

# 4C

Magazin für Druck, Design  
& digitale Medienproduktion

Deutschland-Ausgabe

**Business** Wie 4c-Leser bei der Printtour 2015 die Start-up-Nation Israel und neue Drucktechnologien entdeckten.

**Design** Warum ein Wiener Designer ein eigenes Piktogramm-System für Flüchtlinge entworfen hat.

**Druck** Welche Software Druckereien bei der Nutzung von Sammelformen am besten helfen kann.



## MOMENTAUFNAHME

Wie der Ex-Weltkonzern Kodak sich jetzt neu erschafft.

Was Insider über die neue Kodak-Strategie denken.

Plus: Kodak-CEO Jeffrey Clarke im 4c-Exklusivinterview.

# Der Kodak-Moment

**Zwei Jahre nach der Rückkehr aus der Insolvenz steht Kodak nun vor einer entscheidenden Phase. In den kommenden Monaten wird sich weisen, was der ehemalige Weltkonzern mit seinem Digitaldruckangebot überhaupt ausrichten kann. Und daran hängt viel.**

**Von Martin Schwarz**

**W**ürde man einen geografischen Punkt suchen müssen, an dem sich für den Ex-Weltkonzern Kodak weiteres Darben oder neues Gedeihen, fortgesetzter Niedergang oder abermalige Prosperität verdichten, dann würde man wahrscheinlich an diesen Koordinaten beginnen müssen: 49 15 N 2 10 W. Man findet an diesen Koordinaten nicht Rochester in der Nähe von New York, den Hauptsitz von Kodak; auch nicht das Silicon Valley, den Wohnsitz von Kodak-CEO Jeffrey Clarke; sondern ein paar öde Eilande zwischen Frankreich und Großbritannien: die Jersey-Inseln, knapp 100.000 Einwohner, ein Steuerparadies.

Im kommenden Frühjahr wird dort ein Projekt beginnen, mit dem Kodak eine Entscheidung über die künftige Ausrichtung erzwingen möchte, erzwingen muss. Gemeinsam mit dem regionalen Zeitungsverlag von Jersey, der dort die Tageszeitung „Jersey Evening Post“ produziert, hat Kodak KP Services gegründet. An dem Joint Venture

halten die Amerikaner gar die Mehrheit. Mit zwei Inkjetanlagen der Modellreihe Prosper 6000 P sollen hier nächstens sowohl die Jersey Evening Post als auch Zeitungen aus Großbritannien gedruckt werden, rund 35.000 Exemplare insgesamt.

## **Lieferant als Betreiber**

Es gehört zu den ungewöhnlicheren Spielarten der Zusammenarbeit zwischen Maschinenlieferant und Kunde, dass Ersterer das Geschäft des Letzteren übernimmt. In dem Fall musste es wohl sein. „Die Geschäftsführung des Verlages hätte nicht das Risiko auf sich genommen, zwei Maschinen zu betreiben, um damit auch die Zeitungen aus Großbritannien drucken zu können. Eine Maschine hätte für die lokale Tageszeitung auch gereicht. Ich hoffe, beim nächsten Mal wird eine solche Investition nicht mehr als Risiko gesehen“, so Jack Knadjian, ehemals Kodak-Manager und nun einer der Geschäftsführer von KP Services, gegenüber 4c. Einen nur scheinbar größeren Spielraum zur Deutung des Kodak-Einstiegs auf





BWW: CATHERINE LEUTENEGER

Jersey lässt CEO Jeffrey Clarke im Gespräch mit 4c zu: „Die Installation dort wird zeigen, was das Konzept zu leisten imstande ist.“

### Eine neue Struktur

Das Konzept, das Clarke da erwähnt, ist nicht nur die unmittelbare Tauglichkeit des digitalen Zeitungsdrucks unter den besonderen Bedingungen einer Insel. Auf den Jersey-Inseln wird entscheiden, welches wirtschaftliche Gerüst Kodak in den nächsten Jahren stabilisieren soll. Noch ist dieses Gerüst nur schemenhaft erkennbar. Aber es sind fundamentale Fragen, die einer Antwort harren: Ob die Konzentration auf die grafische Industrie überhaupt die richtige Entscheidung war. Ob Kodak weiterhin komplette Drucksysteme von der Nexpress bis zur Prosper-Serie anbieten wird können. Ob Kodak vorwiegend als Komponentenslieferant oder als Druckmaschinenbauer auftreten wird. Richtungsentscheidungen stehen an. Wie so oft bei Kodak in den letzten 20, 30 Jahren. Aber diesmal ist etwas anders. Experimente kann sich das Unternehmen, das im Jahr 1988 noch 145.000 und jetzt gerade mal 6.500 Mitarbeiter hat, einfach nicht mehr leisten. Und Experimente gab es bei Kodak genug.

### Doch nicht nützlich

Keiner kann mehr über die vielen Richtungswechsel erzählen, die Kodak heimgesucht haben, als James Matteson. Bis 1991 war Matteson im mittleren Management von Kodak tätig und verfasste schon 1979 einen Bericht, der erstaunlich exakt voraussagte, wie der Wandel von Film zu digitalen Bebilderungstechnologien den Riesen beeinflussen könnten. Und er hat miterlebt, welche abenteuerlichen Hakensschläge Kodak in den letzten 30 Jahren vollzogen hat. 1988 etwa übernahm Kodak für mehr als fünf Milliarden US-Dollar den Pharmakonzern Sterling Drug, es war die größte Akquisition in der Unternehmensgeschichte. „Die Idee war, dass man ja aus der eigenen Kompetenz, Chemie herzustellen, und aus den 500.000 unterschiedlichen Chemikalien, die man in Rochester entwickelt hatte, Synergieeffekte generieren könnte“, erzählt Matteson, heute Professor an der Rochester Business School, gegenüber 4c. „Es gab aber keine Synergieeffekte mit dem eigenen Bestand an Chemikalien“,

**Kodak-Park in Rochester: von 145.000 auf 6.500 Mitarbeiter.**

erinnert sich Matteson. Sechs Jahre später wurde Sterling wieder verkauft. Für knapp drei Milliarden US-Dollar. „Sie haben wohl die Geduld verloren“, meint Matteson.

### Ein persönliches Ziel

Die Idee, mit damals vollen Kassen zuzukaufen, ja sogar in das Pharmageschäft einzusteigen, war ja nicht zwingend falsch. Bloß war es der Beginn einer ganzen Serie von sehr abrupten Richtungsänderungen, die den Konzern arg verformten und dabei selten Bestand hatten. „Jeder der CEOs von Kodak hat einen Strategiewechsel angestoßen, der die Organisation immer stark beansprucht hat“, erzählt Matteson.

Manchmal hatte das auch mit persönlichen Befindlichkeiten zu tun. Bei Antonio Perez, dem Vorgänger von Jeffrey Clarke, war das so. Er hatte vor seinem Kodak-Job bei HP die überaus erfolgreiche Inkjet-Sparte zu verantworten und war sicher, CEO von HP zu werden. Doch statt ihm kam Carly Fiorina zum Zug. „Er trat 2005 an, Kodak zu einer Konkurrenz von HP umzubauen“, so Matteson. Millionen investierte Perez darin, eine Sparte für kleine Inkjet-Desktop-Drucker zu schaffen und damit HP genau dort zu treffen, wo der Wettbewerber am erfolgreichsten war. „Wir sind stolz darauf, 20 Jahre zu spät in diesen Markt einzusteigen“, meinte Perez damals. „Das gibt uns die Möglichkeit, das Geschäftsmodell disruptiv zu erweitern und dort anzusetzen, wo der Konsument am unzufriedensten ist: bei den hohen Kosten für die Tinten.“ Gegen die Marktposition von HP und anderen Anbietern konnte Kodak nichts ausrichten. Im Herbst 2012, da war Perez immer noch CEO, stieg der geschrumpfte Konzern wieder aus dem Geschäft aus.

Bei 1,8 bis zwei Milliarden US-Dollar, übrigens weniger als 2012, wird der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 liegen. Der Radius, den Jeffrey Clarke jetzt für seine Richtungskorrekturen nutzen kann, ist damit wesentlich kleiner als der seiner Vorgänger. In der Drucksparte stehen trotzdem noch Justierungen an.

### Ein stabiles Geschäft

Stabil, gar im Wachstum begriffen, ist das Vorstufen-Geschäft mit Druckplatten und Plattenbelichtern. Um die Nachfrage stemmen zu können, baut Kodak stetig seine Produktionskapazitäten für die Platten aus. Im März 2015 hatte Kodak bereits rund 2.000 Kunden, die mit prozesslosen Sonora-Druckplatten arbeiteten. Rund 800 von ihnen entschieden sich alleine seit September 2014 für die Sonora-Technologie – ein Plus von 40

Prozent in einem knappen halben Jahr. „Ich bin überhaupt nicht beunruhigt, was die Aussichten für unser traditionelles Druckgeschäft in den nächsten fünf bis zehn Jahren angeht“, meint Jeffrey Clarke im Interview mit 4c. Die Vorstufe wird wohl bis auf Weiteres der profitablere Part der Kodak-Aktivitäten in der grafischen Industrie bleiben.

Die Herausforderung liegt wohl eher darin, bei der Transformation vom analogen zum digitalen Druckgeschäft nicht ähnlich zu straucheln wie vor 20, 30 Jahren beim Übergang vom filmbasierten Fotografieren zur Digitalfotografie.

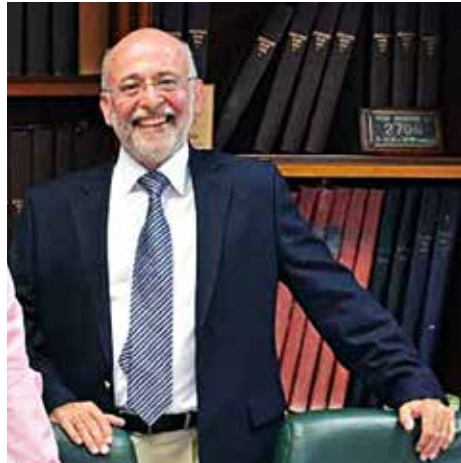
### Auf der Insel

Wie holprig oder wie sanft dieser Übergang wird, hängt wesentlich davon ab, ob die Substanz noch vorhanden ist, um am Markt registriert zu werden, mehr Prosper-Maschinen zu platzieren. „Kodak ist jetzt schon relativ stark in diesem Zeitungsmarkt“, sagt Ralf Schlözer, Digitaldruck-Analyst beim Marktforschungsunternehmen Infotrends. Der digitale Zeitungsdruck kann ja einer dieser Bereiche sein, auf die zu konzentrieren sich lohnt. „Die Zeitung ist der einzige Markt, wo Kodak richtig wahrgenommen wird“, sagt Schlözer. In Konsequenz aber würde das bedeuten: Die Prosper-Maschinen werden bis auf Weiteres ein Insel-Phänomen bleiben. „Gibt es genügend Jerseys?“, fragt sich KP-Services-Chef Jack Knadjian. „Wenn sich die Zeitungswelt für Inkjet entscheidet, dann ist die Prosper überlegen“, glaubt Knadjian.

Zwischen 2011 und 2014 hat Kodak gerade mal 39 der Inkjet-Maschinen verkauft, 2015 verspricht Jeffrey Clarke weitere 25 Kaufabschlüsse. Mit solchen Zahlen können die Insel-Eroberer aus Rochester HP, Canon/Océ oder Ricoh kaum beunruhigen, zumal die auf dem Festland größere Segmente zu gewinnen versuchen: Kataloge, Direct Mailings, auch Transaktionsdruck. „Es wird schwierig werden, in diesem Umfeld Marktanteile zu gewinnen“, sagt James Matteson. „Wenn die installierte Basis nicht groß genug ist, ist man einfach nicht sichtbar“, sagt er.

### Nicht sichtbar

In Deutschland, dem wichtigsten und größten Druckmarkt Europas, hat Kodak bisher keine einzige Prosper-Inkjetmaschine installieren können und hat offenbar sogar Schwierigkeiten, bei der Evaluierung für ein neues Inkjet-Drucksystem überhaupt in die engere



## „Gibt es genügend Jerseys?“

KP Services-Chef Jack Knadjian

Auswahl zu kommen. Ein deutscher Druckereichef, der erst vor etwas mehr als einem Jahr eine Maschine von Océ gekauft hat, schweigt zu Kodak. Auf vernehmbare Weise: „Ich kann Ihnen zu Kodak gar nichts sagen. Da ist einfach nichts.“ Ein anderer Druckereichef, er hat erst vor einigen Monaten in Inkjet-Maschinen von HP investiert, sagt: „Die Prosper gibt es wohl auch noch, nur haben die offensichtlich dafür gar keinen Vertrieb.“

### Unvergleichlich

Viel Mühe stecken indes Jack Knadjian und sein Team auf Jersey in die Vorbereitungen. Ein eigenes Bootsservice haben die Druckereichefs beauftragt, die Zeitungen jeden Morgen auf die Nachbarinsel Guernsey zu schippern. Jack Knadjian macht sich auch schon Gedanken darüber, wie er seine beiden Druckmaschinen auch tagsüber auslasten kann. Niedrige Steuern auf den Inseln und besonders niedrige Frachtkosten für alle Güter, die von den Eilanden transportiert werden, könnten ihm ermöglichen, Aufträge vom Festland zu gewinnen. Schön ist das für das Projekt. Aber auch nicht mehr. Eine Blaupause für die vielen Druckereien auf dem Festland wird sich daraus nicht zeichnen lassen.

Nebenbei muss Kodak sich um eine Auffrischung und Erweiterung der sehr bewährten Nexpress-Reihe bemühen. Die letzten signifikanten Neuerungen der tonerbasierten Maschinen

hat Kodak bei der Drupa 2012 vorgestellt, dann hat die Chapter-11-Insolvenz die Innovationsgeschwindigkeit deutlich gebremst. „Die Entwicklungskapazität bei Kodak ist natürlich beschränkt und konzentriert sich auf die Prosper“, sagt Ralf Schlözer.

### Schnelle Wege

Rasche Siege wären nun – abgesehen vom brummenden Vorstufengeschäft – notwendig. Alleine mit dem vertriebsintensiven Druckmaschinenbau, in dem erst Marktanteile erkämpft werden müssen, sind die aber kaum zu holen. Vielleicht aber mit einzelnen Komponenten. Kodak hat zweifellos die Technologie dafür: die eigenen Inkjetköpfe vom Typ Prosper S, schon tausendfach in Rollendruckmaschinen verbaut, vertrieben von Partnern wie Manroland Web Systems. In die neue Digitaldruckmaschine von Bobst zum Bedrucken von Wellpappe werden nun Stream-Inkjetköpfe integriert. Es wird, deutet Jeffrey Clarke an, zweifellos mehr solcher Anläufe geben, nur Technologie zuzuliefern: „Kodak war früher groß genug, um keine Partnerschaften eingehen zu müssen. Jetzt brauchen wir Partner. Das ist für uns auch der schnellste Weg, um in neue Märkte zu kommen“.

### ► Mehr im Web

Sehen Sie jetzt unsere Videosammlung über die wechselvolle Geschichte des Kodak-Konzerns im Youtube-Channel von 4c unter [www.youtube.com/4cmagazin](http://www.youtube.com/4cmagazin)  
Scannen Sie diesen QR-Code, um direkt zur Kodak-Playlist zu gelangen.



# „Jetzt brauchen wir Partner“

**Kodak-CEO Jeffrey Clarke im 4c-Interview über die Möglichkeiten einer Insel für den digitalen Zeitungsdruck, seine Kooperationsbereitschaft mit anderen Herstellern und die Notwendigkeit, ein bisschen Silicon-Valley-Kultur bei Kodak zu etablieren.**

**Interview: Martin Schwarz**

**4c:** Herr Clarke, bevor Sie CEO von Kodak wurden, haben Sie für Unternehmen aus dem Silicon Valley gearbeitet und leben auch weiterhin dort. Wie viel Silicon Valley braucht oder verträgt ein Unternehmen wie Kodak?

**Jeffrey Clarke:** Einer der Gründe, warum ich zu Kodak gegangen bin, war meine Überzeugung, Silicon-Valley-Kultur zu Kodak bringen zu können. Kodak sitzt auf einem enormen Fundus an Patenten, an Innovationen, an wissenschaftlichen Erkenntnissen. Aber in der Vergangenheit hat Kodak manchmal zehn oder 15 Jahre lang für die Entwicklung eines Produktes gebraucht und sogar noch weiter entwickelt, wenn schon absehbar war, dass der Markt dafür sich geändert hatte. Die Unternehmen im Silicon Valley dagegen haben gelernt, Produkte schnell und preiswert zur Marktreife zu bringen und rund um diese Produkte ein Ökosystem zu bauen. Darin war Kodak bisher nicht herausragend, nun wollen wir das aber tun.

**4c:** Der enorme Fundus, von dem Sie sprechen, sind vor allem rund 6.500 Patente im Kodak-Archiv. Erklären Sie mir doch mal, wie Sie entscheiden, welche davon mal zu Produkten werden und welche nicht?

**Clarke:** Wir haben 300 Wissenschaftler in unserem Unternehmen. Die beschäftigen sich mit Chemie, mit Bebilderungstechnologien, mit Materialwissenschaften oder Software und sind hervorragend darin, interdisziplinär zu arbeiten. Wenn wir nach neuen Technologien suchen, dann immer nach solchen, in denen wir diese Disziplinen miteinander verbinden können. Das kann kein anderes Unternehmen. Sehen Sie sich etwa unsere Prosper-Druckmaschinen an, die schnellsten Inkjet-Systeme auf dem Markt. Unsere Technologie wurde durch jahrelange Forschung in verschiedenen Disziplinen möglich.

Kodak ist nicht nur mit den Prosper-Maschinen im Zeitungsgeschäft engagiert. Sie verkaufen ja auch Ihre Inkjet-Köpfe an Zeitungsdruckereien, Sie vertreiben Druckplatten und CtP-Systeme. Ein Gutteil Ihres Geschäfts ist also in einem Segment gebunden, das nun nach menschlichem Ermessen keinen rasanten Aufschwung nehmen wird. Das könnte Sie jetzt beunruhigen.

**Clarke:** Ich bin da optimistischer. Okay. Wenn Sie sich die großen Druckereien etwa von News Corp in Großbritannien ansehen, dann ist klar: Das ist nicht die Zukunft, sondern die Vergangenheit. Aus meiner Sicht ist die Zukunft die digital und verteilt gedruckte Zeitung, bei der jedes Exemplar anders aussehen kann und die damit auch die Entwicklung ganz anderer Werbeformen ermöglicht.

*Wenn die digital gedruckte Zeitung das Szenario ist, an dem Sie arbeiten, ist das aber mittelfristig keine besonders gute Nachricht für Ihr traditionelles Geschäft mit Druckplatten oder Belichtern.*

**Clarke:** Wir registrieren nach wie vor eine höhere Nachfrage nach Druckplatten, was auch auf sinkende Auflagen und mehr Jobwechsel zurückzuführen ist. Aber selbst wenn es im Zeitungsgeschäft bergab geht, gibt es andere Segmente, die Wachstum verzeichnen: der Verpackungsbereich etwa. Dennoch: Jene Menschen, die davon ausgehen, dass Offset aus dem Markt verschwindet, werden nicht Recht behalten. Ich bin überhaupt nicht beunruhigt, was die Aussichten für unser traditionelles Druckgeschäft in den nächsten fünf bis zehn Jahren angeht.

*Bobst hat vor Kurzem eine Digitaldruckmaschine für Wellpappe auf den Markt gebracht und darin*



„Es gibt wirtschaftlich ja kaum etwas Unsinnigeres, als Zeitungen in ein Flugzeug zu laden und dann irgendwo auf einer Insel zu verkaufen.“

Jeffrey Clarke, Kodak-CEO

*Ihre Inkjet-Köpfe verbaut. Welche Bedeutung haben solche Partnerschaften für Kodak, bei denen Sie lediglich Komponenten liefern?*

**Clarke:** Kodak war früher groß genug, um keine Partnerschaften eingehen zu müssen. Jetzt brauchen wir Partner. Das ist für uns auch der schnellste Weg, um in neue Märkte zu kommen. Sie müssen wissen: Bobst ist fast so alt wie Kodak und hat daher sehr enge Kun-

denbeziehungen in diesem Verpackungsmarkt. Außerdem ist Kodak eben nicht ganz so gut bei Themen wie dem Papiertransport in einer Maschine, ganz besonders, wenn es um neue Substrate wie auch Wellpappe geht.

Aber lassen Sie mich noch ein Wort über unsere Prosper-Druckmaschinen sagen: Wir haben in den letzten vier Jahren insgesamt 39 dieser Maschinen verkauft, alleine in diesem Jahr aber

sollen es 25 sein. Das bedeutet für mich, dass wir auch hier den Wendepunkt erreicht haben.

*Das könnte man auch anders sehen. Ich habe mit den Geschäftsführern mehrerer Druckereien in Deutschland gesprochen, die in letzter Zeit erheblich in Inkjet-Technologie investiert haben, in HP oder auch in Océ. Kodak ist ihnen bei der Evaluierung eines neuen Drucksystems nicht weiter aufgefallen. Woran liegt es, dass Sie hier so einen schwachen Marktauftritt haben?*

**Clarke:** Geben Sie mir bitte die Namen dieser Kunden, ich treffe sie gern zu einem Gespräch. Nun, in den letzten 18 Monaten, seit ich CEO von Kodak bin, habe ich festgestellt, dass wir viel mehr Möglichkeiten in diesem Markt haben, als wir wahrnehmen können. Produkte wie unsere Prosper sind aber nicht unbedingt Mainstream. Wir geben mehr für Forschung und Entwicklung aus als Unternehmen, die zehn Mal größer sind als wir. Unsere Produkte sind also für wirklich außergewöhnliche Anwendungen konstruiert. Sie mögen teurer sein als andere, aber eben auch in einem höheren Marktsegment angesiedelt.

*Sie sind ja gerade dabei, auf der Kanalinsel Jersey gemeinsam mit dem dortigen regionalen Verlag eine Zeitungsdruckerei mit zwei Prosper-Maschinen zu gründen. Erstens: Warum steigen Sie selbst ins Druckerei-Geschäft ein und zweitens: Gibt es überhaupt genügend Inseln auf der Welt, um digitalen Zeitungsdruck zu rechtfertigen?*

**Clarke:** Oh, es gibt tausende Inseln, darunter auch sehr große wie Australien oder Hawaii, wo ich übrigens vor Kurzem war, um mit einem möglichen Kunden über unsere Lösungen zu sprechen. Es gibt wirtschaftlich ja kaum etwas Unsinnigeres, als Zeitungen in ein Flugzeug zu laden und dann irgendwo auf einer Insel zu verkaufen. Wenn der Leser zu seiner Zeitung kommt, dann ist sie teuer, veraltet und sie hat keinerlei lokale Inhalte, sondern irgendwo vom Festland. Wir müssen das ändern.

*Und warum musste Kodak dann gleich Druckerei-Eigentümer werden wie auf Jersey? Weil Sie sonst die Maschine nicht verkauft hätten.*

**Clarke:** In diesem Fall waren wir einfach bereit, einzusteigen, um den Markt aufzubereiten. Die Installation dort wird zeigen, was dieses Konzept zu leisten imstande ist.

Vielen Dank für das Gespräch. ■■■



## DAS NEUE 4C-ABO.

Jetzt mit kostenlosem Zugang zu 4c PLUS, dem Contentshop von 4c.

[www.4cmagazin.de/abo](http://www.4cmagazin.de/abo)



Holen Sie sich jetzt das neue **JAHRESABO** von 4c. **Sechs Ausgaben** und **unbeschränkter Zugang** zu allen Storys in unserem Contentshop.

[www.4cmagazin.de/abo](http://www.4cmagazin.de/abo)