



TRANSFORMATION DISRUPTION, INNOVATION ODER DOCH NUR EVOLUTION?

Gelegentlich klingt es schon nach Panikmache, wenn der Megatrend Digitalisierung beschworen wird, der die globalen Märkte erschüttere und die Innovationszyklen so rasant beschleunige, dass nur noch Unternehmen überleben könnten, die mit dieser Geschwindigkeit Schritt halten. Und gespenstgleich taucht das Schlagwort Disruption auf.

Von Klaus-Peter Nicolay

Aber was hat es mit diesem Begriff auf sich, der nicht so schnell über die Lippen geht und der mit den immer wieder selben Akteuren belegt werden soll? *AirBnB*, *Uber*, *Netflix* und *Amazon* werden da genannt. Und schließlich muss das Schicksal von *Kodak* als Beispiel für grobe Fehleinschätzung herhalten. Aber sind die Veränderungen, die sich aktuell vollziehen (auch unter dem Aspekt Print 4.0) allesamt disruptiv? Sicher nicht. Dazu gibt es einige sehr illustrative Beispiele aus der Technik-Geschichte – insbesondere aus den Kategorien Druck, Fotografie und Musik.

Kein Fall von Disruption

Anfang der 1980er brachte *Philips* die Compact Disc auf den Markt. Der neue digitale Tonträger war der Vinyl-Schallplatte in Sachen Tonqualität und Handling überlegen und auch günstiger herzustellen. Digital verdrängte Analog binnen weniger Jahre. Disruption! Thema erledigt, oder? Nicht ganz. Technisch war die CD ganz sicher eine große Innovation – an der Wertschöpfungskette änderte sie indes nichts. Die Hersteller von Unterhaltungselektronik bauten nun CD-Player statt Plattenspieler, die Presswerke stellten auf digitale Tonträger um, blieben aber ebenso im Geschäft wie die Plattenhändler. Auch im

Verhältnis zwischen Künstlern und Musikverlagen änderte sich nichts. Der Markt blieb, wie er war. Darauf kommen wir noch zurück.

Denn Vergleichbares gab es auch in der Druckindustrie. Als der Flachdruck in den 1960er und 1970er Jahren aufgrund seiner Vorteile bei der Qualität, der Druckform und deren Herstellung nach und nach den Hochdruck ablöste, veränderten sich auch die Werkzeuge, Maschinen und die Verfahrenstechniken. Innerhalb weniger Jahre hatte der Offsetdruck den Buchdruck aufgrund seiner Wirtschaftlichkeit verdrängt. Also: klarer Fall von Disruption, oder?

Eben nicht. Zwar war der Offset technisch betrachtet eine Innovation – an seinem Umfeld änderte er indes nur wenig. An Stelle von Klischees wurden nunmehr Offsetplatten hergesetzt, die Druckereien stellten von Ätz- auf Entwicklungsmaschinen und von Handsatz auf Fotosatz um, blieben aber ebenso im Geschäft wie ihre Lieferanten. Auch das Verhältnis zwischen Druckereien und Kunden änderte sich nicht. Der Markt blieb so, wie er schon vorher war.

DTP veränderte alles

Das änderte sich mit dem nächsten Entwicklungsschub allerdings gewaltig. Als *Adobe*, *Apple*, *Aldus* und *Linotype* Mitte der 1980er

Jahre Desktop Publishing (DTP) vorstellten (Seitenbeschreibungssprache, intuitiv zu bedienender *Macintosh*-PC, Software, Laserdrucker und -belichter) veränderten sie nicht nur auf einen Schlag die Satzherstellung und später auch die Reproduktion, sie lösten auch den Fotosatz sowie die millionenschweren EBV-Systeme ab und machten so die gesamte Vorstufe allgemein verfügbar. Sie schufen damit auch den Zwang ab, Drucksachen nur noch in Druckereien herstellen zu müssen und veränderten damit das Verhältnis von Kunde, Agentur und Druckerei – und damit das Beziehungsgeflecht des Marktes. Mit Desktop Publishing wurden ganze Märkte komplett umgekrempelt – eben disruptiert.

Zerstörung traditioneller Wertschöpfungsketten

Zwischen Innovation und Disruption liegen also Welten. Innovationen erneuern und entwickeln einen Markt weiter, verändern ihn aber nicht grundlegend. Disruption dagegen bezeichnet die Zerstörung traditioneller Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle beziehungsweise das Zerschlagen eines ganzen Marktes samt der bestehenden Infrastruktur.

So betrachtet hat das *iPhone* den Markt für Mobiltelefone revolutioniert, nicht aber disruptiert.

Die neue Geräte-Gattung hat dafür jedoch andere Märkte nahezu zerschlagen: MP3-Player, Navigationssysteme und Digitalkameras sind die Leidtragenden.

Eine solche Disruption hat auch der Musikmarkt durchlebt. Zunächst löste die CD die Vinylplatte ab, der Markt blieb aber, wie er war. Erst der nächste Schritt der Musikgeschichte war wirklich disruptiv. Der *iTunes Music Store* von *Apple* drängte nicht nur die Presswerke und Händler aus dem Musikgeschäft, er schaffte auch den Zwang ab, Musik im Bündel von 10 bis 15 Songs auf einem Medium zu kaufen. Zudem bot der digitale Musikvertrieb Künstlern die Chance, ihre Songs auch ohne Platten-Label zu veröffentlichen und als Band dennoch weltweit präsent zu sein. Damit hatte *Apple* wie schon beim Desktop Publishing den Markt komplett umgekrempelt – disruptiert.

Eine solche Disruption kommt aber üblicherweise nicht plötzlich oder über Nacht, sondern ist als schleichender Prozess zu verstehen. So sind die Veränderungen mitunter erst relativ spät bemerkbar, weshalb sich vor allem etablierte Unternehmen (deren Umsätze zunächst konstant bleiben) oft auf der sicheren Seite wähnen, bis der Absatz ihrer Produkte plötzlich und rapide zusammenbricht.

>

Auch die Fotografie musste Federn lassen

Typisches Beispiel ist *Kodak*, dessen Schicksal immer wieder dafür erhalten muss, was passiert, wenn Digitalisierung unterschätzt wird. Denn parallel zur Musikindustrie musste auch die klassische Fotografie Federn lassen. Fotografische Filme und der anschließende chemische Prozess sind durch die Digitalfotografie (an deren Entwicklung *Kodak* ja maßgeblich beteiligt war) inzwischen nahezu verschwunden. Heute wird zwar mehr denn je fotografiert, doch nicht alle Bilder werden auch ausgedruckt, sondern verschwinden auf Speichermedien, in der Cloud oder werden in Netzwerken geteilt. Nur wenige haben diese Disruption überlebt, auch wenn es Unternehmen gibt, die sich durch vorausschauendes Management ins digitale Zeitalter retten konnten. So etwa *Cewe*. Das 1961 gegründete Unternehmen war auf den klassischen Film- und Fotoprozess spezialisiert, etablierte jedoch Mitte der 1990er Jahre Labore für digitale Techniken und »erfand« das Fotobuch. Heute ist *Cewe* einer der größten Digitaldrucker Europas und erzielt seine Umsätze vor allem mit dem digitalen Druck von Bildern sowie personalisierten Geschenkartikeln rund um das Foto.

Plattformen und Marktanteile

Auch Handel, Banken und die Touristik-Branche spüren die Veränderungen. Doch sind selbst in Zeiten der Digitalisierung bahnbrechende Innovationen oder wirklich disruptive Entwicklungen ein eher seltenes Phänomen. Und es sind auch nicht immer die sogenannten Start-ups, die einen Markt umkrempeln. Immer mehr etablierte Unternehmen kommen bei ihrer digitalen Transformation voran. So sind die größten

Carsharing-Anbieter traditionelle Industrie-Unternehmen. Der Online-Handel wächst zwar weiter, aber stationäre Händler kontern mit Beratung und verzahnen ihre Läden mit eigenen Onlineshops. Wirklich erfolgreich sind »digitale Unternehmen« vor allem dort, wo sie mit Plattformen neue Märkte schaffen. *Uber* und *Airbnb* bedienen sich solcher Plattformen. Die Diskussion ist dabei oft von der Wahrnehmung geprägt, hier wiederhole sich, was Kutschenbauer erlebt haben, als das Auto erfunden wurde – was jedoch völlig übertrieben ist. Denn die von *Uber* vermittelten Privatfahrzeuge machen der Taxi-Branche zwar zu schaffen, werden sie aber nicht ersetzen. Taxi-Zentralen haben längst mit eigenen Apps gekontert, mit denen sich Taxis bequem bestellen und bezahlen lassen. *Uber* wird die Taxiunternehmer ebenso wenig in den Ruin treiben wie *Airbnb* die Hoteliers. Es geht eher um eine Verschiebung der Marktanteile. Dagegen hebeln Reiseplattformen und Buchungsportale für Hotelübernachtungen die Reisebüros aus. Denn längst geht es hier nicht mehr nur um die nackte Hotelbuchung, sondern auch um Freizeitangebote und die An- und Abreise.

Plattformen haben dabei generell Vorteile für diejenigen, die dort ihre Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Sie können eine Infrastruktur nutzen, die sie selbst nicht schaffen und weiterentwickeln müssen. Die Kehrseite ist, dass sie bei diesen Plattformen einem erheblichen Preis- und Innovationsdruck unterliegen, der von den Betreibern oft bewusst angeheizt wird. Denn je mehr Wettbewerb auf einer Plattform herrscht, umso attraktiver ist das Angebot und je mehr profitieren die Endkunden.

Onlineprint ist Print 4.0

Ein ähnlich disruptives Potenzial hat auch Onlineprint. Zwar nut-

zen Online-Druckereien die gleichen Maschinen, Geräte und Software-Tools wie traditionelle Druckereien, doch werden diese ausschließlich unter dem Aspekt der Integrationsfähigkeit in automatisierten Workflows eingesetzt. Den disruptiven Charakter zeigt Onlineprint zudem in der Abwicklung von Drucksachen im Internet und auf entsprechenden Plattformen.

Ja, auch Sammelformen spielen eine Rolle, aber Kern der Disruption ist, dass die herkömmlichen Wege zum Druckprodukt wie Anfrage, Kalkulation, Angebot, Klärung und Auftrag radikal abgekürzt und ausgehebelt werden. Der Kunde konfiguriert, kalkuliert, liefert die Daten, wird über den Stand seiner Druckproduktion informiert und erhält nach einem vereinbarten Termin sein Produkt. Das mag sich banal anhören, hat aber den Umgang mit Drucksachen und damit den Markt komplett verändert. Mit den hoch automatisierten Abläufen unter Nutzung moderner Internet-Tools treibt Onlineprint Print 4.0 und damit den Struktur-Wandel in der Branche weiter an. Mit der Konsequenz, dass automatisierte Druckfabriken zu Lasten vieler kleinen Druckereien weiter wachsen. Auch das Ausweichen auf Nischen ist für letztere nur bedingt wirksam, denn Online-Druckereien haben solche Märkte längst für sich identifiziert, um das eigene Wachstum anzuschieben. Dabei werden neben klassischen Druckprodukten ganz gezielt Angebote zu Themenwelten wie etwa Gastroartikel, Drucksachen für Hotels (einschließlich Textilien), Seminare oder für den Messebau und die Werbetechnik zusammengefasst. So entwickelte sich beispielsweise *Flyeralarm* innerhalb weniger Jahre vom reinen Onlinedrucker zu einem der größten E-Commerce-Unternehmen in Deutschland mit einem wachsen-

den Angebot für den Werbebedarf sowie Marketing- und Design Dienstleistungen, indem Neben- und Nischenmärkte der Plattform zugefügt werden. Das Modell Onlineprint hat sich also durch seine digitalisierten Vertriebs- und Logistikkkanäle auf die Druckindustrie und angrenzende Märkte durchaus disruptiv ausgewirkt – und wird es weiterhin tun.

Nicht nur radikale Modelle

Doch es sind nicht nur radikal andere Geschäftsmodelle, die für Aufsehen sorgen. Auch in traditionellen Bereichen gibt es Bewegung. Der Landmaschinenhersteller *Claas* zum Beispiel verkauft nicht mehr nur Traktoren, Mähdrescher und anderes Gerät, sondern bietet den Bauern von der Einsaat bis zur Ernte intelligente Lösungen (Smart Farming), Terminals, Kamera- und Telemetriesysteme zur Steuerung der Traktoren per Satellitensignal und viele andere Lösungen für eine digital vernetzte Landwirtschaft. Leasing-Firmen übernehmen die Optimierung von Fuhrparks und das Fuhrpark-Management, oder der Baumaschinen-Hersteller *Hilti* bietet Bauunternehmen eine auf deren Bedürfnissen angepasste Geräteflotte. Das Paket mit einer monatliche Gebühr beinhaltet dabei Reparaturservice, Versicherung und die Bereitstellung neuer Modelle nach Ablauf der vereinbarten Nutzungsdauer. Diesen Weg des »Pay per Use« geht auch *Heidelberg* mit seinem Subskriptions-Modell (siehe auch den Beitrag auf Seite 34 in dieser Ausgabe). Druckereien kaufen die Maschinen nicht mehr, sondern betreiben sie zusammen mit *Heidelberg* und zahlen für den gedruckten Bogen. Auch *Heidelberg* will dabei über eine Plattform wachsen, auf der vor allem Software, Consumables und Dienstleistungen angeboten werden.





JA, GANZ NETT. WIR BEVORZUGEN ABER ZEITGEMÄSSERE LÖSUNGEN.



Photo by Alexander Andrews on Unsplash

Jedes Jahr, wenn die 21 in der European Digital Press Association zusammengeschlossenen europäischen Fachmagazine die begehrten **EDP AWARDS** vergeben, geht es um leistungsfähiges Equipment für den tagtäglichen Einsatz in der Produktion. Deshalb sind Kriterien wie **INNOVATION, PRODUKTIVITÄT** und **QUALITÄT** entscheidend für die Wahl der besten aktuellen Techniken. So geben die EDP Awards Orientierung und eine neutrale Empfehlung für Kaufentscheidungen.

www.edp-award.com

Reichen Sie Ihre Produkte jetzt ein – und nehmen Sie Ihren EDP Award auf der drupa 2020 entgegen. Die Award Ceremony findet am 18. Juni nachmittags im drupa cube statt.

