

3. drupa Global Trends Spotlight Report 2020 - Strategische Entscheidungen in einem wettbewerbsintensiven Markt im Wandel

- Executive Summary

Einleitung

Herzlich willkommen zur Zusammenfassung des 3. drupa Global Trends Spotlight Reports.

Der 7. drupa Global Trends Report wurde im April veröffentlicht und bildet die wesentlichen Wirtschafts- und Marktentwicklungen in der Druckindustrie weltweit ab. Das Besondere am drupa Trends Report ist das globale Experten-Panel, das sich aus drupa-Besuchern und -Ausstellern aus der ganzen Welt zusammensetzt. Mit der alljährlichen Veröffentlichung dieser weltweiten Umfrage verfolgen wir die wesentlichen regionalen, technischen und marktorientierten Trends.

Jedoch können wir selbst mit einer ausführlichen Umfrage nicht so ins Detail gehen, wie wir das gerne tun würden. Daher haben wir eine zusätzliche, themenspezifische Umfrage eingeführt, mit der wir ein spezielles Thema genauer unter die Lupe nehmen können. Das Spotlight befasst sich in diesem Jahr mit dem Thema *Strategische Entscheidungen in einem wettbewerbsintensiven Markt im Wandel*.

Wie reagieren Druckdienstleister und deren Zulieferer in den unterschiedlichen Märkten und Regionen der Welt auf die Auswirkungen der digitalen Medien und die tendenziell rückläufige Nachfrage? Was haben sie bisher unternommen und welche Änderungen planen sie für die nächsten vier Jahre?

Zweifellos wird die Corona-Krise, die auch die Verschiebung der drupa auf 2021 verursacht hat, zumindest kurzfristig erhebliche Auswirkungen haben. Doch wenn wir an die weitere Zukunft denken: Welche Gelegenheit wäre geeigneter, um die besten Investitionsoptionen zu finden, als die drupa in Düsseldorf vom 20. bis 30. April 2021?

Unser Dank gilt den über 700 Teilnehmern (529 Druckereien und 178 Maschinenbauer/Zulieferer), die uns einen repräsentativen Querschnitt der globalen Druckbranche vermittelt haben. Die Messe Düsseldorf als Veranstalterin der drupa möchte sich bei Printfuture (UK) und Wissler & Partner (Schweiz) dafür bedanken, dass sie diese Spotlight-Umfrage durchgeführt und zusammengestellt haben. Über Ihr Feedback an drupa-expert-panel@drupa.de würden wir uns freuen.

Ihr drupa-Team
Mai 2020

drupa Spotlight Mai 2020

Executive Summary

Die drupa Global Trends Reports verfolgen von Jahr zu Jahr wirtschaftliche, finanzielle und operative Leistungen anhand von Analysen nach Markt, Unternehmensgröße und Region. Kürzlich wurde der 7. Report veröffentlicht. Nun baten wir die Mitglieder des drupa-Panels, die Trends in den Bereichen Umsatz, Preise und Margen der letzten vier Jahre für sich selbst zu beurteilen. Wie reagieren Druckdienstleister und deren Zulieferer in den unterschiedlichen Märkten und Regionen der Welt auf die Auswirkungen der digitalen Medien und die in vielen Branchen nachlassende Nachfrage? Welche maßgeblich neuen Produkte haben sie im Laufe der vergangenen vier Jahre eingeführt, und was ist für die nächsten vier Jahre geplant?

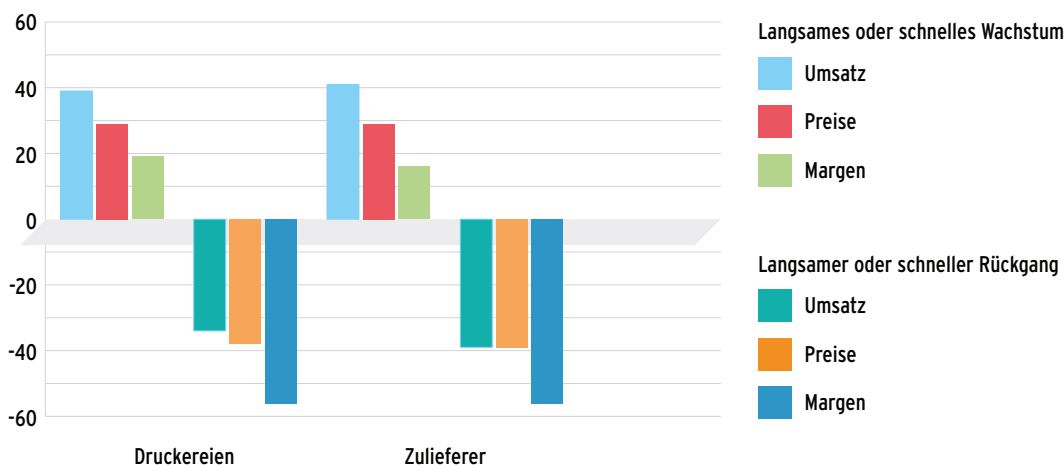
Mehr als 500 Druckereien und fast 200 Maschinenbauer/Zulieferer nahmen sich die Zeit, an der Umfrage teilzunehmen. In offenen Fragen, die Raum für eigene Antworten boten, haben wir uns erkundigt, welche Lektionen aus neuen

Produkteinführungen der letzten vier Jahre gezogen wurden, und worin die wesentlichen Herausforderungen für diese Einführungen in Zukunft bestehen werden.

Aus Grafik 1 geht deutlich hervor, dass die Rahmenbedingungen in den meisten Marktsegmenten und den meisten Regionen schwierig sind. Druckereien in Nordamerika und jenen, die im Verpackungsdruck aktiv sind, geht es wohl am besten, allerdings würden auch sie ihre Lage sicher kaum als einfach bezeichnen. In einigen Entwicklungsregionen, wie auch im Publikationsdruck und womöglich im Akzidenzdruck sieht man sich hingegen mit gravierenden Schwierigkeiten konfrontiert. Der Umsatz muss beibehalten werden, aber zu welchem Preis und mit welchen Margen? Die meisten Druckereien müssen unbedingt etwas unternehmen – die Frage ist nur, was? Maschinenbauern/Zulieferern geht es nur so gut wie ihren Kunden. Daher müssen auch sie sich

Das globale Muster für Umsatz, Preise und Margen bei Druckereien und Maschinenbauern/Zulieferern innerhalb der letzten vier Jahre

% Angaben für Wachstum oben, Rückgang unten



Grafik 1: Unter Berücksichtigung der regionalen/lokalen Inflation, wo lag im Laufe der letzten vier Jahre der langfristige Trend hinsichtlich Umsatz, Preise und Margen bei Ihren traditionellen Kernprodukten und Dienstleistungen?

den rückläufigen Perspektiven, was traditionelle Produkte und Dienstleistungen angeht, stellen. Sie können sich nicht auf den Zahlungsstrom durch Verbrauchsmaterialien, Wartungsverträge und dergleichen verlassen, sondern sie müssen neue Maschinen und Materialien sowie Upgrades verkaufen.

„Der Handel mit gedruckter Massenware ist überlastet. Distanzieren Sie sich davon, oder machen Sie dicht.“ Akzidenzdruckerei, Südafrika, 1-19 Mitarbeiter

„Der Akzidenzdruck im klassischen Sinn hat keine Zukunft. Im Verpackungsdruck gibt es noch Wachstum, doch die Margen schrumpfen. Deshalb bin ich auf der Suche nach ganz neuen Geschäften.“ Verpackungsdruckerei, Deutschland, 20-99 Mitarbeiter

Für viele ist die Einführung eines oder mehrerer neuer Produkte oder Dienstleistungen - ob in bestehenden Kernmärkten oder als Quereinstieg in neue Märkte - ein Schritt in die richtige Richtung. In der Umfrage zeigen sich die Ergebnisse dieser Bemühungen. Welche Muster kommen dabei zum Vorschein, und welche Lehren lassen sich daraus ziehen?

Ungefähr 60% der Druckereien haben im Laufe der letzten vier Jahre maßgeblich neue Produkte oder Dienstleistungen in ihren bestehenden Märkten eingeführt. Dabei handelte es sich zumeist um Reaktionen auf die Kundennachfrage gepaart mit der Notwendigkeit zur Diversifizierung, um dem Umsatzrückgang der Margen im traditionellen Vertrieb zu begegnen. Etwa die Hälfte der neuen Produkteinführungen waren erfolgreich, nur wenige gingen daneben. Interessanterweise gab nur etwa ein Drittel der Teilnehmer einen erhöhten Umsatz, bzw. höhere Margen, als Hauptvorteile für Produkteinführungen an; die Erweiterung des Produkt- und Serviceangebots, sowie die Gewinnung von Neukunden wurden häufiger genannt.

Als nachteilig wurden der zu hohe Zeitaufwand für Mitarbeiter und das Ausschöpfen anderer Ressourcen empfunden, sowie die Tatsache, dass Einführungen oft nicht nach Zeitplan verlaufen. Als größte Herausforderung wurde in fast allen Fällen das Marktverständnis und die Vermarktung des neuen Produkts, bzw. der neuen Dienstleistung, genannt.

„Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen nimmt immer mehr Zeit in Anspruch, als erwartet. Selbst gutes Technik- und Vertriebspersonal hatte Schwierigkeiten damit, sich an neue Kunden, Produkte und Technologien zu gewöhnen. Manchmal war es bei der Präsentation neuer Produkte schwierig, Kunden davon zu überzeugen, dass von unserer Seite der Kenntnisstand vorhanden war, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Die Marktbedingungen werden immer schwieriger. Wir konkurrieren mit hochinnovativen und flexiblen Start-Ups aus der digitalen Kommunikation.“

Akzidenzdruckerei, Schweiz, 1-19 Mitarbeiter

Etwa 30% der Druckereien versuchte einen Einstieg in neue Marktsegmente. Dies stellt eindeutig eine größere Herausforderung dar, was sich in den Ergebnissen widerspiegelt: Ca. 40% der Neueinführungen verliefen gut oder sehr gut (im Vergleich zu 54% in bestehenden Märkten).

„Man muss gut informiert sein und über die Markttrends Bescheid wissen, sowie auf Branchenveranstaltungen präsent sein.“
Publikationsdruckerei, Portugal, 20-99 Mitarbeiter

Bei den Maschinenbauern/Zulieferern haben im Laufe der vergangenen vier Jahre etwa 80% neue Produkte oder Dienstleistungen eingeführt. Dabei hatten die größeren Unternehmen bessere Erfolge, mit einer Erfolgsrate von 40% bei den kleinsten und bis zu 80% bei den größten Anbietern. Die Hauptvorteile waren Diversifizierung und Gewinnung von Neukunden. Die bei weitem größte Schwierigkeit bei der

Einführung neuer Produkte war die Einhaltung von Zeitplänen und der Ressourcenaufwand; der Aufbau neuer Vertriebskanäle war ebenfalls häufig eine Herausforderung.

„Die Technologie ändert sich rasant. Bis man sein Produkt entwickelt und hergestellt hat, hat die Konkurrenz womöglich schon ihre neueste Technologie vorgestellt. Man verkauft keine Bausteine, sondern Lösungen. Es ist wichtig, dass man für den Kunden ein Partner, nicht bloß ein Verkäufer ist. Das heißt, man hilft dem Kunden nicht nur beim Kauf einer neuen Technologie, sondern auch bei der Geschäftserweiterung und der Erschließung neuer Märkte.“

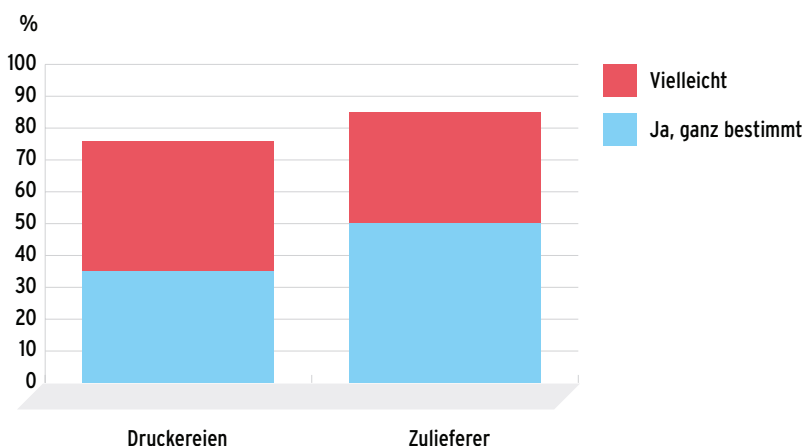
Maschinenbauer/Zulieferer im Publikationsmarkt, Philippinen, 1.000-10.000 Mitarbeiter

Erfreulicherweise haben sowohl Druckereien als auch Maschinenbauer/Zulieferer hilfreichen

Rat bei der Einführung neuer Produkte erhalten. Für beide Gruppen war der Kundenstamm eine wertvolle Quelle, vor allem für das Verständnis der Marktbedürfnisse. Maschinenbauer/Zulieferer waren eine häufige Informationsquelle für Druckereien, obwohl sie dabei relativ schlecht abschnitten (in 17% der Fälle).

Wir haben Maschinenbauer/Zulieferer außerdem nach ihren Eindrücken in Bezug auf die Neueinführungen ihrer Kunden befragt. Dabei haben 66% eine langsame oder schnelle Steigerung im Verlauf der letzten vier Jahre beobachtet. Weitere 62% gaben an, dass im selben Zeitraum solche Neueinführungen eine wichtige oder sehr wichtige Einnahmequelle darstellten.

Geplante Einführungen in den nächsten vier Jahren

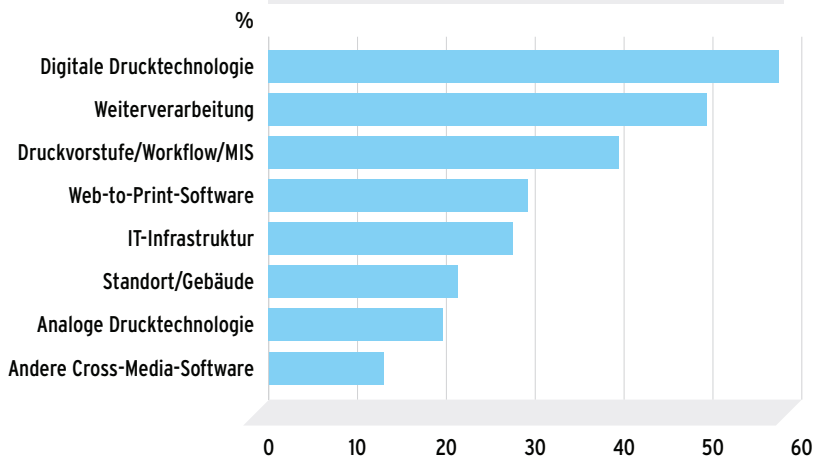


Grafik 2: Hat Ihr Unternehmen vor, innerhalb der nächsten vier Jahre maßgebliche neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten?

Grafik 2 zeigt, dass 76% der Druckereien und 85% der Maschinenbauer/Zulieferer entweder ganz bestimmt oder wahrscheinlich innerhalb der nächsten vier Jahre neue Produkte oder Dienstleistungen einführen werden.

Die Pläne beziehen sich auf die in Grafik 3 dargestellten Investitionen, wobei die digitale Drucktechnologie an erster Stelle steht, dicht gefolgt von der Weiterverarbeitung.

Geplante Investitionen für Einführungen in den nächsten vier Jahren



Grafik 3: Welche Investitionen sind voraussichtlich notwendig, um Ihre Pläne für maßgebliche, neue Produkte oder Dienstleistungen in den nächsten vier Jahren zu verwirklichen?

Welche Lektionen lassen sich daraus lernen?

1. Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen muss im Rahmen des normalen Geschäftsalltags stattfinden; Druckereien und Maschinenbauer/Zulieferer müssen Prozesse entwickeln, die dies so reibungslos wie möglich bewerkstelligen.
2. Das neue Produkt, bzw. die neue Dienstleistung muss sorgfältig ausgesucht werden und darf nicht als überstürzte Reaktion auf den Preis- und Margendruck erfolgen. Was möchten Sie erreichen - Ihr Angebot in den Kernmärkten ausweiten oder neue Märkte erschließen? Wie gut kennen Sie die Marktbedürfnisse? Wie zuversichtlich sind Sie, das neue Produkt oder die neue Dienstleistung liefern zu können? Wohin wenden Sie sich für Beratung? Wie werden Sie den Erfolg ermessen, d.h. wie würde ein positives Ergebnis aussehen?
3. Planen Sie vorsichtig. Und wie auch immer die anfängliche Prognose aussieht, gehen Sie davon aus, dass es Verspätungen geben und mehr Mitarbeiterzeit und andere Ressourcen in Anspruch nehmen wird, als erwartet. Seien Sie also nicht überehrgeizig. Ein britischer Akzidenzdrucker drückte es so aus: „Vermeiden Sie das Gießkannenprinzip und leiten Sie nicht zu viele Veränderungen gleichzeitig ein.“ Welche Investitionen sind nötig hinsichtlich Anlagen, Software und Mitarbeiter?
4. Mit sorgfältiger Auswahl und Planung können Sie ein gutes Ergebnis erwarten. Allerdings sind die Erfolgsaussichten bei einer Ausweitung in neue Märkte geringer. Wir wollen Ihnen damit einen solchen Schritt nicht ausreden, lediglich darauf hinweisen, damit Sie nicht zu hohe Erwartungen haben. Und fragen Sie sich vorher, ob sie sich Verspätungen und Einschränkungen erlauben können.

„Die wichtigste Lektion für uns war, Pläne festzulegen, mit denen wir uns schnell an die Änderungen des Markts und der Kundennachfrage anpassen können. Strategien müssen bestimmt, umgesetzt und dauernd umgeändert werden, da wir in einer Welt leben, in der sich Kommunikation ständig im Wandel befindet. Die Herausforderung besteht darin, durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen Wachstum zu erzielen und dabei zugleich das bestehende Angebot aufrecht zu erhalten.“ Verpackungsdrukerei, Puerto Rico, 20-99 Mitarbeiter

„Die Umstellung von Druck auf Druck + Digital ist für das Überleben der grafischen Industrie lebensnotwendig. Die Kunden erwarten ein umfassendes Angebot, das die digitale und gedruckte Kommunikation einschließt. Eine Druckerei, die kein ganzheitliches Angebot bieten kann, wird letztlich untergehen. Ein Unternehmen, das heutzutage in der grafischen Industrie tätig ist, muss anpassungsfähig sein.

Lange [Entwicklungs-] Zyklen von 7-8 Jahren sind nicht mehr möglich. [Jetzt haben wir] maximal 2-3 Jahre. Die Kunden wollen nicht mehr warten. Wenn Sie den Kundenwunsch nicht erfüllen können, dann sieht sich der Kunde anderswo um. Ein Mitstreiter, der womöglich über dieselben Anlagen wie Sie verfügt, sich aber angepasst und neue Dienstleistungen entwickelt hat, wird den Markt übernehmen.“ Maschinenbauer/Zulieferer im Akzidenzdruck, Frankreich, 1-100 Mitarbeiter

Wie wir bereits in der Einleitung erwähnt haben, wird der Ausbruch des Coronavirus, der die Verschiebung der drupa auf 2021 verursacht hat, zumindest kurzfristig erhebliche Auswirkungen haben. Aber zu gegebener Zeit wird sich die Lage erholen, und welche Gelegenheit wäre geeigneter, um die besten Investitionsoptionen zu finden, als die drupa in Düsseldorf vom 20. bis 30. April 2021? Wir sehen uns dort!