



Robert Keane, CEO von Cimpress, gründete 1995 das unter den Namen Vistaprint bekannt gewordene Unternehmen mit der Vision, dass sich jeder individuelle Druckprodukte leisten kann.

Inzwischen sind unter dem Cimpress-Dach 20 Online-Printer vereint. Umsatz: rund 1,5 Mrd. Euro.

DIE **ONLINE-  
PRINTER**

EINE SERIE VON  
BEYOND PRINT UND  
DRUCKMARKT



# CIMPRESS DIE VEREINTEN NATIONEN DES DRUCKS

Bis November 2014 war Cimpres noch als Vistaprint bekannt. Was immer wieder zu Irritationen führte, denn aus dem Drucker mit Kerngeschäft Visitenkarten war längst ein international agierender Konzern geworden, nachdem seit 2011 ganz gezielt etablierte Online-Drucker akquiriert wurden. Die Vielfalt der Marken und ihre Angebote hatten mit der Marke Vistaprint nur wenig gemein, weshalb für den Konzern der neue Namen gefunden wurde.

Online-Print hat im Markt für Drucksachen eine beachtliche Grössenordnung eingenommen. Und noch immer ist viel Bewegung in diesem Markt. Dabei haben vor allem die Strategien einen bedeutenden Stellenwert. Aus diesen Gründen haben «Druckmarkt» und das Portal «Beyond Print» eine Serie aufgelegt, in der grosse wie kleine Online-Drucker portraitiert werden. Denn jeder hat – das verlangt der Wettbewerb einfach – sein eigenes Image, seine eigenen Schwerpunkte und vor allem seine eigene Philosophie. Das interessante bei diesen Unternehmen und ihren «Machern» ist, dass es sich bei allen um Vor-denker handelt, von der die Branche insgesamt durchaus lernen kann. Nicht abkupfern, aber über Vorgehensweisen und Strategien nachdenken.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

**E**inige der heutigen Cimpres-Töchter hatten wir bereits besucht, jetzt hatte uns Cimpres an den Produktionsstandort nach Venlo eingeladen. Knapp zehn Kilometer hinter der deutsch-holländischen Grenze suche ich im Industriegebiet Venlo West die Druckerei. Auffällig sind lediglich die

dischen Ontario mit 54.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche. 587 Mitarbeiter arbeiten in Venlo – weltweit sind es rund 7.000. Dabei ist jedoch nicht von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern oder Kollegen die Rede, sondern von «Team-Mitgliedern» innerhalb der grossen Familie. Und die ist schon in Venlo äusserst vielsprachig. Wichtige Dokumente im Haus werden in vier Sprachen veröffentlicht: Englisch, Niederländisch, Deutsch und Polnisch.

was bei Cimpres in Venlo eigentlich produziert wird. Erwartet hatte ich eine Druckerei mit Reihen von Offsetmaschinen – wie es von anderen Online-Druckereien bekannt ist. Doch weit gefehlt. Ich hätte es mir aber auch denken können: Cimpres baut weiter an seiner «Mass Customization Platform», kurz MCP. Und für diese «kundenindividuellen Massenprodukte» werden nun einmal andere Maschinen



vielen Kurierdienst- und Papier-Lkw, sonst deutet nichts darauf hin, dass sich hier der zweitgrösste Produktionsstandort des Online-Druck-Konzerns befinden muss. Schliesslich finde ich zwischen vielen anderen Industriebauten einen trotz seiner Grösse eher unscheinbaren Hallenkomplex. Von den 34.000 m<sup>2</sup>, die auf mehreren Etagen zur Verfügung stehen, werden rund 27.000 m<sup>2</sup> für die Produktion genutzt. Grösser als Venlo ist innerhalb des Cimpres-Konzerns nur noch der Standort Windsor im kana-

Heute hat Cimpres nach eigenen Angaben rund 17 Mio. Kunden in 122 Ländern. Ein Chart mit Kennzahlen, die auf dem Geschäftsjahr 2015 basieren, weist 5,9 Mrd. produzierte Visitenkarten, 46 Mio. individuell dekorierte Gegenstände und 6,13 Mio. bestickte Kleidungsstücke sowie rund 25 Mio. Sendungen aus.

### Individuelle Massenprodukte

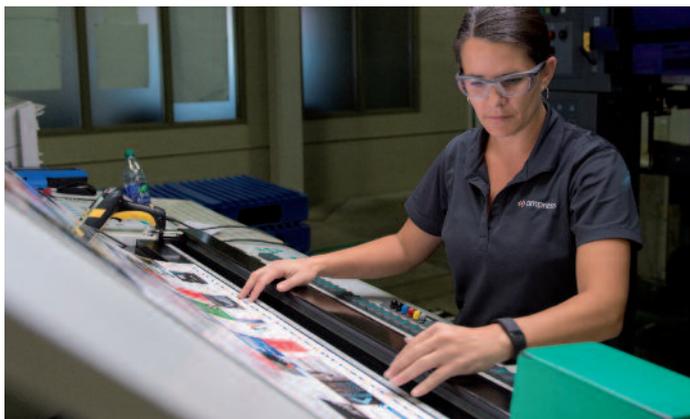
Das alles sind Eckdaten, die die Dimensionen des Unternehmens widerspiegeln. Viel spannender ist aber,

gebraucht als Masse produzierende und Papier fressende Stahlgiganten für den Offsetdruck.

Was bei Cimpres inzwischen alles individualisiert wird, ist schon längst weit über klassische Drucksachen

hinaus gewachsen. **Bernie Gracy**, Senior Vice President Product Management, spricht geradezu von einer «Explosion des Produktportfolios», die aber noch immer erst ganz am Anfang stehe.





Die klassische Offsetproduktion macht bei Cimpres in Venlo nur noch etwa 30% des Gesamtumsatzes aus.



Zum Produktportfolio gehört auch das Individualisieren von Textilien und anderen Produkten wie Taschen.

Neben klassisch gedruckten Visitenkarten werden in Venlo heute T-Shirts, Fahnen, Taschen, Tassen und vieles mehr individualisiert, Sweatshirts, Jacken oder Sporttaschen bestickt.

Visitenkarten seien aber noch immer ein sehr wichtiges, weiterhin wachsendes Standbein des Konzerns. Was passt auch besser zur Individualisierung als Visitenkarten? Und ja, Cimpres investiere sehr intensiv in die Entwicklung neuer Dekortechnologien. Weltweit verfüge Cimpres bereits über 250 Patente. Viel mehr ist von Kommunikationsdirektorin Cheryl Wadsworth und der für Investor Relations zuständigen Meredith Burns nicht zu erfahren. Immerhin wurden im Geschäftsjahr 2015 rund 76 Mio. US-Dollar in Technik investiert, was etwa 5% des Gesamtumsatzes entspricht.

#### Kurze Durchlaufzeiten

Die Besichtigung der Produktionshallen streift die klassische Druckproduktion nur am Rande, lässt aber Schlüsse auf die Strategie und vor allem auf die Logistik zu.

Hier stehen zahlreiche LFP-Systeme von Durst und HP in Reihen, ich zähle gut zwei Dutzend HP-Indigo-Systeme. Und auffallend ist, dass die Herstellersymbole meist entfernt und zum Teil mit dem Cimpres-Logos überklebt sind. Auch bei den Bogendruckmaschinen im 3B-Format, die unverkennbar von einem japanischen Hersteller stammen. Das sei

Stil des Hauses, sagt Cheryl Wadsworth auf Nachfrage und zitiert Robert Keane, der Cimpres gern als die «Vereinten Nationen des Drucks» bezeichne. An Selbstbewusstsein mangelt es also nicht.

Werksleiter George Horvat kommt aus der Automobilindustrie. Da sind Automatisierung, Lean Manufacturing, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und andere Schlagworte für ihn auch in der Druckindustrie keine neuen Themen. «Ziel sind vor allem kurze Durchlaufzeiten durch hohe Standardisierung und Automatisierung. Das sorgt für einen schnellen Umschlag, spart Lagerfläche und verkürzt die Wege enorm», erklärt Horvat. Ein extrem hoher Automationsgrad sei schon bei der Visitenkartenproduktion erreicht. Umgerechnet benötige ein Einzelauftrag kaum mehr als zehn Sekunden menschliche Arbeitszeit.

Dabei gilt in der Produktion in Venlo das Prinzip, dass jeder Auftrag, der zu Schichtbeginn vorliegt, in spätestens acht Stunden versandfertig sein muss. Eine knappe Stunde vor dem Bereitstellungstermin müssen alle

Bestandteile einer Sendung im Kommissionierbereich eintreffen. Da bereits bei Auftragseingang festgestellt wird, welches Produkt der Bestellung die längste Produktionszeit hat, orientieren sich die anderen Komponenten daran, damit alles nahezu gleichzeitig fertig wird und der Kunde auch nur eine Sendung mit allen bestellten Artikeln erhält. Insgesamt wird mit 24 Logistikpartnern zusammengearbeitet, die täglich zu unterschiedlich definierten Uhrzeiten die Sendungen übernehmen.

Derzeit werden täglich durchschnittlich 33.000 Sendungen mit jeweils rund vier unterschiedlichen Artikeln auf den Weg gebracht. Zu Spitzenzeiten kann die Zahl auf bis zu 125.000 Sendungen täglich ansteigen.

#### Visitenkarten als Einstieg

Im Schnitt wird in Venlo etwa ein Viertel des Jahresumsatzes mit Digitaldruck erzielt und rund 30% mit dem klassischen Bogenoffsetdruck. In Spitzenzeiten wie etwa vor Weihnachten geht der Digitaldruck-Anteil allerdings auf bis zu 50% hoch.

Der Anteil an den individuellen Produktionen soll aber weiter wachsen. Bernie Gracy verweist dabei auf die «Mission», nach der Cimpres Marktführer bei kundenindividuellen Massenprodukten werden will. Aber ist man das nicht ohnehin schon? Die Bestellungen, die Robert Keane auf der drupa 2016 bei HP Indigo und Landa zeichnete, sprechen jedenfalls dafür.

Visitenkarten sind nach wie vor das «Einstiegsprodukt» bei Vistaprint, da sie quasi der Türöffner zu den Kunden sind. Je mehr Neukunden für diese Kleinstaufträge gewonnen werden, umso grösser ist die Chance für Folgeaufträgen durch den Kunden, rechnet Gracy vor. Das führe wiederum entweder zu mehr Umsatz pro Kunde oder zu mehr Produkten pro Sendung. Bei Vistaprint wird aufgrund dieser Strategie fast ein Viertel des Umsatzes in Marketing investiert. Fernsehspots auch im deutschen Fernsehen sind also weder eine Überraschung noch die Ausnahme.

#### Partner müssen passen

Die weitere Zielrichtung von Cimpres ist aber nicht der Ausbau der Visitenkarten-Produktion, sagt Bernie Gracy, sondern das Entwickeln neuer Dekorationstechnologien für Promotionartikel und Textilien. Dort erwartet er ein besonders starkes Wachstum. Vor allem seien dies Geschäftsfelder, die nicht oder nur spärlich durch Online substituiert werden könnten. «Im Gegenteil macht das Internet das Individualisieren dieser Produkte erst wirklich einfach», sagt Gracy. Und das Gewinnen neuer Partner steht ebenfalls ganz oben auf der Prioritätenliste bei Cimpres. Dafür gibt es im Konzern sogar eine eigene Abteilung, die kontinuierlich analysiert, welche Unternehmen möglicherweise zu Cimpres passen könnten. ▶

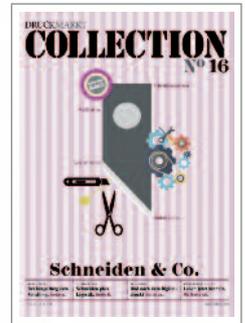
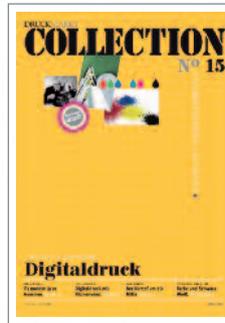
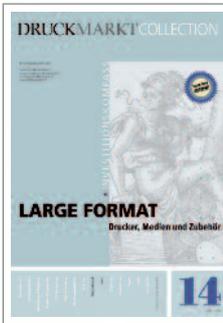
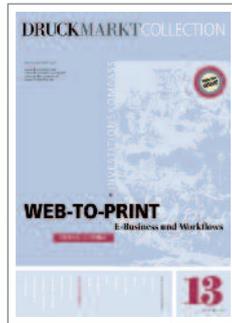
**BEORDA**  
Direktwerbung

Mit über 40 Jahren...  
**Kompetenz und Erfahrung!**

[www.beorda.ch](http://www.beorda.ch)



Die «Druckmarkt COLLECTION» ist eine Sammlung ausgewählter Themen aus Kommunikation, Medienproduktion, Print und Publishing. Die Ausgaben greifen praktische und technische Aspekte auf, werden kompakt und lesefreundlich aufbereitet und permanent aktualisiert. Jede einzelne Ausgabe hilft beim Entscheidungsprozess und bietet Evaluations-Unterstützung. In Dossiers zu speziellen Themen und künftigen Entwicklungen sowie Marktübersichten samt redaktioneller Begleitung als «Investitions-Kompass» bündelt die Fachschriftenreihe «Druckmarkt COLLECTION» ein Fachwissen, das seinesgleichen sucht.





Blick in eine der Hallen und einen Teil der Produktion in Venlo. Klassische Drucklinien sucht man aus dieser Perspektive vergebens.



Täglich gehen rund 33.000 Sendungen mit Kurierdiensten an die Kunden von Cimpres. In Spitzenzeiten können es auch einmal 125.000 Sendungen sein.

«Wir halten Ausschau nach starken Marken und weiteren Partnern, die unsere Zukunftsvision teilen», erläutert Meredith Burns.

### Coopetition

Dazu sollte man allerdings die Vision von Cimpres-CEO und Unternehmensgründer Robert Keane kennen und verstehen. Es geht ihm nämlich nicht darum, wahllos Unternehmen zu akquirieren, nur um zu wachsen, sondern darum, einen internationalen Verbund zu schaffen, der im digitalen Wandel auch langfristig bestehen kann. Denn er ist davon überzeugt, dass Druck trotz Digitalisierung auch künftig von grosser Bedeutung sein wird. Auch wenn der digitale Wandel die Druckindustrie immer wieder auf die Probe stellt. Keane hat hierzu seine ganz eigene Vorstellung: «Unternehmen müssen ihre Konkurrenz akzeptieren, sich spezialisieren und mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten – einschliesslich ihrer Wettbewerber.» Auf dem Online-Print-Symposium in München erläuterte er 2015 die Idee hinter dem Kunstwort «Coopetition». Der Begriff setzt sich aus «Cooperation» (Zusammenarbeit) und «Competition» (Konkurrenz) zusammen. Coopetition vereint die beiden vermeintlichen Gegensätzlichkeiten und bringt sogar erhebliche Vorteile mit sich, wie ein Blick in die jüngste Wirtschaftsgeschichte zeigt. So kooperierte beispielsweise Apple mit Microsoft, indem der Computerherstel-

«Unternehmen müssen ihre Konkurrenz akzeptieren, sich spezialisieren und mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten – einschliesslich ihrer Wettbewerber.»



Robert Keane, CEO Cimpres.

ler die Software des Wettbewerbers Microsoft einsetzte und damit seine Macs besser absetzen konnte. Oder ein aktuelles Beispiel: Amazon stellt Netflix eine IT-Infrastruktur bereit, obwohl beide Unternehmen hinsichtlich Video auf Abruf konkurrieren. Die Liste an Beispielen liesse sich weiter fortsetzen, denn selbst kleinere, weniger bekannte Unternehmen setzen auf Coopetition. Robert Keane hat nach eigener Einschätzung von dieser Entwicklung gelernt und Coopetition (neben Mass Customization) zur tragenden

Säule der Unternehmensstrategie erhoben. «Wettbewerb ist gut für die Verbraucher, fördert Marktwachstum und deren Weiterentwicklung», sagt er. Mit eben solchen positiven Seiten des Wettbewerbs möchte Cimpres auch dem digitalen Wandel gegenüber treten und dem Wettbewerb einen Schritt voraus sein. Daher hat sich Cimpres entschieden, Partnerschaften mit anderen Anbietern einzugehen, um Produktionsteams zu bilden, Engpässe zu vermeiden und bestimmte Produktionen zu konzentrieren. Jetzt muss man allerdings verstehen, dass Robert Keane unter Partnerschaft durchaus auch den Kauf eines Wettbewerbers versteht. Allerdings – und das gehört zu seinen strategischen Überlegungen – sind alle Marken, die Cimpres in den letzten Jahren gekauft hat, in ihrer Struktur und in ihren jeweiligen Märkten bestehen geblieben. Eine Konsolidierung der akquirierten Unternehmen und deren Produktionsstandorte ist nicht angestrebt. Im Gegenteil ist die Nähe zu den Kunden gefragt – also auch Produktionsstandorte, die eine Lieferung binnen 24 möglich machen. Cimpres nutzt dabei auch ganz bewusst das Know-how der nationalen Marken und deren Netzwerke. Martijn Gisbertus Jansen, verantwortlich für die Onlineportale Druckwerkdeal und Printdeal, die den Benelux-Raum abdecken, schildert das Prinzip aus der Praxis. «Als Druckwerkdeal vor zwei Jahren zu Cimpres kam, belief sich der Umsatz auf

rund 30 Millionen Euro. In vier Jahren sollen es 200 Millionen sein. Wie? Die Eingliederung in die Cimpres-Plattform bedeutet für uns den Zugriff auf ein wesentlich breiteres Produktportfolio als bisher und wird damit einen ordentlichen Umsatzschub auslösen», sagt Jansen. Dass die enorme Breite des Angebotes nicht jede Druckerei im Verbund abdecken kann, ist logisch. Ebenso auch, dass Druckzentren wie das in Venlo verschiedene Cimpres-Marken mit den unterschiedlichsten Produkten beliefern. Dabei soll auch die Zusammenarbeit mit externen Supply-Chain-Partnern forciert und mit Hilfe eines software-basierten Netzwerks (Cimpres Mass Customization Plattform, MCP) unterstützt werden. Gelebte Coopetition, da einige dieser Produktionspartner auch Cimpres-Konkurrenten beliefern.

### Vielversprechende Zukunft

«Hervorragender Kundenservice in Verbindung mit Coopetition wird auch in Zukunft zu Wachstum und Erfolg der Druckunternehmen beitragen und dafür sorgen, dass die Branche einer Zukunft mit neuen Perspektiven entgegenblickt», resümiert CEO Robert Keane. Coopetition könnte man also auch so interpretieren: Gemeinsam mehr gewinnen, als man alleine verlieren kann.

» [www.cimpres.com](http://www.cimpres.com)

**BEORDA**  
Direktwerbung

Unsere Datenaufbereitung...  
**perfekt, genau, Post-like!**

[www.beorda.ch](http://www.beorda.ch)

# Victorinox druckt in der Schweiz



[www.printed-in-switzerland.com](http://www.printed-in-switzerland.com)

printed in  
**switzerland**