

Der Wille, zu gewinnen

Über Kunden, Konkurrenten, Schweizerdegen und die Chancen der Branche:
 »To have lunch or to be lunch?«

REPORTAGE

Immer klarer wird, und diese IRD-Jahrestagung hat es noch einmal sehr deutlich herausgearbeitet: Es ist nicht mehr allein die Veränderung der Technologie, die eine neue Dimension angenommen hat. Es sind die Verschiebungen der Aufgaben, die Migration der grafischen Kompetenzen zu Kunden und Bestellern, zu deren Rechenzentren und DV-Lösungen, die den Druckereien abermals die Gretchenfrage abverlangt: »Was bin ich, welche Art Unternehmen möchte ich in Zukunft sein? Und was bleibt zum Geld verdienen?«

Der IRD-Vorsitzende Dieter Lipp eröffnete die 37. IRD-Jahrestagung Ende Januar in Stuttgart mit einer sicherlich nicht neuen Mahnung, deren Dringlichkeit aber von Jahr zu Jahr wächst: »Jeder muss für sich individuell die richtigen Dinge tun.« Er wie auch andere Referenten machten deutlich, dass das Ende der »Patentrezepte«, wie sich eine Branche gesamtheitlich verhalten sollte, eingeläutet ist. Das Motto der Tagung »Werden Kunden zu Konkurrenten?« wies auf eine Entwicklung hin, die schleichend, aber stetig ist. Und zwar auf Grund eines technologisch-funktionalen Wandels, der längst alles erfasst hat. Dieter Lipp: »Traditionelle Grenzen zwischen den Branchen verschwinden – und das gilt nicht nur für die Druckindustrie.« Dabei stellt sich die Frage, ob durch die Computer-Aufrüstung von den Kunden noch mehr Aufgaben übernommen werden, die bisher Jobs der Druckindustrie waren.



Dieter Lipp in seiner präzisen Analyse: »Wer in den nächsten Jahren als Druck-Medien-Dienstleister Erfolg haben will, muss jetzt über seine Kernkompetenzen, deren Ausbau, Zurücknahme oder eine Erweiterung nachdenken.«

Sicherlich sind die Betriebe der Druckindustrie leistungs-, anpassungs- und entwicklungsfähig. Das sind die Kunden jedoch auch. Und die haben weder Respekt noch



Angst, bisher der Druckindustrie vorbehaltene Produktionslösungen zu integrieren. Nicht zuletzt deshalb geht es der deutschen Druckindustrie nicht gut. Das ist keine Schwarzmalerei, sondern Resultat der Zahlen, die monatlich im Konjunkturbarometer des bvdm erhoben werden. Alexander Schorsch, Präsident des Verbandes, befürchtet, dass die Investitionen weiterhin zurückgehen. Er nannte die Situation deshalb gefährlich, »weil uns diese Sorgen allzu leicht den Blick auf die Zukunft versperren.« Zumal der Wandel weitergehe, die zunehmende Digitalisierung sowohl zu einer Verbesserung des tradierten Workflows wie auch zu ganz anderen Chancen in der Medienwelt führt.



Die große Chance für unsere Branche sieht Alexander Schorsch in neuen Medien. Daher seine beharrliche Botschaft: »Die Zukunft heißt Crossmedia.«

Löwe oder Gazelle?

»Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, sie muss schneller laufen als der schnellste Löwe, um nicht gefressen zu werden. Und jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf. Er weiß, er muss schneller sein als die langsamste Gazelle, um nicht zu verhungern. Egal also, ob Du Löwe oder Gazelle bist, wenn die Sonne aufgeht, musst Du rennen.«



Peter Edelmann, viscom-Präsident, wünschte in seinem Grußwort zur IRD-Jahrestagung der Branche eine entsprechend gute Kondition. Oder wie es IRD-Präsidiumsmitglied Michael Seyss definierte: »To have lunch or to be lunch« – es liegt an jedem selbst. Man darf sich nur nicht entmutigen lassen!

analytischen Erkennens zurück: Albert Einstein. Der sagte einmal: »Der Fortschritt geschieht heute so schnell, dass, während jemand eine Sache für undurchführbar erklärt, er von einem anderen unterbrochen wird, der sie schon realisiert hat.« Sein Hinweis: »Das zeigt, wie wichtig der Faktor Zeit ist.« Michael Seyss, Verband Druck- und Medientechnik, Wien, machte mit

einem Vergleich denjenigen Mut, die bereit sind, »nach vorne zu gehen«, aber nicht genau wissen, wohin: »Kolumbus hat Amerika völlig unerwartet entdeckt, aber nicht ohne eigenes Zutun.«

Kunde und Konkurrent

Den sachlichen Hintergrund der vom IRD aufgeworfenen Frage bildet die mit der Konzentration auf den Data-Workflow verbundene andere Funktionalitätskette zwischen Datenquelle und Datenverwendung. In der analogen Vorstufe waren Funktionen, Berufe, Satz, Repro, Text-Bild-Integration und belichtete Filme Stationen, an denen im positiven Sinne korrigiert werden konnte. Heute jedoch gilt: Sind die Ursprungsdaten schlecht oder falsch, werden auch die Drucke Fehler haben. Aus schlechten Manuskripten kann noch eine gute Drucksache werden, aus schlechten Datenbankinhalten jedoch nicht mehr. Sofern Kunden die Daten aufbereiten, haben sie damit auch schon einen Teil des Druckergebnisses produziert. Das Stichwort heißt Verantwortung. Reparaturen sind selbstverständlich möglich, dürfen aber nicht verschenkt werden.

Nur heiße Luft?

Für Gerhard Nagel, Unternehmensberater, folgen daher die wesentlichen Ansatzpunkte für die Positionierung der Unternehmen aus der Entwicklung der Kommunikationslandschaft.



Gerhard Nagels Rat an die Teilnehmer:
»Bewegen Sie sich weg von Sprechblasen wie Crossmedia. Das ist alles nur heiße Luft. In unserer Branche führt einfach kein Weg an der Spezialisierung vorbei.«

Er fordert die kreative Mehrleistung, die für den Kunden erbracht wird und die der Wettbewerb nicht leistet. »Konzentrieren Sie sich auf wenige Felder, denn Sie haben nur limitierte Ressourcen.«

Auch der Speedfaktor definiere neue Qualitäten. Nagel: »Schnelle Information schlägt schöne Information. Deshalb müssen wir uns

vom 150%-Qualitäts-Wahn trennen. Fragen Sie den Kunden, was er unter Qualität versteht. Diktieren Sie ihm nicht Ihre Qualität.«
Sein Fazit: »Strukturen ändern sich. Aber das, was die Branche zu dem gemacht hat, was sie ist, nämlich der Anspruch auf Exzellenz, der bleibt.«

Zurück am Ausgangspunkt

Klaus-Peter Nicolay, als Fachredakteur seit über 25 Jahren mit der aktuellen Entwicklung der Druckindustrie beschäftigt: »Der Kern unserer Branche ist geblieben – nur das Fleisch um den Knochen ist weniger geworden.«

Dafür tun sich neue Felder auf. Seine Analyse: Prozesse oder Services, die wir heute anbieten, müssen ineinander verwoben sein. Oft sogar gilt es, sich die Märkte selbst aufzube-



Klaus-Peter Nicolay sieht einen Kreis geschlossen: »Wir sind wieder da, wo wir hingehören«. Satz, Bild und Druck sind wieder in einer Hand.
Wir sind wieder Schweizerdegen, digitale Schweizerdegen.«

reiten. Auch die Kunden der Druckindustrie sind nach Nicolays Worten »Schweizerdegen« geworden, die Drucksachen in ihren Büros setzen und produzieren. »Die Aufgabenverteilung hat sich in den letzten Jahren dramatisch geändert. Vom Universalisten, den der Drucker von früher verkörperte, wandelte man sich zum Spezialisten. Doch aus der Spezialisierung wird wieder Integration.«

Was heißt das für die Branche? Ganz einfach, sagt Nicolay, »ganzheitliches Denken ist gefragt. Spezialisierung in Märkten ja, aber nicht in der Prozesskette. Denn ab einem gewissen Grad ist Spezialisierung tödlich. Statt dessen ist bei der Umsetzung die volle Bandbreite der Anwendungen gefordert.«

Vorgaben machen

Das Anpassen der Prozesse an die Prozesse der Kunden sei die Kernkompetenz, um Geld zu verdienen: »Egal, was wir tun, wir müssen die Prozesse der Kunden verstehen.« war das Statement von Dr. Janos

Föglein, Océ. Das Unternehmen hat für die Realisierung der Zielsetzung organisatorische Maßnahmen und wissenschaftliche Methoden eingeführt, um aus dem leicht dahergesagten Satz auch eine täglich wiederholbare, erfolgsorientierte Realität zu machen. Diese strukturierte Vorgehensweise (eventuell zusammen mit Technologie-Lieferanten) schlug er den anwesenden Druckern vor. Denn schließlich wachse die Komplexität der Anwendungen ständig.

Auch Banken müssen sparen

Mit dem keineswegs nur ironisch gemeinten Titel »Raubt die Bank den Drucker aus?« ging es ans Eingemachte. Zugegeben, eine Provokante Frage, doch dahinter steht ein Grund: In welchem Maße nehmen die Kunden der Druckindustrie die Aufträge weg? Philipp Schlierer, Xelkon Deutschland, kommt nach einer von ihm durchgeführten Umfrage zu dem Schluss, dass Argumente wie Sicherheit, Schnelligkeit und Flexibilität im Vordergrund stehen, wenn Kunden wie Banken oder Versicherungen selbst produzieren.



Philipp Schlierer:
»Es herrscht überall in der Wirtschaft eine angespannte Situation, wodurch Aufträge entweder komplett entfallen oder statt farbig nur noch einfarbig bestellt wird.«

Auch die Aussage, externe Dienstleister seien nicht so schnell, wurde laut Schlierer bei seiner Befragung immer wieder genannt. Die volle Kontrolle über den Produktionsprozess sehen Inhouse-Druckereien als Vorteil gegenüber einem externen Dienstleister.

Gegen diese Vorteile stellen sich Nachteile: Will man im eigenen Hause drucken, muss man bereit sein, permanent zu investieren und die Lösungen weiter zu entwickeln. Das lohnt oft nur, wenn auch Aufträge für Dritte gefertigt werden, die Hausdruckerei also zum kommerziellen Drucker wird. »Das Vorhalten großer Druckkapazitäten ist für viele Unternehmen aus dem Banken- und Versicherungsbereich nicht wirtschaftlich. Oft fehlt bei potenziellen Auftraggebern das Know-how für das Datenmanagement rund um das Dokument.« so Schlierer.

Generell hat Schlierer bei der Untersuchung festgestellt, dass die angespannte wirtschaftliche Situation in Investitionszurückhaltung und Auftragsmüdigkeit mündet. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an die Vielfältigkeit der Produktpalette bei den Dienstleistern wie z. B. andere Medien, Weiterverarbeitung oder Fulfillment.

Königsweg Druckerei

Josef Novak, Xerox, sieht bei den Kunden einen rasanten Anstieg von IT-Know-how am Arbeitsplatz, verbunden mit Vernetzung und einer Zunahme von Kreation und Content Management. Dabei gehe der Trend zu multifunktionalen Geräten, mit denen Kunden in hoher Qualität und



Nach Ansicht von Josef Novak haben Inhouse-Druckereien nicht mehr die Attraktivität wie früher, da auch sie mit hohen Fixkosten kämpfen.

Produktivität selbst scannen und farbig drucken können.

Die Probleme der Hausdruckereien, so Novak, seien für kommerzielle Druckereien eine Möglichkeit, diese Arbeiten zu übernehmen. »Hausdruckereien stehen im Spannungsfeld zwischen Leistungserweiterung in den Rechenzentren und der Vielfalt der Büros. Sowohl Rechenzentren als auch PCs können heute Aufgaben übernehmen, die noch bis vor kurzem Druckereien überlassen waren.« stellte Novak fest. Die Vorteile der Druckindustrie stellen sich dabei immer mehr als Königsweg heraus: Große Volumina können bearbeitet werden, digital und Offset sind vereint, viel Know-how im Datenhandling, Service in verschiedenen Varianten und umfangreiche Weiterverarbeitungsmöglichkeiten sind vorhanden. Dazu kommt: Selbst wenn Kunden, technisch gesehen, vieles im eigenen Haus machen können, haben sie oft nicht die Zeit dafür.

Bin ich Drucker oder was?

Die Diskussion mit Unternehmern und Führungskräften aus der Praxis (Irmgard Abt, Olaf Forte, Josef Aumiller und Ulrich Hellinger),

moderiert von Eckhard Bölke und Hans-Georg Wenke, beleuchtete zahlreiche Aspekte, die mit dem Thema in Zusammenhang stehen. So die Relation Kunde und Konkurrent oder die Frage, ob die Verkäufer eigentlich schon da sind, wo sie aus strategischen Gründen für die Druckerei mit crossmedialem Ehrgeiz sein sollten. Teils, teils, offensichtlich: Olaf Forte stellte fest, dass hier noch Nachholbedarf sei. Dagegen meldete Irmgard Abt »Vollzug«, nachdem man die Mannschaft intern geschult habe, da am Markt keine »fertigen« Leute zu finden seien. Aber selbst, wenn der Außendienst fit und geschult ist, ist noch immer nicht sicher, ob sich der Kunde beraten lässt und dafür auch noch Geld bezahlt.

Drucken 2010: Eine 2-Klassen-Gesellschaft?

Fazit der IRD-Jahrestagung: Wer sich einen Markt aufbauen will, hat dazu so lange eine Chance, bis sie ihm nicht von anderen streitig gemacht wird. Was oftmals schneller passiert, als einem recht ist.

Vor allem aber erwarten die Kunden mehr Konzepte statt »normaler« Abwicklung von Einzelaufträgen. Dabei ist die optimale Verzahnung mit den Kunden-Prozessen gefordert. Diejenigen, die nur austauschbare Leistungen anbieten, rücken in die zweite Reihe und sind für die Kunden kein erster Ansprechpartner mehr. Sie sind nur noch ein willkommenes Vehikel, um Preise zu drücken.

Und wer sitzt in der ersten Reihe? Schlichtweg alle Betriebe, die über den Einzelauftrag hinausgehende Lösungen anbieten. Das wird von den Kunden zunehmend honoriert! Der Trend: Unternehmen werden immer stärker die Vergabe an Vielfältigungspartner bestimmen und übernehmen.

Daher muss heute jeder überlegen, in welcher Reihe er stehen möchte. Professionalität und Prozessbeherrschung werden vorausgesetzt. Aber das Besondere, das Einzigartige aus der Sicht der Kunden zu leisten, das ist die Herausforderung der Zukunft.



CrossMedia

ist zu
10% Phantasie
und zu
90% Technik.



Was man dazu wissen muss:

IRD-Seminar »Vom Chaos zu CrossMedia – Im Datenverbund mit dem Kunden« am 25. 4. 2002 in Wien.



Anmeldungen:
IRD: Das Knowledge-Institut
Fasaneriestraße 12, D- 63456 Hanau
Telefon: +49 - 61 81 - 96 40 6, Fax: +49 - 61 81 - 96 40 619
www.ird-online.de