



Von Rudolf Zeinhofer

# Zwangsläufig gegenläufig

Die massiven Strukturveränderungen in der Branche lassen aufgrund ihrer Eigendynamik keinen Spielraum mehr für traditionelle Konzepte

## ANALYSE



Wie bedrohlich sind die neuen Großdruckereien für den Rest der grafischen Industrie? Ohne

großen Popanz und mit dem Segen der EU-Wettbewerbschüter ging die Gründung von Prinovis über die Bühne, dem Zusammenschluss der Druckaktivitäten der drei deutschen Medienhäuser Gruner + Jahr (37,45%), Axel Springer (25,10%) und Arvato Bertelsmann (37,45%). Die englische Polestar Group hat derweil in Liverpool eine hochproduktive Druckerei fertiggestellt. Mit neuester Technologie in Druck und Weiterverarbeitung wird in drei Schichten an sieben Tagen je Woche produziert. Die Strategie scheint klar. Große Druckkapazitäten werden mit hohen Produktivitätsvorteilen gekoppelt, um die Stückkosten gering zu halten für das Mengengeschäft also. Der Aufbruch in neue Preiskämpfe ist eingeläutet.

Alleine Prinovis betreibt 38 Tiefdruckmaschinen mit Rollenbreiten bis zu 4,32 Metern an sechs Standorten in Europa und Polestar hat europaweit derzeit 18 Tiefdruckmaschinen und 33 Offsetrollen in Produktion (siehe auch unsere Tabelle der Großdruckereien auf der rechten Seite). Die Konsequenzen für mittelständische Druckereien: sie können ihr Geld nicht mehr ausschließlich in Druck und Verarbeitung verdienen.

### Die derzeitigen Strukturen in Deutschland

Der Strukturwandel in Wirtschaft und Industrie verdeutlicht die Opfer dieser Marktschlachten. Innerhalb der letzten sechs Jahre hat sich in Deutschland die Zahl der grafischen Betriebe um 2.334 auf knapp 12.000

reduziert (das entspricht einem Minus von 16,4%). Im gleichen Zeitfenster ist die Zahl der Beschäftigten von rund 223.000 auf 186.000 zurückgegangen (-16,7% oder 37.214 Mitarbeiter).

Während die Insolvenzrate der Branche seit 1998 bei rund 2,5% lag, stieg sie in den letzten drei Jahren bereits nahe an die 4%-Marke. Im Schnitt gehen damit etwa 400 bis 500 Unternehmen pro Jahr in Insolvenz mit dem Verlust von 2.000 bis 4.000 Arbeitsplätzen.

### Was haben die Großen, was die Kleinen nicht haben?

Investitionen in Druck und Weiterverarbeitung sind heute bei ständig sinkenden Marktpreisen nur mehr durch Vollausslastung der Maschi-

nen wirtschaftlich vertretbar. Investitionen von rund 165 Mio. € wie bei Prinovis oder 143 Mio. € bei Polestar werden unter dieser Prämisse realisiert. Die Unternehmen stehen unter dem wirtschaftlichen Druck, mit sinkenden beziehungsweise instabilen Marktpreisen zurecht kommen zu müssen (Zielkosten-Management). Gerade deswegen bündeln die neu entstandenen Großdruckereien immense Druckkapazitäten, um mit der Variabilität, der Vollausslastung und der maschinellen Produktivitätssteigerung ihre Stückkosten niedrig zu halten. Sie operieren im globalen Markt, ihre Verkaufsbüros sind über Europa verstreut.

Der mittelständische Betrieb kann das nicht! Er kann seine im Vergleich geringen Kapazitäten nur in lokalen oder regionalen Märkten anbieten.

### ANZAHL BETRIEBE NACH BESCHÄFTIGTENGROSSENKLASSE (D)

Jahr	1	2 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 499	500 - 999	1.000 +	Summe
1998	3.136	6.977	1.946	1.379	448	329	20	11	14.246
1999	3.148	6.905	1.937	1.389	465	324	25	8	14.201
2000	3.057	6.736	1.900	1.402	475	319	23	10	13.922
2001	2.942	6.459	1.853	1.399	458	322	25	9	13.467
2002	2.863	6.313	1.780	1.364	453	306	23	8	13.110
2003	2.771	5.935	1.706	1.259	435	275	22	7	12.410
2004	2.762	5.665	1.596	1.178	420	263	24	4	11.912

### ANZAHL BESCHÄFTIGTE NACH BESCHÄFTIGTENGROSSENKLASSE (D)

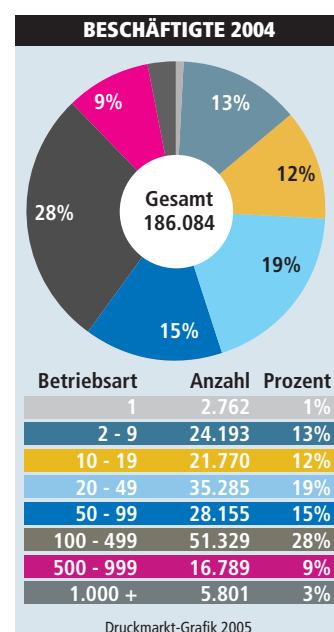
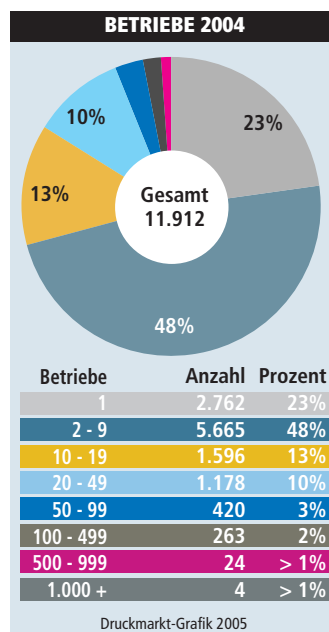
Jahr	1	2 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 499	500 - 999	1.000 +	Summe
1998	3.136	30.037	26.493	42.018	30.761	62.667	13.176	15.010	223.298
1999	3.148	29.652	26.330	42.318	31.589	61.417	17.064	11.906	223.424
2000	3.057	28.934	25.692	42.665	32.073	60.934	15.504	14.032	222.891
2001	2.942	27.681	25.008	42.866	30.772	60.872	17.291	13.291	220.723
2002	2.863	26.996	24.266	41.653	30.593	58.719	16.092	10.644	211.826
2003	2.771	25.221	23.154	38.095	29.377	53.369	15.020	9.655	196.662
2004	2.762	24.193	21.770	35.285	28.155	51.329	16.789	5.801	186.084

Quelle: BVDM, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

GROSSDRUCKEREIEN (AUSSCHNITT)					
	Schlott	Polestar	Prinovis	Arvato	Quebecor
Jahresumsatz in Mio. €	*570	710	990	3.800	5.411
Standorte Europa	14	10	6	14	8
Standorte Übersee	0	0	0	12	9
Mitarbeiter	4.100	5.000	4.300	35.000	36.000

\*Umsatz geschätzt.

Quelle: Eigene Recherchen, Firmenveröffentlichungen, Jahresberichte.



Seine Kunden hingegen wählen aus einer Vielfalt von Druckereien im In- und Ausland. Jede Druckerei ist auf ihr Image bedacht und versucht auf die Forderung nach niedrigen Preisen einzugehen. Kleineren Unternehmen sind dabei jedoch vielfach die Hände gebunden. Mit Preisen, Kapazitäten und Terminen gilt es, den Kundenwünschen zu entsprechen – ein schwieriges Unterfangen. Gleichzeitig wird die Strategie der Großdruckereien (hin zur bedingungslosen Vollausslastung) konsequent praktiziert. Kalkül der Großdruckereien sind die industrialisierte Produktion, flexible Produktionsauslastung, Gemeinkostenoptimierung und optimierter Personaleinsatz.

### Inflationsbeschleuniger

Die daraus resultierende und nicht endende Forderung der Drucker nach immer höheren Ausstoßleistungen zu immer geringeren Produktionskosten ist zur Wirtschaftsdroge geworden und wirkt als fataler Inflationsbeschleuniger. Somit inflationiert sich die Branche selbst mit ihren praktizierten Geschäftsmodellen.

Aufträge müssen um jeden Preis her, um (Über-)Kapazitäten zu füllen. Die durch teure Investitionen geschaffenen Produktivitätsvorteile müssen mit den täglich spürbaren Nebenwirkungen viel zu früh den Marktpreisen geopfert werden: Auf Kampf- und Dumpingpreise folgt die Insolvenz. Hinzu kommen Vermark-

tungsprobleme durch stumpfe Strategien und eine verbesserungswürdige Umsetzung.

### Die Druckfabrik schafft Konsequenzen

Die Druckfabriken stehen bereits, kleinere Unternehmen müssen sich mit den Konsequenzen auseinandersetzen. Im dominanten Preis-Kannibalismus können sie nur bestehen, wenn sie sich strategisch neu formieren.

Der Verdrängungswettbewerb ist im Tiefdruck und in der Rolle bereits voll im Gange und im Bogengeschäft sieht es nicht viel anders aus. Dabei verhalten sich die Großdruckereien wie überdimensionierte »Staubsauger«, saugen zu Gunsten

**Permanenter Optimierungszyklus bei gleichzeitigem Fokus auf den Preis pro Exemplar. Dabei folgt auf die Maschineninvestition die stetige Produktivitätssteigerung, die Workflow-Optimierung, eine Steigerung der Auftragszahl, niedrige Stückkosten und ein niedriger Verkaufspreis pro Exemplar.**



ihrer Vollausslastung Aufträge aus allen Märkten kompromisslos ab, verfügen über die Vorteile relativ großer finanzieller Spielräume und können dadurch preispolitisch flexibel operieren – vielleicht gar zu Tagespreisen. Und sie schrecken selbst vor Kleinauflagen nicht zurück. Warum sollten sie auch? Dadurch entsteht ein permanenter Zyklus aus:

1. neuer Maschineninvestition,
2. stetiger Produktivitätssteigerung,
3. Workflow-Optimierung,
4. Steigerung der Auftragszahl,
5. niedrige Stückkosten und
6. ein niedriger Verkaufspreis pro Exemplar.

### Technisches Wettrüsten verdeckt die eigentlichen Probleme

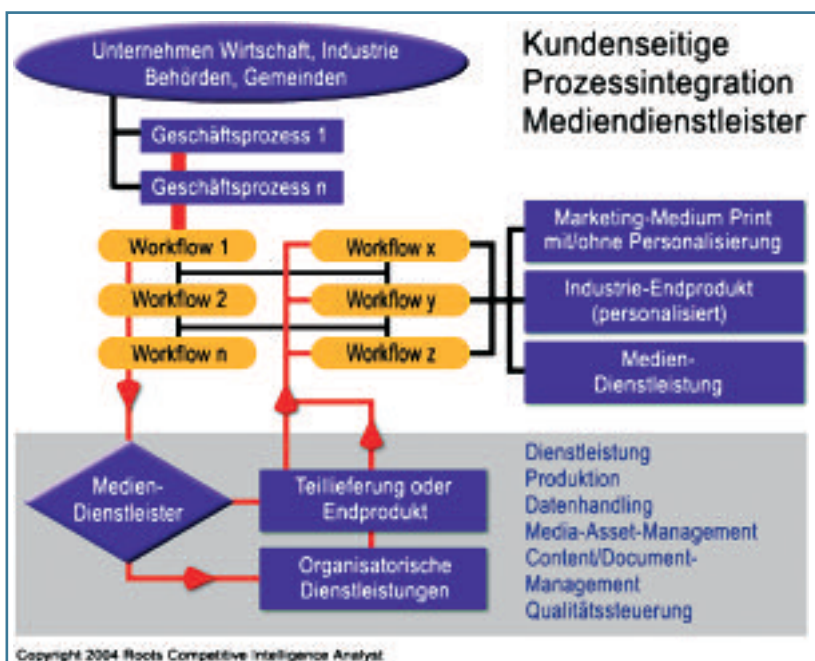
Die Maschinenhersteller alleine profitieren derzeit von der Inflationsspirale »Ausstoßleistung vs. Printpreise«. Sie spielen die Rolle des Innovationstreibers. Welche Marktbeziehungsweise Verkaufsprobleme die Drucker haben, kümmert sie nur

wenig. Mit ihren Argumenten demonstrieren sie technische Innovationsstärke, wenngleich Drucker massive marktwirtschaftliche Probleme haben. Die hohen Investitionen verzeihen dem Drucker keine wirtschaftlichen Fehler mehr. Industrielle Fertigung wird zum »Muss«, um sich die spärlichen Renditen zu sichern und nicht vorzeitig aus dem Markt ausscheiden zu müssen.

Sinkende Print-Preise und technisches Wettrüsten inflationieren den Zyklus immer weiter. Das hingegen kann auch die deutschen Maschinenbauer schwächen und den Asiaten die europäischen Märkte öffnen. Dort wartet man beständig aber gezielt darauf, in europäische Märkte einzudringen. Mit starker Gegenwehr müssen sie hier nicht rechnen. Deutsches Know-how aus dem Druckmaschinenbau fließt ja seit Jahren nach China.

Die Drucker befinden sich schlussendlich in einem ungemütlichen Karussell von technischem Wettrüsten und kurzen Investitionszyklen. Wer nicht mitmacht, driftet schnell in die Insolvenz und damit entfällt ein weiterer potenzieller Kunde der Maschinenbauer, was die Sache noch brisanter macht. Ob ein Drucker investieren kann, liegt an seinem Preisgefüge und seinem Umgang mit dem Kunden.

Ausschlaggebend ist aber der Zukunftshorizont der Druckerei-Manager selbst, ihre Änderungsbereitschaft und ihre Einschätzung der Märkte und Kundenmentalität.



Welchen Teil des Printgeschäftes erledigen Wirtschafts- und Industrieunternehmen künftig selbst? Wie tief externe Partner eingebunden werden können, hängt von deren intellektueller Leistungsfähigkeit ab, Kundenbedürfnisse zu treffen aber vor allem Kundenerfolge zu sichern. Das Printgeschäft mit kundenspezifischen Dienstleistungen zu optimieren, fordert die Druckereien zum radikalen Umdenken auf, wie das Beispiel Kromer Print AG (siehe Seite 10) zeigt. Hohe Fachkompetenz auf technischer Seite und hohe Humankompetenz auf der Beziehungsebene entscheiden über Erfolg oder Flop. Kompromisslos und forciert das Know-how der grafischen Industrie zu nutzen, um Kunden erfolgreich zu machen, ist die Herausforderung. Ruinöse Preisschlachten versus marktrelevante Geschäftsmodelle sind die einzigen Alternativen.

## Der Austauschbarkeit entgegenwirken

Kann die Stückpreis-Hysterie beendet werden? Sie kann nicht nur, sie muss, wenn mittelständische und kleinere Druckereien überleben sollen! Walter Rathenau, ehemaliger Vorstand der AEG, sagte: »Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur eine Klage über den Mangel an Einfällen«.

So lange die Drucker immer nur über den Preis verkaufen, ist jeder diesem natürlichen Ausschussverfahren ungeschützt ausgeliefert. Angebote werden verglichen und das günstigste sticht alle anderen aus, wenn der Termin und die Chemie zwischen den Personen stimmen. Hohe technische Qualität ist Grundvoraussetzung für einen Auftrag.

Wo sich jedoch ein riesiges Aktionsfeld für Wettbewerber auftut, ist die menschliche Qualität in der Kundenbeziehung. Sie dominiert den Erfolg, denn der Kunde soll ja wieder kommen. Ein Großteil der Kundenbindung läuft über empathische Prozesse ab. Wer sie nicht annähernd beherrscht, sollte langfristig besser etwas anderes unternehmen, da er mehr oder weniger chancenlos dahinsiechen wird.

Das Dilemma vieler Druckereien steckt aber dennoch in der Sicht der Dinge, in der Sicht des Printproduktes – mit der Betonung auf Produkt. Es ist vergleichbar, der Drucker jederzeit austauschbar, weil er Auftragsempfänger ist (»...drucke mir

das!«). Die Kunden haben die Auswahl.

Mittelständler müssen auf andere (neue) Geschäftsfelder setzen, denn sie haben dem Preis-Kannibalismus nichts entgegenzusetzen. Neue Geschäftsmodelle müssen dazu führen, schnellstmöglich aus der Stückpreis-Diskussion herauszukommen, bevor sie die Menschen paralyisiert.

Behutsam neue Wege zu gehen ist unausweichlich, um weitaus nützlichere Leistungspotenziale für den Kunden zu schaffen, die ihn wirtschaftlich erfolgreich machen.

## Veränderte Marktstrukturen

So wie sich die Tendenzen entwickeln, kristallisieren sich zwei Markttypen heraus, in denen die Drucker ihre Präsenz zeigen:

■ **Produktpreis-getriebene Märkte**, deren Kennzeichen der Verdrängungswettbewerb ist (Druckfabrik fertigt Massenaufgaben, Kataloge, Zeitschriften, Flyer, Supplements, Zeitungen etc.). Das Preisdiktat der Kunden ist Bestandteil dieses Geschäftsmodells.

■ **Wertsteigernde Dienstleistungen**, in der das Drucken nicht mehr zur zentralen Wertschöpfung zählt, sondern Dienstleistungen, die für den Kunden entweder Kosteneinsparungen bringen, oder auch monetär nicht qualifizierbare Prestige- und Zeitvorteile bringen (zum Beispiel Logistik, Prozess-Outsourcing vom Kunden, Daten-/Serverdienste, Media-Asset-Management etc.).

## Preisgetriebene Märkte

Der Verdrängungswettbewerb kennzeichnet die Produktpreis-getriebenen Märkte. Sie sind weitgehend von »Druckfabriken« besetzt beziehungsweise von Konkurrenten, die sich dem Preiskampf mangels Alternativen stellen müssen.

Das Drucken ist die zentrale Wertschöpfung des Unternehmens, das in der Lage ist, ruinöse Preisschlachten längerfristig durchzuhalten. Sieben Tage die Woche in drei Schichten wird bei den neu entstandenen Großdruckereien produziert. Die permanente technische Aufrüstung steht im Vordergrund dieser Geschäftsmodelle, denn das Mengengeschäft fordert hohe Investitionen, braucht hohe Produktivitätssteigerungen und industrielle Fertigung, um mit den sinkenden Marktpreisen Schritt zu halten. Nur wer mächtige Kapazitäten im Rücken hat und den Kundenforderungen geschickt begegnen kann, wird im Rennen bleiben. Sich mit »War gamings« zu beschäftigen, wird zur ultimativen Herausforderung für das Management. Etwas für Hartgesottene in der Branche, denen die Sensibilität dennoch erhalten geblieben ist und denen ihr Geschäft im übrigen Spaß macht. Sonst wären sie ja auch nicht erfolgreich.

## Wertsteigernde Dienste

Wertsteigernde Dienstleistungen hingegen klinken sich in die Ge-

schäftsprozesse der Kunden ein. Das Drucken ist nicht mehr der zentrale Wertschöpfungsprozess, sondern eher das Mittel zum Zweck.

Outsourcing-Projekte oder Logistik erfordern allerdings den Zufluss neuen Know-hows, um die Kunden professionell zu beraten. Angebotene Dienstleistungen stehen in enger Verbindung mit Printprodukten, deren Herstellung beziehungsweise Konfektionierung.

Entscheidend dabei ist, dass sich die Druckerei ein genaues Bild der Kundenbedürfnisse macht, ohne das sie nicht erfolgreich sein wird. Dafür ist der Markt aber schier unbegrenzt, da in Industrieunternehmen eine Vielzahl von Bedürfnissen unartikuliert brach liegen, weil sie von den Beschäftigten dort nicht selbst erkannt werden, deswegen nicht formuliert sind und somit nicht im Bewusstsein der Entscheider landen.

Ziel wertsteigernder Dienstleistungen ist es, individuelle Leistungspakete mit längerfristigen Vertragslaufzeiten und Preisen zu vereinbaren. Die Ablösung vom leidigen Stückpreisfeilschen wird als fester Bestandteil der Firmenstrategie formuliert und umgesetzt. Nicht mehr jeder einzelne Auftrag wird fakturiert. Die Gesamtleistung ist wichtig und erwünscht. Der Kunde bezahlt ein Monatshonorar, der Saldoausgleich über Mehr-, Minder- oder Sonderleistungen erfolgt beispielsweise zum Jahresende oder einer vereinbarten Periode. Alleine die Verbesserung des Planungshori-



achtliche wirtschaftliche Vorteile. Der angebotene Preis enthält weit mehr als nur das Drucken. Er beinhaltet die gesamte Prozessstrecke und somit alles, um das richtige Marketingtool zur richtigen Zeit beim richtigen Empfänger auf den Tisch zu legen. Kromer kontrolliert permanent die Lagerbestände der Kunden selbst im Haus und stockt in eigener Verantwortung die fehlenden Teil- oder Fertigprodukte auf. Es käme einer Katastrophe gleich, wenn die Marketiers zum wichtigen Termin die falschen Visitenkarten in Händen hätten oder etwa den falschen Prospekt oder Flyer in der falschen Sprache verteilen sollten.

### Zuviel Kontrolle erhöht die Fehlerquote

Fehlerquellen gäbe es durchaus genug. Die Produktion wie die Logistik ist bei Kromer radikal durchorganisiert, um Fehler zu vermeiden. Platten werden vollautomatisch produziert, der Drucker tut das, was er soll – drucken und die Qualität kontrollieren. Papier beziehungsweise Halbfabrikate stehen für jeden Auftrag an der Maschine bereit. Druckformen werden optimiert ausgereizt, Rüstzeiten so kurz wie möglich gehalten.

Die Organisation kommt dank des klaren Kommunikationsstils, der das gesamte Haus prägt, ohne Abteilungsleiter aus. Missverständnisse darf es nicht geben, denn es gibt kaum Kontrollen in der Produktion. Die Mitarbeiter haben eine hohe Eigenverantwortung. »Zu viele Kontrollen erhöhen nur die Fehlerquo-

te,« attestiert Amrein aus seiner Erfahrung. In der Produktion wird die Standardisierung dort eingesetzt, wo sie Vorteile bringt. Darauf achtet man bei Kromer besonders, denn Produktivitätsvorteile müssen rigoros genutzt werden, um Gewinne einzufahren. Die werden dann soweit in Maschinen investiert, wie sie mit der strategischen Notwendigkeit im Einklang stehen.

Der Ausbau des logistischen Knowhows und kommunikationstechnischen Neuerungen zum Nutzen ihrer Kunden erfahren wesentlich mehr Bedeutung als irgendeine vermeintlich innovative Druckmaschine.

Amrein ist auf die Druckmaschinenhersteller ohnehin nicht gut zu sprechen, weil sie seine Forderungen nach Marktdynamik nur marginal erfüllen und sich viel zu träge bewegen. Amrein weiß zu gut, dass Zeit ein erheblicher strategischer Vorteil ist, den es kompromisslos zu nutzen gilt. Die Maschinenhersteller kümmert das wenig. Er verlangt auch von seinen externen Mitspielern die geistige und mentale Ausrichtung auf seine Schlagkraft. So handeln zum Beispiel die Papierlieferanten eigenverantwortlich nach optimalem Lagerbestand. Sie stellen sicher, dass bei Kromer das Papier nicht ausgeht. »Darum kümmern wir uns nicht mehr,« verdeutlicht Amrein nicht ohne Stolz, denn selbst die Zulieferer erkannten schnell die Vorteile wertsteigernder Leistungen, wie sie Kromer praktiziert.

Das gewaltige Halbfabrikate- und Fertigwarenlager ist ein wichtiges Element der Logistik und wird im Jahr mindestens zweimal umge-

schlagen. Das betriebswirtschaftliche Rechenexempel von Ökonom Lanz ist denn auch hieb- und stichfest: »Es ist für uns kostengünstiger, beispielsweise eine Palette Halbfabrikate ein Jahr lang im Lager zu halten, als den Druckauftrag erneut zu fertigen. Alleine das Einrichten, die Plattenherstellung und die Farbe treiben die Kosten derart, dass der Break-Even Alarm schlägt. Das ist teurer als ein Jahr Lagerhaltung«.

### Intellektuelles Leistungsvermögen und Lösungskompetenz

Was die Zukunft des Druckens angeht, ist Andy Amrein konsequent und authentisch. Produktionsleistungen mit niedrigem Marktwert werden verstärkt in die Billiglohnländer abfließen. Auch Amrein denkt darüber nach, was er in den nächsten drei bis vier Jahren alles bewerkstelligen muss, um Kromer auf Erfolgskurs zu halten. Darüber hält er sich zwar bedeckt, stellt aber klare Forderungen: »In allen Hochpreisländern müssen wir die geistige und intellektuelle Leistung für innovative Prozesse selbst erbringen. Gedruckt wird dann in den Billiglohnländern.« Kunden müssen durch das Knowhow der grafischen Branche erfolgreich werden können. Kann sie diesem Anspruch nicht gerecht werden, verfällt sie in den ultimativen Preiskampf, was letztendlich ihren Ruin auf breiter Basis bedeutet.

Nicht nur das Management, alle Mitarbeiter im Unternehmen sind gefragt, diese Herausforderung anzunehmen. Spätestens jetzt sollte klar sein, dass nicht zuletzt das intel-

### ZEMACON

Der Autor Rudolf Zeinhofer ist Inhaber der ZeMaCon Management Construct Print & Medien in Pullach bei München. Der Brancheninsider widmet sich den strukturellen Veränderungen der grafischen Branche sowie ihrer Reaktionen darauf. Marktkenntnisse im europäischen Wirtschaftsraum bündelt er mit »Competitive Intelligence« und konzentriert sich auf das Erkennen früher Marktsignale, dem Kunden- und Konkurrenzverhalten sowie der Strategienanalyse von Anwendern und Herstellern und deren Vermarktungsprozessen. Er vermittelt neue Perspektiven für den Bereich Print und elektronische Medien durch die Darstellung ganzheitlicher Geschäftsprozesse sowie ihrer betriebswirtschaftlichen und marktseitigen Auswirkungen.

Zeinhofer berät und entwickelt gemeinsam mit Unternehmen tragfähige Geschäftsmodelle, um aus der ruinösen Preiskampf-Schiene heraus zu kommen. Er setzt sich kritisch mit der Herstellerindustrie sowie deren Innovationen und dem strategisch wirkungsvollen Einsatz von Investitionen auseinander.

ZeMaCon Management Construct  
Print & Medien  
Telefon +49 - 89 - 7 93 27 10  
zeinhofer@zemacon.de

lektuelle Kapital der Mitarbeiter das Unternehmen trägt. Die Aufgabe des Management ist die Moderation dieser geistigen Energien und Visionen, um neue Ziele und Wege zu beschreiten, die Erfolg haben werden.



# Logbuch

Der Druckmarkt Internet-Service für die wesentlichen und aktuellen Ereignisse in der Druckindustrie.

[www.druckmarkt.de](http://www.druckmarkt.de)