



Daniel Niklaus*

Ist die Druckbranche am Ende?

Die Printwelt im Jahr 2010: Das Internet verdrängt massiv die Druckereien. Weil Verlage mit dem Druckgeschäft zu stark verflochten sind, werden einzelne untergehen. Die meisten Druckereien werden vom Markt weggefegt. Nur wenige, dafür erfolgreichere, Druckereien stemmen sich gegen den Trend. Provokante Thesen eines «Branchenfremden».

Grundlegender Strukturwandel

Die Probleme des Druckereigewerbes sind struktureller Natur. Beim nächsten Konjunkturaufschwung wird man noch einmal glimpflich davonkommen und die Schwarzmalter als Scharlatane abtun.

Doch danach geht es steil und unaufhaltsam bergab. So tönt es von Branchenfremdlingen; ganz anders zeigt sich die Realität. Nur wenige im Druckereigewerbe glauben ernsthaft an eine grundlegende Veränderung des

Marktes. Vielmehr hört man: «Wer solches behauptet, ist ein Narr, nicht umsonst stossen Verlage und Druckereien die unrentablen Internetbeteiligungen ab, schliessen Werbe-Agenturen ihre Web-Standbeine und konzentrieren sich Druckereien auf die nächste Druckmaschinen-generation.»

Doch das ist vor allem Zweckoptimismus und Branchenblindheit. Das Druckereigewerbe ist von der Internettechnologie so bedroht wie einst die Musikkassette von der CD, wie die Schreibmaschine vom Computer oder wie der Buchdruck vom Offsetdruck bedroht war.

Das Mobiltelefon hat die Telefonkabine obsolet gemacht. Blüht der grafischen Branche Ähnliches?

Die digitale Revolution wird die alten Strukturen für immer verändern. Nicht morgen wird alles anders sein, aber übermorgen.

Jene, die sich vor dieser Herausforderung verstecken oder sie gar ignorieren, gehören genauso der Vergangenheit an wie die Branche selbst.

Sich der Herausforderung stellen

Wer bis hier weitergelesen hat und das Heft nicht zornig zum Altpapier geworfen hat, ist bereit, sich den Marktherausforderungen zu stellen. In diesem Artikel geht es darum, wie Internetpioniere den Markt beurteilen, wo diese glauben, Funktionen und Aufgaben des Druckereigewerbes zu übernehmen. Der Artikel zeigt auf, weshalb viele Branchenkollegen dem Untergang geweiht sind und wie man sich erfolgreich in einem schrumpfenden Markt verhalten soll, damit man selbst die richtigen Entscheidungen für eine erfolgreiche Zukunft treffen kann. Denn, wie eingangs behauptet, es wird Druckereien geben, die sich erfolgreich gegen den Abwärtstrend stemmen können.

Kostendenken entscheidet

Kaum eine Marketing-Disziplin erlebte in den letzten Jahren einen solchen Boom wie das Direct Marketing. Direct Marketing ist

* Daniel Niklaus ist Geschäftsführer und Inhaber der Netlive Solution AG

Für jedes Druck- und Papier- unternehmen stellt sich die Frage: Wie positioniert es sich im Markt?

individuell, flexibel, persönlich, und das hat auch seinen Preis. Wer 20 000 Kunden in dieser Form anspricht, bezahlt eine ganz schöne Stange Geld, im Schnitt zwischen 20 Rappen und einen Franken pro Mailing. Hoch sind auch die Reaktionszeiten. Vom Entscheid bis zum Versand dauert ein klassisches Mailing im Vergleich zur E-Mail durchaus eine halbe Ewigkeit. Ein E-Mail-Versand kostet pro Adresse zirka 5 Rappen. Wie reagieren Sie als Direct Marketer, wenn Ihr Mitbewerber auf die neue Technologie setzt und mit massiv tieferen Gewinnungskosten kalkuliert? Drucken Sie noch oder mailen Sie schon?

Horrorszenario eingetreten

Das Horrorszenario der Verlage und Druckereien ist eingetreten, Kleininserate für Immobilien, Fahrzeuge und Stelleninserate sind ins Internet abgewandert. Viel bequemer ist es heute, bei Immoscout.ch, Immodream.ch & Co. die Angaben für die eigene Wunschwohnung einzutragen und anschliessend die passenden Angebote per E-Mail zu erhalten, als mühsam die Zeitung nach geeigneten Objekten zu durchforsten. Kommt hinzu: Die Online-Variante bietet weitere Vorteile. Ist das Zeitungsinserat aus Kostengründen kurz und knapp gehalten, finden Sie auf der Online-Variante Bilder, direkte Steuervergleiche, Nachbarschaftskarten und viel Nützliches mehr.

Nüchtern und ohne Emotion betrachtet, sind die Online-Märkte den klassischen Zeitungsinseraten überlegen:

- Die Investitionskosten für einen Online-Marktplatz sind gegenüber dem Druckgewerbe massiv tiefer.
- Die laufenden Kosten pro Inserat betragen einen Bruchteil der Zeitungsinseratkosten.
- Die Inserenten verwalten und bearbeiten ihre Inserate selbst. Der Verwaltungsaufwand begrenzt sich auf das Minimum.
- Der gesamte Abwicklungsprozess bis zur Kommissionsverrechnung kann automatisiert werden.
- Mit der «gleichen» Plattform bieten sie beliebig viele Inserate in beliebig grossem Umfang.

Eindrucksvoll zeigt ebay die Vorteile eines Online-Marktplatzes, bei 531 Millionen US-Dollar Umsatz erwirtschaftet man über 100 Millionen US-Dollar Gewinn. Ebay kalkuliert dazu mit viel tieferen Gebühren für die Endverbraucher, demzufolge fehlen den Verlagen nicht nur die von ebay abgeschöpften Umsätze, sondern sie müssen langfristig die Inseratkosten auf das Niveau von ebay senken – sofern sie dies können.

Zwischenüberlegung

Versendet die Post weniger Briefe, führt dies zwangsläufig zu einer tieferen Auslastung. Damit der gelbe Riese auch weiterhin gegen die private Konkurrenz bestehen kann, hat er drei Auswege: mehr Geld vom Staat, Reorganisation oder höhere Marktpreise. Die ersten

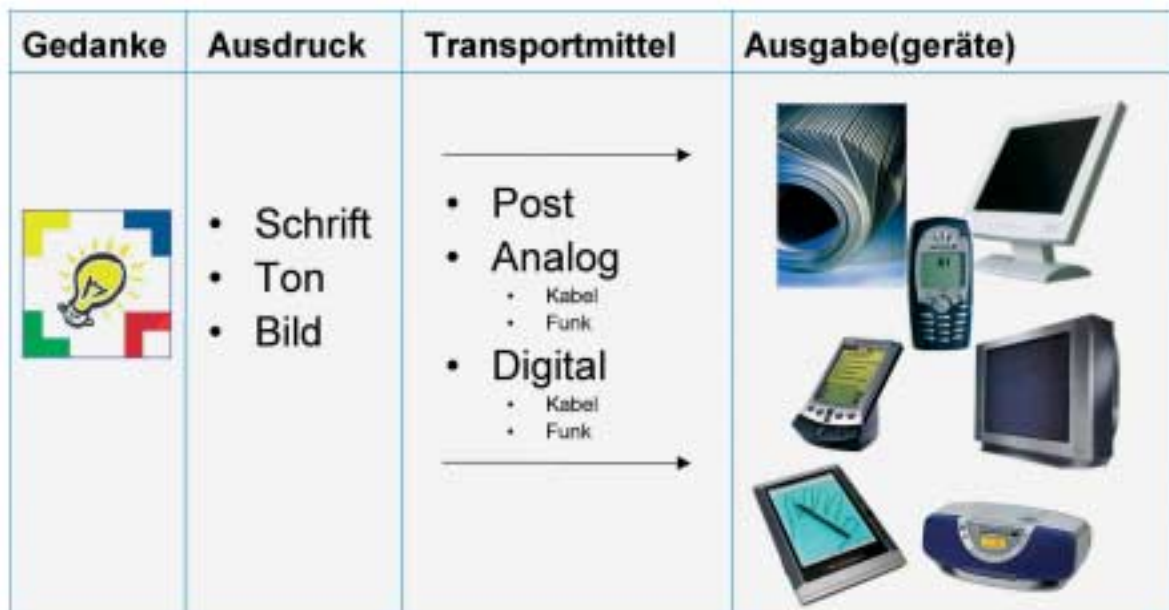
beiden Punkte führen zu massivem politischem Widerstand, die Erhöhung der Preise führt zu entsprechenden Marktreaktionen.

Und was bedeutet diese Entwicklung für den Briefverkehr? Bleibt ein Direct Mail per Post finanziell noch tragbar oder reissen die hohen Kosten ein tiefes Loch ins Marketing-Budget, sodass Auftraggeber von Anfang an darauf verzichten und den Online-Weg wählen? Direct-Mail-orientierte Post macht heute 60% des adressierten Briefverkehrs aus. Ein Rückgang um nur 20% wird zwangsläufig zu höheren Kosten führen.

Damit belastet ein Anheben der Versandkosten massiv die Erfolgsrechnung auf der Ausgabeseite jeder Zeitung. Dies kann vielleicht noch ohne grosse Einschnitte verkraftet werden, und vielleicht tragen die Kunden auch ihren Teil mit, doch gleichzeitig fehlen die ins Internet abgewanderten Kleininserate für Stellen, Immobilien und Fahrzeuge. Ein Loch, das auf der Einnahmeseite der Erfolgsrechnung ebenfalls tiefe Wunden hinterlässt.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Zeitung, für zirka ein Drittel des Schweizer Papierkonsums? Wenn die Preise wegen höheren Ausgaben und tieferen Einnahmen steigen, sind die Leser und Leserinnen bereit, diese Mehrkosten zu übernehmen? Oder ist es nicht viel mehr der Markt, der die klassische Zeitung aus dem Geschäft rechnet? Die Druckbranche bricht nicht ein, weil sie ein schlechtes Produkt hat oder weil sie schläft. Die Druckbranche bricht ein, weil eine neue Technologie sie aus dem Markt rechnet.

Möchten Sie heute in ein Geschäft mit Telefonkabinen investieren? Telefonkabinen, die an den wichtigsten, hoch frequentierten Orten der Schweiz aufgestellt werden. Mit Heizung, gepolsterten Sitzbänken und



Informationen können mittels verschiedenster Ausgabemedien publiziert werden.

	Brief	Newsartikel	Film
Einzelmaterialkosten	Print Online	Papier+Versand Onlinezeit	Papier+Druck+Versand Harddiskplatz Broadcast Broadcast
Bequemlichkeit	Print Online	Brief schreiben, auf die Post bringen E-Mail schreiben, versenden	Zeitgebunden ein Inhalt für alle Zeitunabhängig, individuell
Erreichbarkeit	Print Online	Sämtliche Haushalte Internet-, Handynutzer	Beinahe alle Haushalte Breitbandnutzer ca. 40%
Geschwindigkeit	Print Online	1 bis 7 Tage 30 Sekunden rund um die Welt	Ausgabetermin 30 Sekunden Instant Instant
Individueller Wert	Print Online	Tief bis hoch Mittel	Tief Hoch

Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Medienträger.

Freisprecheinrichtung? Oder sagen Sie, Telefonkabinen sind vom Handy überholt worden?

Ist Internet ein Medium?

Auf den ersten Blick findet ein Wettbewerb zwischen Print und Internet statt, bei genauerem Hinsehen geht es jedoch viel weiter. In der Abbildung des Modells sieht man den Weg vom Gedanken zum Empfänger in vier Schritten. Einen Gedanken, eine Idee, eine Geschichte (Schritt 1) können wir schriftlich, mit Ton, Bildern oder in beliebiger Kombination wiedergeben (Schritt 2).

Transportieren wir die Information, stehen hauptsächlich drei Technologien im Wettbewerb. Die klassische Post, der analoge sowie der digitale Datenverkehr (Schritt 3). Die so transportierte Information muss anschliessend ausgegeben werden, klassisch auf Papier, über das Radiogerät, auf dem Fernseher oder mit den neuen Ausgabegeräten wie LCD-Bildschirmen, Handys, PDAs und E-Papers (Schritt 4).

Dank diesem Gedankenmodell können wir die Vor- und Nachteile der einzelnen Produkte bestimmen und sehen, welche Medien den Leserinnen und Lesern die grössten Kosten-, Zeit- und Nutzensvorteile bringen. So fallen z.B. bei der Zeitungsverteilung immer hohe Portogebühren an, während das Lesen am Bildschirm mit den üblichen Internetkosten abgegolten ist. Das Versenden eines Briefes benötigt auch mit dem schnellsten Kurier seine Zeit von A nach B, während eine E-Mail in 30 Sekunden zweimal um die Welt eilt. Eine Image-Webseite wird immer flexibler, aktueller und mit mehr Kundennutzen zu betreiben sein als ein einmalig gedruckter Prospekt. Die Abbildung Medienvergleich zeigt deutlich auf, welche Vor- und Nachteile heute bei den einzelnen Medienwegen bestehen.

Die Druckbranche verändert sich

Keine Frage; treten die oben genannten Entwicklungen wie prophezeit ein, verändert das die Druckbranche dramatisch. Tiefere Einnahmen bei den Zeitungen, weniger Druckaufträge von Werbern sowie ein allgemeiner Rückgang der Volumen werden zu einem noch

schärferen Verdrängungskampf innerhalb des Druck- und Papiergewerbes führen. Der gestiegene Versandkostendruck führt zu höherer Automatisierung und zur Suche nach alternativen Vertriebswegen. Dabei sind alle weiteren Konkurrenzverstärker wie Druck on Demand, Heimdrucker, gestiegenes Branchendruckvolumen usw. noch gar nicht aufgezählt.

Mehrere Faktoren deuten auf einen erbitterten Kampf um Marktanteile hin. Der Branchenniedergang ist noch nicht offensichtlich, die Unternehmen werden tendenziell versuchen, ihre Marktanteile zu verteidigen. Auch findet der Niedergang eher schleichend statt, das Tagesgeschäft erhält dadurch einen grösseren Stellenwert als strategische Entscheidungen. Sieht ein Unternehmen dennoch die Logik zum Aussteigen, stellen sich neue Fragen: Können die bestehenden Anlagen Gewinn bringend verkauft werden? Wie reagieren Banken und Kapitalgeber bei der Bewertung für das restliche Geschäft und kann sich ein Unternehmen aus strategischen Gründen den Verkauf leisten?

Nicht zu unterschätzen ist der emotionale Anteil. Ein Unternehmen, das mit Herzblut aufgebaut worden ist, in dem jahrelange harte Arbeit steckt, verschenkt kein Unternehmer freiwillig. Und wenn niemand freiwillig aussteigt, wird die Preisschlacht bis zum bitteren Ende geführt. Diesen darwinistischen Überlebenskampf werden mehr Unternehmen verlieren als gewinnen.

Für jedes Druck- und Papierunternehmen stellt sich die Frage: Wie positioniert es sich im Markt, damit es entweder einen geordneten Rückzug durchführen oder sogar eine Gewinn bringende Position einnehmen kann?

Wie man zu den Gewinnern gehört

Schon viele Branchen haben ihre einstige Bedeutung verloren und dennoch leben weiterhin Unternehmen ausgezeichnet vom verbleibenden Restmarkt. Damit auch Sie zu den Gewinnern gehören, benötigen Sie eine fundierte Strategie für Ihre Zukunft:

– Kennen Sie Ihre wahre Kostenstruktur? Der Marktdruck führt zwangsläufig zu einem massiven Preisdruck. Nur wer seine wirklichen Kostenstruktur kennt, ist in der Lage,

die richtigen Entscheidungen zu treffen, und verhindert ein Ausbluten der Bilanzsubstanz. Wörter wie Prozess- und Teilkostenrechnung dürfen keine Fremdwörter mehr sein. Nicht zu verwechseln mit der ungenauen Vollkostenrechnung!

- Analysieren Sie das Verhalten Ihrer direkten Branchenkonkurrenten. Wer baut Kapazitäten auf, wer baut sie ab, auf welche Bereiche fokussieren und wie positionieren Sie sich dem Markt gegenüber?
- Lernen Sie Ihre «Konkurrenz» kennen. Andere Druckereien sind mehr Leidensgenossen denn Konkurrenten. Setzen Sie sich mit den neuen Ausgabegeräten wie Internet, Palm, E-Paper auseinander, überlegen Sie sich, welche Auswirkungen diese neuen Formen auf Ihre zukünftigen Geschäfte haben.
- Erstellen Sie Zukunftsszenarien und überlegen Sie, wie Sie Ihr Unternehmen mit den vorhandenen Möglichkeiten positionieren.
- Handeln Sie. Nur wer aktiv entscheidet, hat eine Chance, den Veränderungsprozess mitzugestalten. Eine Entscheidung kann falsch sein, keine Entscheidung ist immer falsch.

Mit Mut in die Zukunft

Kennen Sie Ihre Kostenstruktur, werden Sie keine ruinösen Preiskämpfe ausfechten. Stattdessen konzentrieren Sie sich auf Gewinn bringende Aufträge. Verstehen Sie Ihre Konkurrenzprodukte, setzen Sie sie zu Ihren Gunsten ein oder machen einen grossen Bogen darum, zumindest werden Sie nicht von ihnen überrascht. Kennen Sie verschiedene Zukunftsszenarien, verstehen und reagieren Sie besser auf kommende Marktentwicklungen.

Wer handelt und das Heft in die Hand nimmt, erreicht eine gewünschte Marktposition oft, bevor sich die Mitbewerber dahin aufmachen. Handeln müssen Sie!

Abschliessend lege ich Ihnen folgende zwei Lesetipps ans Herz:

- Wettbewerbs-Strategie, Michael E. Porter
- Modul Teilkostenrechnung, www.educatis.ch