



# Schubumkehr

Das Geschäft der Printmedien muss von Grund auf erneuert werden – dabei können die Druckmaschinenhersteller einen wertvollen Beitrag leisten

Die Nöte der Wirtschaftskrise jetzt für die Versäumnisse der Vergangenheit zu instrumentalisieren, stimmt bedenklich, da die Branche seit Jahren schon gegen Überkapazitäten, Verdrängung, Preisverfall und eine schwindende Kundenloyalität zu kämpfen hat.

Dabei hat die Druckindustrie ein elementares Problem: das exzessive Stückpreisdicken paralyisiert die Branche und ihre Kunden gleichermaßen. In dieser ohnehin mit Überkapazitäten bestückten Landschaft fällt den Maschinenbauern nichts anderes ein, als den Maschinen-Output immer weiter zu erhöhen. Damit schafft sie weitere Kapazitäten, unter denen die Druckunternehmen zu leiden haben. Denn bei den meisten Neuerungen geht es um erhöhte Seitenumfänge, kürzere Rüstzeiten und höhere Ausstoßleistungen. Qualität ist ohnehin obligatorisch.

Die Maschinenhersteller nennen das »Innovation« und verkennen dabei offensichtlich, dass die Printbranche dadurch ernsthaft in ihrer Existenz bedroht ist. Maschinelles Wettrüsten treibt die Preise so weit in den Keller, dass der Return on Investment bei den Investoren ernsthaft in Gefahr ist.

Noch gerät diese Tendenz zur Freude der rigiden Preisdominanz der Kunden, wann diese negative Preisspirale aber kollabiert, kann niemand vorhersagen. Da geht es der Branche wie den Vulkanologen: die wissen immerhin, dass ein neuer Ausbruch bevorsteht, sie wissen nur nicht wann.

## Zelebrierter Gigantismus

Alle vier Jahre treten Maschinenhersteller bei der drupa mit ihren manchmal auch tatsächlich bahnbrechenden Innovationen auf und zünden ein Marketing-Feuerwerk, das auf zelebrierten Gigantismus baut. Weder dazu, noch für ihre argumentative Überhöhung besteht Anlass. Denn tatsächlich bewegen sich nahezu alle Druckmaschinenhersteller in einem recht monothematischen Kontext: irgendwie muss alles noch schneller gehen. Mehr Durchsatz, weniger Rüstzeit, idealerweise auch weniger Personal. Das ist die Maschinenseite.

Wo aber sind die Innovationen für die Kundenseite? Wo entsteht Nachfrage und entsteht sie überhaupt noch? Das Printprodukt selbst hat zwar einen sehr hohen Qualitätslevel erreicht, aber für den überzeugenden »WOW-Effekt« bei den Kunden reicht dies kaum. Ist die Branche vermarktungsseitig zu schwach-

Die »Heavy-Metal-Show« auf der drupa 2008 hat Techniker zweifellos begeistert, während Betriebswirtschaftler an mancher Innovation zweifelten. Heute sehen wir uns mit dem Dilemma des Maschinenbaus konfrontiert und erhalten die Rechnung für das statische Festhalten an der wachstumshinderlichen Technikverliebtheit.

Von Rudolf Zeinhofer



# Der hat aber auch auf alles eine Antwort!

4.500 Fachbegriffe aus Premedia, Publishing, Print, Digitaldruck und der Internet-Welt.

brüstig, um das Image der Printprodukte nachhaltig zu stärken? Offenbar. Denn ein kommerzielles Printprodukt wie eine Zeitung oder Zeitschrift ist ein Wegwerfprodukt – und dieses Image wird es auch nicht mehr los.

## Senkung der Produktionskosten

Da hilft auch nicht, dass sich Heidelberg, KBA und manroland zusammen mit den japanischen Wettbewerbern dem Dogma der Produktionskosten-Senkung verschrieben haben. Der Applaus der Techniker ist ihnen sicher.

Aber genau darin liegt die Tragik der Branche: Sie beklatscht ihre eigene Demontage. Woher dieser fast schon neurotische Drang zur Beschleunigung kommt, ist unklar. Von den Druckern selbst als Forderung oder von den Herstellern als Demonstration von Wettbewerbsvorteil und Modernität? Für wen das absurde Wettrüsten nützlich sein soll, fragen inzwischen immer mehr Investoren. Am allerwenigsten hilft es den Druckern selbst. Als Betroffene sind sie täglich mit der Marktproblematik konfrontiert, die zum Beispiel 96-Seiten-Maschinen im Markt verursachen. Das Gerede über Maschinen-Innovationen verdrängt die weitaus wichtigere Diskussion über die verpassten Chancen der Kundenloyalität und die Lehren daraus. Denn der Verlust an Kundenloyalität hat aus der Branche ein Dumping-Karussell gemacht.

Wenn jemand die Meinung vertritt, ein Druckprodukt sei innovativ, dann sollte er das laut begründen können. Beim Kunden selbst muss Innovation geschaffen werden, der für ihn als Erfolg spürbar wird – als Geschäftsprozess, als finanzieller Vorteil, als Problemlösung.

Aus Kundensicht ist eher nicht zu erwarten, dass der Maschinen-Gigantismus einen Nutzen bringt. Sieht man es einem Katalog an, ob er auf einer 8-, 16- oder 64-Seiten-Rotation gedruckt wurde? Worüber also reden wir? Über ein innovatives Druckprodukt, über ein innovatives Marktkonzept, über glückliche Kunden – nein. Wir verzetteln uns in schnellen Maschinen. Dabei brauchen Drucker keine schnelleren, voluminöseren Maschinen, sondern die Erkenntnis, dass innovative Geschäftsmodelle den Markt machen und Kunden anziehen – keinesfalls Maschinen. Sie sind nur Mittel zum Zweck.

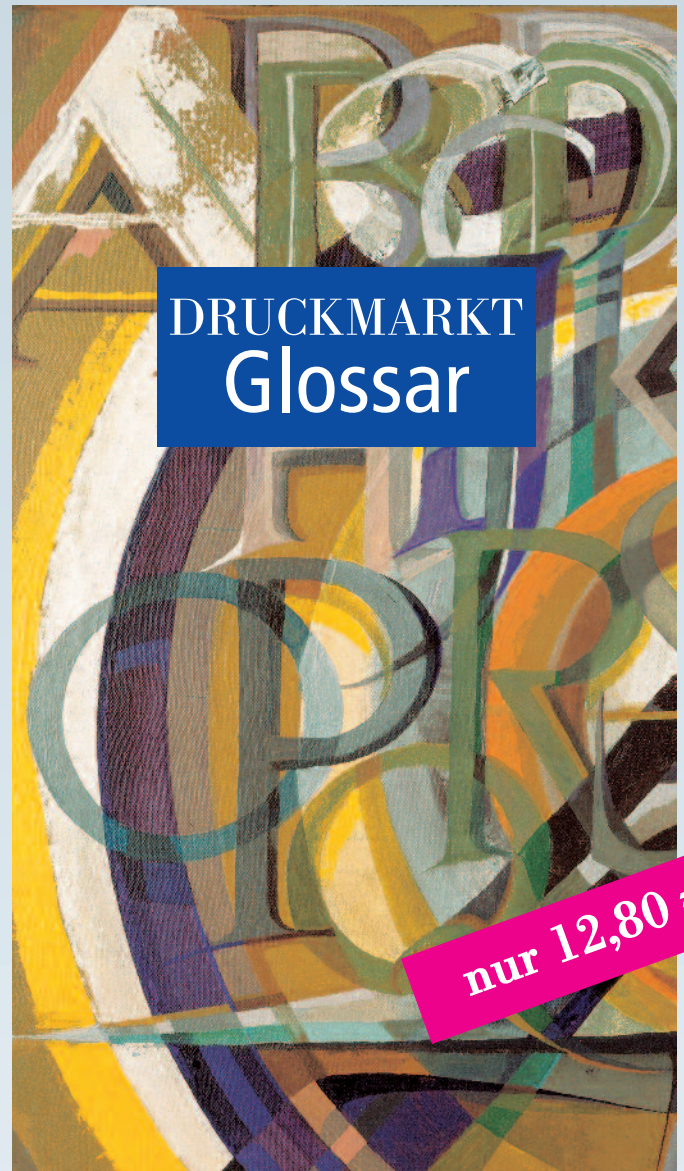
Dass hier eine gravierende »Marktverirrung« stattfindet, untermauern die Aussagen der Druckmaschinenhersteller, denen es an argumentativen Ablenkungsmanövern wahrlich nicht mangelt. Alle fremden Einflussgrößen sind Schuld an der Situation: Rohstoffpreise, Energiekosten, Lohnkosten, Preisdumping und so weiter.

Fakt aber ist, dass Maschinen kein Branchenwachstum fördern und es nie getan haben. Die Preis-Performance-Spirale wirkt inflationär auf die Preise, Investitionszyklen sind massiv gestört.

## Fatalismus macht sich breit

Und jetzt steht ein beachtlicher Teil der Branche in fatalistischer Haltung einfalls-, mut- und hilflos den aktuellen Herausforderungen gegenüber: Das eigentliche Problem ist der fehlende Markt.

Wie also schaffe ich Nachfrage? Dazu braucht die Branche den klaren Marktblick, strategische Ziele, die Mut machen, die Menschen mobilisieren und motivieren. Niemand kann Morgenluft wittern, wenn die Nase im Dreck steckt. Dabei stehen vier Hauptkriterien als Wachstumsbarrieren der Druckbranche fest:



So schnell sich Techniken, Systeme und Funktionen verändern, so schnell entstehen neue Begriffe. [Hier ist ein Glossar und Lexikon, das kurz und knapp das Wesentliche erläutert.](#) Englische Grundbegriffe ebenso wie die endlose Litanei spezifischer Abkürzungen aus [digitaler Fotografie, Publishing, Multimedia, Druck, Digitaldruck sowie der Computer- und Internetwelt.](#) Ein idealer Begleiter am Arbeitsplatz, bei der Ausbildung, in Schule und Beruf. Kompetent und knackig-kurz, umfassend in der Wortauswahl und branchenübergreifend zugleich.

196 Seiten, Format 11,5 x 29,7 cm. 12,80 € plus Versandkostenpauschale.

Leicht bestellt im Internet: [www.druckmarkt.com](http://www.druckmarkt.com)  
oder direkt beim arcus-Verlag: Fax: +49 (0) 26 71-38 50.

Ja, ich will den Glossar! Senden Sie mir \_\_\_\_\_ Exemplare.

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_



1. Die Branche handelt zu zögerlich und unstrukturiert am Aufbau innovativer Geschäftsmodelle, an Lösungskompetenz und Kundenloyalität.
2. Das Festhalten an der Stückpreisthematik mit seinem inflationären Kreislauf marodiert die instabile Preisfront und legt gravierende Mängel im professionellen Marketing und im Verkauf offen.
3. Der Einbruch von Auflagenhöhen und Seitenumfängen im Volumensegment von Zeitschriften und Katalogen geht zugunsten digitaler Medien im Internet und mobiler Dienste.
4. Fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how, primär in den Bereichen Marketing und Strategie führt zu fatalen Fehlentscheidungen und zum Substanzverlust vieler Unternehmen.

Es ist zutiefst ernüchternd, eine Druckerei in die Insolvenz fahren zu müssen, weil sich ein(!) großer Kunde verabschiedet hat. Risikostreuung funktioniert nicht mehr; die gibt der Markt nicht mehr her. Es wird mit sehr heißen Nadeln gestrickt, wenn Druckereien nicht mehr über die Substanz verfügen, spontane Umsatzeinbußen kompensieren zu können. Was ist das: fehlende Management-Skills oder ist es Fatalismus?

#### **Wanted – die Innovation im Printprodukt**

Print ist in seiner Entwicklung zu undynamisch – und das geht nicht nur auf die Rechnung der Maschinenhersteller. Die wollen der Branche das Aneinanderreihen von technisch aufgebesserten Druckwerken zwar als Innovation verkaufen, vergessen dabei aber, dass der Markt auch andere Bedürfnisse hat.

Natürlich sind Maschinenbauer auf die Technik fixiert. Dass die Drucker es ihnen gleich tun, ist indes fatal. Maschineninvestitionen stehen nur selten in Korrelation zu strategischen Zielen – sofern die überhaupt existieren.

Dabei stehen Drucker einem rigiden Käufermarkt gegenüber, dessen Preisdiktat mit konsequenter Unerbittlichkeit durchgesetzt wird. Das stereotype Stückpreisdicken der Branche impliziert jedoch immer schnellere, noch produktivere Maschinen mit degressiven Auswirkungen auf Printpreise.

In einem Markt ohne Wachstum mehr maschinelle Produktivität zu platzieren, verstärkt den Verdrängungswettbewerb – neues Wachstum wird daraus aber niemals entstehen. Es fehlt die Initialzündung für steigende Nachfrage am und um das Printprodukt.

#### **Antiquierte Erkenntnis**

Viele in der Branche ruhen sich gerne auf der antiquierten Erkenntnis aus, dass Druck ein unverzichtbarer Kommunikationskanal ist. Den innovativen Anspruch hat Druck aber großflächig verloren. Wenn sich Drucker mangels ökonomischen Mutes und Weitsicht in der Marktentwicklung mit Produktivitätssteigerungen befassen, statt höhere Level der Innovation in den Fokus ihres Handelns zu stellen, kommt die Kundenkommunikation zum Erliegen. Das findet heute statt.

Eine Branche, die sich selbst genug ist und sich bloß mit neuen Volumen- und Geschwindigkeitsrekorden ihrer Maschinen befasst, wird ihre Legitimation in der Wahrnehmung der im Stich gelassenen Kunden verlieren.

Eigentlich sollten Drucker Dienstleister sein. Aber sie sind zu Auftragsempfängern verkommen und jederzeit austauschbar. So einfach ist das

und so schwer geht die Branche damit um. Auf dem Weg zum kundenpotenziellen Dienstleister könnten die Maschinenbauer einen wertvollen Beitrag leisten, wenn sie vom wachstumshemmenden Maschinen-Engineering von heute zum extensiven Market-Engineering von morgen werden.

#### **Innovative Geschäftsprozesse sichern das Überleben**

Kreative und intelligente Geschäftsprozesse entspringen nicht einer Druckmaschine, sondern der Hinwendung zum Kunden und der Fähigkeit, seine Probleme zu lindern beziehungsweise zu lösen. Innovation im Printbereich kann sich also nur mehr auf die Geschäftsprozesse beziehen.

Beim Neuaufbruch der Druckbranche muss es also um die Abkehr von veralteten Konzepten gehen. Dazu ist das Schaffen neuer Märkte unausweichlich. Die Dringlichkeit verlangt den Blick auf Wirtschaft und Industrie mit ihren unterschiedlichen Kommunikations-Anforderungen und macht deutlich, neue Wege gehen zu müssen.

Denn Wachstum ist auch in schwierigen Zeiten möglich, wenngleich nur in innovativen Märkten. Diese wiederum können nur mit individuellen Maschinen erfolgversprechend bedient werden. So bekommt die Differenzierung zum Wettbewerb eine neue Dimension und strategisch viel mehr Gewicht. Aber Maschinen alleine schaffen keine Märkte. Das ist findigen Unternehmen vorbehalten, die ihre Nase im Wind haben.

#### **Schubumkehr zu neuen Märkten**

Das Basiswerkzeug hierfür ist Brainware für Investoren in Form von umsatzgenerierenden Markt-Branchen-

Guidelines. Der Fokus liegt also auf »Markt« und nicht auf »Maschine«. Dieses Markt-Know-how sollte der »neue« Maschinenbauer als Marktdaten oder für innovative Kundenprojekte zur Verfügung stellen. Hier einige Stichworte:

- Detaillierte Branchenanalysen und -potenziale
- Problemlösungsfelder und innovatives Maschinenportfolio
- Neue Geschäftsmodelle mit assoziierten Geschäftsprozessen
- Software-Einsatz, IT-Lösungen, Internetapplikationen
- Adressen, Ansprechpartner für Akquisitionen, Marketing
- Schnittstellendefinitionen Unternehmen : Druckerei
- Integration in die Wertekette der Klienten
- Innovative Maschinenkonfigurationen für Print, Finishing und Logistik
- Umsatzertragspotenziale, Marktvolumina, Ertragschancen

Der unterstützende Aufbau innovativer Märkte für Drucker mit print- und printnahen Serviceleistungen erfordert sowohl neue Geschäftsmodelle als auch lösungsorientierte Maschinenkonfigurationen. Darin liegen elementare Chancen für die Maschinenbauer, neue Kompetenzfelder aufzubauen und den Wandel vom Maschinenlieferanten zum zentralen, innovativen Know-how-Träger in der Printkommunikation für die unterschiedlichen Branchen zu vollziehen. Und dies nützte auch den Kunden – ihren Kunden.

Siehe auch »In der Defensive« in Druckmarkt 54 vom Mai 2008.

➤ [www.zemacon.de](http://www.zemacon.de)

