

# IM GESPRÄCH MIT BERND ZIPPER

»NEUE DNA FÜR PRINT:  
SCHWERTER ZU PFLUGSCHAREN!«

*Bernd Zipper, Gründer und CEO der zipcon consulting, ist kein einfacher Mensch und kein 08/15-Berater. Oft mahnt er ob möglicher Gefahren und Bedrohungen für die Druckindustrie. Sehr oft kritisiert der bekennende Druckenthusiast die Behäbigkeit und Rückständigkeit vieler Unternehmer. Doch seine Ansagen und Prognosen sind – auch nach über 20 Jahren als Berater – richtungsweisend. Denn, das muss man ihm lassen, meistens hat er Recht. Es ist Zeit für ein Gespräch.*



**PRINT & PUBLISHING:** Bernd, wie lebt es sich so, als Prophet der Druckindustrie?

**BERND ZIPPER:** Na ja, ich würde mich nicht so bezeichnen. Die Prognosen, die wir entwickeln – unabhängig davon, ob es um die Entwicklung des Online-Drucks oder die Druckindustrie geht –, sind ja kein Hexenwerk oder Geschichten aus der Schneekugel. Sie sind vielmehr das Ergebnis langjähriger Marktforschung, basierend auf Zahlen, Gesprächen und Interviews, die wir im Rahmen von Studien für unsere Kunden realisieren und die Zusammenfassung von

Marktzahlen, die wir ermitteln. Ferner schauen wir uns kommende Technologien an und bewerten diese, ob diese neuen Methoden sinnvolle Anwendung in Print finden werden. Ein Prophet erhält ja seine Eingebungen bekanntlich von »höherer Stelle« – das mag ich, in Bezug auf meine berufliche Tätigkeit, gerne ausschließen. [lacht]

**P&P:** Nun ist die Branche an dem Punkt, den du seit Jahren kommen siehst: Online Print ist fest etabliert, und der Preiskampf

setzt die Druckindustrie an allen Fronten unter Druck. Wie bewertest du die aktuelle Situation?

**BZ:** Eigentlich ist es wie immer in der Marktwirtschaft: Der, der das bessere Angebot macht, gewinnt den Kunden bzw. den Auftrag. Ob der Kunde dann für immer bleibt, ist eine andere Sache. Das ist nicht nur in der Druckindustrie so. Nahezu jede Branche wird derzeit »disruptiert« von einem oder gar mehreren Anbietern, die mit neuen Ideen und Konzepten neue Verbraucherbedürfnisse entwickeln und schließlich befriedigen. Und mal im Ernst: Wären wir früher in ein dreckiges Taxi gestiegen? Nein. Heute, im Falle Uber, ist es uns schlicht egal, ob der Wagen sauber ist oder nicht – Hauptsache er ist sofort zur Stelle, ich kann bequem mit der Firmenkreditkarte zahlen und habe einen leistungs- und nachfragegesteuerten Preis. Dieser Situation zu begegnen ist die Herausforderung. Wie kann man Print »neu« verkaufen – »neu« anbieten? Wie kann man bessere, schnellere Serviceangebote bieten? Sobald ein Unternehmer hier einen Weg gefunden hat, wird er sich auch aus der Preiskampfschpirale herauswinden können. Zumindest zum Teil.

**P&P:** Aber Online-Druck ist doch der »Preistreiber« und letztlich der Verursacher des Preiskampfes in der Druckindustrie. Und ob du willst oder nicht, als »prominenter« Vertreter der Online-Print-Branche bist du einer der Treiber, oder nicht?

**BZ:** Ja, ich bin einer der Treiber, aber nicht kompromisslos für Online Print, sondern für eine »bessere« Druckindustrie. Man muss doch nun endlich mal verstehen, dass Online Print nur eine Ausprägung der transformierenden Druckindustrie ist. Und überhaupt: »Den« Online-Drucker gibt's gar nicht. Es

gibt eine Reihe von Anbietern, die mit verschiedenen Konzepten letztlich über einen Onlineshop verkaufen. Es gibt aber auch viele eher klassisch orientierte Unternehmen, die über Onlineshop-Architekturen ihren Kunden neue Angebote machen können. Gleichzeitig können Drucker mit modernen Systemen – da meine ich nicht nur den Onlineshop, sondern das gesamte Thema »Kundengewinnung-Auftrag-Produktion-Logistik« – effektiver Produkte entwickeln, anbieten und produzieren. Aber wenn man mal genau hinschaut: Welcher Drucker hat denn ein gescheites CRM-Tool? Warum nutzt kaum jemand in der Druckindustrie Tools wie Salesforce und Co.? Warum agiert ein Druckunternehmer immer erst dann in Sachen Software und »Transformation«, wenn ihm der Kittel brennt?

**P&P:** Sicher hast du da Recht, aber mit einer Software alleine ist es nicht getan. Was sollte ein Druckunternehmer deiner Meinung nach tun?

**BZ:** Zunächst muss jeder Unternehmer erstmal verstehen, wo er steht. Die meisten machen eine Eigenanalyse und fragen dann ihren Anbieter für Druckequipment oder ihre Mitarbeiter, was denn benötigt wird. Schnell kommt da dann raus, dass eine neue Maschine plus ein bisschen Software die Lösung ist, oder dass man doch sein Seelenheil im Digitaldruck finden würde. Das eigentliche Problem erkennt aber keiner: Die Unfähigkeit vieler Drucker sich zu verändern! Dass sich die Welt komplett verändert, sehen viele Unternehmer noch immer nicht. Oder noch schlimmer: Sie glauben noch immer an ein Wunder. Daher lautet meine aktuelle Parole: Schwerter zu Pflugscharen – also erstmal das Feld bestellen, bevor man mit einer neuen Hammer-Maschine in den (Preis-)Krieg zieht. Und nicht sofort mit einer Maschine den Preiskrieg noch anheizen, sondern das Unternehmen erstmal zeitgemäß und zukunftsorientiert aufstellen. Dann kommen auch wieder junge Leute, die gerne in der Druckindustrie arbeiten. Denn mal ehrlich: Wer will denn noch in diesen verstaubten, dreckigen Industriehecken arbeiten, wenn man für ein paar Euro weniger in einem netten Startup-Office oder einem schicken Großunternehmen arbeiten kann?

**P&P:** Im Klartext sagst du: Kauft keine Maschinen, kauft Software. Nochmal: Wird dadurch alles gut?

**BZ:** Nein. Ganz klar nein. Es wird mit dem Erwerb eines Produktes, egal ob Maschine oder Software, nie alles »gut«. Man muss auch wissen, wie man das Produkt optimal



einsetzt. Und das bedeutet, dass man neu lernen muss. Wenn ein Unternehmer seit Jahren das gleiche tut, muss er sich eben fragen, ob er und sein Unternehmen sich nicht doch um 180 Grad erneuern müssen. Da muss an der DNA gearbeitet werden. Und das bedeutet: Hausaufgaben machen.

**P&P:** Die DNA eines Druckers ist ja »produktionsgetrieben«. Das ist das, was er gelernt hat ...

**BZ:** ... und genau dies macht ihn zum letzten Glied in der Nahrungskette der Medienkommunikation und damit austauschbar. Wäre der Drucker schon als Berater bei der Auftragsentwicklung seines Kunden dabei, würde das ganz anders aussehen. Einige Unternehmen haben das schon ganz gut verstanden – die meisten jedoch leider nicht. Ich nutze den Begriff DNA ganz gern, denn er bringt es auf den Punkt: Druck muss lernen, dass das, was wir gelernt haben, nicht mehr zum Überleben reicht. Wir müssen umlernen, unsere DNA anpassen, damit wir im digitalen Zeitalter überhaupt eine Berechtigung haben.

**P&P:** Das heißt aber auch: Du siehst für klassische Druckunternehmen keine Chance mehr am Markt.

**BZ:** Ja. Leider.

**P&P:** Warum leider? Du forderst doch eine Evolution der Print-DNA!

**BZ:** Print braucht Fachleute. Es hilft nichts einen mies gedruckten, schief geschnittenen Flyer auf Billigpapier an den Kunden zu schicken, weil man die Fachleute rausgeworfen

hat – so wie es im »Billig-Online Print« mitunter vorkommt. Wir brauchen das Know-how, wir brauchen auch alte Technologien, denn nicht alles ist mit einer Scodix oder einem Lasercutter mal eben machbar. Die Veränderung der Print-DNA bedeutet auch das Gute zu bewahren und möglichst profitabel zu verkaufen. Beim Trend Letterpress sehen wir, dass es – im begrenzten Umfang – funktionieren kann. Aber in der Tat ist es leider so, dass von den Druckern, die wir heute haben, nur noch wenige überleben werden. Zu groß ist der Investitionsstau, zu unattraktiv der Betrieb für Nachfolger und zu »unsexy« die Branche. Bei diesem Umlernen ist es wichtig die Mannschaft nicht zu vergessen. Nur zu oft hat die Belegschaft eines Unternehmens über Jahrzehnte gelernt so zu agieren wie der Chef. Wenn der nun auf einmal was ändern möchte, wundert er sich dann, warum das Team nicht mitzieht. Die Veränderung der Print-DNA betrifft in erster Linie Menschen, das Mindset, die Haltung und die Servicebereitschaft. Also 24/7-Service und Alternativen zu beliebten Online-Services.

**P&P:** Im Ergebnis siehst du also große Druckfabriken und ein paar Letterpress-Anbieter, oder?

**BZ:** Nein und ja. Alles, was einfach ist, wird heute und in Zukunft in Druckfabriken gefertigt. Wird das Produkt komplex, brauchen wir Fachleute und Spezialisten. Das sehen wir im Packaging- und Label-Sektor, aber auch bei komplexen Akzidenzen. Jedoch der Service ist ein anderer: Wir müssen raus aus der Komfortzone und rein in ein Service-Denken. Also nicht »Was können wir mit unseren alten Hobeln noch billig rausbauen?«, sondern »Was können wir mehr tun, um die Bedürfnisse unserer Kunden zu lernen und zu befriedigen?«. Und bevor du mich fragst: Ja, dann muss gegebenenfalls sogar eine neue Maschine her, denn Automatisierung, Verkürzung von Rüstzeiten und Verbesserung der Qualität sind die Grundvoraussetzungen für eine zeitgemäße Produktion.

**P&P:** Und wie wird die Zukunft des Online-Drucks aussehen? Was sagt deine »Glas-kugel«?

**BZ:** Nochmal: Die gibt es nicht. Meine Einschätzung geht aber in die Richtung, dass wir bei den Online-Druckern über 20 Millionen Euro Umsatz eine Konsolidierung eintreten wird. Die großen Anbieter müssen sich – weil sie ebenfalls im E-Commerce-Bereich sehr, sehr viel falsch machen – neue Kunden »kaufen«. Und das werden sie bei ihren kleineren Wettbewerbern tun. Warum

sage ich das? Weil ich im Rahmen unserer M+A-Beratung seit mehreren Monaten diese Prozesse begleite. Aber auch bei den großen Playern »bleibt kein Stein auf dem anderen«. Hier wird der Verdrängungswettbewerb immer härter. Es wachsen zwar fast alle Online Printer noch, aber längst nicht mehr so schnell wie vor drei bis vier Jahren.

**P&P:** Was ist die Ursache? Wenn doch E-Commerce eine Ausprägung der neuen DNA für Print ist, wäre dies nicht ein Beispiel, dass auch ein Onlineshop nicht das Überleben sichert?

**BZ:** Die großen Anbieter wachsen nur gering, weil sie zum Teil – man glaubt es kaum – E-Commerce betreiben wie vor zehn Jahren. Vieles wurde einfach nicht verstan-



den, und der Verkauf von Print über einen Onlineshop braucht eben auch E-Commerce-Experten und ist keine billige Nummer. Daher: Hier läuft viel falsch. Ein Indikator hierfür ist ebenso der Trend einiger Online-Drucker jetzt B2B-Kunden über einen eigenen Key Account angehen zu wollen. Flyeralarm macht das schon seit Jahren, andere nicht. Trotzdem macht nahezu jeder Online Printer enorme Fehler im E-Commerce. Unter anderem wird Social Media Print komplett verpennt. Hier haben sich jetzt kleinere Anbieter eine Nische gesucht.

**P&P:** Social Media Print? Ist das nicht ein Widerspruch?

**BZ:** Eben nicht. Schwarzweiß-Denken hilft niemandem. Dem Verbraucher, dem Endverbraucher ist es eh egal. Er kauft gerne Produkte, die einen Wert für ihn haben. Ein Beispiel ist ein Anbieter, der die Konstellation der Sterne an einem bestimmten Tag an einer bestimmten Position erzeugen kann. So generiert er eine Grafik, zum Beispiel von dem Zeitraum und dem Ort deiner Geburt. Ein prima Geschenk! Klar, es ist kein Wahnsinnsvolumen, aber für über 20 Euro pro Print in einem günstigen Rahmen ein prima Geschäft. Da geht noch mehr. Wir müssen



lernen, dass Print-Online-Social-Media-Radio-TV-Stream einen gemeinsamen Kanon bilden, den alle Medienkanäle gemeinsam bespielen können. Dabei hat jedes Medium seine Zeit. Die der Zeitung ist nun rum, die der Onlineblogs eben nicht. Das kann sich gegebenenfalls sogar ändern, wenn das Produkt für die Zielgruppe stimmt. Ein »Weiter so!« ist der Ausstieg aus der eigenen DNA-Entwicklung.

**P&P:** Okay, danke erstmal. Hast du noch einen Tipp, was man konkret tun kann?

**BZ:** Ja! Reden, kommunizieren, sich öffnen, auf Veranstaltungen gehen, die vielleicht eher im Online-Bereich sind – gerne zum nächsten Online Print Symposium am 3./4. März 2020 in München – und sich informieren. Außerdem sollte man überlegen, ob nicht eine Frischzellenkur – eine Innovationsabteilung im Unternehmen – neue Ideen

und neue Leute hervorbringen kann. Die ersten Schritte zum neuen Lernen und zum Entwickeln einer Überlebensstrategie beginnen im Kopf des Unternehmers. Er muss verstehen, dass die neuen Gesetze des Marktes nicht mehr Heimlichtuerei, Intransparenz und »Billig, billig« sind, sondern Offenheit, Kommunikation, Transparenz, Kooperation und Koopetition, flache Hierarchien,



schnelle Entscheidungen, Komplizen statt Mitarbeiter – ach, es gibt so viel zu tun. Aber den Anfang muss der Unternehmer machen, auch wenn es sehr, sehr unbequem für ihn werden wird. Denn die Erfahrung zeigt: Die Ursache für die meisten Probleme sind oft die Köpfe dahinter.

**P&P:** Danke Bernd. Was machst du, um dich zu verändern und um zipcon in die Zukunft zu bringen?

**BZ:** [lacht] Lernen. Da ich keine Ausbildung habe, bin ich darauf angewiesen stets neu zu lernen. Immer schon – seit Jahren. Mein Team hilft mir dabei, und es ist auch Ansporn dazu. Außerdem musste ich einige Sachen wirklich neu lernen. Geholfen haben mir dabei Online- und Transformationsprojekte, die ich international begleiten durfte und vielleicht meine analytischen Fähigkeiten. Außerdem lasse auch ich mich beraten. Das öffnet den Geist und die Perspektive. Und: Ein gutes Glas Wein, um ab und an mal in Ruhe zu reflektieren, gemeinsam mit »meinen« Beratern, hilft sehr einen klaren Gedanken zu entwickeln. ●