



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke



# Mannlose Produktion oder »Kartoffelschäljobs«?

Automatisierung ist und bleibt das Schlüsselthema

## ANALYSE



Wir sollten nun endlich aufhören, von »der« Druckindustrie oder gar »der Printmedien-

Industrie« zu reden. Schon heute gibt es »Handwerksbetriebe«, für die völlig andere Regeln und Marktbedingungen gelten als für die industrielle Druckproduktion. Es ist auch nicht die Frage, ob einige der »kleinen Handwerker« Geld verdienen und größere, industriell ausgerichtete Betriebe finanzielle Probleme haben. Denn es ist schon längst Fakt, dass die größeren Betriebe (und das beginnt durchaus bei 20 Personen) nur noch die eine verbliebene Chance im Markt haben: Mit dem gleichen Personal viel mehr Umsatz zu machen oder umgekehrt eine Umsatzerweiterung bei Personalkostenreduktion zu erreichen. Nur so kann der Preisdruck, der nicht enden will, kompensiert werden.

Von geradezu Barmherzigkeit heischender Offenheit und Hilflosigkeit ist der oft gehörte Ausspruch von Druckereien, in Sachen Vernetzung, Automatisierung oder der Integration von Kundenproduktionsstrecken in den eigenen Workflow »seien die Kunden noch nicht so weit«. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, heißt der Satz übersetzt dreierlei:

- Wir haben uns noch nicht intensiv mit den Möglichkeiten beschäftigt und kennen die Potenziale nicht.
- Wir haben es bislang nicht gewagt, mit unseren Kunden über solche Dinge zu sprechen und werden von den Kunden als Gestaltungspartner des Workflows nicht akzeptiert.
- Wir haben Angst, unsere Autonomie zu verlieren, weil uns der Kunde dazwischen »fummelt«.

Das alles sind Gründe wie die des Menschen mit der Raucherlunge, der verzweifelt erklärt, warum er es nicht geschafft hat, den Teer aus seinen Lungen zu lassen. Man mag den Ärmsten nicht verurteilen, allein, Argumente helfen nicht mehr. So auch bei Druckereien. Da kann jeder darüber klagen, warum die Kunden so anspruchsvoll und die Preise so schlecht sind – die Kunden sind inzwischen industrielle Konditionen gewöhnt. Weil sie in vielen Fällen im eigenen Unternehmen auf diese »Lean Production« hin getrimmt wurden.

## Nur leicht übertrieben

Vergleicht man die Workflows der Druckindustrie mit anderen Industriezweigen, hinken Integration, Vernetzung und Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen um Jahre hinterher. Die Druckindustrie ist eine der widersprüchlichsten, um nicht zu sagen eine der organisatorisch rückständigsten Branchen. Man lebt ein bisschen in der Vergangenheit, etwas in der Gegenwart und ein bisschen in der Zukunft. Es gibt vor allem im PrePressbereich nichts mehr, was nicht IT-Hightech ist, Druckmaschinen sind vollgestopft mit Elektronik bis zum Anschlag, aber PDF-Files (lieber noch offene Dateien?) werden an der Tür entgegengenommen, die Disposition erfolgt auf einem Schmierzettel im Betriebsbüro und der Kalkulator rechnet mit Basiswerten, die schon sein Vorgänger kannte. Leicht übertrieben, aber eben nur leicht.

## Wir sind auf Automatisierung angewiesen

»Wir sind essentiell auf Automatisierung angewiesen. Es ist der einzige Weg, wie wir der knallharten Forderung nach jährlicher Preissenkung der Dauerkunden überhaupt noch was entgegenzusetzen haben. Und Automatisierung ist der einzige Weg, wie wir die Produktionszeiten, die man uns abverlangt, überhaupt noch schaffen können.«

Diese Aussage eines Geschäftsführers einer Druckerei ist alles andere als Verzweiflung. Es ist sein Weg, den Betrieb, nicht trotz, sondern wegen seiner Größe, nicht gegen, sondern mit Preisdumping, nicht obwohl Deutschland Hochlohnland ist, sondern weil Deutschland Hochspezialistenland ist, erfolgreich und rentabel zu halten.

## Der »Fitteste« überlebt?

Oft und viel wird vom »Survival of the Fittest«, dem Überleben des ... ja, was eigentlich geredet. Was heißt Fitness? Schon seit Darwin, von diesem Naturforscher stammt der Begriff, nichts anderes als Angepasstsein. Fitness wird heute im deutschen Sprachraum falsch gedeutet, so als federnde Sprungkraft des Jogging-Fanatikers. Oder als die Fähigkeit von Senioren, Nordic Walking auszuüben. Aber Fitness und Angepasstheit, heißt nichts anderes, als mit den vorgefundenen Lebensbedingungen klar zu kommen. Oder Verhalten, Werkzeuge und Handlungen parat zu haben, um den Lebensraum so zu verändern, dass man überleben kann. Das darf und muss man 1:1 auf alle Wirtschaftsbetriebe, also auch auf Druckereien übertragen. Aber Fitness heißt nicht: die Kleinen werden gegen die Großen gewinnen. Fitness ist, mit dem Mainstream mithalten zu können. Und der heißt eben: Automatisierung und Personalkos-



tensenkung wird in allen Bereichen vorerst fortgesetzt.

Denn Automatisierung heißt Industrialisierung (oder umgekehrt, spielt keine Rolle), und beides heißt exakte Kalkulierbarkeit im Sinne von Kosten-, Zeit- und Preissenkung bei gleichzeitiger Qualitätsstabilisierung oder -erhöhung.

#### Marktführer werden

»Klein aber fein« ist zur Zeit die Vokabel, die man sich gerne gibt, um zu kaschieren, dass man den Anschluss verpasst hat. Denn in einer freien Markt- und Mediengesellschaft gilt es, die Nummer Eins zu sein. Das hat nichts damit zu tun, hunderte oder tausende von Mitarbeitern zu beschäftigen. Auch Einzelunternehmen mit zehn, drei, sogar einem Mitarbeiter können Marktführer, sogar weltweit, sein. Aber eben: man muss seinen Markt definieren können. Man muss Profil haben und zeigen. Man muss sich auf bestimmte Dinge (Produkte, Produktionsstrecken) konzentrieren. Man muss, wie es oft ausgedrückt wird, »einzigartig« sein.

Nur so erreicht man Marktführerschaft. Was eben auch Kostenführerschaft einschließt (mit den geringsten Kosten die begehrtesten Produkte oder Dienstleistungen anbieten zu können). Vor allem aber heißt es Themenführerschaft. Kundschaft und damit »den Markt« in diese Richtung zu leiten, die der eigenen Leistungsfähigkeit am weitesten

entgegenkommt. Was eben, und damit schließt sich der Kreis, sehr wohl bedeutet, dass man dem Trend bedient.

Gegen den Strom schwimmen die, denen nichts am Profit gelegen ist. Es ist legitim, es kann persönlich mehr als befriedigend sein, es mag vielleicht sogar der »edlere« Weg sein. Aber Geld bringt er nicht in jedem Fall.

Wer den Trend nutzt, kann Widerstände verringern. Wenn es dazu noch gelingt, dem Trend »einen draufzusetzen«, dann ist die Chance auf Rendite auch in so genannten schwierigen Märkten groß.

#### Intelligenz intelligent einsetzen

Automatisierung in der Druckindustrie ist angesagt, »mannlose Prozesse« sind notwendig. Also heißt es nicht, ein paar Mitarbeiter zu reduzieren, ein wenig mehr mit gleichem Personal zu produzieren, ein wenig zu automatisieren. Es heißt, mehr, schneller, intensiver und konsequenter zu automatisieren als die Konkurrenz. Alles andere ist sinnlos. Zumindest nicht sonderlich erfolgversprechend.

»Mannloses Produzieren« heißt ja nicht, Leute auf die Straße zu setzen. Ganz im Gegenteil. Es heißt, die wirklich wertvollen Mitarbeiter nicht mit Routinearbeiten zu belasten, die allenfalls Frust und innere Kündigung erzeugen. Es ist – wollen wir uns das doch einmal ehrlich vor Augen führen – für einen hochintelligen

ten Menschen aus der Druckvorstufe nicht gerade ein beglückendes Lebensgefühl, per händischer Arbeit offene Dateien in PDFs zu wandeln oder Schrott-PDFs zu reparieren.

#### Profis mit »Kartoffelschäljobs«

Intelligenz kann intelligenter eingesetzt werden. Zum Beispiel in der Beratung von Kunden oder der Betreuung von Objekten, Projekten und der Evaluation von Prozessen. Erfahrene Drucker werden heute damit gequält, dass sie bis ins hohe Alter Blechdosen voller Farbe auf abenteuerliche Drucktürme schleppen oder Papier aus dem Keller holen.

Würde ein Hotelier seinen Spitzenkoch nur dazu benutzen, Kartoffeln zu schälen, wären beide wohl reif für die Klappsmühle. In Druckereien werden solche Kartoffelschäljobs aber sogar erstens hoch bezahlt und zweitens von den besten Fachkräften ausgeführt. Während man dem Außendienst an der Verkaufsfrente noch nie erzählt hat, welche IT-Boliden eigentlich im Betrieb herumstehen ...

#### Alter und mentales Alter

Es ist eine Frage des Alters (sprich des Weltbildes), wie man mit solchem Gedankengut und der Einsicht einer radikalen Automatisierung von Druckprozessen umgeht. Des mentalen Alters, wohl gemerkt, nicht des



“Durch unsere 3–stufige JDF–Vernetzung mit Hiflex® lassen sich Aufträge **genauer** analysieren und **präziser** abrechnen.”

OLIVIER NEIDHART  
GESCHÄFTSFÜHRER  
NEIDHART & SCHÖN AG · ZÜRICH  
30 HIFLEX®-ARBEITSPLÄTZE

HIFLEX® GmbH  
Rotter Bruch 26a  
D – 52068 Aachen

TELEFON  
++49 (0) 241 / 1683-0  
TELEFAX  
++49 (0) 241 / 1683-301  
E-MAIL  
info@hiflex.com  
INTERNET  
www.hiflex.com



Der Weg zur Drucksache hat sich, ob man es nun will oder nicht, verändert. Die Druckindustrie (von der man ja als solches nicht mehr sprechen kann und sollte) und die bisher als Auftraggeber fungierenden Werbeagenturen (die man ja auch nicht alle über einen Kamm scheren kann) leben irgend wie in einer anderen Welt. Beide – und jeder für sich. Auf der einen Seite die Druckereien, die das Datenhandling und Reparieren fertiger Jobs übernommen haben, auf der anderen Seite die Agenturen, die diese »fertigen Jobs« abliefern. Und beide stehen unter enormem Kostendruck.

Was dazu geführt hat, dass die Kommunikation zwischen beiden noch weniger funktioniert als bisher. An die Stelle der Produzenten in den Agenturen sind die Einkäufer der Auftraggeber getreten, die behaupten, man kaufe deshalb nur noch nach Preis ein, weil »teuer gedruckt« genau so wenig kontrolliert ablaufe wie »billig«. (Ob das ein Einkäufer beurteilen kann, sei einmal dahin gestellt.)

Die Misere ist also zum erheblichen Teil hausgemacht. Die Agenturen werden von ihren Kunden mehr und mehr auf den kreativen Part reduziert und sparen sich ihre Produzenten. Die Vorlagen entstehen irgendwo zwischen abgehobenem Art-Direktor und technikorientiertem Designer. Und statt sich auf standardisierte oder genormte Abläufe zu verständigen, bastelt jeder vor sich hin. Agenturen an ihren eigenen Abläufen und bedauerlich viele Druckerei an eigenen »Hausstandards«. Jeder versucht es so gut hin zu bekommen, wie es geht. Dabei behaupten Druckereien auch gerne einmal: »Wir drucken ja schließlich nach Fogra-Standard. Seit 20 Jahren!« Klar doch, und das vermutlich unverändert.

Also geht (wie schon immer) der eine oder andere Job eben »in die Hose« (wobei es zweifellos mehr akzeptierte als reklamierte Aufträge gibt). Wenn jedoch reklamiert wird, sind alle schnell dabei, einen Schuldigen zu finden. Man mag es kaum glauben, aber Agenturen wissen es ganz genau (und das ist nicht frei erfunden): Schuld ist die Repro, die Litho, wie man so schön sagt. Das passt doch prima, die Schuld jemandem zu geben, der gar nicht mehr existiert. Der faktisch längst verstorben ist und sich nunmehr auch gar nicht mehr wehren kann. Bilder, sprich Repros kommen nicht mehr aus der Repro, sondern von den Agenturen selbst, aus Bilddatenbanken der Kunden, aus der Konserve der Bildagenturen, von der CD oder schlichtweg aus der Digitalkamera. Was nämlich viele Agenturen (und auch auftraggebende Verlage) verpennt haben: Die Vorstufe ist längst eine Blackbox geworden! Bilder laufen über ein Profil (eingebettet in einen entsprechenden Workflow) und werden aus reprotechnischer Sicht in den allermeisten Fällen gar nicht mehr angefasst.

Und dennoch: Agenturen **glauben**, dass sie alleine verstehen, eine Druckvorlage zu erstellen. Der Drucker kann nur **hoffen**, dass er den Farbton trifft. Und schließlich muss der Drucker die Agentur ja **lieben**, da er sonst keine Aufträge mehr bekommt.

Es wird also endlich Zeit für Veränderungen. Ich bin fest davon überzeugt, ja ich glaube sogar, dass die Agenturen von ihrem hohen Ross herunter kommen werden und sich in die »Niederungen« von Colormanagement und PDF, Preflight und Check begeben, um bei ihren Kunden wieder akzeptiert zu werden. Und ich hoffe, dass die Drucker endlich aufwachen und ihren Kunden wiederum (Agenturen und Industriebetrieben) standardisierte, auf Normen basierte, Produktionswege anbieten und ihnen aufzeigen, wie sich dieser Weg realisieren lässt. Einfach und effektiv. Dann, so glaube und hoffe ich, hat meine geliebte grafische Branche eine Chance. *nico*



körperlichen. Denn manche haben mit 25 Jahren schon den Drang, nie mehr etwas ändern zu wollen – andere legen mit 60 erst mal richtig los.

Die Frage ist immer: Will ich als Unternehmer, als Unternehmensverantwortlicher, als Mitglied einer Führungscrew meine eigene Bequemlichkeit und Unflexibilität absichern oder will ich im Markt zu den führenden Unternehmen gehören, die Anspruch auf die Spitzenplätze haben?

### Mannloses Produzieren

Wer sich heute bei den Herstellern umschaute, wird Lösung über Lösung finden. Der gesamte Workflow, egal von wem, egal ob in Teilschritten oder in Gesamtlösungen, läuft nicht auf die mannlose Produktion hinaus, sondern ist längst so.

Dass ein PDF-Workflow von einem ausgebildeten Setzer oder Mediengestalter bedient werden soll, ist ein ausgemachter Witz. Nämlich Kartoffelschalen durch den Meisterkoch. PDFs müssen durch den geprüft werden, der das PDF veranlasst beziehungsweise erzeugt. Mit Systemem im Haus oder via Internet. Wo die »Prüfmaschine« steht (Hard- und Software) spielt sowieso keine Rolle mehr.

Hot Folder und längst ausgereifte Automatisierungsprozesse machen diese Arbeiten wenn nicht total bedienerlos, dann aber drastisch aufwandsreduziert.

Fachleute, so muss die aktuelle Formel lauten, sind zum Konstruieren von Workflows, zum Finden neuer Möglichkeiten und schlanker Arbeitsabläufe, zum Managen von Prozessen und Projekten (Printjobs) und zum Entscheiden in Konfliktsituationen da. Sie legen Kriterien fest und behalten die Kontrolle. Das »Arbeiten« wird den Maschinen samt Hard- und Software – sprich Workflow-Komponenten – überlassen. In einer Umgebung und Konfiguration, die längst als kaufbarer Standard dafür vorbereitet ist.

Die Kunden der Druckindustrie sind dies längst gewöhnt, haben die Anpassungsprozesse hinter sich. Sie fordern und erwarten von der Druckindustrie, dass sie sich genau so verhält und ihnen die Schnittstellen zu eben jener industriellen Produktionsweise bereit stellt. Man darf durchaus feststellen (dies ist keine Behauptung, sondern eine Beobachtung und Analyse, eine Wiedergabe der Fakten), dass mit extrem zunehmender Geschwindigkeit und Massivität Printbuyer und andere Kunden der Druckindustrie, nur noch die Druckereien ernst nehmen und als Partner betrachten, die genau solche Schnittstellen, Werkzeuge und Möglichkeiten anbieten.

### Im Aufwind

Umgekehrt aber auch: Werden solche Automatismen, solche Vernetzungen zu und mit Kunden angeboten, kann man diese mehr als be-



Ob handwerklich orientiert oder zur »Druckfabrik« mit automatisierten Arbeitsabläufen optimiert: Nur über den Preis allein geht heute auch nichts mehr. Kunden verlangen zunehmend eine Vernetzung mit ihren eigenen Arbeitsabläufen und Workflows. Und dazu gehören nicht nur Color Management oder der gute Tip zum Schreiben von druckgerechten PDFs, sondern ebenso das Verknüpfen administrativer und logistischer Aufgaben.

geistern. Man kann sie (wieder) als zuverlässige Partner gewinnen, die bereit sind, ihre Lieferanten auch angemessen zu honorieren. In Geld wie durch Konstanz bei der Auftragsvergabe.

Unternehmen, die das praktizieren, haben alte Kundenbeziehungen gefestigt und lukrative neue hinzugewonnen – ja geraten wie von selbst in einen sich selbst tragenden Aufwind. Und dies nicht wegen der Krise in der Branche, sondern weil es genügend Wettbewerber gibt, die der Veränderung »Survival of the Fit-

test« hilflos gegen- überstehen und damit kaum noch Konkurrenz sind. Hat man erst einmal angefangen, weiß man, wie es geht – dann sind die Weiterentwicklungen nicht mehr die große Schwierigkeit. Im Gegenteil, sie festigen die Marktposition kontinuierlich.

#### Nur nicht abwarten!

Realistisch betrachtet darf die Zahl der »Druckerei-Fabriken«, der wirklich vernetzt-industriell und hochintegrativ-automatisiert produzierenden Druckereien, deren pro-Kopf-

Umsatz deutlich höher liegt als der Schnitt der Betriebe, auf rund 15% geschätzt werden. Vielleicht sind es auch nur 10%, mit Sicherheit jedoch nicht mehr als 20%.

Die Betriebe, die kaum noch eine Chance haben, diesen Schritt zu gehen, weil sie längst das mentale wie monetäre Kapital verspielt haben oder die Substanz zu lange ungenutzt lieben und sich damit trösten, auch so irgendwie überleben zu können, darf als die symbolische Hälfte der existenten Druckereien

angesehen werden. Vielleicht zehn, fünfzehn Prozent haben die Chance, zum Trend aufzuschließen. Die anderen, die theoretisch den Schwenk schaffen könnten, werden wohl – wie andere vor ihnen – an so hausgemachten Fehlern scheitern wie »Wir warten noch, bis alles hundertprozentig funktioniert« oder »Wenn der Kunde nicht danach fragt, müssen wir auch nichts tun«. Und »Mein Betrieb gehört mir. Da drin hat kein Kunde was verloren.«

Wer so denkt, hat bereits verloren.



## »CIPPI-Award« für die Vernetzung aller Betriebsabläufe

Kraft-Druck realisiert gemeinsam mit Creo, Hiflex und MAN-Roland die digitale Zukunft per JDF

Als derzeit weltweit einzige Druckerei, die eine vierstufige digitale Vernetzung und Prozessautomation im laufenden Betrieb einsetzt, ist das Ettlinger Unternehmen Kraft Druck GmbH jetzt mit dem renommierten Innovationspreis »CIPPI Award« (CIP 4 International Print Production Innovation Award) ausgezeichnet worden. Stefan Daun vom Fraunhofer Institut Darmstadt überreichte die Auszeichnung an Geschäftsführer Werner Kraft. Der Award wird für international herausragende digitale Innovationen verliehen. »Im Interesse unserer Kunden und für einen optimalen Betriebsablauf ist es be-



Mit dem CIPPI-Award ausgezeichnet: Werner Kraft (Bildmitte) nahm stellvertretend für die Mitarbeiter von Kraft Druck von Stefan Daun (links) die Auszeichnung in Empfang. Am Projekt der vollstufigen Vernetzung waren zudem die Unternehmen Creo (Vorstufe), MAN Roland (Druck) und Hiflex (Management Informationssystem und Administration) beteiligt. Ursula Voss-Eiden (2. von links) nahm für Creo die Auszeichnung entgegen, Eugen Stein (2. von rechts) für MAN Roland und Stefan Reichhart (ganz rechts) für Hiflex.

sonders wichtig, rechtzeitig die richtigen Schritte in die Zukunft zu unternehmen«, betonte Werner Kraft. Mit dem vierstufigen Voll-Einsatz von JDF steht die Ettlinger Druckerei international an der Spitze dieser zukunftsweisenden Innovation. Bisher haben weltweit nur wenige Druckereien das System überhaupt im praktischen Einsatz. Kraft Druck ist bisher die einzige Druckerei, die mit JDF alle Abteilungen digital vernetzt hat: Administration, Druckvorstufe, Druck und Weiterverarbeitung.

Druckmarkt wird noch detailliert berichten.