



Schwächeln die Riesen nur?

Die Druckindustrie und die Druckmaschinenhersteller stehen vor düsteren Aussichten und riesigen Herausforderungen

Mitten im optimistischen drupa-Jahr 2008, wenige Tage vor dem Technik-Showdown in Düsseldorf, inmitten der anhaltenden Diskussion um die Stellung und zukünftige Rolle von Print im globalen Kampf der Medien, sprach Heidelberg-Chef Bernhard Schreier auf der Bilanzpressekonferenz am 8. Mai 2008 von einer negativen Ertragerwartung für das laufende Jahr. Zu einem Zeitpunkt also, als Heidelberg das Geschäftsjahr 2007/2008 gerade abgeschlossen hatte und als von der Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise noch keine Rede war.

Jetzt, im Mai, legte Heidelberg das Ergebnis 2008/2009 vor – mit mehr als ernüchternden Zahlen, obwohl die drupa noch als Erfolg gefeiert worden war. 18% Umsatzrückgang gesamt, alleine 43% im 4. Quartal 2008. Auch KBA meldet ernsthafte Umsatzeinbrüche im Bereich des Bogenoffsetdrucks und auch manroland dürfte es kaum besser gehen. Dabei ließen einige Bemerkungen sowohl von Bernhard Schreier als auch von manroland-Chef Gerd Finkbeiner schon vor mehr als einem Jahr aufhorchen. Den einen oder anderen hatten die Aussagen vielleicht aufgeschreckt – was dann aber im drupa-Getümmel unterging.

So schätzte Gerd Finkbeiner die Druckindustrie als nach wie vor »hoch innovativ« ein, dennoch warnte er bereits im Vorfeld der drupa: »Es macht keinen Sinn, Wachstumsperspektiven in einen Markt hinein zu interpretieren, die nicht bestehen. Keiner weiß, wie sich der Markt entwickelt. Fakt ist: die Druckindustrie ist keine Wachstumsindustrie.« Knallharte Worte, die aber den Kern treffen. Zudem sah Gerd Finkbeiner schon vor mehr als einem Jahr, dass die Banken noch konservativer und zurückhaltender bei der Kreditvergabe würden.

Fehleinschätzungen?

Nun lässt sich angesichts der Zahlen der Druckmaschinenbauer trefflich darüber diskutieren, dass man versäumt haben könnte, die Produktion in einem größeren Maße als bisher ins Ausland zu verlagern. Zwar kann man davon ausgehen, dass Forschung und Entwicklung in Deutschland wegen der hohen Qualität der Ingenieure gut aufgehoben sind, dagegen weiß die gesamte Wirtschaft aber seit Jahren, dass man Maschinen überall auf der Welt zusammenbauen kann. Warum sonst baut Heidelberg selbst auch in China?

Ebenso könnte man es als strategischen Fehler ansehen, dass Heidelberg, KBA und manroland im Digi-

Was die auf Stabilität, Sicherheit und Kontinuität setzenden Druckmaschinenhersteller über die letzten Jahre vermeiden konnten, ist nun geschehen: die Hersteller schwanken unter der Krise, die sie zweifellos nicht selbst herbeigeführt haben. Doch sie schwanken heftig – und mit den drei Riesen auch andere Hersteller und die Branche selbst.

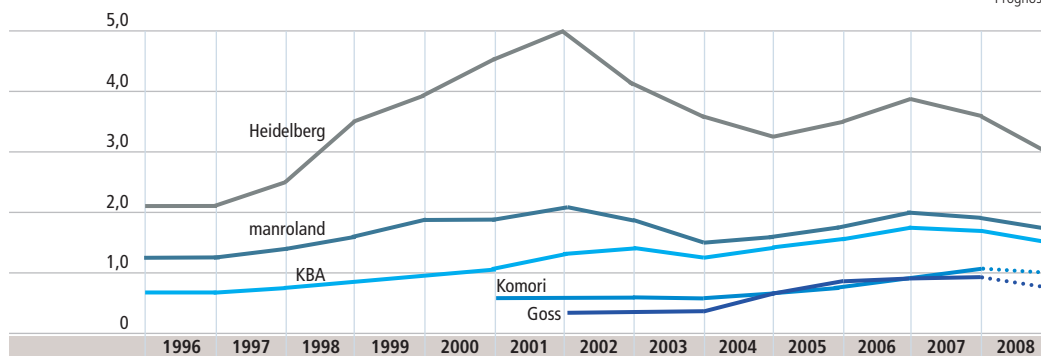
Von Klaus-Peter Nicolay und Hans-Georg Wenke





UMSÄTZE DER DRUCKMASCHINENHERSTELLER													
Umsatz in Mrd. €	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Heidelberg	2.191	2.586	3.514	3.948	4.602	5.017	4.130	3.661	3.207	3.586	3.803	3.670	2.999
KBA	694	748	821	950	1.087	1.304	1.354	1.232	1.423	1.621	1.742	1.704	1.531
manroland	1.263	1.442	1.680	1.850	1.850	2.081	1.808	1.516	1.620	1.738	2.052	1.936	1.727
Goss							350	370	662	808	850	847	*750
Komori						636	630	603	664	696	946	1.032	*1.000

*Prognose



Quelle: Angaben der Hersteller; Druckmarkt-Archiv; © Grafik: Druckmarkt 2009

taldruck kein Wörtchen mehr mitreden können. Viele Brancheninsider befürchten, dass man damit keine Lösung für den preiswerten Einstieg zu bieten habe und dass Investitionen im kleinformigen Bereich in den Digitaldruck abwandern.

Doch auch die Hersteller von Digitaldruckmaschinen laufen nicht gerade jubilierend durch die Gegend und erfreuen sich einer unglaublichen Umsatz- und Gewinnschwemme.

Es wäre ohnehin zu früh und vor allem zu einfach, vermeintliche Versäumnisse oder Entscheidungen in die eine oder andere Richtung einer einzelnen Person anzulasten oder die Verantwortung ausschließlich einem Vorstand zu übertragen. Zwar verantwortet der in letzter Konsequenz alles, was geschieht oder auch nicht geschieht, doch Großunternehmen sind eben jene symbo-

lischen Supertanker, die für eine Kurskorrektur erheblichen Aufwand und Zeit benötigen. Dies gilt nicht nur für einen Hersteller, das gilt für alle.

Die Folgen der Folgen

In der Druckindustrie ist längst eine verhängnisvolle Kettenreaktion in Gang gekommen. Die »Dreierbande« der deutschen Heavy-Metal-Boliden bauen und vermarkten phantastische Druckmaschinen. Keiner hat etwas anzubieten, was nicht das Prädikat »exzellent« verdient

hätte. Und inzwischen wird Elektronik so eingesetzt, dass der Fokus (neben der Qualität des geschmiedeten Eisens und der präzisen Zahnräder) darauf gelenkt, was eine moderne Druckmaschine heute ausmacht: digitale Steuerungstechnik, die die HighTech-Maschinen um das zügelfache leistungsfähiger und produktiver machen als alle Generationen zuvor.

Und genau hier steckt das Problem. Eigentlich verträgt der Markt keine zusätzlichen Kapazitäten. Doch sowohl die Technik als auch die Automatisierung der neuen Maschinen

bringen es mit sich. So bietet eine Bogenoffsetmaschine neuer Generation mit den vielfältigen Optionen durchaus 40% bis 60% mehr Produktivitätsgewinn. »Wir sehen heute in der Praxis, dass eine neue Maschine meist zwei oder sogar drei ältere Maschinen ersetzt – und dabei produktiver ist als die Vorgängermodelle zusammengerechnet«, so Peter Rickenmann, CEO der Schweizer KBA-Tochter Print Assist. Und er räumt auch ein, dass die Druckmaschinenbauer damit selbst dazu beitragen, dass immer weniger Druckmaschinen immer mehr pro-



HIFLEX

MIS & Web2Print
Business Automation Systems



HIFLEX GmbH
T +49 241-1683-0
info@hiflex.com
www.hiflex.com



duzieren – ein Trend, der bereits seit Jahren im Bogen- wie im Rollenoffset anhält.

Aber wie will man diesem Problem begegnen? Den Maschinen künstlich weniger Produktivität mitgeben oder den Weg der Automatisierung verlassen? Ganz sicher nicht.

Einzigster Ausweg wäre ein Wachstum bei den Drucksachen in Mengen und Umfang. Aber genau das ist weder abzusehen, noch liegt dies im Trend. Das Gegenteil ist der Fall und verschärft die Situation innerhalb der Branche zusätzlich. Die Auflagen werden kleiner, die Umfänge geringer oder aber das eine oder andere Druckprodukt verschwindet (Formulare, Tickets etc.) oder wandert in den Digitaldruck ab.

Kanibalisieren

Dazu kommt, dass immer mehr Drucksachen über Internet-Portale bestellt werden. Nach einer Info-Trend-Studie soll dieser Markt weiter um über 250% wachsen und bis 2010 europaweit ein Volumen von über 10 Mrd. € ausmachen. Das ist mehr als die Hälfte der Produktionswerte der deutschen Druckindustrie, die 2007 bei rund 18 Mrd. € lagen. Natürlich werden auch diese (vor allem Geschäftsdrucksachen) gedruckt. Aber von wem? Es sind vor allem erfolgreiche Portale, die permanent wachsen und bei deren Druckereien großformatige Maschinen stehen, die über den geschickten Einsatz von Sammelformen Endkunden-Preise erlauben, die nur noch staunen lassen.

Wenn bei einem solchen Portal zum Beispiel 1.000 A4-Broschüren mit 12 Seiten, 4/4-farbig gedruckt und im Rücken geheftet, nur noch um die 350 € kosten, nähert sich dieser Preis den Vorstufenkosten einer

»normalen« Druckerei. Mit anderen Worten: für diese Preise muss (oder kann) keine Durchschnittsdruckerei mehr ihre Druckmaschine anwerfen. Was sich wohl auch darin widerspiegelt, dass diese Internet-Portale vor allem Druckereien zu ihren Kunden zählen – Druckereien, die dann wenig Interesse oder auch nicht das Geld haben, selbst in eine neue Druckmaschine zu investieren.

Kanibalisieren nennt man so etwas wohl auch. Was in der Konsequenz auch bedeuten mag, dass es den vielen kleinen Druckereien an den Krängen geht, die bei diesen Preisen nicht mehr mitbieten können.

Da hilft auch nicht das Argument: »Qualität hat seinen Preis.« Denn dies ist schlichtweg ein Irrtum. Die Welt weiß längst, dass alles, was gut ist, auch billig zu haben ist. Auch gute Drucksachen. Weltweit. Deshalb Printbuyer nicht mehr in jedem Fall bereit sind, teure Druckereien zu bevorzugen.

Folglich werden sich auch die Druckereien nach preisgünstigeren Maschinen umschauen, Material zu gedrückten Preisen einkaufen oder mit zehntel Cents kalkulieren. Da bleibt kaum noch Spielraum. Und am Ende dieser Spirale bleibt auch nichts mehr für Heidelberg & Co.

Rettung durch das Material?

Und ausgerechnet bei den preislich ohnehin unter hohem Kostendruck stehenden Materialien wollen Heidelberg und manroland nun das Geld verdienen, das durch den Verkauf von Druckmaschinen oder den Service nicht mehr erwirtschaftet werden kann?

Maschinen sind an Material gebunden und umgekehrt. Und eine moderne Druckmaschine macht nur noch Sinn, wenn sie in einen Workflow eingebunden ist – ebenso wie ein CtP-System. Also soll (oder muss) Geld über Kopplungsgeschäft-

te gemacht werden. Natürlich sieht man dies aus Offenbach-Augsburger und Heidelberger Sicht anders, und beteuert mit treuem Blick, die Kunden seien ja völlig frei, sich zu entscheiden, wie immer sie wollen. Aber welchen anderen Sinn als der blanke Umsatz sonst sollte es für die Maschinenhersteller machen, sich mit einem Metier zu beschäftigen, das auch nicht gerade zu den Geldbringern gehört? Welcher Materialhändler prahlt, im Geld zu schwimmen oder welcher beklagt nicht, eklatanten Außenstände zu haben? Im Gegenteil schlüpfen Händler zunehmend unter das Dach des nächst größeren Händlers, weil der Margendruck permanent zunimmt und weil in Folge kleiner werdender Auflagen und geringer werdender Aufträge die Nachfrage nach Materialien aller Art brutal zurückgeht. Heidelberg und manroland haben sich also auf verdammte dünnes Eis begeben. Die Frage ist nur: Ist es Panik, gewagtes Kalkül oder Augen-zu-und-durch-Politik?

Prinzip Brauerei

Es gibt – zu Ende gedacht – nur einen Weg, wie die Druckmaschinenbauer ihre bisher als »Treue« interpretierte Kundenbindung auch in Zukunft festigen oder ausbauen können. Indem man – wie eine Brauerei – die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen übernimmt inklusive Investitionsstrategie, handelnde Personen, Inhaber oder Führungsscrew. Wo diese Teil eines Teams sind, das als Profitcenter beweisen muss, dass es sein Gehalt verdient hat oder geschasst wird. Goldige Aussichten also für Druckereien: Kapital: zu fast 100% von der Bank, Maschinen und Material zu fast 100% vom Druckmaschinenhersteller. Es lebe die unternehmerische Freiheit!

Das ist das Prinzip, nach dem Wirte reihenweise in die Pleite getrieben werden. Die Brauerei finanziert die Kneipe und verpachtet sie dem Wirt, der dann dafür sorgen muss, dass möglichst viel Bier getrunken wird. Schafft er das nicht, wird er ausgewechselt.

Nur eine kurze Episode?

Natürlich ist zu hoffen, dies alles möge nur eine kurze Periode sein. So wie beim Langstreckenflug, wo man wegen lokaler Turbulenzen mal zwischendurch wieder den Gurt anlegen muss. Keiner wagt zu denken, dass es ein Unwetterflug in die Zukunft wird – obwohl die meteorologischen Prognosen der Branche eher auf ein globales Tief mit konstantem Charakter deuten.

Was den Druckmaschinenherstellern also jetzt zu gönnen ist, ist eine Radikalkur. Mehr Flexibilität und Alternativen zu den »großen Lösungen«, mehr Engagement in den Einstiegs- und unteren Segmenten, vor allem auch wieder deutliche Präsenz im Digitaldruck-Sektor. Noch ist Zeit. Keiner weiß, wie lange noch.

Dabei ist die viel beschworene Qualität möglicherweise zum Scheitern verurteilt. Das Prinzip »Wir bauen Maschinen für die Ewigkeit – robust, gut, zuverlässig – und ihren Preis wert« versagt. Denn das Schlimmste, was einer Druckerei passieren kann, ist eine Druckmaschine, die nicht in überschaubarer Zeit gegen eine andere ausgewechselt werden kann: eine mit anderen Features und Formaten, mehr Elektronik und Digitalisierung und weniger Investment. Was Heidelberg, KBA und manroland samt ihrer fernöstlichen Konkurrenz bauen und liefern, ist »sautark gut«. Leider passt dies aber immer weniger zum Zeitgeist.

