

## „Voll gepennt“

### „Das Management der drei deutschen Druckmaschinenhersteller ist katastrophal“

Was man „in diesen Tagen und Wochen“ in der Branche der Druckereibetriebe immer wieder hört, ist eine tiefe Unzufriedenheit mit der „Schubkraft“ der Druckmaschinenhersteller. Ich selbst glaube, dass dies vor allem ein selbstgemachtes Kommunikations-Desaster ist: wer über lange Zeit als „Herkules“ auftritt und von sich behauptet, mächtig und stark zu sein, wer in Zeiten, da Zweifel und Vorsicht angebracht waren, jeden Einwand gegen glühende rosarote-Zukunft-Parolen vehement vom Tisch fegte, der darf sich nicht wundern, kein Verständnis zu finden, wenn plötzlich das eintritt, was alle anderen längst befürchtet haben.

Kommt hinzu, dass sich dem „normalen Unternehmer“ und den Mitarbeitern der Druckbranche (nach deren eigenem Bekunden, ich fasse hier Meinungen und Äußerungen zusammen) ein eher desolates Bild bietet. Interpretiert durch „Volkes Meinung“: Der bisherige Vorstandsvorsitzende der KBA (weltweit drittgrößter Bogendruckmaschinen-, bedeutender Rotationsdruckmaschinen-Hersteller) geht fluchtartig von Bord. Weltmarktführer Heidelberger Druckmaschinen AG entlässt etliche tausend Mitarbeiter und sitzt auf einem Berg unverkaufter Maschinen (und einer – vorsichtig ausgedrückt – Nachfrage-Delle). Und manroland (früher „MAN-Roland“) dümpelt vor sich hin; die Branche lässt nicht locker im Spruch, das Unternehmen existiere deshalb noch als selbstständiges, weil kein Käufer zu finden ist. Impulse für eine positive Zukunft gehen jedenfalls nicht vom Vize-Weltmarktführer im Rollen- und Bogendruckmaschinenbereich aus, allenfalls Durchhalteparolen.

**Die Entwicklung war vorhersehbar. Die Tendenz eindeutig. Der Trend konnte mit keiner Logik widerlegt werden. Und dennoch haben alle drei Vorstände und Aufsichtsräte (die sollen sich ja nicht aus der Verantwortung stehlen!) „satt gepennt“, wie es der Volksmund ausdrückt. Sie haben ignoriert, was „ein Blinder mit den Krücken fühlen konnte“. Als das Desaster noch zu lindern gewesen wäre, haben sie den Kopf in den Sand gesteckt – oder noch besser ausgedrückt: nicht gewagt, über den Tellerrand hinaus zu blicken. Nun ist die Misere da – und die Topmanager schleichen sich davon oder stammeln hilflose Worte. Ein Trauerspiel, dessen Ende noch dramatisch werden könnte.**

### Die Druckindustrie wurde seit Digitaldruck falsch definiert

Ein ein gallischer Gockel namens Pierre Danon im Auftrag von Xerox auf einer Pressekonferenz zur drupa 2000 verkündete, man würde Heidelberg als Weltmarktführer von der Nummer-Eins-Position verdrängen, und in vier Jahren schaffen, wozu Heidelberger Druckmaschinen 140 Jahre gebraucht hätte, da war das einerseits eine peinliche Albernheit und kommunikative Katastrophe maximalen Ausmaßes. Aber andererseits auch wahr. Wenn auch nicht in allen Einzelheiten.

Erstens hat nicht Xerox alleine die Heidelberger in die Knie gezwungen (es ist die Summe des digital Gedruckten, egal wann von wem wie auf welchen Maschinen und Systemen) und zweitens vergleicht man noch nicht einmal Äpfel mit Birnen, sondern irgendwie Obst mit Gemüse – oder so ähnlich. Was aber summa summarum trotzdem möglich ist. So wie ein Mensch „sich nicht mehr als satt essen kann“ und er folglich entweder mehr Fleisch oder Obst, Gemüse oder Getreide, egal in welcher Form und Verarbeitung täglich in sich „hineinstopft“, so kann auch ein einzelner Mensch nur eine bestimmte Menge Informationen täglich konsumieren – und entweder „futtert“ er täglich mehr Offset- oder Digital-Gedrucktes, mehr TV/Radio oder Internet. Und ebenso die Absender: ein Unternehmen, eine Organisation, jedwede Vereinigung und Millionen von Einzelmenschen geben täglich Informationen irgendeiner Form „von sich“ – digital-elektronisch, in Form von tradierten Drucksachen oder home-made im Digitaldruck. Oder per Datenfile.

Womit klar ist: es geht um die Anteile am Gesamten. Und die verschieben sich seit Jahren sehr deutlich und ohne irritierende Richtungskorrekturen zugunsten von digital-vernetztem, Datenfiles (Datenbanken, PDFs und weiteres zusammengenommen), ad-hoc-Digitaldruck („office-printing“, IT-transaction printing, Printing on demand usw.). Das „große, offizielle Drucken“, die Prozedur Manuskript erstellen – Layouter/Agentur beauftragen – Satz, Druck, Verarbeitung – Lagerung/Verteilung findet noch, aber eben immer weniger statt. Zu teuer, zu umständlich, zu langsam.

Es ist nun wahrlich nicht so, dass Drucken insgesamt überflüssig und bekannte Druckprodukttypologien nicht mehr benötigt würden – Zeitungen und Bücher, Verpackungen und Kataloge, Visitenkarten und Plakate, Flyer und Speisekarten, plus x-tausend Dinge mehr –, nein: die Art und Weise, es beim „Drucker um die Ecke“ zu besorgen, zu bestellen und dann auch noch „viel dafür zu zahlen“ – das mag die Menschheit nicht mehr. Weil es dazu in vielen Gebieten immer mehr und immer preiswertere, unkompliziertere Alternativen gibt. Und hinsichtlich qualitativer Geschmacksveränderung (Richtung: nach unten), ja – hätte der Weltmarkt damit schon jemals Mühe gehabt? Das „richtige Drucken“ ist den Menschen irgendwie lästig geworden. Druckereien hatten früher den Ruf von Kulturanstalten, heute sind es lästige Wegelagerer, die nur noch jammern, einen um Aufträge „anhauen“, viel Geld verlangen und am Ende doch zu unglaublichen Preiszugeständnissen bereit sind. Die wenigen Druckereien, die ganz anders sind, machen das Elend der Looser-Society „Jünger Gutenbergs“ nur noch deutlicher. Die großen Druckmaschinenhersteller, namentlich die deutschen, haben es mit einer Kundschaft zu tun, die den Glauben an sich selbst verloren hat.

### Tradiertes Drucken ist nicht mehr sexy

All das war bekannt. Das Modell Drucken „Drucken durch externe Experten und Dienstleister mit konservativer Auftragsabwicklungsstruktur“ ist immer weniger attraktiv. Wie alles in und auf der Welt geht der Trend nach „bedienungslos“ (=Automatisierung), „hier, jetzt, durch mich“, also unkompliziertes „Do-it-Yourself“-„on demand“. Eine kontinuierliche, wenn auch nicht immer radikal schnelle Entwicklung, eine die Schritt für Schritt, aber unaufhörlich vor sich geht. Das olympische Motto „schneller-höher-weiter“ gilt bedingungslos für die Weltwirtschaft: „einfacher-schneller-billiger“.

Und die drei genannten Druckmaschinenhersteller haben keine Geräte und Lösungen im Angebot, auf die diese „Weltmarkt-Zukunftsformel“ für Vermarktungschancen zuträfe. Was immer sie konstruieren, bauen, anbieten, ist für Experten gedacht und gemacht: komplex bis kompliziert, zwar High(est)-Quality, aber auch höchster Preis und fast immer hohe Betriebskosten (trotz aller effektiver Rationalisierung). Es ist wie in der Gastronomie: Gefeierte, gelobt, bewundert und verehrt werden die großartigen Köche, die Götter am Ofen-Olymp – aber richtig „Kohle“ machen die Massenverpfleger, bei denen man nicht weiß, ob man noch erbrechen wird oder das Erbrochene soeben auf dem Teller/Wabbelsbrötchen serviert wird. Natürlich kann keiner so gut drucken wie die Jünger Gutenbergs – aber wer kann und will sie noch bezahlen?

Und an dieser Stelle haben alle – alle, ohne jede Ausnahme – „großen Namen“ der Printmedienindustrie seit mindestens 25 Jahren kläglich, jammervoll, vollständig und sozusagen „gradios“ versagt. Waren blind – oder zu dumm, wer weiß – für das Offensichtliche und all das, was um sie vor sich ging.

### Angst vor dem „gemeinen Volk“

Ob Satzsysteme oder Druckmaschinen, summa summarum ist es keinem einzigen ehemaligen Giganten der Anbieterbranche gelungen, seine Produkte zu „popularisieren“, für „Otto Normalanwender“ und „Lieschen Bürofrau“ verfügbar, geschweige denn attraktiv zu machen. Die Setzer (Setzmaschinen) und ihre Schriften: es gibt sie noch, aber weiß der Normalmensch, wo und wie. Und wenn er den Preis für eine professionelle Schrift hört (Einzelschnitte ab 30 Euro, Schriftfamilien etliche hundert Euro), bricht er laut lachend oder entsetzt aufschreiend jedes Gespräch ab und lädt sich den kostenlosen Font aus dem Internet. Allenfalls die paar verrückten „Heinis“ aus Werbung oder irgend so einer esoterischen grafischen Abteilung bzw. die sturen Druckereien bestehen noch auf legalen Fonts – na ja, wenn die das brauchen ... \*breitgrins\*

Als Apple und DTP in den 1980er Jahren aus dem Nichts auftauchten – nee, was haben die graubekittelten Fachleute der Druckindustrie gelacht. Bis sie nichts mehr zu lachen hatten. Und alle, alle PrePress-Systemhersteller haben viel zu spät, viel zu inkonsequent, und extrem viel zu schmalbandig (nur für Experten) die Synchronisation mit den neuen Global Playern gesucht. Und sind sang- und klanglos untergegangen. Auch Agfa, letzter Bolide, stirbt den einsamen Todeskampf des müden, alten Helden, der unter der Sonne verdorrt und dem die Kugeln der Feinde aus der digital-vernetzten Multimedia-Gang im Körper schwären. Übrig bleiben aus der alten Garde einige Equipment-Hersteller für Spezialgeräte wie Belichter. Die machen ihren Job gut, sind aber zu müde, zu klein, zu renditeschwach, um gute Stimmung zu verbreiten. Und eine große Schar gut aufgestellter Newcomer, samt und sonders Software-Schmieden, mal groß, mal klein, die exzellente und hochintelligente Lösungen in raschem Tempo erarbeiten, präsentieren, vermarkten und auf eigene Erfolge aufbauen können. PrePress boomt – nur nicht mehr in Druckereien !!!

Die Zusammenarbeit Offsetdruckmaschinen- und Digitaldrucksystemhersteller aber war und ist eine apokalyptische Katastrophe. Ein dermaßen eklatantes Versagen, dass es kaum glaubhaft erscheint, wie leichtsinnig, arrogant (das vor allem) und mit welch blöden bis nicht mehr nachvollziehbaren Argumenten die „Dreierbände“ der deutschen Druckmaschinen-

hersteller ihre Kolaboration mit Digitaldruck-Erfindern und -Pionieren in den Sand gesetzt, „vergeigt“, dilettantisch verzettelt haben.

Da mag es für jede Entscheidung, jede Situation, jeden Umstand eine nachvollziehbare oder einleuchtende Erklärung geben – aber, wie man in England sagt, „at the end of the day“ stehen sie mit leeren Händen da. Offsetdruck ist für die sterbende Druckindustrie übrig geblieben – und die Digitaldrucksystem-Anbieter – es haben sich rund ein halbes dutzend Global Player etabliert – sehen durchaus optimistisch in die mittelfristige Zukunft. Die „Übernahme“ des ehemals offset-gedruckten in die Sphäre des Digitaldrucks ging wesentlich langsamer vonstatten als ursprünglich prognostiziert, dafür aber umfänglicher und manifester, als sich das mancher hat vorstellen können.

Alle drei deutschen Druckmaschinenhersteller hatten Kolaborationen oder sogar eigene Entwicklungen im Digitaldrucksektor. Keine davon war und ist von Bestand oder hat irgendeine Bedeutung erlangt. Weil sie (wahrscheinlich) alle von einem völlig falschen Idealbild ihrer zukünftigen Kunden ausgingen. Sie glaubten, sie könnten doch nicht den Druckern „in den Rücken fallen“ und Drucksysteme so vereinfachen, dass es des gelerten Druckers, der komplex-komplizierten Vor- und Aufbereitungsprozesse, der Umsatz durch Verteidigung einer Exklusivposition generierenden offiziellen Druckereien nicht mehr bedarf. Sie wollten ihren treuen Kunden nicht das Geschäft vermässeln – und setzten dafür das eigene in den Sand. Hut ab, das nennt man Vasallentreue; in Indien kennt man so etwas als „Witwenverbrennung“.

### Die Zukunft des Druckens ist längst Vergangenheit

Tja, und nun ist der Zug längst abgefahren, die Fronten sind geklärt – hier Xerox, Océ, Canon, HP-Indigo, eine Handvoll „kleiner, aber feiner“ Hersteller und Anbieter von Digitaldrucksystemen jeglicher Größenordnung und Leistungsklasse, die sich total flexibel in Büro-Netzwerke und alle Gegengenheiten des Internets einklinken lassen.

Und auf der anderen Seite die Offsetdruckmaschinen-Hersteller, die nichts anderes anzubieten haben als Offsetdruckmaschinen samt dazu notwendiger, im Druckerei-Workflow vor- und nachgelagerter Hochleistungs-Spezialmaschinen professionell-teurer-komplex-komplizierter Dimension. So gesehen: unter ein paar hunderttausend Euro für die Einrichtung einer kleinen Druckerei läuft da rein gar nichts. Bei Digitaldruck ist man mit einigen zehntausend schon mal dabei – wenn auch nicht unmittelbar in der Leistung vergleichbar, aber mit dem unschlagbaren Vorteil, dass man damit den Wachstumspfad auf sehr niedrigem Investitionsniveau betreten kann.

Genau das aber machen die drei „Giganten“ trotz einiger kleinerer Apparaturen ihren Kunden vollkommen unmöglich. Und daher werden sie mit ihren Kunden leiden und untergehen.

Mit andern Worten: sie haben zu lange aufs falsche Pferd gesetzt.

Auf zwei falsche Pferde sogar. Denn die Funktion „Drucken“ wurde stets mit dem Werkstoff **Papier** (in all seinen Varianten) verbunden. Die sinn-gemäße Übersetzung in „**graphic/designed data output**“ und die Ableitung daraus, dass „output“ auch auf/in anderen Medien, Plattformen stattfinden kann und muss in einer hochtechnologischen, auf Kommunikation konzentrierten Welt, das wurde nicht, kaum, allenfalls sehr halbherzig realisiert. Ohne wirkliche strategische Vision. Und nun ist und

bleibt ihr Schicksal auch mit dem Schicksal des Werkstoffes Papier verbunden. Nicht, dass dieses alleine knapp und teuer werden könnte, Papier läuft immer mehr Gefahr nutzlos zu sein, wenn es in der gedruckten Variante so teuer wird, dass es nicht mehr bezahlbar wird, es zu „vermüllen“, um mit steigender Frequenz der Tatsache gerecht zu werden, dass Informationen gedruckter Art immer weniger eine Haltbarkeit (Gültigkeitsdauer) haben, die teure Herstellungsprozesse rechtfertigt. **Wissen, Informationen, Dokumentationen ändern sich so rasch, dass teuer bedrucktes Papier immer weniger dafür in Frage kommt. Und insofern die professionelle Druckindustrie immer weniger die „modernen“ Bedürfnisse erfüllt: öfter-flexibler-situativer.**

**Klar, gutenberg'sches Drucken bleibt. Aber eben nur noch als eine Restmenge seiner einstigen Bedeutung.**

#### Kommentar

Nun wäre es sehr leicht, die „Schuld“ der Entwicklung einzelnen Personen zuzuschreiben. Im Zweifelsfall immer dem Vorstandsvorsitzenden. Exakt das wäre das falscheste, was man machen kann. Da mag im Einzelfall der eine oder andere eine schlechte, unsinnige, falsche Entscheidung getroffen haben – das erklärt bei weitem nicht, was wirklich passiert ist. Außerdem waren zwei der drei Firmen in ihrer offiziellen Geschäftspolitik gezwungen, lange Zeit in einer kritischen Phase eher auf Börsen- denn auf Branchenentwicklungen zu achten und daher geradezu zu Aussagen gezwungen, die nicht unbedingt von der Realität bestätigt sein mussten (Nichts fördert eine katastrophale Öffentlichkeitsarbeit so stark wie das dumpfbackige Gerede und die eigenwilligen Reaktionen von Börsianern und Analysten, die von der Sache nichts verstehen, aber in jede Äußerung etwas hinein interpretieren, was kein Mensch wirklich voraussehen kann und zur Rubrik „freies Phantasieren“ gehört).

Nein, das Problem war (und ist), dass die Firmen durch und durch, mit der Summe ihrer Mitarbeiter, „auf hohem Ross“ sitzen/saßen. Ausnahmen – es sind derer etliche, aber keineswegs viele – bestätigen die Regel, dass sich ein Mitarbeiter der drei Weltmarktführer für über alles und jedes (jeden) erhaben fühlte und sich so benahm – und es jeden merken und wissen ließ. Die Arroganz, mit der ich über Jahrzehnte hinweg vor allem Mitarbeiter im Vertrieb habe reden hören, war und ist ekelhaft. Da wird ein simples Konstrukt, welches man einer Maschine angeflanscht hat, als der Gipfel techno-kultureller Menschheitsentwicklung dargestellt und mit den Worten, nun sei endlich die Maschine auf dem Markt, die alle, aber auch wirklich alle Probleme löse und die jeden, der es wolle, glücklich mache, so lange phrasengleich verbales Stroh gedroschen, bis die neue Maschine mit noch mehr Schnickschnack vorgestellt wurde. Einwände waren nicht erlaubt. Ich habe nicht nur, aber auch auf Pressekonferenzen, vor allem aber auf genügend Open Houses mit eigenen Ohren hören müssen, wie Zweifeler und Menschen, die anderer Ansicht waren, mit der Gnade des „Ich erkläre es Ihnen als besonders dummer Mensch noch einmal ganz langsam, aber wirklich ein letztes Mal“ runtergeputzt wurden. Abermaliger Widerspruch

hatte stets (ohne Ausnahme) die Abwendung des Firmenrepräsentanten vom Ignoranten zur Folge. Die Art, mit der man jeweils anderes (andere Technologien, andere Anbieter, andere Meinungen) verhöhnt und lächerlich gemacht hat, wie man naserümpfend hoch erhobenen Hauptes alles für Krimskram erklärt hat, was nicht der offiziellen Drucktechnologie von Gottes Gnaden (also Offset à la Weltmarktführer-Trio) entsprach – es rächt sich allmählich bitterlich.

Und für diesen Fehler gibt es nur einen einzigen „Schuldigen“, sprich Verursacher: tausende, zehntausende von Mitarbeitern über nunmehr gut ein viertel Jahrhundert. Die Falle, in der die Druckmaschinenindustrie alter Prägung nun festhängt, ist ihr generelles Problem: sie hat sich für den Mittelpunkt der Welt gehalten. Die verzweifelten Versuche mancher einsichtiger Top-Manager, dies zu relativieren, waren allenfalls Wassertropfen der Vernunft auf glühenden Steinen leidenschaftlicher Eingstirnigkeit ihrer Mitarbeiter.

Wie gesagt, Ausnahmen bestätigen die Regel (was die Mitarbeiter betrifft), konnten aber das Geschehen nie ernsthaft vom Katastrophenkurs abbringen.

*hgw*