



Robert Keane, CEO von Cimpres, gründete 1994 das als Vistaprint bekannte Unternehmen mit dem festen Willen, dass sich jeder individuelle Druckprodukte leisten können sollte – nicht nur große Kunden.

Inzwischen sind unter dem Cimpres-Dach rund 20 Online-Print-Marken vereint. Umsatz: mehr als 1,5 Mrd. Euro.

DIE **ONLINE-  
PRINTER**

EINE SERIE VON  
BEYOND PRINT UND  
DRUCKMARKT



# CIMPRESS MILLIARDEN-BUSINESS ONLINE-PRINT

Kurz vor Weihnachten hat sich bestätigt, dass sich auch die Online-Print-Industrie in Europa in einer Phase der Konsolidierung befindet. Mit der Übernahme von ›Wir-machen-Druck.de‹ für rund 140 Millionen Euro wird Cimpres Ende März 2016 das führende Unternehmen im Online-Print in Europa. Robert Keane, CEO von Cimpres, stand zu einem Interview über Hintergründe und Fakten der Übernahme bereit.

Online-Print hat eine beachtliche Größenordnung im deutschsprachigen Markt für Drucksachen eingenommen. Und noch immer ist viel Bewegung in diesem Markt. Dabei spielen neben Technik und Technologien vor allem die Strategien eine immer größere Rolle. Aus diesen Gründen haben ›Druckmarkt‹ und das Portal ›Beyond Print‹ eine Serie aufgelegt, in der namhafte Online-Printer portraitiert werden.



Im dritten Teil hat Bernd Zipper, Geschäftsführer der zipcon consulting GmbH, ein Gespräch mit Robert Keane geführt, das Hintergründe über die neueste Übernahme von Cimpres vermittelt und die Philosophie des international agierenden Unternehmens im Markt gibt.

Von BERND ZIPPER

**N**ach einer Reihe von Übernahmen während der letzten Monate in ganz Europa kaufte Cimpres nun den deutschen Online-Print-Anbieter ›Wir-machen-Druck‹.

**Bernd Zipper: Robert, was sind die Hauptgründe für die Übernahme dieses Unternehmens?**

**Robert Keane:** Wissen Sie, Bernd, ein wichtiger Aspekt der Cimpres-Plattform für ›Mass Customization‹ und die kundenindividuelle Massenproduktion sind Partnerschaften mit spezialisierten Anbietern. ›Wir-machen-Druck‹ verfügt über eine hervorragende Lieferkette, die den Kunden echte Werte liefert. Diese Übernahme verdeutlicht die drei Themen, die ich auf dem Online Print Symposium 2015 in München erörtert habe: Partnerschaften, Spezialisierung und ein kundenorientierter Wettbewerb.

Wir-machen-Druck ist vor allem ein Händler im Online-Druck. In der Zentrale in Backnang gibt es 150 Mitarbeiter, aber keine Produktion. Nur in Berlin arbeiten 90 Mitarbeiter in der Fertigung. An welchen Teilen des Unternehmens sind Sie interessiert?

›Wir-machen-Druck‹ einen Händler zu nennen, ist in etwa so, als würde man AirBnB als Reisebüro oder My-

Taxi als Taxizentrale bezeichnen. Die Kraft dieser Unternehmen liegt nicht im Besitz von Vermögenswerten, sondern in der Verknüpfung von Angebot und Nachfrage. So können sie die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen, als dies bei traditionellen Geschäftsmodellen möglich ist.

›Wir-machen-Druck‹ hat sich als sehr innovativ gezeigt, hat ein auf dem Internet basierendes Netzwerk von Produktionspartnern geschaffen und kann den Kunden eine enorme Auswahl an Produkten bieten. Die breite Produktpalette ist für Cimpres interessant, weil wir davon überzeugt sind, dass Kunden künftig eine immer umfassendere Produktauswahl erwarten. Das betrifft Produkttypen und -ausführungen ebenso wie Liefermöglichkeiten und anderes.

Mit der Erweiterung der Auswahl beabsichtigt Cimpres, die kundenindividuelle Massenproduktion über den üblichen Sammelformendruck von Flyern und Visitenkarten zu erweitern. Die Frage, die sich stellt, ist die: Wie können wir eine kundenindividuelle Produktion für Nischenprodukte ermöglichen, also für die Produkte, die weniger häufig verkauft werden?

**Haben Sie dafür bereits eine Lösung?**

Mass Customization funktioniert nur dann, wenn die Einrichtekosten eliminiert werden, die eine traditionelle Produktion so teuer machen. Neben Software benötigt man für Mass

Customization einer Produktkategorie zwei Dinge: eine Bestellmenge, die groß genug ist, die Produktion zur gleichen Zeit und in der gleichen Region zusammenzufassen, und eine Fertigung, die für genau dieses Produkt optimiert ist.

Was die Bestellmengen angeht, sollten Sie wissen, dass Cimpres im nächsten Geschäftsjahr in Europa mehr als eine Milliarde Euro Umsatz erzielen wird. Denkt man in dieser Größenordnung, erreichen selbst Nischenprodukte mit einem Anteil von nur einem zehntel Prozent einen Wert von einer Million Euro im Jahr. Damit kann Cimpres für Anbieter mit spezialisierter Produktion ein äußerst wichtiger Partner sein. Deshalb sind Partner-Netzwerke, wie ›Wir-machen-Druck‹ eines aufgebaut hat, so wichtig. Unsere Vision kann nur mit vielen verschiedenen und spezialisierten Fertigungslinien Wirklichkeit werden.

**Der ›Wir-machen-Druck‹-Deal ist eine der mächtigsten Übernahmen von Cimpres überhaupt. Welche finanziellen Folgen erwarten Sie davon?**

Wir treffen all unsere Investitionsentscheidungen auf langfristigen, nicht kurzfristigen Überlegungen. In diesem Fall glauben wir allerdings, dass ›Wir-machen-Druck‹ eine sehr starke Rendite sowohl kurz- als auch langfristig einbringen wird. Und wenn Sie von ›mächtig‹ sprechen – jede Übernahme ist für uns wichtig. ▶

Sie müssen die langfristige Perspektive von Cimpres betrachten. In den Jahren 2012 bis 2016 werden wir über 800 Millionen US-Dollar für Übernahmen ausgegeben haben. Aber es reicht nicht aus, Unternehmen zu kaufen, um Erfolg zu haben. Im gleichen Zeitraum wird Cimpres nahezu 900 Millionen Dollar in Technologie und Entwicklung investieren und über zwei Milliarden in Marketing und Vertrieb. Die korrekten Zahlen kann ich nicht auf die Schnelle nennen, aber grob gerechnet macht die Übernahme von ›Wir-machen-Druck‹ weniger als fünf Prozent unserer Investitionen während der letzten fünf Jahre aus. Das ist überschaubar. Was meiner Meinung allerdings mächtig ist, das ist die Gesamtheit dieser Investitionen, nicht ein einzelner Teil davon.

**Ihr Ziel ist es, die führende Plattform für Mass Customization zu errichten. Erfolgte diese Übernahme mit dem Blick auf dieses Ziel, oder geht es eher darum, in Deutschland eine eigene Marke zu besitzen?**

Beide Ziele stehen hinter unserer Entscheidung. Ich habe gerade darüber gesprochen, dass die Druck-Partner der Schlüssel für unsere Mass Customization Plattform MCP sind. Cimpres arbeitet bereits mit nahezu 100 Lieferanten weltweit zusammen, die Produkte für unsere Kunden und für die Kunden unserer Kunden herstellen. Mit ›Wir-machen-Druck‹ kommen weitere rund 50 Druck-Partner aus ganz Deutschland hinzu. Und was eine deutsche Marke angeht: ›Wir-machen-Druck‹ ist eine hervorragende Marke – übertragen auf die Lebensmittelbranche in etwa mit Aldi zu vergleichen. Also eine Marke, die Verbraucher wegen ihrer breiten Auswahl an qualitativ hochwertigen Produkten kennen, die auf Grund des hoch effizienten Betriebs zu günstigen Preisen angeboten werden.

**Was wird sich bei ›Wir-machen-Druck‹ ändern? Das Geschäftsprinzip passt ja eher nicht in die**

**Traditionelle Druckereien haben heute eigentlich nur noch drei Möglichkeiten: Online-Print zu ignorieren, selbst zum Online-Printer zu werden oder sich uns anzuschließen. Bei letzterem profitieren alle Parteien.**

*Robert Keane*

**produktgesteuerte Organisation von Cimpres.**

Sie haben Recht – Cimpres ist produktgesteuert. Das bedeutet aber nicht, dass wir diese auch alle im eigenen Haus herstellen müssen. Die Situation ist dieselbe wie bei Exaprint. Dort werden viele Aufträge an Offline-Druckereien ausgelagert, die ein wichtiger Teil des zukünftigen MCP-Ökosystems von Cimpres sind. Deshalb wird sich für ›Wir-machen-Druck‹ nicht viel ändern. Es gefällt uns, was man dort aufbaut – eine immense Produktauswahl angetrieben durch innovative Supply-Chain-Partnerschaften. Und wir werden das Unternehmen bitten, damit auch in Zukunft fortzufahren. Oder anders ausgedrückt: Das Geschäftssystem von ›Wir-machen-Druck‹ wird zu einem festen Bestandteil der Organisation von Cimpres werden und uns dabei helfen, durch Druck-Partner, eine starke und wachsende Marke und hervorragende Mitarbeiter noch stärker zu werden.

**Fast jede Übernahme in den letzten Monaten ist weiterhin als eigene Marke unter dem Dach von Cimpres aktiv. Wie sieht es mit ›Wir-machen-Druck‹ aus? Wird daraus das deutsche Vistaprint?**

Wir werden ›Wir-machen-Druck‹ als eigene Marke erhalten. Dort wird schließlich ein ganz anderes Kundensegment bedient als bei Vistaprint, dessen Kunden vorwiegend private Verbraucher oder Kleinstunterneh-

men sind. Die meisten Kunden von Vistaprint wissen nicht, wie man die Dateien bearbeitet, die bei ›Wir-machen-Druck‹ für einen Auftrag hochgeladen werden müssen. In diesem Sinne setzen wir auf eine Praxis, die in anderen Branchen wie der Automobil- und Konsumgüterindustrie bereits gang und gäbe ist. Auch wir arbeiten nicht mit dem Ansatz »eine Marke passt für alles«.

**›Wir-machen-Druck‹ ist einer der günstigsten Anbieter in Mitteleuropa. Wie passt dies zur Preispolitik von Cimpres? Sind billige, zumindest günstige Preise jetzt das neue Modell, durch das sich Cimpres unter den Wettbewerbern hervorheben will?**

Ich habe dieses Unternehmen vor 21 Jahren mit dem festen Willen gegründet, dass sich jedermann individuelle Produkte leisten können soll – nicht nur die großen und mächtigen Kunden. Deshalb ist ein guter Preis sehr wichtig. Davon abgesehen wollen wir uns jedoch vor allem in den nicht auf den Preis bezogenen Bereichen wie Technologie, Produktangebot, schnelle Lieferung und hohe Qualität von anderen unterscheiden. Ein günstiger Preis ist bei Weitem nicht der einzige Faktor, auf den Kunden Wert legen – er ist noch nicht einmal der Wichtigste.

Sie dürfen ja auch nicht den Preis eines Skoda betrachten und daraus schließen, dass der VW-Konzern günstige Preise als Unterscheidungsmerkmal einsetzt. Schließlich werden dort auch die Modelle von Audi und Porsche hergestellt. Worauf es für Unternehmen ankommt, die mehrere Marken anbieten, ist, dass sie verschiedenen Kundensegmenten Produkte bieten, wie sie von der jeweiligen Zielgruppe definiert und erwartet werden.

**Kann Cimpres all diese Bedürfnisse befriedigen? Gibt es dabei besondere Schwerpunkte?**

Cimpres besitzt viele verschiedene Marken. Einige bieten ein sehr hohes

Maß an Service mit Fokus auf Next-Day-Delivery oder auch sehr hochwertige Produkte. Bei anderen wie etwa ›Wir-machen-Druck‹ und Pixartprinting liegt der Schwerpunkt dagegen auf einer breiten Produktauswahl zu günstigen Preisen. Dies sind die Marken, bei denen wir es – auf den Preis bezogen – nicht zulassen, unterboten zu werden.

Bevor wir uns zu der neuen Übernahme entschlossen haben, wurden natürlich umfassende, fortlaufende Tests und Analysen zu den Preisen durchgeführt. Dabei haben wir herausgefunden, dass bei Standardprodukten ›Wir-machen-Druck‹ ein ähnliches Preisgefüge wie Saxoprint, Print24 und diedruckerei hat. Günstige Preise für diese Produkte sind heute die Norm.

Das Konzept einer Druckfabrik ist schließlich schon 15 Jahre alt. Heute weiß jeder, wie man per Sammelform Flyer herstellt. Es ist alles eine Frage der Kostenoptimierung – hier wird die Sache für niemanden profitabel, der nicht auch gleichzeitig enorme Mengen produziert. Wir könnten uns zwar wünschen, es gäbe keine Konkurrenz, aber das ist unrealistisch. Zumal die Konkurrenzsituation für genau die Menschen gut ist, die für das Wachstum der Märkte sorgen: die Verbraucher.

**Ihre neue Übernahme gilt als ziemlich aggressiv, wenn man den Wettbewerb auf dem deutschen Markt betrachtet. Das Management äußert sich dazu mehr oder weniger gar nicht. Haben Sie eine Vorstellung, wie sich dieser neue Teil von Cimpres in Zukunft in der Gemeinschaft der Online-Druckereien positionieren wird?**

Cimpres sieht sich dem Gedanken weiter verpflichtet, ein konstruktives Mitglied der deutschen Online-Druckbranche zu sein. Wir glauben, dass es in jedermanns Interesse ist, gemeinschaftlich mehr Kundennutzen zu schaffen, auch wenn wir im Wettbewerb stehen. Wenn wir einen besseren Kundennutzen kreieren, führt

das zu einem Wachstum des Gesamtmarktes. Davon können wir alle profitieren – die Online-Druckereien und umso mehr die Kunden.

›Wir-machen-Druck‹ und andere Cimpres-Marken werden aber nicht als Einzelfirmen an Industrieforen oder Vertretungen wie der IOP teilnehmen. Hier werden wir weltweit als Cimpres auftreten.

Wenn Sie aber sagen, ›Wir-machen-Druck‹ sei ziemlich aggressiv, beruht das möglicherweise auf einem Missverständnis. Ich möchte betonen, dass – mit Ausnahme von Exaprint in Frankreich – keine Online-Druckerei außer ›Wir-machen-Druck‹ ihr Geschäftsmodell auf Partnerschaften mit anderen Druckereien aufgebaut hat. Das ist nicht aggressiv, das ist partnerschaftlich.

Ich stimme allerdings mit Ihnen überein, dass sich das Management-Team von ›Wir-machen-Druck‹ dazu entschlossen hat, über ihr Geschäftsmodell nicht zu reden. Das ist aber doch völlig normal, wenn man bedenkt, wie stark der Wettbewerb auf dem deutschen Markt des Online-Drucks ist.

Ich bin fest davon überzeugt, dass man sich bei ›Wir-machen-Druck‹ auf genau das konzentriert, worauf man sich konzentrieren sollte: Den Kunden eine breite Vielfalt an individualisierten und hochwertigen Produkten zu einem erschwinglichen Preis zu liefern.

**›Wir-machen-Druck‹ hat viele Partner-Druckereien, ohne die ein solch breites Produktportfolio nicht anzubieten wäre. Was haben diese Partner von der Zukunft zu erwarten?**

Das Netzwerk ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend – und einer der Hauptgründe für die Übernahme. Wir erwarten in den kommenden Jahren das Auftragsvolumen von Druck-Partnern und Auftragsfertigern rapide zu steigern. Dies gilt nicht nur für die Produktion unter der Marke ›Wir-machen-Druck‹, sondern für viele Marken von Cimpres in ganz Europa.

Es gibt Tausende gute kleine und mittlere Druckereien in Deutschland und noch sehr viel mehr in Europa. Diese Druckereien haben eigentlich nur drei Möglichkeiten. Sie können die Bewegung zum Online-Business ignorieren und sich auf traditionelle Kunden konzentrieren, von denen es sicherlich noch viele Jahrzehnte lang genügend geben wird. Sie können auch versuchen, selbst zum Online-Printer zu werden und sich die Vertriebskanäle selbst erschließen, was jedoch äußerst schwierig ist. Und dann gibt es noch die dritte Möglichkeit, bei der alle nur gewinnen können. Sie schließen sich partnerschaftlich mit Cimpres zusammen und werden Teil des Ökosystems, das Millionen und Abermillionen von privaten Verbrauchern und Unternehmen auf der ganzen Welt kundenindividuelle Produkte liefert.

›Wir-machen-Druck‹ hat das gesamte Geschäft um diese dritte Möglichkeit herum aufgebaut – ebenso wie Exaprint in Frankreich. Dies bringt Cimpres Kompetenz in Bezug auf die Supply-Chain und Cimpres wiederum verschafft den Unternehmen große Bestellmengen. Gemeinsam bauen wir eine Zukunft auf, in der die Software-Plattform von Cimpres etwa 100 Millionen Aufträge pro Jahr abwickelt – und am Ende sogar noch mehr. Diese Aufträge kommen nicht nur über unsere eigenen Marken, sondern auch von Tausenden Wiederverkäufern und großen Unternehmen wie Amazon.

Unsere Software-Plattform kann diese Bestellchargen sortieren und an hochspezialisierte Fertigungslinien weiterleiten. Dies geschieht vollständig automatisiert, was enorme Einsparungen mit sich bringt. Dies umfasst auch das Netzwerk von Hunderten von Druck-Partnern auf der ganzen Welt. Indem wir uns mit Druckereien zusammenschließen, die ihren Sitz in der Nähe unserer Kunden haben, können wir quasi vor Ort drucken. Dies bedeutet eine schnellere und günstigere Lieferung.

**Vistaprint ist mithilfe einer großen Auswahl an Vorlagen zur**

**Selbstgestaltung für die Erstellung von Visitenkarten und anderen einfachen Drucksachen gewachsen. ›Wir-machen-Druck‹ arbeitet mit einfachen Shop-Lösungen. Wie passt das zur Cimpres-Philosophie?**

Die Lösungen von ›Wir-machen-Druck‹ sind ein weiteres Beispiel für Partnerschaft. Lokale Druckereien können diese Lösungen nutzen, um ihr eigenes Geschäft als Wiederverkäufer unter ihrem Namen voranzutreiben, ohne dass sie dafür riskante Investitionen tätigen müssen, die erforderlich wären, wenn sie selbst ins Online-Geschäft einsteigen wollten. Ob es nun um Shop-Lösungen oder die .NET-Plattform von ›Wir-machen-Druck‹ geht – beides passt hervorragend zu unserer Philosophie.

Was ich damit meine ist, dass beide Systeme den Informationsfluss automatisieren, sodass wir die Bestellinformationen in unsere unterneh-

mensweite Software-Plattform integrieren können. Dadurch verringern wir Kosten oder eliminieren sie sogar. Bei computerintegrierter Fertigung geht es darum, Software einzusetzen, um über den gesamten Fertigungsprozess hinweg einen nahtlosen Informationsfluss zu erreichen.

Die technologische Strategie von Cimpres konzentriert sich dabei hauptsächlich auf unsere Back-end-Plattform MCP, die unsere Marken unterstützt, und nicht auf das Frontend. Und zweitens schließen wir immer dort Partnerschaften, wo sie Sinn ergeben. Deshalb ermutigen wir jede unserer Marken, spezielle Technologie zu nutzen oder zu entwickeln, die für ihre jeweilige Kundengruppe am Besten geeignet ist.

**Robert, vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.**

› [www.zipcon.de](http://www.zipcon.de)

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



**Toscana**

**Graubünden**

**Edle Weine der Brüder Davaz.**

[www.davaz-wein.ch](http://www.davaz-wein.ch)  
[www.poggioalsole.com](http://www.poggioalsole.com)