



## Betriebsführung

# Neue Technik – neue Aufgaben

Karl Kraft kennt die Druckindustrie seit vielen Jahren. Der Digitaldruck bringt seiner Ansicht nach ganz neue Herausforderungen für die Branche mit sich. Mitarbeiterführung steht dabei ganz oben auf der Prioritätenliste. Teil 1 einer Bestandsaufnahme.

Die Druckindustrie befindet sich weiterhin in einer massiven Umbruchphase. In früheren Jahren (1990 bis ca. 2005) ging es eher um technische Weiterentwicklungen innerhalb etablierter Technologien, die mit Eigen- oder Fremdkapital gemeistert worden sind. Seit ein paar Jahren ist die Branche mit der Aufgabe konfrontiert, eine andere als die Offsettechnologie zu übernehmen, bzw. den Offset zu ergänzen.

Mit der Entscheidung zu einem Technologiesprung im eigenen Haus, das zeigt uns die Vergangenheit, gehen begleitende Aufgabenstellungen einher. Insbesondere und wahrscheinlich schwerwiegender als die Entscheidung selbst, ist die Frage nach geeigneten Fachkräften. Ging »früher« alles leichter und irgendwie automatisch, ist seit ein paar Jahren ein Mehr an Flexibilität gefordert da die Märkte sich kontinuierlich entwickeln und stark verändert haben. Flexibilität im Denken und Handeln ist angebracht!

Wie vielen langjährig in dem Industriezweig Druck und Medien tätigen Menschen bekannt, unterliegt die Druckindustrie seit Anfang der 60er-Jahre einem permanenten Wandel.

Handsatz, Maschinensatz, Fotosatz, Fotografie, Repro, Kopie, Astralonkopie, Buchdruck, Tiegel, Schnellpresse, Offsetdruckmaschine usw. – alles Begriffe, die eine dynamische Entwicklung dokumentieren und ständig wurde vom Drucker oder dem Schriftsetzer geistige Bewegung gefordert. Auch und insbesondere beim Druckunternehmer, da er ja die Investitionen planen musste.

### Ein steiniger Weg

Seit nunmehr zehn Jahren ist der Digitaldruck im Printsegment angekommen und unstrittig seit etwa fünf Jahren etabliert. Die Entscheidungsgründe sind von Druckerei zu Druckerei vielfältig und individuell unterschiedlich. Das hinter der Technikentscheidung stehende Konzept ebenfalls.

Die Maschinenhersteller aus dem Segment des Digitaldrucks verkauften ihre Maschinen mit einer »Green-Button-Technologie«. Das sollte suggerieren: kein Problem für den Drucker – wir kommen ohne größere Fachkenntnisse aus. Die Digitaldruckmaschinenhersteller orientierten sich während der Beta-Phase durchaus an den Problemstellungen der Umbruchzeit vom Buch- zum Offsetdruck.

Heidelberg hatte damals das geniale Konzept, die Offsettechnologie in einer optisch wahrnehmbaren »Buchdruckmaschine« zu packen. Diese gute Marketingstrategie funktionierte beim jetzigen Übergang von Offset zu Digital zunächst nicht, da die Digitaldruckmaschine ihren Ursprung im Segment der Blattkopie hatte. Wahrscheinlich auch der Tatsache geschuldet, dass die Pioniere des Digitaldrucks gerade nicht die klassischen Druckmaschinenhersteller waren.

Ein elementares Handicap bei der Markteinführung des Digitaldrucks war der im Offset erreichte Farbraum. Resultierend daraus zeigte sich, dass bestimmte Sonderfarben wie Orange – z. B. HKS 7 – nicht darstellbar waren und teilweise heute noch nicht sind. Der Farbraum ist nun

einmal mit der 4c-Wiedergabe im Digitaldruck um einiges geringer bzw. anders als im Offset. Inzwischen können auch Sonderfarben bei bestimmten Maschinenherstellern eingesetzt werden. Ergänzend auch die Einschränkung durch eine hohe Prozesswärme, die an den Bedruckstoff gebracht wurde und zu unschönem Aussehen führte. Und nicht zu vergessen, die Begrenzung im Papierformat.

All das waren Einflüsse, die zu berechtigter Skepsis führten, einen Offsetdrucker aber bestätigten.

Heute ist die Digitaldrucktechnologie auf hervorragendem Stand und es erfolgen auf Veranstaltungen, wie z. B. Techniksymposien, gänzlich andere Fragen als noch vor fünf Jahren. Im klassischen 4c-Druck ist die Technologie fast durchgängig einsetzbar.

### Die Mitarbeiter als entscheidender Faktor

**Planung und Durchführung einer Implementierung des Digitaldrucks in eine Offsetdruckerei.** Vorweg: Einfach eine Digitaldruckmaschine zu kaufen und diese in einer Ecke der Druckerei aufzustellen, wird nur bedingt oder sogar unzureichend erfolgreich sein!

Der durchaus zeitgemäße Schritt in eine Erweiterung der etablierten Technologien ist sinnvoll und zeitgemäß in der Druckindustrie – für manchen eventuell überfällig.

Sinnvollerweise sollte eine weitgehende Planung hinsichtlich räumlicher Voraussetzungen, strategischer Ziele und methodischer Aufstellung des Vertriebs erfolgen.





- 1 Autor Karl Kraft ([www.karl-kraft.de](http://www.karl-kraft.de)).  
 2 Ausgereifte Bebilderungstechnologie im Digitaldruck.  
 3 Das Farbwerk als zentrales Element im Offset.  
 4 Der Drucker bestimmt den Passer.



Anzuraten ist eine Separierung des Digitaldrucks vom Offset. Beide haben nur den gleichen Begriff »Druck« am Ende der Bezeichnung. Der Digitaldruck kann nur unzureichend mit den Fachphilosophien des Offsetdrucks umgesetzt werden. Nur das visuelle Ergebnis sollte gleich sein. Alles andere hat im Druckprozess sehr wenig bis nichts gemein. Deshalb unterscheidet sich die Herangehensweise auch grundlegend von dem Druckmaschinen-Invest.

Nicht zuletzt und ausschlaggebend für eine hohe Zielgenauigkeit bei der Umsetzung ist das Potential der Mitarbeiter! Spätestens zu diesem Themenblock stellen sich verschiedene Fragen:

- ▶ Wie aufnahmefähig hinsichtlich eines Innovationsprinzips sind meine Mitarbeiter?
- ▶ Wie kommuniziere ich die Planung?
- ▶ Kann ich einen Kommunikationsplan erstellen und wie mache ich das?
- ▶ Welchen Einfluss hat die Implementierung auf die Homogenität der Belegschaft?
- ▶ Wen oder was muss ich fördern?
- ▶ Habe ich eine Person, die ich als Projektleiter gewinnen kann?
- ▶ Ist der Altersdurchschnitt hinsichtlich IT-Affinität zu hoch?
- ▶ Wenn ich neu einstellen muss, nach welchen Kriterien erfolgt das?
- ▶ Wie beherrsche ich entstehende Spannungsfelder?
- ▶ Setze ich einen Drucker, einen Medientechnologie Druck oder einen Mediengestalter für Digital und Print ein?

Die aufgeführten Fragen müssen nicht zwangsläufig in jedem Fall kumuliert auf-

treten. Es ist ein mögliches Spektrum als Hilfestellung für den Druckereiunternehmer, das sicherlich individuell noch zu ergänzen ist.

Einen Technologiewandel in einem Druckunternehmen umzusetzen, bedeutet nicht, eine autarke Entscheidung zur Investition in eine Digitaldruckmaschine zu treffen. Es sollten, um die Implementierung erfolgreich zu vollenden, bedeutungsvolle Parameter berücksichtigt werden.

Nach dem Motto »Technologie kann man kaufen oder mit einem Wartungsvertrag in Schuss halten« liegt der heutige Fokus eines Druckereiunternehmers im Zuge der Entscheidung zu solch einer Investition und nach modernen Führungsgrundsätzen beim Potenzial der Mitarbeiter. Die optimale Nutzung der Investition, sei es technologisch oder auch ertragsbezogen, kann nur aus einer professionellen Planung und einem positiven Mitarbeiterpotenzial gezogen werden.

#### Mögliche Stolpersteine

Eines der wichtigsten Instrumente für den Unternehmer zur Gestaltung der Leis-

tungsfähigkeit im Zuge der Einführung neuer Technologien im Betrieb und der dazu beitragenden Unternehmenskultur ist die Gestaltung der Zusammensetzung der Belegschaft. Ein großer Anteil der Druckereiunternehmen blickt auf historisch gewachsene Personalstrukturen zurück. Das bedeutet, dass ein nicht unerheblicher Teil der Belegschaften in eine Branche hineingewachsen ist, in der es stetig aufwärts ging. Die goldenen Zeiten der Druckindustrie haben sowohl beim Unternehmer als auch bei den Mitarbeitern Spuren hinterlassen. Es ist kaum mehr etwas so, wie es jahrelang vorher war. Gerade in Umbruchzeiten, wie wir sie momentan durchleben, ist ein schlagkräftiges Team der Schlüssel zum Erfolg. Die negative Beschäftigungsentwicklung in der Branche hat auch dazu geführt, dass die Fachkräfte wesentlich weniger wechsellernbereit sind als dies früher der Fall war. Dies wiederum führt in manchen Fällen zu einer erhöhten Altersstruktur mit den damit einhergehenden Fluktuationen, die wiederum dem Unternehmer die Chance zu Neueinstellungen bieten. (Fortsetzung folgt)