

Preisbrecher dur

Als Druck&Medien vor zehn Jahren erstmals erschien, war der Online-Druck in Deutschland noch kaum entwickelt. Er wurde aber schnell zum die gesamte Branche prägenden Geschäftsmodell. **Anne König**, Professorin an der Beuth-Hochschule Berlin, beantwortet Fragen von **Thomas Fasold** über die Anfänge und die Potenziale für die Zukunft.

Welche Entwicklungen haben den Ausschlag gegeben, dass sich das Online-Drucken in den vergangenen zehn Jahren derartig dynamisch entwickeln konnte?

Da kam vieles zusammen. Ausschlaggebend war die Erfindung von Online-Konfiguratoren, also die Möglichkeit, Drucksachen Schritt für Schritt über einen Browser für Laien zu beschreiben und damit bestellbar zu machen. Diese Basis der heutigen E-Commerce-Software von Online-Druckereien tauchte erstmals auf der Drupa 2000 auf. „Die Dotcoms kommen“, titelte die Branchenpresse. Firmen mit für uns damals merkwürdigen Namen wie httpprint, noosh oder printcafé tauchten mit Marktplatzangeboten auf.

Ihr Geschäftsmodell beruhte darauf, Provisionen zu kassieren, wenn sie Druckereien und Kunden zusammen bringen. Um den anfragenden Kunden mehrere Angebote von dem Marktplatz angeschlossenen Druckereien zukommen zu lassen, mussten die Kunden ihre Anfrage strukturiert in einem Onlineformular beschreiben. Das Geschäftsmodell war zum Scheitern verurteilt, da es in dem Moment, wo sich Kunde und Druckerei gefunden haben, keinen Grund mehr gab, den nächsten Auftrag auch über den Marktplatz zu platzieren.

Auch die Druckereien waren nicht begeistert, von der niedrigen Marge noch was an Händler abzugeben. Aber faktisch haben diese

Jungunternehmer die Online-Beschreibung von Standarddrucksachen erfunden – und damit die Grundlage für Onlinedruck-Konfiguratoren.

Dass die Dynamik sich dann so enorm entfalten konnte, liegt hingegen an etwas gänzlich anderem: An den großen Kosteneinsparungseffekten durch den Druck in Sammelformen. Der Sammelformdruck ist technisch uralte. Welcher Drucker hat nicht immer davon geträumt, den nächsten Auftrag wenigstens mit dem gleichen Papierformat drucken zu können, statt alles wieder umzurüsten, also ähnliche Aufträge in eine rüstzeit-reduzierende Druckreihenfolge zu kriegen, oder, noch besser, statt mehrere Nutzen zu ziehen, mehrere Aufträge auf einen Bogen zu legen. Aber solche für den Sammelformdruck geeigneten Aufträge fanden in der Vor-Internetzeit nicht zusammen.

Nun, das stimmt nicht ganz, es gab Ausnahmen: In Großstädten wie Berlin hat beispielsweise Laserline auch schon in der vorinternetisierten Zeit versucht, Kunden bekannt zu machen, dass die Druckerei zum Beispiel jeden Donnerstag Briefpapier auf 90 Gramm pro Quadratmeter in 4c in 1000-er-Staffeln drucken wird. Wer seine Filme zeitlich und qualitativ so abgab, dass sein Auftrag mitlaufen konnte, bekam wesentlich günstigere Preise. Ich erinnere mich auch an das Geschäftsmodell einiger Druckereien im Bücherdruck, wo es ganz Wochen gab, in denen zum Beispiel nur Papier mit 2,2-fachem Volumen und nur einem Bogenformat in der Maschine war – und in diesem Zeitslot war der Druck auf genau diesem Papier dann günstiger.

Aber nur durch die Standardisierung von Standarddrucksachen und deren Online-Konfiguration war das Zusammenfinden ähnlicher Kundenwünsche und damit die Kosteneinsparung durch den – wie ich ihn nenne – „Sammel-



formeffekt“ möglich. Nur durch den Sammelformeffekt wurden die Online-Druckereien Preisbrecher – weil sie Kostenbrecher wurden.

Warum konnte gerade in Deutschland der Online-Druck ein so starkes Wachstum erzielen?

Als Druckerin, Druckingenieurin, Pädagogin und heutige Professorin wäre mir am liebsten, belegen zu können, dass das an unseren gut ausgebildeten Fachkräften liegt. Da ist, glaube ich, tatsächlich viel dran. Wichtiger ist aber der jeweils einzelne unternehmerische Mut und das betriebswirtschaftliche Talent, sich aus dem Tal der Tränen sinkender Umsätze befreien zu können und kluge Kooperationen einzugehen.

Auch die Tatsache, dass die deutschen Bogenoffsetdruckmaschinenhersteller mit fast 90 Prozent Marktanteil den Weltmarkt beherrschen, aber alle hier in Deutschland noch ihre industrielle Heimat haben, hat sehr viel zur Dynamik beigetragen. Die ersten Bogenoffsetdruckmaschinen im

Druck Sammelform



Zur Person

Anne König

- Alter: 55, verheiratet
- Ausbildung: Buch- und Offsetdruckerin, Druckingenieurin, Diplom-Pädagogin
- Position: Professorin für die Betriebswirtschaftslehre in der Druck- und Medienbranche, Beuth-Hochschule, Berlin
- Hobbys: Reisen, reiten und gärtnern

„Ausschlaggebend war die Erfindung von Online-Konfiguratoren, also die Möglichkeit, Drucksachen Schritt für Schritt über einen Browser für Laien zu beschreiben und damit bestellbar zu machen. Diese Basis der heutigen E-Commerce-Software von Online-Druckereien tauchte erstmals auf der Drupa 2000 auf.“

jeweils nächsten größeren Formatstand und stehen meist hier in Deutschland. Die Maschinenbauingenieure begleiten den Aufbau vor Ort in den Online-Druckereien, bis ihre Beta-Maschine unter Produktionsbedingungen die Marktreife erlangt. Es ist viel leichter, einen deutschen Maschinenbauingenieur davon zu überzeugen, in einer deutschen Druckerei drei Monate neben seinem Baby zu stellen, bis es die Kinderkrankheiten ausgeschwitzt hat, als sagen wir mal das gleiche in Südamerika zu machen. Er kann hier wenigstens am Wochenende nach Hause fahren. Hinzu kommt die

Nähe zu den führenden Weiterverarbeitungsmaschinenherstellern.

Gibt es Anhaltspunkte für das in der Branche häufig ausgesprochene Urteil/Vorurteil, dass die Online-Druck-Entwicklung durch Subventionen, untertarifliche Bezahlungen und schlechte Arbeitsbedingungen getragen wird?

Es kann gut sein, dass Effekte der Wiedervereinigung zu Beginn eine Rolle gespielt haben. Druckereien im Osten haben mit Subventionen in einem Markt mit Überkapazitäten weitere Kapazitäten aufgebaut – konnten aber nur mit Dumpingpreisen und dann auch

schnell mit Dumpinglöhnen Aufträge akquirieren. Wenn man sich aber anschaut, mit wie vielen Millionen von Venture Capital Firmen wie Amazon oder Zalando hochgepöppelt werden – Firmen, die Jahre lang nur rote Zahlen schrieben oder schreiben, dann ist der Subventionseffekt im Online-Druck mehr als harmlos. Wer das als wesentlichen Grund sieht, sucht einen Schuldigen. Menschlich verständlich, aber sachlich falsch und unternehmerisch rückwärtsgewandt. Der Hauptgrund für die wesentlich niedrigen Preise der Onlinedruckereien sind die niedrigeren Kosten durch den Sammelformeffekt. Das kann man leicht selbst nachrechnen: Wenn sich mehrere Kleinaufträge einen Bogen teilen, dann sind die Kosteneinsparungen bei der Plattenherstellung und beim Rüsten enorm. Das kann je nach Auftrag bis zu 40 Prozent ausmachen – bei gleichen Personal- und Investitionskosten.

Welche Geschäftsmodelle sind im Online-Segment die erfolgreichsten?

Am tollsten ist es, wenn drei Dinge zusammen kommen: Ein Produkt mit hoher Nachfrage, mit hohem Sammelformeffekt (also möglichst klein und kleine Auflage) und dass ich es als „first mover“ ernst meine mit dem Produkt. Es nutzt nichts, wenn ich eine gute Idee habe, aber dann nicht



„Für die Tausenden von Laieneinkäufern wird es in 10 Jahren heißen: Alles, was es nicht online gibt, gibt es auch nicht. Sie werden gar nicht mehr wissen, was eine Druckerei ist. Für sie gibt es dann einfach nur noch Drucksachen, als wäre das eine Handelsware.“

- ▶ systematisch in das Marketing, in den Online-Auftritt und seine Usability auf für Laien, in die Prozess- und in die Produktverbesserung investiere. Dann werden andere die Idee abkupfern und ihre Umsetzung besser machen als ich. Leider ist man mit den klassischen Bogenoffsetdruckprodukten nicht mehr „first mover“. Da haben die großen deutschen Onlinedruckereien einen Erfahrungs- und Kundenschatz aufgebaut, der ihnen weiteres Wachstum und damit noch günstigere Kostenstrukturen beschert. Leider ist es im Onlinedruck wie bei vielen E-Business-Geschäftsmodellen: Größe wird belohnt. Wenn ich Unternehmerin wäre, würde ich also ein Produkt suchen mit hoher Nachfrage und hohem Sammelformeffekt. Wenn die Welt individualisierte Kronkorken bräuchte, würde ich mich mit einem Getränkehersteller zusammen tun, in einen LFP-Drucker investieren, lebensmittelgerecht

auf große Bleche drucken, und die Kronkorken in pickfeinen sauberen Prozessen dem richtigen Getränk zuführen. Die Logistik möge dann DHL, UPS und Co. übernehmen.

Welche Auswirkungen hat das verschobene Druckvolumen hin zum Online-Druck auf die Gesamtstruktur der Druckbranche?

Ich gehe davon aus, dass ein Drittel des Marktvolumens in den Onlinedruck geht, und dass es wieder mehr Großdruckereien geben wird.

Große Online-Drucker benötigen die Kooperation mit kleineren Spezialisten. Ist das ein nachhaltiges Überlebensmodell für kleinere Druckdienstleister?

Nein. Wenn das Produkt richtig gut läuft, dann werden die großen

kleinen und mittleren Auflagen ohne Personalisierung. Das größte Wachstum liegt in einer größeren Produkt- und Variantenvielfalt – und ganz klar in der Internationalisierung, also im Export.

Ein Ausblickversuch auf die nächsten 10 Jahre: Alles online, oder was?

Nein. Alle regelmäßig wiederkehrenden professionellen Geschäftsbeziehungen, also Verpackungen, Zeitungen, Kataloge, Beilagen, werden auch zukünftig zwischen professionellen Ein- und Verkäufern ohne Online-Konfiguratoren abgewickelt. Aber für die tausenden von Laieneinkäufern wird es in 10 Jahren heißen: Alles, was es nicht online gibt, gibt es auch nicht. In 10 Jahren werden diese Laieneinkäufer gar nicht mehr wissen, was eine Druckerei ist. Für sie gibt es dann einfach nur noch Drucksachen, als wäre das eine Handelsware.

Das ist aber auch eine Chance: Es viel Potential, Dinge zu erfinden, die Laieneinkäufer „entdecken“ und dadurch erkennen, dass sie sie haben möchten. ■

Online-Druckereien eigene Fertigungskapazitäten aufbauen. Richtig Geld verdient man mit großer eigener Wertschöpfung und ständiger Prozessoptimierung. Und richtig Geld brauchen die Großen, um den Vorsprung international halten zu können.

Wird sich der Online-Druck weiterhin so dynamisch entwickeln wie im ersten Jahrzehnt? Wo liegen Potenziale, wo Wachstumsgrenzen?

Die Personalisierungswelle ist aus meiner Sicht eine Welle, die wieder abflauen wird. Wer freut sich heute wirklich noch über einen Golfball mit eigenem Konterfei? Das wird irgendwann normal, und nervt vielleicht sogar. Auch die Debatte um den Datenschutz wird dazu beitragen.

Wachstumspotential gibt es aber trotzdem. Es muss ja nicht Auflage 1 sein. Der Onlinedruck ist im Vergleich zum Digitaldruck viel dynamischer gewachsen, gerade mit