

## **Eine Roadmap aus der Krise der Druckbranche**

Rund 500 Jahre übersteht die Gutenberg-Galaxis nahezu unverändert. Dann überschlagen sich die Ereignisse: Innerhalb einer einzigen Generation verändert sich Ende des 20. Jahrhunderts in der grafischen Branche mehr als in all den Jahrhunderten zuvor. Spezialisierung, Automatisierung, Rationalisierung, Prozessmanagement und gigantische Kapazitätsausweitungen beschreiben einen Prozess, der ganze Berufe und Berufszweige verschwinden lässt und das Druckgewerbe zur Druckindustrie verwandelt. Der jährliche Produktivitätszuwachs ist Mitte der 1990er Jahre so groß wie 30 Jahre zuvor eine ganze Jahresproduktion der Branche.

Die Industrialisierung der Druckbranche ist durch zweierlei geprägt:

1. Wachstum entsteht durch Standardisierung und Prozessoptimierung.
2. Immer weniger Fachleute schaffen mit neuen, qualifizierten Werkzeugen immer mehr „Output“.

Mit der Standardisierung geht die Elektronisierung einher: Übergreifende Technologie-Konventionen ermöglichen es, Hard- und Software mit grafischem Fachwissen „intelligent“ anzureichern und zu popularisieren. Arbeitsabläufe werden durchgängig in Datenströmen erfasst und gelenkt. Die Ausgabe gestalteter Druckseiten – vom PC direkt aufs Papier – wird Wirklichkeit.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts – auf dem Höhepunkt ihrer technologischen Möglichkeiten – stürzt die Druckbranche in eine existenzielle Krise. Druckmaschinen-Hersteller und Druck-Dienstleister sind von Auftragsrückgängen und Preisverfall getroffen. Verluste, Kapazitäts- und Stellenabbau sind die einschneidende Folge.

Zu hinterfragen ist: Was verursacht diese Verunsicherung der Druckbranche? Ist sie die Folge eines unkalkulierbaren Strukturwandels? Welche Lösungswege müssen beschritten werden, um den Wandel zu meistern?

## **Der Strukturwandel und seine Folgen für die Druckbranche**

Strukturwandel bezeichnet einen stetigen Prozess der Veränderung wirtschaftlicher Produktionsfaktoren und der Zusammensetzung des gesamtwirtschaftlichen Produkts einer Volkswirtschaft. Er beschreibt langfristige Entwicklungen, die unabhängig von Konjunkturzyklen und saisonalen Schwankungen eintreten.

### *1. Wandel bringt Fortschritt*

Wandel ist Teil der Evolution. Ohne Wandel gibt es keinen Fortschritt. Der Fortschritt hat seine Wurzeln in der Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft sowie der Ökonomie, die sich wechselseitig beeinflussen. Über Jahrtausende waren Kultur, Religion und Staat die treibenden Kräfte des Wandels, seit Beginn des kapitalistischen Zeitalters sind es die Ökonomie und die Technologie. Die Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert hat den Strukturwandel stark beschleunigt, die Computerisierung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts hat ihn potenziert. Fortschritt durch Wandel vollzieht sich immer schneller – und auf nahezu allen Ebenen gleichzeitig.

Die Druckbranche bildet eine wesentliche und einzigartige Säule der Ökonomie: Drucken erlaubt allen Menschen, Branchen und Organisationen eine Wertschöpfung durch Kommunikation mithilfe unserer ältesten und wirksamsten Kulturtechnik, dem Erzeugen und Lesen von Schrift und Bild. Drucksachen sind der menschlichen Sinneswahrnehmung so optimal angepasst wie kein anderes Medium. Sie haben Bestand und hohe Wirksamkeit.

Für den Fortschritt der Druckbranche bedeutet Strukturwandel keineswegs eine Abkehr vom Gedruckten. Vielmehr ist er ein Umbruch in Form einer Reaktion auf standardisierte, offene verfahrenstechnische Prozesse und digitalisierte Abläufe in der Kommunikation. Für den Druckprozess selbst war die digitale Gestaltung der Druckform eine Optimierung der Prozessschritte.

Drucken wird Teil eines vernetzten Prozesses in der Kommunikation mit Drucksachen und bezieht den „Creator“ ein, der sich mit dem „Producer“ vernetzt – oder sogar mit diesem verschmelzen kann. Basis für diese Vernetzung sind aber nicht die Drucksysteme, sondern die Schnittstellen und Software-Technologie-Standards (wie das Internetprotokoll TCP/IP, das Datenformat XML und das PDF von Adobe).

## *II. Warum gibt es „Druck“-Sachen?*

Die Geschichte des Druckens reicht weit zurück. Die grundlegende Idee lautet: Informationen, bestehend aus Zeichen oder Bildern, zu vervielfältigen. Drucken geht wie Lesen und Schreiben einher mit der Wissens- und Kulturentwicklung der Menschheit. Es entspringt dem menschlichen Denken, Fühlen und Begreifen. In dem Moment, wo es viel Wissenswertes zu berichten, zu dokumentieren und zu archivieren gab, genügte die manuelle Abschrift nicht mehr.

Der Mainzer Johannes Gutenberg ist aufgrund seiner Erfindung des Druckens mit beweglichen Lettern zum Mann des Jahrtausends gewählt worden. Er hat das Leben der Menschen wie kaum ein anderer verändert und den Wandel vom Mittelalter zur Neuzeit beschleunigt. Mit der Bibel wählte Gutenberg das „Buch der Bücher“ als Erstlingswerk. Noch heute sind Bücher wichtige, unverzichtbare Informationsträger. Aus dem Buchdruck von einst sind viele Varianten erwachsen: Handzettel, Plakate, Broschüren, Urkunden, Formulare, Zeitungen, Zeitschriften und vieles mehr. Ohne sie wäre unser privates und öffentliches Leben nicht zu organisieren.

Um diese Drucksachen ranken sich bedeutende Wirtschaftszweige wie das Verlagswesen, die Druck- und Verpackungsindustrie, aber auch Kulturzweige wie die Literatur. Drucken ermöglicht Kommunikation, Kommunikation ermöglicht Ökonomie. Und solange es Ökonomie gibt, müssen wir kommunizieren. Und Kommunikation ohne Drucksachen ist kaum vorstellbar. Denn die in den 1980er Jahren angekündigte Ära der „papierlosen Büro-Welt“ ist nicht nur ausgeblieben, sondern es wird mehr Papier produziert und bedruckt als jemals zuvor.

Eine selbstironische Reflexion am Ende des 20. Jahrhunderts bestätigt diese These. Der in Kalifornien lebende Soziologe und Gestalter David Carson machte in den 90er Jahren als „Digital Designer“ weltweit Furore. Carson zelebrierte eine neue Kommunikationsära mit dem Szenario „The End of Print“ – und präsentierte sie ausgerechnet in einem Buch, das diesen Titel trägt.

### *III. Der Strukturwandel ist der Umbruch*

Mit dem Erfolg des Offsetdrucks und seiner steigenden Produktivität entstand die Notwendigkeit, die Aufbereitung von Text und Bild zu beschleunigen, um Druckformen in kürzerer Zeit verfügbar zu machen. Über Jahrhunderte waren Satz und Bild-Reproduktion verfahrenstechnisch getrennte Disziplinen. Nun rückte die Integration zur Ganzseiten-Gestaltung in den Fokus. Versuche, die vorhandenen grafischen Techniken zu optimieren und zu erweitern, wurden überrollt vom Aufkommen des Personal Computing.

Bis der Desktop-PC das klassische Satzsystem komplett abgelöst hatte, brauchte es nur rund zehn Jahre. Vier Firmen schafften den Umbruch in der Druckvorstufe: Adobe, Aldus, Apple und Linotype. Adobe war der Erfinder der geräteunabhängigen Seitenbeschreibungssprache Postscript, Aldus der Erfinder des ersten Satz- und Layout-Programms Pagemaker, Apple Computer der Erfinder des Macintosh mit seiner epochemachenden Bedienoberfläche, Linotype schließlich der Hersteller der Postscript-Belichtungssysteme zur Ganzseitenausgabe auf Film, später auch auf Druckplatten.

Die Konzepte im Druckmaschinenbau profitierten von dieser Computerisierung und den neuen Abläufen: Direktbebilderungs-Technologien, Farb- und Maschinensteuerungs-Elektronik und der so genannte Digitaldruck zum Drucken von variablen Daten bilden eine neue Basis für die Geschäftsausweitung der Druckbranche.

Was hat sich seit Gutenbergs Erfindung wesentlich geändert? Gutenberg würde wohl sagen: „Dem Druck mit beweglichen Lettern folgt der Druck mit beweglichen Daten.“

## **Die Kehrseite für die Druckbranche: der Verlust der Monopolstellung**

Das Desktop-Publishing hat durch die vollständige Digitalisierung der Druckform seit Mitte der 80er Jahre einen gewaltigen Schub ausgelöst. Die Devise „Jeder sein eigener Gutenberg“ weicht die über die Jahrhunderte eingenommene Monopolstellung der Druckbranche auf. Aufgrund der Digitalisierung der Expertenwerkzeuge zum Ausgeben von Bildern und Texten sind sie heute Discountware. Profi-Werkzeuge unterscheiden sich technisch-funktionell kaum mehr von Consumer-Publishing-Tools, höchstens noch durch ihre Leistungstiefe und Produktivität. Die Digitalisierung der Kommunikation bekam zusätzliche Dynamik durch den raschen Fortschritt des elektronischen Publizierens und der Vernetzung. HTML und das World Wide Web bildeten die Instrumente, um das Internet als weltumspannendes Netzwerk explosionsartig wachsen zu lassen. Informationen multimedial bereitzustellen, zu strukturieren, aufzufinden und in Sekundenbruchteilen zu versenden, kann durch jedermann an fast jedem Ort der Welt erfolgen.

Drucken passt sich durch die Digitalisierung diesem Szenario an: „Distribute & Print“ (verteilen und drucken) und „Print on Demand“ (Drucken nach Bedarf) sind die Schlüsselbegriffe, die dafür stehen.

#### *IV. Drucken neu definiert: von der passiven Produktions- zur aktiven Dienstleistung*

Die „Kommunikation mit Drucksachen“ bezeichnet einen dynamisch aufstrebenden Dienstleistungsbereich, der mittel- und langfristig weitaus mehr Potenzial bietet als das reine „Produzieren von Drucksachen“. Die Unterschiede sind deutlich:

- Das klassische Produktionsgeschäft mit der professionellen Herstellung von Drucksachen ist vom Auftraggeber gesteuert und von ihm abhängig: Wer etwas zu drucken hat, übergibt dies dem Produzenten mit dem besten Angebot, unter Berücksichtigung von Qualität, Zeit und Kosten

- Der neue Dienstleister erkennt Auftragspotenziale, durch welche die Effizienz in der Kommunikation gesteigert werden kann. Die steigende Wertschöpfung des Kunden finanziert die Dienstleistung. Die Kreation, Produktion und Verteilung kann selbst, durch Dritte oder im Verbund erfolgen.

Der Bedarf der Wirtschaft an zusätzlicher Wertschöpfung treibt das Dienstleistungsgeschäft – dynamisiert durch die Vernetzung der Wirtschaft und die Digitalisierung der Kommunikation – während das klassische Produktionsgeschäft stagniert oder sogar schrumpft. Trotzdem arbeiten über 98 Prozent der Druckereien nach wie vor als Produktionsbetriebe. Ein in der Wirtschaft durch Kosteneinsparungen, Effizienzdruck und Kundenorientierung wachsender Bedarf an zielgerichteten Kommunikationslösungen wird nicht abgedeckt.

Dienstleistungskonzeptionen im Zusammenspiel mit Drucksachen erfolgreich anzubieten, heißt vor allem auch, Spezialdisziplinen auszuschöpfen. Der Verpackungsdruck beispielsweise bietet ungeheure Ressourcen, wenn bei der Gestaltung und den neuen Produktionsmöglichkeiten im Druck Branding- und Marketing-Aspekte in vollem Umfang einfließen können. Hier fehlt es bislang nicht an der geeigneten Technologie, sondern am gegenseitigen Verständnis und richtigen Zusammenspiel zwischen kreativen Kampagnenplanern, Gestaltern und Produzenten.

#### *V. Die traditionellen Verlage verharren im Reichweiten-Denken*

Die Verlagshäuser setzen auf eine große Bandbreite. Sie haben zunächst durch das Verlegen von Druckprodukten (Zeitungen, Zeitschriften, Bücher) ein lukratives Dienstleistungsgeschäft aufgebaut, das sich sowohl an ihre Leser als auch an ihre Werbekunden richtet. Im Zuge der Ausdehnung der Wertschöpfungskette gingen viele Verlage dann auch noch dazu über, Druck-Produktionsbetriebe zu gründen (oder sich daran zu beteiligen), die neben den eigenen auch Fremdprodukte fertigen können.

Aufgrund der reichhaltigen Verfügbarkeit von Inhalten auf der Basis digitaler Daten nahmen die meisten Verlage elektronische Medien in ihr Portfolio auf. Selbst die kleineren Verlage bezogen elektronische Publikationen auf CD-Rom, DVD und im World Wide Web in ihr Verlagsgeschäftsmodell (Publikation von Inhalten) ein. Der kommerzielle Erfolg dieser Zusatzdienste ist bislang überwiegend ausgeblieben. Dennoch hält die Mehrzahl der Verlage daran fest, unter anderem, weil sie sich davon Vorteile für das Markenimage und das Gewinnen neuer Kundengruppen versprechen.

Mit den neuen Medientechnologien wollen sich die Verlage Einsparpotenziale sichern (Aufwand und Zeit) und über das so genannte Content-Management ihre Inhalte mehrfach verwerten. Das traditionelle Geschäftsmodell der Verlage, durch attraktive Inhalte sowie bestmögliche Reichweite und Präsenz neben den Lesern vor allem die Anzeigenkunden zu binden, wird durch die neuen Technologien jedoch im Prinzip nicht erweitert oder transformiert. Verlagsprodukte werden nach wie vor auf die gleiche Art und Weise hergestellt: Möglichst viele Exemplare werden massenhaft zum günstigsten Stückpreis produziert – Überzähliges wird makuliert.

Das Prinzip des „On-Demand-Druckens“ – der Druck auf Bestellung – wurde bis dato kaum in nennenswerter Weise praktiziert. Zudem findet trotz der vorhandenen technischen Möglichkeiten keine Vernetzung und auch keine dialogorientierte Kommunikation mit den Zielgruppen statt.

Neue Geschäftsmodelle im Verlagsbereich werden nicht von den traditionellen Verlagen, sondern – zumeist in Kombination mit Transaktionen und Subskriptionsgebühren – von neuen Content-Anbietern geschaffen: Amazon, AOL, Ebay, Google, Ouverture, Yahoo und andere haben dem Buchhandel, den Zeitschriften- und Zeitungsverlagen und deren Onlinediensten Milliarden-Umsätze weggeschnappt und gleichzeitig riesige, stetig wachsende Communities aufgebaut, die nicht nur online, sondern auch mit Druck-Produkten (vom Prospekt bis zur Zeitschrift) versorgt werden.

## *VI. Hohes Entwicklungspotenzial: Werben mit Drucksachen*

Die Werbebranche nutzt Drucksachen primär dazu, um via Zeitung und Zeitschrift Anzeigen zu schalten. Hinzu kommen Beilagen und Beihefter. Akzidenzdrucksachen werden von den Agenturen strategisch und systematisch so gut wie nicht ins Kalkül gezogen, daher sind sie kein nennenswerter Bestandteil von Werbekampagnen – seltene Ausnahmen bestätigen die Regel.

Die Ursache dafür liegt in der vorherrschenden Methodik der Media- und Marktforschung. Die Wirkung von Printmedien-Werbung wird über Auflagenmessung (IVW, LAE) und Reichweitenerhebung (Nielsen Media Research) sowie von den Verlagen in der Leserforschung ermittelt.

Das Medium „Print“ für die Werbung neu zu entdecken und zu bewerten, bedeutet: Die modernen Gestaltungs- und Produktionsmöglichkeiten von Drucksachen als Inspirationsquelle für die Ideen-Findung in der Werbung nutzbar zu machen. So eröffnet sich der Druckbranche ein neues Feld für vielfältige Dienstleistungen.

### *VII. Die Wertschöpfung mit und durch Drucksachen*

#### Worin besteht der Wert einer Drucksache?

Zumeist wird er an den Herstellkosten und dem Kaufpreis festgemacht. Neue Wertschöpfungsmöglichkeiten in der Kommunikation mit Drucksachen zu identifizieren, bedeutet jedoch zunächst, von diesem Denken abzurücken. Denn der Wert einer Drucksache besteht im Nutzen, den sie bringt. Und dieser Nutzen ist vielfältig und lässt jeden Menschen profitieren, ob privat oder beruflich. Gedruckt werden kann sogar für Blinde und für Analphabeten! Der Nutzen einer Drucksache wirkt zweifach: Sowohl der Herausgeber (Sender) als auch der Leser (Empfänger) kann von ihr profitieren.

Allerdings funktionieren Drucksachen nicht nur als Einweg-Gut zum Informationstransfer, sondern sie bauen Beziehungen auf, sie fordern Reaktionen heraus, sie ermöglichen Kommunikation. Drucksachen können emotionalisieren – durch Haptik, durch Optik mit Bildern und Farben, durch die Ästhetik der Typografie, durch mehr Sinnlichkeit mit im Druck integrierten Geruchsstoffen und vieles andere.

### Welchen Wert hat die Kommunikation mit Drucksachen?

Drucksachen sind durch die modernen Bebilderungs- und Produktionstechniken auf höchstem Qualitätsniveau angelangt. Was wir heute als Magazin für ein paar Euro am Kiosk erstehen, in der Bahn lesen und dann wegwerfen, hätten wir vor 10 oder 15 Jahren als Kleinod im Bücherregal verwahrt. Die zwangsläufige Schlussfolgerung klingt aus Produktionssicht widersprüchlich: Der Wert einer Drucksache nimmt mit der Steigerung der Herstellungsqualität durch die massenhafte Verbreitung von hochwertigen Druckprodukten ab. Es ist für jeden von uns so alltäglich, mit perfekt hergestellten Drucksachen konfrontiert zu werden, dass wir ihren Wert nicht mehr richtig einschätzen.

Was aber würde geschehen, wenn wir Drucksachen aus unserem Leben verbannen würden? Sie würden uns fehlen wie das Wasser und die Luft.

Der Wert einer Drucksache macht sich nicht mehr nur an der Qualität und der Auflagenhöhe, sondern auch an ihrer Funktionalität und an ihrem Nutzen fest. Genau hieran müssen sich Wertschöpfungskonzeptionen orientieren. Gefragt ist Kreativität. So viel als Anregung: In der Lobby eines Hamburger Verlagshauses steht ein Lufthansa-Check-in-Terminal. Die Redakteure und Gäste können so direkt ihre Bordkarte ziehen, den Zeitvorteil nutzen und sicher sein, auch bei knapper Anreise den Flieger nicht zu verpassen. Wie wäre es, wenn bei der Lufthansa am Flughafen ein Printout-Terminal stünde, das nach dem On-demand-Prinzip aktuelle Storys des Hamburger Verlagshauses ausgibt wie ein Getränke-Automat? Der Fluggast würde einen Zeitvorteil gewinnen und quasi im Fluge exakt darüber informiert sein, was ihn persönlich brennend interessiert.

## Ein Ausflug in die Technik

Die Unternehmer der Druckindustrie haben ihre Arbeit lange Zeit als künstlerisches Handwerk und als Dienstleistung betrachtet. Es wäre niemanden in den Sinn gekommen, das Drucken als Fertigungsprozess zu betrachten. Doch die zunehmende Digitalisierung des Produktions-Workflows und der immer größer werdende Automatisierungsgrad heutiger Maschinen verschieben die Dienstleistungen des Druckers immer mehr in Richtung industrielle Fertigung. Dies bedeutet nicht, dass handwerkliche Fähigkeiten nicht mehr gefragt sind, jedoch nimmt der Anteil der handwerklich bestimmten Prozesse immer mehr ab.

Als künftige Fertigungsdienstleister müssen Druckereien die Einzelbestandteile ihrer Prozesse und Produktionsarchitekturen einer kritischen Prüfung unterziehen. Dabei müssen Prozesse und Arbeitsabläufe in Frage gestellt werden, die jahrzehntelang als Standards galten. Trends wie Six-Sigma und Lean Manufacturing sind plötzlich relevante Themen für die Druckindustrie.

Die Kundenanforderungen, die sich immer mehr in Richtung Kleinauflagen, Individualisierung und zeitliche Optimierung bewegen, fordern uns dazu, uns mit ebensolchen Konzepten zu beschäftigen.

Es ist von existenzieller Bedeutung, dass Effizienz und Makulatur als Kostentreiber in den Fokus der Drucksachenanbieter rücken. Diejenigen, die sich frühzeitig mit Themen wie CIM (Computer Integrated Manufacturing), PDF und JDF beschäftigen, werden in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil genießen. Beispielhaft sei an dieser Stelle nur die Entwicklung erwähnt, nach der die Industrie bisher integrale Bestandteile der Prozesskette wie CtF durch innovative Technologien ersetzt haben – Stichwort CtP. Obwohl die Early Movers in dieser Technologie die Kinderkrankheiten der frühen CtP-Systeme verschmerzen mussten, sind sie heute oft diejenigen, die durch ihre Erfahrung wesentliche Kostensenkungspotentiale realisieren konnten.

Wir bei Heidelberg treiben diese Entwicklung durch eigene Forschung und durch Mitarbeit in Gremien zur Etablierung von Standards voran. Die Druckindustrie, und somit auch die Herstellung von Produkten für die Print-Medien-Industrie, wird also längst nicht mehr nur von reinen Maschinenbau-Themen beherrscht. Die Print-Medien-Industrie und die damit verbundenen Produktionsprozesse sind im Begriff, sich für immer zu ändern.

## Ausblick

Drei Aufgabenstellungen sind bestimmbar, die aktiv angegangen und rasch gelöst werden müssen, um durch Umbruch zum Aufbruch zu gelangen:

- Das Zusammenspiel und Miteinander fördern!

Die Druckbranche kann nicht mehr isoliert agieren. Sie muss im Zusammenspiel mit ihren Marktpartnern Kommunikationsszenarien mit Drucksachen entwickeln, die sicherstellen, dass Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsziele effizienter erreicht werden können. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, zu dokumentieren, welchen hohen Einfluss Drucksachen auf die Kundengewinnung und Kundenbindung haben.

- Geschäftsmodelle erneuern!

Die Digitalisierung im Druck bietet der Druck-, Werbe- und Verlagsbranche die Möglichkeit, ihre Geschäftsmodelle zu modernisieren. Nicht mehr unidirektionale Massenkommunikation mit Drucksachen steht im Vordergrund, sondern absolute Kundenorientierung. Das Ziel lautet: Den Leser/Konsumenten in den Mittelpunkt stellen und umfassende Dialog- sowie Interaktionsmöglichkeiten bieten, um Wachstumsmöglichkeiten zu beschleunigen.

- Attraktive Dienstleistungsangebote schaffen!

Drucksachenherstellung kann nicht länger als eine reine Produktionsaufgabe betrachtet werden. Entscheidend für den Erfolg der Druckbranche wird die Dienstleistung rund um die Kommunikation mit Drucksachen. Die strategische und kreativ ausgereifte Einbindung von Drucksachen in eine ganzheitliche Unternehmenskommunikation, die zielgruppengerechte Verteilung von gedruckter Information und die Response-Auswertung bietet nachhaltige Wertschöpfungsmöglichkeiten.

Die Druckbranche hat die besten Zukunftsaussichten, wenn sie ihr Leistungsvermögen transparent macht und ihr Angebotsspektrum in einem neuen, kundenorientierten Dienstleistungsmarkt öffnet. Das bringt für Agenturen, Hersteller, Drucker und Kommunikationsverantwortliche in den Unternehmen gleichermaßen Erfolg und dauerhaftes Wachstum.

*Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!*