

Größer, schneller, unrentabler?

Die Rollenoffsetdruckereien in Deutschland durchlaufen derzeit einen schmerzhaften Prozess der Konsolidierung. Welche Rollen der BVDM, die EWA und die neuen Maschinenklassen dabei spielen und warum Preiserhöhungen längst überfällig sind, erklären die Branchenexperten Mayer, Kuisle und Dömer (siehe Interview ab S. 31) im Gespräch mit Print & Produktion.

Laut einer Umfrage des Bundesverbandes Druck und Medien (BVDM) bei führenden Rollendruckereien hat sich die Ertragslage der Unternehmen nach mehreren mageren Jahren, die durch spektakuläre Insolvenzen geprägt waren, in diesem Jahr nochmals verschlechtert. Dazu Thomas Mayer, Hauptgeschäftsführer des BVDM: „Die Kosten in den Druckereien steigen, insbesondere durch die anhaltend hohen Energiepreise. Aller Voraussicht nach wird sich diese Situation auch nicht mehr so schnell ändern.“ Peter Kuisle, Executive Vice President Sales der Manroland AG, beschreibt die Lage der Rollenoffsetdruckereien ähnlich „Der Markt konsolidiert sich. Die Schere zwischen steigenden Erzeugerpreisen und stagnierenden bzw. sinkenden Verkaufspreisen wird größer, das beschleunigt den Konsolidierungsprozess. Die Statistik zeigt, dass in den letzten Jahren

die Preise für Printprodukte, außer für Zeitungen, im Verkauf nach unten gehen. So eine Entwicklung ist hoch kritisch, vor allem in Verbindung mit der Kostenentwicklung – die Kosten für Materialien, für Energie und Gas steigen momentan dramatisch an. Deswegen muss man auch viel mehr in Richtung Produktionseffizienz und Produktwertigkeit in der Branche tun.“

Kapazitäten und Preise, ein Teufelskreislauf

Das Thema Effizienz im Sinne von neuen und leistungsfähigeren Maschinen entpuppt sich für die Rollenoffsetdruckbranche derzeit allerdings mehr und mehr als Teufelskreislauf. Die Crux der Branche ist, dass die neuen 80-Seiten-, bald auch 96-Seiten-Maschinen gigantische Kapazitäten aufbauen und diejenigen Rollenoffsetdruckereien, die noch mit 16-



Thomas Mayer, Hauptgeschäftsführer des BVDM: „Eine Erhöhung der Erzeugerpreise für Druckdienstleistungen ist fällig. Die Druckereien haben ihre Produktivitätsfortschritte stets partnerschaftlich an die Kunden weitergegeben. Deshalb ist es nur fair, wenn auch jetzt der Teuerungsschub partnerschaftlich geschultert wird.“



Peter Kuisle, Executive Vice President Sales Manroland AG: „Deutsche Rollenoffsetdruckereien haben im internationalen Vergleich in den letzten Jahren überdurchschnittlich in wegweisende Technik investiert und ihren Maschinenpark modernisiert. Sie zählen im Vergleich sicherlich zu den leistungsfähigsten der Welt.“

BVDM und EWA

Im Rollenoffsetdruck haben die Betriebe mit dem BVDM und der European Web Association (EWA) zwei voneinander unabhängige Organisationen zur Wahl. Initiator der EWA ist der Unternehmensberater Michael Dömer. Er entschloss sich im April 1998, die Wettbewerber im Rollenoffset an einen Tisch zu bringen. Inzwischen sind 38 Unternehmen und Geschäftsführer in diesem Arbeitskreis, die zusammen über 60 Unternehmen mit 14.520 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 3,3 Mrd. Euro im Jahr repräsentieren. In der Maschinenkapazität liegt der Anteil bei rund 70 % der Branche. Thomas Mayer erklärt die Situation der beiden Organisationen so: „Die EWA ist kein Branchenverband im eigentlichen Sinne. Wenn ich es richtig sehe, will sich die EWA so auch gar nicht definieren. Tatsächlich ist die EWA zu einer Einrichtung geworden, in der ein großer Teil der Unternehmer aus dem Bereich Rollenoffset seine Vorstellungen artikuliert. Wenn dabei konsensfähige Ziele entstehen, für deren Verfolgung und Umsetzung der Branchenverband die geeignete Institution ist, stehen wir dafür selbstverständlich zur Verfügung. Dies gilt umso mehr, als zahlreiche EWA-Teilnehmer nach meiner Kenntnis Mitglied im Verband sind. Die Verbände Druck und Medien und als Spitzenverband der Bundesverband vertreten die Interessen der Gesamtbranche und natürlich auch die spezifischen Anliegen des Rollenoffsets. Verbände und EWA sind keine Konkurrenten, sondern verfolgen die gleiche Stoßrichtung.“

oder 32-Seiten-Maschinen produzieren, aus dem Markt drängen. Werden diese dann verkauft, erliegen die neuen Besitzer meist der Versuchung, die billig hinzu gekauften Kapazitäten auf Teufel komm raus mit Kampfpreisen auszulasten, was zuungunsten des allgemeinen Preisniveaus der Branche geht.

Eine weitere Verschärfung dieser Situation ergibt sich daraus, dass die Preisunterschiede zwischen den Maschinenklassen gering sind und sich die Unternehmen deshalb gern bei der Bestellung einer neuen Maschine für die nächst höhere entscheiden und somit die Kapazität noch weiter erhöhen.

Auch Peter Kuisle bestätigt diesen Trend: „Deutsche Rollenoffsetdruckereien treiben mit ihren Anfragen auch die Entwicklungen von Manroland im Highvolume-Druck stark voran. Beispielsweise seien hier die breiteste in Betrieb befindliche Rollenoffsetmaschine, die 80-Seiten Lithoman mit 2,25 m Bahnbreite genannt, die letztes Jahr Weltpremiere bei der Druckerei J. Fink feierte. Und die auf der Drupa vorgestellte 96-Seiten-Lithoman, die in der Partnerschaft mit Mohn Druck entwickelt wird.“

Bei der Frage, wie sich die Unternehmen im Wettbewerb zum Tiefdruck und zum großformatigen Bogenoffsetdruck konkret aufstellen sollen, rät Spitzenmanager Kuisle: „Die Rollenoffsetunternehmen müssen sich auf die Kundenbedürfnisse ausrichten. Letztlich entscheidet sich auch der Printbuyer für die Druckproduktion, die ihm in Qualität und Produktivität die beste Lösung bietet. Hier hat der Rollenoffset in den letzten Jahren sicherlich gepunktet. Ein Beispiel ist der veränderte Trend in der Druckproduktion von Katalogen und Magazinen. Die zielgruppengenaue Ansprache wird immer wichtiger, entsprechend sinken die Auflagen des einzelnen Druckproduktes, die Seitenzahlen steigen dagegen oftmals. Da die Costs per copy entscheidend sind, wandeln sich die Anforderungen an die Produktionssysteme. Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist die angesprochene 96-Seiten-Lithoman mit einer Bahnbreite von 2,52 m im liegenden Format. Natürlich ist vorab stets eine genaue Betriebs- und Auftragsstrukturanalyse notwendig, um zu ermitteln, ob die Kapazität der noch größeren Maschinen auch zum Unternehmen passt.“

■ Kerstin und Jörg Allner



Michael Dömer im Interview:

„Ganze Verkaufsorganisationen im Innen- und Außendienst haben sich daran gewöhnt, Leistungen zu verschenken, die viel Geld kosten und das Unternehmen gefährden.“

Michael Dömer (Jahrgang 1952) ist seit 1986 Unternehmens- und Personalberater, Krisenmanager, Trainer und Coach mit Büro in Stuttgart und Hauptsitz in Güster bei Hamburg. 1998 gründete Dömer die EWA – European Web Association.

„Mehr offensive Branchenpolitik“

Print: Herr Dömer, sowohl der BVDM als auch die EWA haben im Sommer fast zeitgleich in Presseerklärungen die schlechte Ertragslage der Rollenoffsetdruckereien beklagt und Preiserhöhungen gefordert. Warum hat sich die wirtschaftliche Lage der Unternehmen so zugespitzt?

Michael Dömer: Die Kostenexplosion ist enorm. Die Unternehmen sind sehr energieintensiv. Auch durch die Preiserhöhungen bei Farbe und Papier haben sich die Kalkulationsgrundlagen dramatisch verändert. Erstmals wurden während laufender Verträge unterjährig Papierpreise erhöht. Farbpreise gelten zum Teil nur für 90 Tage. Das fällt oftmals in laufende Druckverträge. Das Weitergeben dieser zusätzlichen Kosten muss jetzt dringend umgesetzt werden. Das Problem ist, dass die Druckpreise bereits in den letzten Jahren auf unterstem Niveau waren und keinerlei Spielräume gegeben sind, dass Unternehmer Kosten-

steigerungen auch nur teilweise schlucken können, ohne sie weiterzugeben.

Print: Sie empfehlen ihren Mitgliedern ein 12-Punkteprogramm mit Sofortmaßnahmen. Bitte erklären Sie uns, was es damit auf sich hat.

Dömer: Diese Thesen enthalten auf den Punkt gebracht Handlungsfelder, die zu einer Ergebnisverbesserung in den Unternehmen führen werden und ein Umdenken in der Marktpolitik erfordern. Die Überschrift über allem ist: Konsequenz! Egal, ob Bogen- oder Rollenoffset, es haben sich in den letzten Jahren fatale Entwicklungen eingeschlichen. Ganze Verkaufsorganisationen im Innen- und Außendienst haben sich daran gewöhnt, Leistungen zu verschenken, die viel Geld kosten und das Unternehmen gefährden. Es soll z. B. Firmen geben, die nicht mit Auftragsbestätigungen arbeiten, in denen klar geregelt ist, ab wann

Stillstandzeiten berechnet werden. Offensichtlich gibt es viel Qualifizierungsbedarf bei den Verkäufern in betriebswirtschaftlichen Fragen. Das 12-Punkte-Programm beinhaltet ein breites Spektrum von schnell umsetzbaren Maßnahmen bis hin zur gezielten Nutzung von Jahresarbeitszeiten, Wartungssystemen und schnellen Optimierungen des Prozesses. Ganz allen voran steht in dieser schwierigen Zeit aber die dringende Aufforderung, Verkaufspolitik, insbesondere Preispolitik, sofort restriktiv zur Chefsache zu machen.

Print: Auf der Drupa gab es erstmals eine gemeinsame Pressekonferenz der EWA mit der European Rotogravure Association (ERA). Gehören der Tiefdruck und der großformatige Bogenoffsetdruck nicht zu den Wettbewerbern, die den Rollenoffsetdruck in die Zange nehmen? Warum also diese Kooperation?

Dömer: Die aktuelle Marktentwicklung zeigt sinkende Auflagen und Änderungen in der Produktstruktur. Gleichzeitig gibt es erhebliche technologische Entwicklungen in allen Druckverfahren, insbesondere im Rollenoffset. Die Schnittmengen werden größer. Es ist überholtes Denken innerhalb der Druckindustrie – insbesondere zwischen Rollenoffset und Tiefdruck – eine Wettbewerbssituation herzustellen. Die meisten Tiefdruckunternehmen haben auch einen Rollenoffsetbereich. Mit welcher Technologie das jeweilige Produkt hergestellt wird, entscheidet die technische Anforderung oder der Markt. Im Bogenoffset sieht das wieder etwas anders aus. Hier wird es in den nächsten Jahren noch erhebliche Veränderungen geben. Die gemeinsame Pressekonzferenz zwischen EWA und ERA auf der Drupa war somit ein klares Signal für eine gemeinsame Branche statt Kannibalismus.

„Gefühlte Überkapazität“

Print: In der Branche kursieren mehrere sich widersprechende Aussagen über die Auslastung der Betriebe. Ist die Unterauslastung tatsächlich ein Märchen?

Dömer: Mein Beratungsunternehmen hat im Auftrag der EWA eine detaillierte Studie über die Auslastung der Unternehmen in den letzten 14 Monaten je Maschinentyp erarbeitet. Solche nachprüfbareren Aussagen von 120 Maschinen Monat für Monat gab es bisher nicht. Insofern ist diese Studie nachweisbar aussagefähig. Es gibt seit ewigen Zeiten Saisonschwankungen, die besonders in den Monaten Juni/Juli deutlicher nach unten tendieren.

Das Profisystem für perfekte Publikationen

tango team ist ein neues Komplett-Publishing-System zu einem Top-Preis. Gestalten Sie in der Arbeitsgruppe professionelle **Print- und PDF-Projekte** übersichtlich und effektiv. Das System bietet einen durchgehenden **Workflow** für Texte, Bilder und Dokumente.

tango team arbeitet im Firmennetzwerk und über das Internet. So binden Sie Ihre Kunden und Partner zur **Abstimmung**, Korrektur und Freigabe einfach und schnell ein.



tango team für fünf Anwender kostet komplett inklusive Webserver weniger als 2.500,- EUR.

Fordern Sie jetzt Ihre kostenlose Testversion an!

Überzeugen Sie sich selbst, wie einfach der Weg vom Scribble zum fertigen Druckprodukt geworden ist.

MarkStein Software

D-64297 Darmstadt
Tel. +49 (6151) 396870
www.tangoteam.de
info@markstein.com



Der Automatisierungsgrad in den Rollenoffsetdruckereien ist hoch: Hier ein Transportroboter in der finnischen Druckerei Hansaprint. Michael Dömer zur internationalen Wettbewerbssituation: „Die deutschen Rollenoffsetdruckereien sind im europäischen Wettbewerb exzellent aufgestellt.“

Im Porträt: Michael Dömer

Nach Abitur und Studium an der Universität Konstanz begann Michael Dömer seine berufliche Laufbahn zunächst im Projektmanagement der Firma Girardet in Essen, mit 2.500 Mitarbeitern einem der größten verlagsunabhängigen Tiefdruckunternehmen. Er war Leiter und Mitarbeiter verschiedenster Projekte. Anschließend übernahm er in diesem Unternehmen Linienverantwortung als Bereichsleiter Personal. In diese Zeit fiel die erste Krise des Tiefdrucks, was zu seiner aktiven Einbindung in die Restrukturierung des Unternehmens führte.

1985 wechselte er in die Firmengruppe Rombach nach Freiburg, wurde dort Prokurist und Firmenleiter des Medienhauses und war Stellvertreter des Geschäftsführers und Gesellschafters. Mit entsprechend tiefer Praxiserfahrung begann er 1986 seine Selbständigkeit als Unternehmensberater, zunächst mit einem Büro in Stuttgart. Später verlegte er seinen Firmensitz aus privaten Gründen nach Norddeutschland. Seit nunmehr 22 Jahren ist er als Unternehmensberater selbständig.

Im Laufe der Jahre hat sich Michael Dömer zu einem der führenden Berater in der Druckindustrie entwickelt. Das Beratungsspektrum umfasst die gesamte Palette der Unternehmensführung. Das gilt für alle Druckverfahren sowie auch für die vor- und nachgelagerten Bereiche. Als besonderes Unterscheidungsmerkmal nennt Dömer eine starke Umsetzungsorientierung. So gelang es ihm in mehreren Interims-Managementfunktionen bei angeschlagenen Unternehmen schnell einen Turnaround mit nachhaltiger Wirkung zu erreichen.

Diese Unternehmen waren sowohl im Rollenoffset wie im Bogenoffset und Verpackungsdruck tätig. Regelmäßig wird er auch von Kreditinstituten und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als Berater hinzugezogen. Für viele erfolgreiche Unternehmer ist er seit Beginn seiner Tätigkeit persönlicher Gesprächspartner, Berater und Coach. Von Gesamtstrategien über Marktkonzepte, Kostenmanagement und Umorganisationen bis hin zu Qualifizierung von Teams und Coaching reicht das Beratungsspektrum.

Als ehemaliger Personalmanager hat er auch gute Referenzen in der Personalberatung. In den letzten fünf Jahren nahmen die M & A-Projekte zu. Er begleitet dabei Kooperationen, Fusionen und Unternehmensverkäufe.

1998 gründete Michael Dömer die EWA (European Web Association, siehe unser Kasten auf Seite 30).

In Fachzeitschriften und bei vielen Vorträgen ist Michael Dömer für kritische, z. T. auch bewusst provozierende Thesen bekannt, die nicht selten gegen den Mainstream argumentieren. Seit Jahren fordert er offensives Handeln von den Unternehmern, um neue Strukturen zu schaffen und das Selbstbewusstsein der Druckindustrie zu verbessern.

Dennoch zeigt sich übers Jahr eine Auslastung, die über der Normalkapazität liegt. Für Saisonschwankungen gibt es inzwischen großzügige, flexible Arbeitszeitmodelle, die nur mehr Anwendung finden müssen. Außerdem kann eine gezielte Wartungsplanung zur Optimierung führen. Bedenken Sie dabei, welche enormen Kapazitäten in den letzten Jahren in den Markt gekommen sind. Da kann man vom Print-Sterben wirklich nicht reden. Ich warne jedoch davor, dass die heute gefühlte Überkapazität in Kürze tatsächlich eintreten könnte. Hier ist Kreativität und mehr offensive Branchenpolitik gefordert.

Print: Wie stehen die deutschen Rollenoffsetdruckereien im europäischen und weltweiten Wettbewerb?

Dömer: Die deutschen Rollenoffsetdruckereien sind im europäischen Wettbewerb exzellent aufgestellt. Andererseits ist der weitaus größte Teil des Printmarkts regional im Sinne von länderspezifisch. Die steigenden Transportkosten werden diese Situation weiter festigen. Gedruckt wird meist in den Ländern, wo verteilt wird.

Kein Wettbewerb durch Zeitungsdruck

Print: In letzter Zeit war zu beobachten, dass immer mehr Zeitungsdrucker versuchen, ihre Zeitungsrotationen mit Akzidenzen und Magazinähnlichen Produkten auszulasten. Bleiben dabei die Heatset-Rollenoffsetbetriebe auf der Strecke?

Dömer: Die Zeitungsdrucker werden nicht zum Wettbewerber für den Heatset. Vereinzelt wird es Spezialprodukte geben, die dort additiv zur Zeitung mit Trocknung hergestellt werden. Die gesamte, auch interne Struktur – wie z. B. der Customer-Care-Bereich – müsste in den Zeitungshäusern völlig umgestellt werden, was für die Zeitungsdrucker sehr teuer wird. Außerdem ist die Zeitungsproduktion in der Nacht ein Muss. Das würde dazu führen, dass Highvolume-Aufträge ständig unterbrochen werden, was wirtschaftlich nicht darstellbar ist. Eine Reihe weiterer technischer Faktoren kommen hinzu: der Heatset hat Zukunft und wird nicht durch Zeitungshäuser angegriffen.

Print: Herr Dömer, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.