

Fallstudie 10

Impress Spiegel AG¹

Reto und Andreas Spiegel sitzen an dem mit Prospekten und sonstigen Unterlagen übersäten Tisch im kleinen Konferenzzimmer und diskutieren die weitere Entwicklung ihres Unternehmens. «Print allein gibt keine Kundenbindung mehr», meint Andreas, «wir müssen uns gut überlegen, ob wir weiterhin als herkömmliche Druckerei regional tätig sein und in neue Offsetmaschinen investieren wollen.» Könnte man künftig nicht die Vorteile des Digitaldruckes und der IT vermehrt nutzen und auf die Individualisierung und Personalisierung von Drucksachen setzen, um damit den Kunden zeitgemäße Marketing- und Kommunikationskonzepte anzubieten?

Die Kunden verlangen immer mehr Leistungen über den Druck hinaus. Unter den Unterlagen, die auf dem Tisch liegen, befindet sich unter anderem die Anfrage eines Stammkunden, der wissen will, ob Impress in der Lage sei, die Produktion von Werbebriefen inklusive Gestaltung, Datenaufbereitung und personalisiertem Versand zu übernehmen.

«Wir könnten die Digitaldrucktechnologien² und entsprechende Software beschaffen, und die Druckerei so ausbauen, dass wir zum <Quality

1 Diese Fallstudie beruht hauptsächlich auf der Diplomarbeit «Prospektivstudie für ein grafisches Kleinunternehmen» (siehe Quellenangaben) sowie auf verschiedenen Gesprächen mit Reto Spiegel.

2 Druckverfahren, bei dem das Druckbild direkt von einem Computer in eine Druckmaschine übertragen wird.

Partner Center» werden können», schlägt Andreas vor. «Damit könnten wir qualitativ hochwertige Druckdienstleistungen erbringen und zusätzlich eine breite Servicepalette anbieten. Außerdem», fährt er fort, «wäre dies ein erster Schritt, um unsere Druckerei in eine Serviceagentur für Multichannel-Marketing zu verwandeln, mit einer angeschlossenen Produktionsabteilung und einem guten Mix von ausgesuchten Hardware- und Softwarelieferanten.»

Die Frage steht im Raum, ob man mit dem Digitaldruck das künftige Wachstum des Unternehmens sichern könnte und ob es möglich wäre, als Multichannel-Marketingagentur eine Lücke zu füllen zwischen den klassischen Werbeagenturen, den grossen Direct-Mail-Anbietern und den konventionellen Druckereien sowie den IT-Häusern und Internet-agenturen.

«Digitaldruck ist ein Genre für sich», gibt Reto zu bedenken, «und zwar nicht der Technik wegen, sondern weil vor- und nachgelagerte Prozesse viel stärker in die Wertschöpfungskette integriert werden müssen.» Aufgrund der kleinen Losgrößen verlangt der Digitaldruck eine hohe Rationalisierung von Verkauf und Vertrieb.

	Druckerei oder Serviceagentur?
--	---------------------------------------

Digitaldruckverfahren sind nicht nur eine Produktionsschiene, mit der sich der im unteren Auflagebereich unrentable Offsetdruck¹ retten lässt. Um den Digitaldruck wirklich sinnvoll zu nutzen, muss man eine herkömmliche Druckerei in eine «Crossmedia-Fullservice-Agentur» verwandeln. Das würde bedeuten, dass man künftig als Dienstleistung auch die Konzeption und Umsetzung von Marketingkampagnen in konkrete Medienproduktionen – und zwar auf Papier oder in Onlinemedien – anbietet. Print und Web bestünden dann nebeneinander, was erlauben würde, die Kunden nach Medienverhalten oder Altersgruppen unterschiedlich anzusprechen.

Der Wandel zum Fullservice-Dienstleister ermöglicht auch den Einstieg ins «Media Asset Management».² Auf einer solchen Internetplattform können Kunden und Lieferanten Drucksachen gestaltungsgemäss verwalten und zum Druck freigeben. Beispielsweise kann ein Kunde, der eine neue Kollektion lancieren will, auf die Daten zu-

1 Der Offsetdruck ist ein traditionelles indirektes Flachdruckverfahren. Die druckenden Teile der Druckplatte nehmen Öle auf, sind aber wasserabstossend, während die nicht druckenden Teile Wasser anziehen und Öl abstossen.

2 Zentrale und medienneutrale Verwaltung marketingrelevanter Druckobjekte.

rückgreifen, die er früher verwendet hat, und diese für die neue Kollektion anpassen. Dadurch lassen sich erheblich Kosten einsparen, sowohl bei der Anpassung als auch bei der Produktion und bei der Verteilung von Drucksachen. Außerdem verringert das Media Asset Management die Vorbereitungszeit von Marketingkampagnen, was ebenfalls Kosten einspart und zur Umsatzsteigerung beitragen kann. Es ermöglicht ferner dezentrales und/oder verteiltes Publizieren und Drucken (distributed printing). Wachstum wäre dann vor allem durch Dienstleistungen in der Konzeptions-, Kurations- und Datenaufbereitungsphase sowie im Projektmanagement zu erwarten.

Als das Telefon läutet, steht Reto auf, und bevor er den Hörer abhebt, sagt er: «Wir müssen uns bald entscheiden, die Zeit drängt.»

	Geschichte
--	-------------------

Titus Spiegel, Geschäftsleitungsmitglied eines erfolgreichen mittelgroßen Unternehmens, ist 45 Jahre alt, als er sich im November 1970 entschließt, zusammen mit seiner Frau Elisabeth Spiegel eine kleine Dorfdruckerei zu gründen. Die beiden mieten zwei Räume, die sich allerdings in verschiedenen Liegenschaften befinden. Im einen Raum wird eine Setzerei eingerichtet, in der Titus Spiegel die anfallenden Satzarbeiten persönlich erledigt. Im andern Raum befindet sich die Druckerei, in der ein angestellter Drucker arbeitet, während Titus Spiegel neben seiner Tätigkeit als Setzer auch für die Kundenkontakte zuständig ist. Seine Frau erledigt die anfallenden Büroarbeiten.

Ohne besondere Anstrengungen für Akquisition erreicht das junge Unternehmen innert kurzer Zeit ein beachtliches Auftragsvolumen, das hauptsächlich aus Druckaufträgen für kleine und mittelständische Firmen aus der Region besteht. Bald muss sogar ein zweiter Drucker eingestellt werden. Titus und Elisabeth Spiegel freuen sich über den Erfolg. Infolge der wachsenden Zahl an Aufträgen entstehen jedoch Platzprobleme. In den bisherigen Räumlichkeiten gibt es kaum Möglichkeiten zur Lagerhaltung und zur Weiterverarbeitung. Die Räume sind außerdem in schlechtem Zustand. Eine gezielte Suche nach geeigneten und größeren Lokalitäten bleibt leider erfolglos. Deshalb entschließt sich das Ehepaar Spiegel nach einigem Zögern, einen Neubau zu errichten. Im Februar 1985 beziehen sie das neue Gebäude, das aus einem Wohn- und einem Geschäftstrakt besteht.

Die Platzprobleme sind nun gelöst. Doch leider treten unerwartet neue Schwierigkeiten auf. Titus Spiegel hat mit gesundheitlichen Problemen zu kämpfen, was ihn in seiner Arbeit einschränkt. Außerdem kommen

Personalprobleme hinzu, denn 1985 kündigen die Drucker, beide langjährige Mitarbeiter. Da der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist, fällt es schwer, diese Fachleute zu ersetzen. Es bleibt nichts anderes übrig, als die Lücke mit temporärem Aushilfspersonal zu schließen. Dies hat jedoch häufigen Personalwechsel zur Folge, was sich ungünstig auf den Geschäftsgang auswirkt, da wichtige Kunden zur Konkurrenz wechseln.

Erst 1989 kann man wieder zwei kompetente Fachleute einstellen. Einige Rückschläge der vergangenen Jahre können dadurch aufgefangen werden.

1993 wird die Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Zwei Jahre später lösen die beiden Söhne Reto und Andreas Spiegel den Vater in der Geschäftsleitung ab.

	Die Druckindustrie
--	---------------------------

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie hat die Druckereibranche gründlich verändert. Einige sprechen von der Strukturkrise in der grafischen Branche. Der Umgang mit Technik und mit technischen Neuerungen ist zwar für Druckereiunternehmen seit jeher selbstverständlich, und die Ausgaben für technische Neuerungen waren schon immer sehr hoch.

Während Jahren hat sich die Druckereibranche fast ausschließlich auf die Produktion konzentriert. Vorgelagerte Tätigkeiten der Marktleistung hat man den Werbeagenturen, PR-Beratern, Grafikern oder Medienfachleuten überlassen. Mit dem Aufkommen des Internets ist die «Heavy-Metal-Industrie» (Druckereiproduktion) jedoch zunehmend in Bedrängnis geraten. Die Digitalisierung der Gestaltung und Produktion der Medien sowie die damit verbundene Globalisierung haben die Landschaft gründlich verändert. Online-Print-Portale¹, Soziale Netzwerke wie Facebook, Plaxo, Xing, elektronische Bücher (eBooks) und Smartphones (Blackberry, iPhone usw.) haben zu einer Verlagerung und zur Verschmelzung unterschiedlicher Bereiche der Kommunikationsindustrie geführt. Bisherige Geschäftsfelder sind verschwunden und ebenso rasch sind neue entstanden. Workflowmanagement, das heißt die technisch unterstützte Gestaltung und Steuerung von Arbeitsabläufen, ist auch in der Druckindustrie immer wichtiger geworden. Damit verbunden sind neben einer Qualitätssteigerung Ziele wie Rationalisierung, Standardisierung und Verbesserung des Informationsflusses. Die Inte-

¹ Internetseiten, auf denen interaktiv Drucksachen gestaltet und per Mausclick in Auftrag gegeben werden können.

gration der kundenseitigen Prozesse in einen «digitalen Medien-Workflow» wird für die Kunden immer wichtiger. Hilfsmittel wie JDF (Job Definition Format), die eine störungsfreie Produktion sicherstellen, oder solche, die den freien Austausch von Dokumenten erlauben (PDF, HTML u. a.), erleichtern die Zusammenarbeit. Im Bereich des Layouts gab es solche Standards schon seit Ende der 1960er Jahre. Neu ist hingegen die nahtlose Verbindung des Workflowmanagement (Ablauf) mit dem Contentmanagement (Inhalt). Der Kunde kann seine Texte und Bilder in einer Datenbank speichern und sie danach für den gesamten Ablauf von der Produktion bis zur Verteilung in der jeweils benötigten Form nutzen.

Bei den Drucktechniken ist die Entwicklung ebenso revolutionär. Während Jahrzehnten, ja während Jahrhunderten genügte eine Unterscheidung zwischen Hochdruck und Tiefdruck. In den 1960er Jahren verdrängt jedoch die neue Technik des Flach- oder Offsetdrucks zunehmend die beiden bisherigen Verfahren. Und in jüngster Zeit sind durch die Digitalisierung zahlreiche neue Verfahren hinzugekommen wie Non-impact Digital Printing¹, Hochleistungs-Kopierapparate, Direct Imaging², Computer-to-Plate³ oder Computer-to-Press-Verfahren⁴.

Mit dem Aufkommen des Internets hat Crossmedia Publishing immer größere Bedeutung erlangt: Für die Gestaltung des Webauftritts und die Herstellung verschiedener Publikationen wie Broschüren, Bücher, Prospekte oder Internetseiten greift man auf eine einheitliche, in einer Datenbank gespeicherte Datenbasis zurück. Dies ermöglicht eine flexible, kostengünstige und fehlerresistente Produktion, und die Handhabung und laufende Aktualisierung der Daten wird vereinfacht.

Heute ersetzt Crossmedia Publishing nicht nur den Blei- und den Filmsatz, sondern zunehmend auch schon das Web- oder Desktop-Publishing, bei dem die Texte und Bilder ohne Rückgriff auf eine Datenbank direkt am Computer eingegeben werden.

In den 1980er Jahren haben Bildscanner-Systeme die Aufgaben der früheren Lithoanstalten⁵ übernommen. Aber mit dem Aufkommen der Digitalfotografie sind auch die Scanner bereits wieder überflüssig geworden. Die ersten Digitaldrucksysteme auf der Basis von Laser- und Inkjet-Technologien (Quickmaster-DI, Chromapress oder DICOweb)

1 Tintenstrahl-, Laser-, Thermodruck

2 Technologie, die über Infrarot-Laserdioden eine Druckfolie für wasserlosen Offsetdruck herstellt.

3 digitale Druckplattenbelichtung

4 Die Druckseiteninhalte werden direkt an den Druckzylinder gesendet. Dadurch entfällt der Wechsel von Druckplatten bzw. -folien.

5 Hersteller von Druckplatten

waren nach nur zehn Jahren technisch überholt. Neben dem Offset- und Rollenoffsetdruck haben sich Hochleistungssysteme (HP Indigo, Nextpress, Xeikon) etabliert. Eine Ablösung des Offsetdrucks durch den hochvolumigen und/oder großformatigen Inkjet-Rollendruck zeichnet sich ab, obwohl zurzeit Geschwindigkeit und Qualität noch nicht ganz befriedigen. Die Beschaffungskosten dieser Anlagen sind hoch und liegen für kleine Druckereien oft außerhalb der Reichweite. Wer diese neuen Geräte einsetzt, muss meist auch Lehrgeld zahlen. Sie bieten jedoch die Chance, die Kunden mit innovativen Lösungen und zusätzlichen Dienstleistungen besonders gut zu bedienen.

Die traditionelle Druckindustrie verwendet statische Druckplatten. Der Digitaldruck (Non-impact-Technik) hingegen bietet die Möglichkeit, die Daten während des Drucks zu verändern (z. B. Eindruck der Lieferadresse). Das Druckbild wird nach jedem Abzug neu erstellt. Dadurch entsteht eine fast unbegrenzte Flexibilität.

Diese Flexibilität kommt auch der Marktsituation entgegen. Es besteht eine wachsende Nachfrage nach kleinen, auf spezifische Zielgruppen zugeschnittenen Auflagen. Hingegen sind Großauflagen zunehmend dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt.

Mit der Entwicklung der Technik steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Lebenslanges Lernen ist ein wichtiges Stichwort und wird es auch in den nächsten Jahren bleiben. Die technische Entwicklung bedroht die traditionellen grafischen Berufe, bietet aber zugleich Chancen, neue Kompetenzen zu erwerben. Innovative Unternehmen haben sich bereits vom traditionellen Produktionsbetrieb verabschiedet. Sie realisieren ihre Produkte und Dienstleistungen mit zeitlich und räumlich entkoppelten Systemen¹, was typisch ist für die Arbeit in der Wissens- und Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts.

Für die kommenden Jahre wird ein beträchtliches Wachstum der Ausgaben für Unterhaltung und Medien vorausgesagt. Die Individualisierung der Druck- und Medienerzeugnisse ist dabei ein wichtiges Stichwort. Druck- und Medienunternehmen, die von diesem Wachstum profitieren wollen, müssen sich den Trends anpassen und entsprechend positionieren.

Gemäß einer Studie sind zur Sicherung des Unternehmenserfolgs in der Druckereibranche in den kommenden Jahren folgende Trends von Bedeutung:

¹ Der Kunde, der Gestalter, der Werbefachmann und der Drucker können zum Beispiel über Landesgrenzen hinweg zusammenarbeiten.

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen verbunden mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle;
- optimale Gestaltung der Organisation und der Betriebsprozesse unter Einbezug der vor- und nachgelagerten Prozesse;
- flache Hierarchien und klare Verantwortlichkeiten, welche die Handlungsfähigkeit des Unternehmens verstärken;
- kontinuierliche Förderung der verfügbaren Kompetenzen und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeitenden sind für die Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Im Beschaffungsmarkt hat sich bei der Druckvorstufe¹ parallel zur technischen Entwicklung eine neue Marktphilosophie entwickelt. Früher kaufte man in der Regel ein Satzsystem einer bestimmten Marke, ließ es vom Lieferanten installieren und verschaffte sich in mehrtägigen Kursen die erforderlichen Systemkenntnisse. Heute ist die Wahl der Systemplattform (Mac, Unix, Windows) eher noch eine Frage von Geschmack oder Überzeugung. Die Beratung des Verkäufers bezieht sich in der Regel nur noch auf die Konfiguration.

Im Bereich Filmmaterial, Druckplatten und Druckhilfsmittel gibt es viele Anbieter. Die Druckerei als Abnehmer muss lediglich entscheiden, ob sie rein preisorientiert einkaufen will oder die Zusammenarbeit mit ausgewählten Systemlieferanten vorzieht.

Auch im Segment Papier/Couverts gibt es zahlreiche Lieferanten, von denen die meisten eine Vielfalt verschiedener Papiersorten anbieten. Insbesondere kleine Druckereien müssen gut überlegen, wie viele Sorten sie an Lager nehmen und was sie angesichts der Lagerkosten just-in-time beschaffen.

¹ Zur Druckvorstufe (früher auch Reproduktionstechnik) gehören Prozesse wie Datenaufbereitung, Bildbearbeitung, Layout, Film- und Plattenherstellung oder generell die Erstellung der Druckform für das entsprechende Druckverfahren (früher meist ein Film oder eine Druckplatte, heute in der Regel eine PDF-Datei).

	Konkurrenten nach Region, Betriebsgröße und Fachrichtung
--	---

Impress Spiegel ist eine regionale Druckerei. Die folgende Darstellung verdeutlicht die Konkurrenzsituation in der Region.

	Anzahl Klein-druckereien	Anzahl mittelgroße Druckereien	Anzahl Gestalter, Grafiker	Anzahl Werbe-agenturen	Anzahl Copy-shops
Primär Region: Gäu, Olten, Oensingen	11	4	16	16	4
Unterer Kantonsteil: Solothurn, angrenzender Aargau	9	2	13	14	2

Aufgrund von Gesprächen mit Kunden, Nutzern von Drucksachen, Mitarbeitenden, Konkurrenten, Werbefachleuten und Grafikern kann die Qualität der Konkurrenten (Kleindruckereien und mittelgroße Druckereien) in der Region Gäu, Olten, Oensingen eingeschätzt werden.

	Qualität	Innovation	Imagepflege	Preispolitik
Gut	7	3	4	3
Mittel	3	4	5	4
Mangelhaft	5	8	6	8

Die meisten Konkurrenten in der engeren Region liefern also gute Qualität, weisen aber bezüglich Innovation, Imagepflege und Preispolitik Mängel auf.

Die Selbsteinschätzung bezüglich dieser Kriterien sieht bei Spiegel wie folgt aus:

Impress	Qualität	Innovation	Imagepflege	Preispolitik
Gut	x	x		
Mittel			x	x
Mangelhaft				

Neben der regionalen Konkurrenz gibt es inzwischen eine Vielzahl von Online-Printshops (Flyerline.ch, Print24.ch, Vistaprint.ch, Flyeronline.ch, Maxiprint.ch, Druckhelden.ch, Onlinedruck.ch, Sunprint.ch u.a.). Die Kunden können in einem Internetportal anhand von Vorlagen eigene Prospekte und Drucksachen entwerfen und per Mausklick die Bestellung auslösen. Diese Printshops decken hauptsächlich im vierfarbigen Bereich die Produktion von Standard-Drucksachen ab. Die meisten Onlineshops sind international ausgerichtet und produzieren (drucken) vorwiegend im Ausland.

	Finanzen
--	-----------------

Impress Spiegel verfügt über eine mit der Finanzbuchhaltung (Sesam) verbundene ERP-Lösung (Enterprise Resource Planning) für das Management von Aufträgen und für die Betreuung der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management). Seit 1999 wird auch eine Betriebsabrechnung erstellt. Eine erste Analyse hat aufgezeigt, dass die Fixkosten hoch und die Kapazitäten schlecht ausgelastet sind.

Finanzielle Kennzahlen					
Jahr	2005	2004	2003	2002	2001
Total Nettoerlös (in TFr.)	1 347	1 372	1 309	1 353	1 434
Total Warenaufwand/Fremdleistung	278	334	314	339	396
Bruttoerfolg 1	1 068	1 038	995	1 014	1 038
Total Personalkosten	565	538	599	600	552
Bruttoerfolg 2	504	500	397	413	486
Total allg. Betriebsaufwand	267	297	310	284	288
EBITDA	237	203	87	129	198
Leasing	140	135	125	157	75
EBIT 1	97	68	-38	-28	123
Abschreibungen	41	54	55	68	71
EBIT 2	56	14	-93	-96	52
Neutrales	-1	-2	-1	-1	0
Betriebserfolg	54	12	-93	-97	52

Zwischen 1995 und 2001 verzeichnet Impress Spiegel ein kräftiges Wachstum. Doch die anschließende Rezession treibt das Unternehmen beinahe in den Konkurs. Der Verlust von zwei Schlüsselkunden führt zu hohen Umsatzeinbußen. Außerdem sind die Personalkosten angestiegen und der Ankauf von Digitaldrucksystemen sowie von IT-Infrastruktur hat hohe Leasing- und Investitionskosten nach sich gezogen.

Die Kalkulation der Aufträge wird durch eine Software unterstützt und erfolgt nach dem Platzkostenrechnungssystem des Verbandes auf der Basis betriebseigener Grundlagen. Die Kalkulation eines gewöhnlichen Druckauftrages nimmt nicht mehr als drei bis vier Minuten in Anspruch.

	Technische Ausrüstung
--	------------------------------

Heute umfasst die IT-Infrastruktur von Impress Spiegel etwa zehn Administrations- und Publishing-Arbeitsplätze. Die Beschaffungskosten inklusive Software liegen pro Arbeitsplatz bei etwa 300 000 Fr.

Für den Druck stehen zwei Vollfarben- und eine Schwarz-Weiß-Digitaldruckmaschine (etwa 650 000 Fr.) sowie zwei kleinformatige Zweifarben-Offsetmaschinen (2-FOM) von Heidelberg (etwa 400 000 Fr.) im Betrieb. In der Weiterverarbeitung sind ein Schnellschneider, ein Buchdrucktiegel OHT für Rill-, Präge-, Perforier- und Stanzaufträge sowie eine Zweitaschen-Falzmaschine für einfache Falzarbeiten im Einsatz (etwa 150 000 Fr.). Komplexe Falzaufträge müssen extern vergeben werden. Für den Lettershop steht ein Inkjet-Schwarz-Weiß-Adressiergerät und eine Fünfstationen-Kuvertiermaschine bis Format B4 (etwa 100 000 Fr.) zur Verfügung.

	Mitarbeitende
--	----------------------

Für einen Umbau zur Serviceagentur ist eine ausgewogene Mischung aus hochqualifizierten Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung. Früher reichte eine gute Berufsausbildung, um sich im Druckereigewerbe erfolgreich zu behaupten. Heute benötigt die Impress Spiegel zunehmend Spezialisten (IT, Crossmedia Publishing, Digitaldruck) sowie Kader-, Verkaufs- und Führungspersonal, das verschiedene Disziplinen zusammenführen und eine integrierte Dienstleistung verkaufen kann. Beratung wird im Kundenkontakt immer wichtiger. Das Know-how darf aber nicht einfach verschenkt werden, was leider in der Branche noch durchaus üblich ist.

Zurzeit setzt sich die Belegschaft des Unternehmens aus zwölf Mitarbeitenden zusammen:

- Geschäftsleitung:
 - Reto Spiegel – Media & Verkauf Außendienst
 - Andreas Spiegel – Print & Verkauf Innendienst
- Erweiterte Geschäftsleitung:
 - Leiterin Grafik und Leiterin Premedia
- Weitere Mitarbeitende:
 - IT- und Crossmedia: 1 Spezialist für IT, Onlinemedien und Web2Print
 - Digitaldruck: 1 Polygraf (sowie 2 Lernende Polygrafie)

- Computer to Plate (Druckplattenherstellung) und Postpress (Weiterverarbeitung): 1 Spezialist
- Druck: 1 Drucktechnologe im Offsetdruck (sowie 2 Lernende Drucktechnologie im Offsetdruck mit Teilausbildung CTP, Digitaldruck)
- Partner-Netzwerk:
Die Bereiche Marketingberatung, Web-Programmierung (nicht Web-Publishing) sowie großformatiger Offsetdruck und Large Format Printing (Beschriftungen, Siebdruck) werden über Partnerfirmen abgedeckt. Impress Spiegel unterhält enge Beziehungen zu fünf Hauptpartnern. Darüber hinaus besteht aber ein breites Netzwerk von Kooperationspartnern, das projektbezogen beigezogen wird. Das Projektmanagement liegt je nachdem beim Geschäftsleiter Media oder beim Geschäftsleiter Print.

	Die Zukunft
--	--------------------

Impress Spiegel AG befindet sich nach wie vor in einer schwierigen Lage. Das Internet hat die Branche verändert. Zwar hat man frühzeitig erkannt, dass man als klassische Dorfdruckerei langfristig kaum eine Überlebenschance hat. Entsprechend hat das Unternehmen versucht, sich den Entwicklungen laufend anzupassen. Heute ist es in der Druckvorstufe und im Druck für kleinere Auflagen und Formate bis A3 recht gut ausgerüstet (Ausnahme mehrfarbiger Offsetdruck). Wer aber in diesem Markt überleben will, muss innovativ sein und rasch auf Veränderungen reagieren können. Die Kunden sehen sich nicht länger als das Endglied einer Produktionskette, sondern erwarten eine Anpassung an ihre individuellen Bedürfnisse. Zudem ist bei allen Druckformaten künftig mit einer noch größeren Konkurrenz zu rechnen. Die Entwicklung einer neuen Generation von Druckmaschinen ist abzusehen. Die neuen Technologien erfordern hohe Investitionen in Menschen und Maschinen, was wiederum hohe Anforderungen an die Auslastung und an den Aufbau und Erhalt eines geeigneten Personals stellt.

Es gibt aber auch Chancen. Die Nachfrage nach Mehrfarbendruck-sachen in kleineren Auflagen dürfte zunehmen, ebenso der Wunsch der Kunden nach integrierten Lösungen.

	Anhang: Mögliche Investitionen
--	---------------------------------------

Media Asset Management/ Brand Management	Die Kosten eines kleineren Web2Print-Systems beginnen bei etwa 30 000 Fr. Damit können einfache Druckaufträge wie Visitenkarten vom Kunden selber gestaltet und online bestellt werden. Media-Asset-Management- (zentrale Verwaltung von Medienobjekten) oder Brand-Management-Systeme (zentrale «Corporate Design and Corporate Identity»-Plattform) kosten um die 100 000 bis 150 000 Fr. Für eine ASP-Lösung (Application Service Providing) – das heißt Miete der Software und Verarbeitung über Internet auf einem zur Verfügung gestellten Webserver – ist mit Initialkosten von etwa 25 000 Fr. sowie mit monatlichen Hosting-Kosten von 2500 Fr. zu rechnen. Hinzu kommen die Kosten für den Wissensaufbau und die damit verbundenen Schulungs- und Personalkosten. Sie dürften sich jährlich auf gegen 100 000 Fr. belaufen.
---	---

Digitaldruck	Herkömmliche professionelle Digitaldrucksysteme von Xerox, Canon, Océ usw. kosten je nach Ausbaustufe zwischen 150 000 bis 300 000 Fr. Solche Systeme werden sowohl von der Impress Spiegel als auch von den Konkurrenten ausschließlich für Kleinauflagen und «normale» Digitaldruckaufträge verwendet.
--------------	--

Digitaldrucksysteme für hohe Auflagen, die bei entsprechender Qualität als Alternative zum Offsetdruck zu sehen sind, kosten zwischen 600 000 und 800 000 Fr. Solche Systeme verlangen ein monatliches Volumen von mindestens 150 000 bis 200 000 Prints A4 ($A3 = 2 \times A4$). Für das Finishing der Druckprodukte benötigt man zusätzlich noch Weiterverarbeitungssysteme für etwa 100 000 Fr.

	Fragen
--	---------------

1. Wie beurteilen Sie die Situation der Impress Spiegel?
2. Worin sehen Sie die hauptsächlichsten strategischen Herausforderungen der Druckereibranche insgesamt?
3. Diskutieren Sie die «Sowohl-als-auch-Strategie», welche Media Asset Management und Crossmedia Publishing ebenso vorsieht wie die Leistungen einer traditionellen Kleindruckerei (Offset und Digital) für allgemeine Geschäftsdrucksachen. Wie soll sich das Unternehmen in dieser Hinsicht verhalten?
4. Wie verändert sich die heutige Wertkette des Unternehmens, wenn sie sich gemäß dem Vorschlag von Reto Spiegel zu einem Crossmedia-Fullservice-Dienstleister weiterentwickeln will. Skizzieren Sie dazu die wichtigsten Aktivitäten und überlegen Sie, welche Herausforderungen sich daraus ergeben?
5. Entwickeln Sie unter Berücksichtigung der heutigen Lage des Unternehmens zwei alternative Strategien und schätzen sie deren Vor- und Nachteile bzw. Risiken und Chancen ein.
6. Welche konkreten weiteren Schritte leiten Sie aufgrund der in Frage 5 beurteilten strategischen Alternativen für das Unternehmen ab?

	Quellen
--	----------------

- Flury, U.: *Grafische Branche: Mitarbeiterentwicklung als strategische Erfolgsposition*. Skugra-Segra AG, www.skugra.ch
- Spiegel, R.: *Prospektivstudie für ein grafisches Kleinunternehmen*. Diplomarbeit Technikerschule der Grafischen Industrie Zürich, 1995
- Viscom Print & Communication*. S. 10–12, Nr. 2, 22. Januar 2008
- Wenke, H.-G.: Durch Wertschätzung zur Wertchöpfung. In: *Druckmarkt*. S. 10–11, Heft 33, Februar 2007
- Zukunftsstudie 2012+ – Die Zukunft der Schweizer Medienbranche – Viscom Schweiz, Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation, 3000 Bern, www.viscom.ch
www.innomedia.info/innovationscluster/aktuelle-entwicklungen-in-der-druck-und-medienbranche [15. Januar 2010]