

Druckindustrie verliert weiter an Boden...

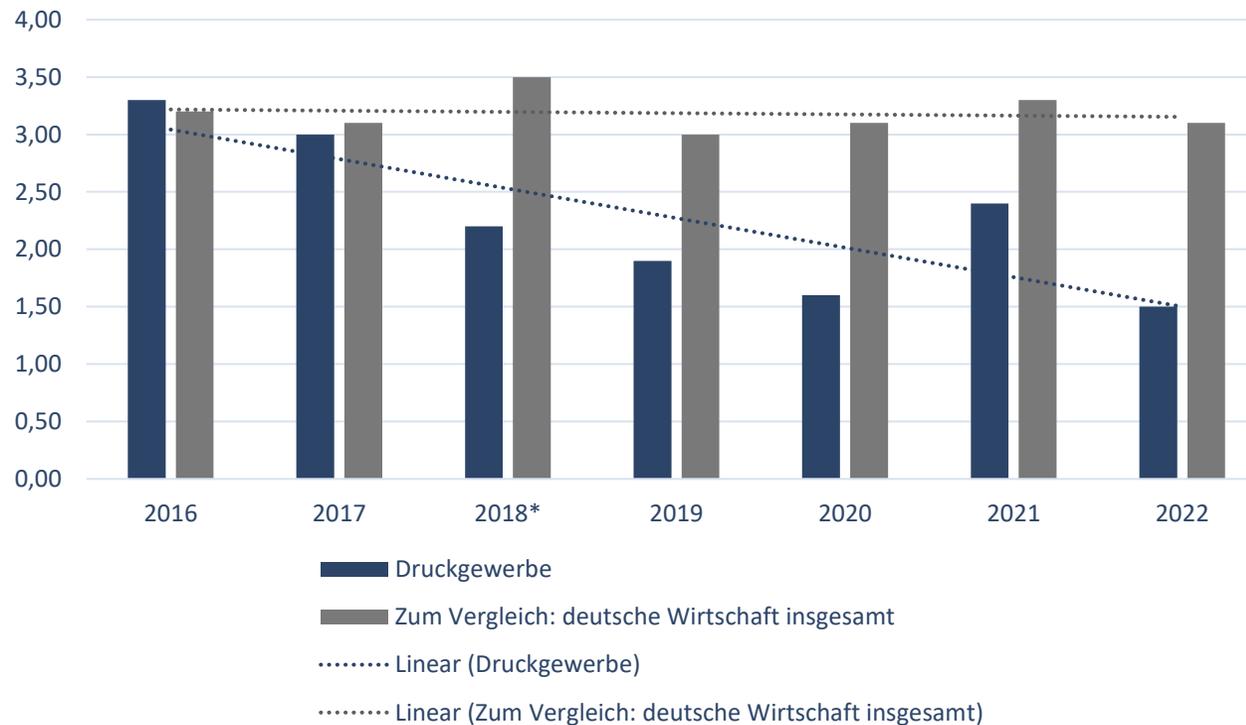
Die Druckindustrie erreicht kaum Verbesserungen bei den Produktionskosten im Vergleich zur restlichen deutschen Industrie.

Warum ist dies der Fall und was können Unternehmer der Druckindustrie tun?

In der Druckindustrie stehen Unternehmen vor verschiedenen Herausforderungen, die dazu führen, dass die Stück- und Herstellkosten nicht im gleichen Maße sinken wie in anderen Industriezweigen. Dieser Bericht beleuchtet die Hauptfaktoren, die zu dieser Situation beitragen und zeigt Handlungsoptionen für Unternehmenslenker auf.

Jährliche Reduzierung der Stück/Herstellkosten in der Druckindustrie im Vergleich zur deutschen Industrie

Source Statista



- Jährlich zunehmender Verlust an Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der restlichen Industrie
- Aktuell bekannte Krisen, Ukraine-Krieg, Nahost-Konflikt, Energie-Krise verschärfen diesen Effekt
- Wenn Druckereien es nicht schaffen Ihre Kostensituation jährlich entscheidend zu verbessern, werden Ihre Produkte für Ihre Kunden zunehmend teurer
- Zunehmend teurere Produkte werden Kunden zur Suche nach Alternativen zwingen

Veränderungen im Medienkonsum:

Der anhaltende Trend zu digitalen Medien führt zu einem Rückgang der Nachfrage nach traditionellen Druckerzeugnissen. Dies hat zur Folge, dass die Skaleneffekte, die normalerweise zu Kostensenkungen führen würden, reduziert werden, was wiederum die Stück- oder Herstellkosten erhöht.

Druckereien müssen sich anpassen und neue Wege finden, um ihre Dienstleistungen attraktiv zu gestalten und den veränderten Bedürfnissen der Verbraucher gerecht zu werden. Dies ist für den Akzidenzdruck grundsätzlich schwierig, da sich hier zunehmend die Frage nach Alternativen zum bisherigen Geschäftsmodell stellt. Gleichzeitig muss in neue Geschäftsfelder investiert werden, während das alte Geschäftsmodell Investitionen zur Kostensenkung erfordert.

Ziel muss es sein, Kostensenkungen ohne größere Investitionen zu erreichen, um genügend Liquidität für neue Geschäftsfelder zu haben. Eine Umkehr des Trends zu digitalen Medien ist ebenso wenig zu erwarten wie eine Abfederung durch Subventionen.

Die richtige Strategie, das Finden neuer Geschäftsfelder und das Erreichen von Kostensenkungen sind wahrscheinlich die wichtigsten Weichenstellungen in der Geschichte Ihres Unternehmens. Es empfiehlt sich, diesen Prozess oder Teilprozesse durch eine Unternehmensberatung begleiten zu lassen.

Technologische Anpassungen:

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Druckereien ständig in neue Technologien investieren. Diese Investitionen können jedoch riskant sein, insbesondere wenn die neuen Technologien nicht den gewünschten Erfolg bringen oder regelmäßige Upgrades und Wartungen erfordern, die zusätzliche Kosten verursachen.

Nicht jede Maschine, die 1.000 oder 2.000 Bogen pro Stunde schneller druckt als die Vorgängermaschine, spielt die Investition in angemessener Zeit wieder ein. Außerdem bestimmt nicht die Maschine die Druckgeschwindigkeit, sondern der Drucker an der Maschine. Ob diese Mensch-Maschine-Kombination Ihrem Wunsch nach kürzeren Produktionszeiten folgt, steht auf einem ganz anderen Blatt. Zudem rückt der Trend zu immer kleineren Auflagen im Verpackungs- und Akzidenzdruck die Bedeutung der Rüstzeitverkürzung in den Vordergrund.

Die richtige Investitionsstrategie und der richtige Investitionszeitpunkt hängen nicht von der Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel ab, sondern von der richtigen Technologie.

Rohstoffkosten:

Die Preise für Bedruckstoffe, Druckfarben und andere Materialien sind oft volatil und können die Kostenstruktur einer Druckerei erheblich beeinflussen. Schwankungen bei den Rohstoffkosten führen zu unvorhersehbaren Stück- oder Herstellkosten und erschweren die Preisgestaltung und Kostenkontrolle. Insbesondere längerfristige Verträge, basierend auf lange Jahre stabile Bedruckstoffkosten ohne Anpassungsklausel können hier schnell zum Boomeerang werden. Insbesondere Großkonzerne neigen dazu, die wesentlich kleineren Druckunternehmen in diesem Punkt in Abhängigkeit zu bringen.

Die Kosten für die Rohmaterialien müssen permanent verhandelt und überprüft werden. Auch die Qualität spielt hier eine wichtige Rolle, eine Preissenkung bei Druckfarben von 10% bei einer gleichzeitig 20% geringeren Ergiebigkeit ist nur für den Farbhersteller ein gutes Geschäft. Die Ergiebigkeit von Druckfarben wird in nahezu keiner Druckerei überprüft.

Bei sorgfältiger Verhandlung der Einkaufspreise, können Verbesserungen in Ihrer Kostensituation gegenüber heute möglich sein, die große Einsparung liegt jedoch im Materialverbrauch. Mit wieviel Druckbogen richten Ihre Drucker die Maschinen ein? Werden 150 oder gar 200 Bogen bis zum ersten Gutbogen verbraucht? Stellen Sie sich vor, dass Sie diese Menge um 50% reduzieren könnten? Ein Upgrade auf Bestandsmaschinen kann manchmal Wunder wirken oder einfach mal 50 Bogen Vorlaufmakulatur einsetzen?

Rüstzeiten und immer kleinere Auflagen:

Obwohl sich die Wirtschaftlichkeit von kurzen Drucklaufzeiten verbessert hat, bleiben die Kosten für kleine Auflagen hoch. Die Einrichtungskosten können nicht über eine größere Anzahl von Produkten verteilt werden, was die Stückkosten für kleinere Aufträge erhöht.

Wichtige Meilensteine im Druckmaschinenbau, die zu einer deutlichen Senkung der Herstellkosten führten, wurden vor allem in den 1990er und 2000er Jahren erreicht (siehe Grafik rechts). Zuletzt konzentrierten sich die Hersteller immer mehr auf die Erhöhung der Druckgeschwindigkeit. Zeitfresser, die insbesondere den stark umworbenen Verpackungsdruck betreffen, wie z.B. der Farbwechsel mit Reinigung des Farbkastens, sind seit nahezu 200 Jahren unverändert und erfordern in den Druckereien einen höheren Personaleinsatz als sonst notwendig.

Wichtige Meilensteine im modernen Druckmaschinenbau:

Fernverstellung der Farbzonen	1970 - 1980
Fernspeicherung von Maschinendaten	1970 - 1980
Offline-Messeinrichtung	1980 - 1990
Gummi/Druckzylinder-Wascheinrichtung	1980 - 1990
Automatischer Plattenwechsler	1985 - 1995
Farbeinlaufprogramm	1985 - 1995
8c (4/4)-Wendemaschine	1990 - 2000
Moderne Großformatdruckmaschinen	1995 - 2005
Synchroner Druckplattenwechsel	2005 - 2015
Inline-Messeinrichtung	2005 - 2015
Parallele Rüstprozesse	2005 - 2015

Die wesentlichen Rüstzeiteinsparungen ergeben sich meist aus den Arbeitsabläufen in der Druckerei selbst. In fast allen Druckereien der Welt geht viel Zeit durch unkoordinierte Arbeitsabläufe verloren. Durch eine sorgfältige Analyse, ob die einzelnen Rüstvorgänge beschleunigt werden können, werden die Rüstvorgänge in technologisch machbare und sinnvolle Abläufe umorganisiert.

Was kann ich z.B. parallel zu einem anderen Rüstvorgang erledigen, was kann der Drucker oder die Hilfskraft tun, um unnötige Wege einzusparen oder welche Rüstvorgänge können während des vorhergehenden Auftrags erledigt werden?

Wie sieht ein Ablauf aus, bei dem sich Drucker und Helfer nicht absprechen müssen, denn wie bei einem Boxenstopp in der Formel 1 sollten die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten nicht nur bekannt sein, sondern auch koordiniert ausgeführt werden.

Ständige Kontrolle und Überprüfung der Rüstzeiten und das Einüben von Verbesserungen sind immer und immer wieder notwendig, um an der Spitze zu bleiben. In den meisten Druckereien wird in dieser Hinsicht jedoch nichts unternommen. Die meisten Druckereien lassen dieses Potenzial ungenutzt und hoffen, dass die nächste Maschine eine Verbesserung bringt. Dabei wird übersehen, dass die gleiche Maschine dann von der Konkurrenz gekauft wird.

Die Auslagerung eines solchen Prozesses an eine erfahrene Unternehmensberatung ist eine erfolgversprechende, kostengünstige und gute Möglichkeit, Kostenoptimierungen zu erreichen.

Energieverbrauch:

Unterschiedliche Drucktechnologien und -verfahren sowie höhere Geschwindigkeiten führen zu unterschiedlichem Energieverbrauch. Insbesondere bei Lackanwendungen müssen mit steigender Geschwindigkeit auch leistungsfähigere Trockner installiert werden. Läuft die Maschine etwas langsamer, reduziert der Drucker nur selten die Trocknerleistung. Es ist ein einfaches Prinzip, viel hilft viel, und der Drucker wird sich kaum für einen hohen Energieverbrauch rechtfertigen müssen, wohl aber für einen verblockten Stapel.

In Zeiten steigender Energiekosten wirkt sich dies direkt auf die Gesamtkosten aus und kann die Produktionskosten zusätzlich in die Höhe treiben.

Neben den einkaufstechnischen Themen, wie ständige Preisverhandlungen, Suche nach günstigen Alternativlieferanten etc. gibt es auch praktische Dinge, die wahrscheinlich einen größeren Einfluss auf den Energieverbrauch haben, als man heute denkt. Zu nennen sind hier: Reduzierung des Lackauftrages, Anpassung der Trocknerleistung an Geschwindigkeit und Bedruckstoff, Wärmerückgewinnung aus der Abluft, Beheizung der übrigen Betriebsräume mit der Abluftwärme, Umstellung (wenn möglich und kostenrelevant) auf LED, Maschinen mit ausreichender Trockenstrecke.

Die Verbesserung der Kostenstruktur erfordert kontinuierliche Anstrengungen von Ihnen und nicht nur von Ihren Lieferanten. Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig, dass Druckereien diese Faktoren erkennen und Strategien entwickeln, um ihre Kostenstruktur zu optimieren. Dies kann durch die Einführung effizienterer Produktionsprozesse, die Diversifizierung des Produktangebots, die Optimierung von Rüstprozessen, die Aufrüstung vorhandener Maschinen, die Schulung von Mitarbeitern oder die Suche nach alternativen Rohstoffquellen geschehen.

Im Wesentlichen sind es jedoch Sie selbst, die die Notwendigkeit von Veränderungen erkennen müssen. Sie müssen dies nicht unbedingt selbst tun, sondern sollten einen erfahrenen Unternehmensberater damit beauftragen. Spitzensportler haben auch einen Trainer, der ihnen hilft, und der Spitzensportler hat mehr Zeit als Ihre Mitarbeiter, die im Alltag viel zu tun haben. Sie können ihre eigenen Prozesse und Abläufe sofort verbessern, ohne auf Lieferanten warten zu müssen. Nur durch ständige Anpassung und Innovation können Druckereien in einem sich schnell verändernden Markt bestehen und ihre Produktionskosten effektiv kontrollieren.



Umfassende Erfahrungen und Kenntnisse in der Druckereizulieferindustrie, wie Druckfarben, Druckmaschinenbau und alle technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen der Drucktechnik und -wirtschaft.

Profunder Kenner der Verpackungsindustrie, insbesondere der Metallverpackungen, der Getränkeindustrie und der Faltschachteln. Erfahrungen und Kenntnisse auf Top-Management-Ebene bei allen 3 großen deutschen Druckmaschinenherstellern

Business & Technologie Beratung
für Druck, Verpackung, Metallverpackungen und Zulieferindustrie

Executive Search
New Placement
Interim Management

Ralf Gumbel

Geschäftsführender Gesellschafter

 +49 (0) 1523 4545 753

 ralf.gumbel@pms-consult.com

 www.pms-consult.com

 www.linkedin.com/in/ralf-gumbel-printpackagingexpert