

Für die Führenden in ihrem Segment wird es immer eine Perspektive geben!

Dr. Jürgen Calmbach über die Lage und Zukunft der Druckindustrie



*Dr. Jürgen Calmbach, Geschäftsführer
der Managementberatung Dr. Calmbach &
Partner GmbH in Karlsruhe*

Herr Dr. Calmbach, wie ist es um die Druckindustrie bestellt?

Pauschal kann man diese Frage nicht beantworten. Früher habe ich immer gesagt, solange es HEIDELBERG gut geht, muss man sich um die Druckindustrie keine Sorgen machen. Bekanntlich geht es HEIDELBERG nun seit etlichen Jahren schlecht. So gesehen sind gewisse Sorgen um unsere Branche in der Tat gerechtfertigt. Insgesamt kann man die wirtschaftliche Lage der Druckereien in Deutschland etwa wie folgt umschreiben: Wenigen der etwas über 9.000 Unternehmen geht es sehr gut bis gut, der großen Mehrheit geht es mittelpfächtig und einem wiederum recht geringen Teil geht es wirklich sehr schlecht.

Was wird eine Druckerei im Jahr 2023 von der im Jahr 2013 unterscheiden?

Wir sind Unternehmensberater und keine Hellseher. Aber auch hier wird es wohl so laufen wie überall. Selten kommt etwas Neues völlig abrupt, sozusagen aus dem Nichts und über Nacht. In der Regel hat sich das Neue schon seit Jahren abgezeichnet. Anfangs war es jedoch klein und unbedeutend, sodass viele es übersehen haben. Erst im Laufe der Zeit ist es dann für alle ersichtlich zu einem bestimmenden Trend geworden. Für die Druckindustrie sind dies insbesondere die Themen Industrialisierung, Spezialisierung und Nationalisierung bzw. Internationalisierung. Die Industrialisierung wird durch neue technologische Möglichkeiten im Maschinenbau und im Digitalbereich angestoßen. Bei letzterem vor allem durch das Internet. Die Tendenz zur Spezialisierung ist seit langem zu beobachten. Früher waren viele Druckereien sog. ‚Gemischtwarenläden‘, die alles produzierten, was mit ihrer Technologie möglich war und bei ihnen nachgefragt wurde. Heute ist dies so nicht mehr der Fall. Und der dritte Punkt hängt direkt mit dem zweiten zusammen: Wenn man sich spezialisiert, reicht der regionale Markt als Vertriebsgebiet nicht

mehr aus. Man muss dann zwangsläufig national oder – noch besser – international agieren.

Beim Thema ‚industrielle Druckproduktion‘ denkt man, dass mit dem andauernden „Schneller, Höher, Breiter“ irgendwann das Ende der Fahnenstange erreicht sein müsste. Wie sehen Sie das?

So wie es aussieht, ist dies nicht der Fall. Im Gegenteil: Technischer Fortschritt ist nicht aufzuhalten und es ist davon auszugehen, dass der große Automatisierungsschub in der Druckindustrie erst noch bevorsteht.

Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

Historisch kommt die Druckindustrie aus der Auftragsfertigung. Da man als Auftragsfertiger nie weiß, ob man den Kunden mit seinen speziellen Anforderungen morgen noch hat, muss man immer darauf achten, keine kundenspezifische Technologie im Hause zu haben. Die Maschinen müssen somit immer breit einsetzbar sein und eine umfangreiche Palette an Aufträgen von vielen Kunden abdecken können. Über die Online-Druckereien werden seit einiger Zeit aber völlig andere Anforderungen an den Maschinenbau herangetragen. Online-Drucker haben für spezielle Produkte spezielle Produktionslinien. Die Maschinen für diese Linien sind aber keine sog. „Christbäume“ wie in Akzidenzdruckereien mit einer großen Anzahl verschiedener Möglichkeiten, sondern hoch automatisierte schlanke, quasi abgespeckte Maschinen, welche nur das eine Produkt optimal und vor allem sehr effizient herstellen können. Online-Druckereien benötigen hoch automatisierte Maschinen noch viel dringender als klassische Druckereien, weil bei ihnen der Preis als Unterscheidungsmerkmal noch viel wichtiger ist. Auch Online-Druckereien sind daher vom Preisverfall in unserer Branche betroffen – wahrscheinlich noch mehr als klassische Druckereien. Und der Maschinenbau muss dafür Lösungen bieten.

Die Druckereien müssen sich somit in Zukunft mehr industrialisieren, spezialisieren und vertriebslich nationaler, gar international aufstellen?

Ja, so sehen wir das.

Wird die „Druckerei der Zukunft“ somit größer werden und mehr Mitarbeiter beschäftigen als heute?

Sie wird nicht zwingend mehr Mitarbeiter/innen beschäftigen als heute. Aber die Mitarbeiter werden mit Hilfe von noch kapitalintensiverer Technologie viel mehr Aufträge zu geringeren Preisen in noch kürzerer Zeit durch ihren Betrieb schleusen müssen. Somit wird der Pro-Kopf-Umsatz der Druckereien auch in Zukunft weiter ansteigen – was übrigens seit zwanzig Jahren kontinuierlich zu beobachten ist. Der anhaltende Preisverfall kann bei vielen Standarddrucksachen – und davon leben ja die meisten Druckereien – nur über eine entsprechende Steigerung der Produktivität aufgefangen werden. Die Kunst ist, bei neuen technologischen Möglichkeiten die Prozess- und Kostenvorteile nicht sofort eins zu eins an die Kunden weiterzugeben und möglichst lange selbst davon zu profitieren. Auf Dauer – und darüber sollte man sich keine Illusionen machen – wird sich der Markt, d.h. die Kunden, diese Vorteile zu eigen machen. Es sei denn, man verfügt selbst über technologische Prozess-Innovationen, die man bei sich behalten kann. Mehrheitlich können Druckereien das aber nicht leisten, da fast ausschließlich mit Serientechnologie gearbeitet wird.

Was ist mit den vielen kleinen, vor allem regional arbeitenden Druckereien? Haben sie eine Überlebens-Chance?

Wir sprechen hier von den sog. Regional-Spezialisten. Von der Anzahl her ist das die mit Abstand größte Gruppe unter den Druckunternehmen. Über 80% aller deutschen Druckereien beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter/innen. Wir halten die Unternehmensgröße an sich nicht für entscheidend.

Entscheidend sind die Schnelligkeit, die Flexibilität, ganz entscheidend der Service und natürlich auch die Produkte, auf die man sich fokussiert. Wenn man hier nur Dinge zu bieten hat, die die Kunden zu einem Bruchteil des Preises bei Online-Druckereien einkaufen können, wird das Überleben für diese Unternehmen eng, um nicht zu sagen unmöglich. Einen Kampf mit Online-Druckereien halten wir von vorne herein schon für verloren. Folglich muss man den Online-Druckereien aus dem Wege gehen und Leistungen anbieten, welche die Online-Druckereien nicht können. Vielfalt, Service und Kundennähe lauten hier die Schlagworte. Vielfalt bezieht sich dabei natürlich auf die Materialien, auf die Veredelung und auf die logistischen Leistungen. Service bedeutet zum Beispiel auch Kreativleistungen. Nicht jeder Kunde hat ein Interesse daran, seine Drucksachen selbst zu gestalten. Viele wollen nichts damit zu tun haben und suchen jemanden, der das für sie erledigt und zwar komplett und kompetent. Der Vorteil der Kleindruckereien liegt auch darin, dass der Wert ihrer Durchschnittsaufträge unter 500 Euro liegt. Hier lohnt es sich für viele Unternehmen nicht, sich mehrere Angebote einzuholen. Man vergibt das an seinen Stammlieferanten und weiß, dass man sich nicht weiter darum kümmern muss. Im Rahmen unserer Projektarbeit stellen wir fest, dass viele Kleindruckereien wirtschaftlich besser da stehen als größere Unternehmen.

Wo sehen Sie das größte Defizit im Management mittelständischer Druckunternehmen?

Wenn man diese Frage kurz und mit nur einem Begriff beantworten muss, dann ist es ohne Frage die Strategie. Bei näherem Hinsehen sticht dann aus der Fülle der strategischen Aufgaben der Vertrieb ins Auge. In der Regel ist es aber so, dass als Resultat von Stärken-Schwächen-Analysen immer ein ganzes Bündel von Verbesserungspotenzialen von uns identifiziert wird. Mit der Beseitigung einer einzelnen großen Schwachstelle ist es

meist nicht getan. Der benötigte Schub nach vorne ist immer das Resultat eines ganzen Katalogs von Verbesserungen. Viele Unternehmer unterliegen der Illusion, nach der einen zentralen Stellschraube zu suchen, die einem für lange Zeit einen Wettbewerbsvorteil verschafft und nach deren Realisierung man wieder durchatmen kann. Diese Suche ist von vorne herein zum Scheitern verurteilt. In der Druckindustrie als auftragsproduzierendem Sektor müssen immer viele Dinge gleichzeitig angepackt und verbessert werden. Wir vergleichen das immer mit einem Getriebe mit hunderten von Rädchen, die immer gleichzeitig in Schwung gehalten werden müssen. Und jeden Tag muss man sich wieder andere Rädchen vornehmen, muss sie hinterfragen und unter Umständen andersherum drehen als gestern.

Wer wird im Verdrängungswettbewerb unserer Branche am Ende übrig bleiben?

Bei der Beantwortung dieser Frage greifen wir oft auf den Fußball zurück. Der Sport ist überhaupt ein ideales Beispiel zur Beschreibung des Verdrängungswettbewerbes. Um sicher zu gehen, dass man mit seiner Mannschaft den Klassenerhalt auch wirklich schafft, muss man im Grunde genommen immer eine Spitzenposition in der Tabelle anstreben. Wer nur den Klassenerhalt als Ziel vorgibt, findet sich bei Eintritt unvorhergesehener Ereignisse auf einmal auf einem Abstiegsplatz wieder. Und unvorhersehbare Ereignisse sind bestimmender Teil des Unternehmeralltages. Daher gilt: Auch in der Druckindustrie muss es das Bestreben des Unternehmers bzw. des Managements sein, in seinem Segment zu den führenden Betrieben unserer Branche zu gehören. Denn für die führenden Druckereien wird es immer eine Zukunft geben!