

Von Klaus-Peter Nicolay und Hans-Georg Wenke

Finanzierung in der Kritik

Wie steht es um die Finanzkraft der Investoren in der Druckindustrie?

ANALYSE



Investitionsgüter kennen keine Dumpingpreise und sind

keine Supermarkt-Sonderangebote. Schon gar nicht Druckmaschinen. Oder doch? Jeder weiß es, keiner spricht (gerne und offen) darüber, aber für die Branche ist es geradezu zum alles entscheidenden Faktor geworden. Haben die Druckereien noch genügend Geld, was immer mehr heißt: Geben die Banken den Druckereien noch das Geld, um Druckmaschinen zu »Normalpreisen« zu kaufen? Oder müssen Anbieter so weit mit den Preisen runtergehen oder den Investoren in Finanzierungsmodalitäten so weit entgegenkommen, bis es zu deren immer schlaffer werdenden Geldbeutel passt? Nun greifen die Anbieter selbst in die Diskussion ein. Und zwar massiv.

Das Problem liegt eigentlich ganz woanders als »nur« beim Preis. Jede Druckmaschine, die in kapazitiv übersättigten Märkten, dazu gehört praktisch ganz »Alt-West-Europa« aufgestellt wird, ist volkswirtschaftlich (und aus statistischer Sicht) gesehen der helle Wahnsinn – eine Katastrophe. Weil die schon jetzt verheerende Überkapazität noch einmal verstärkt wird.

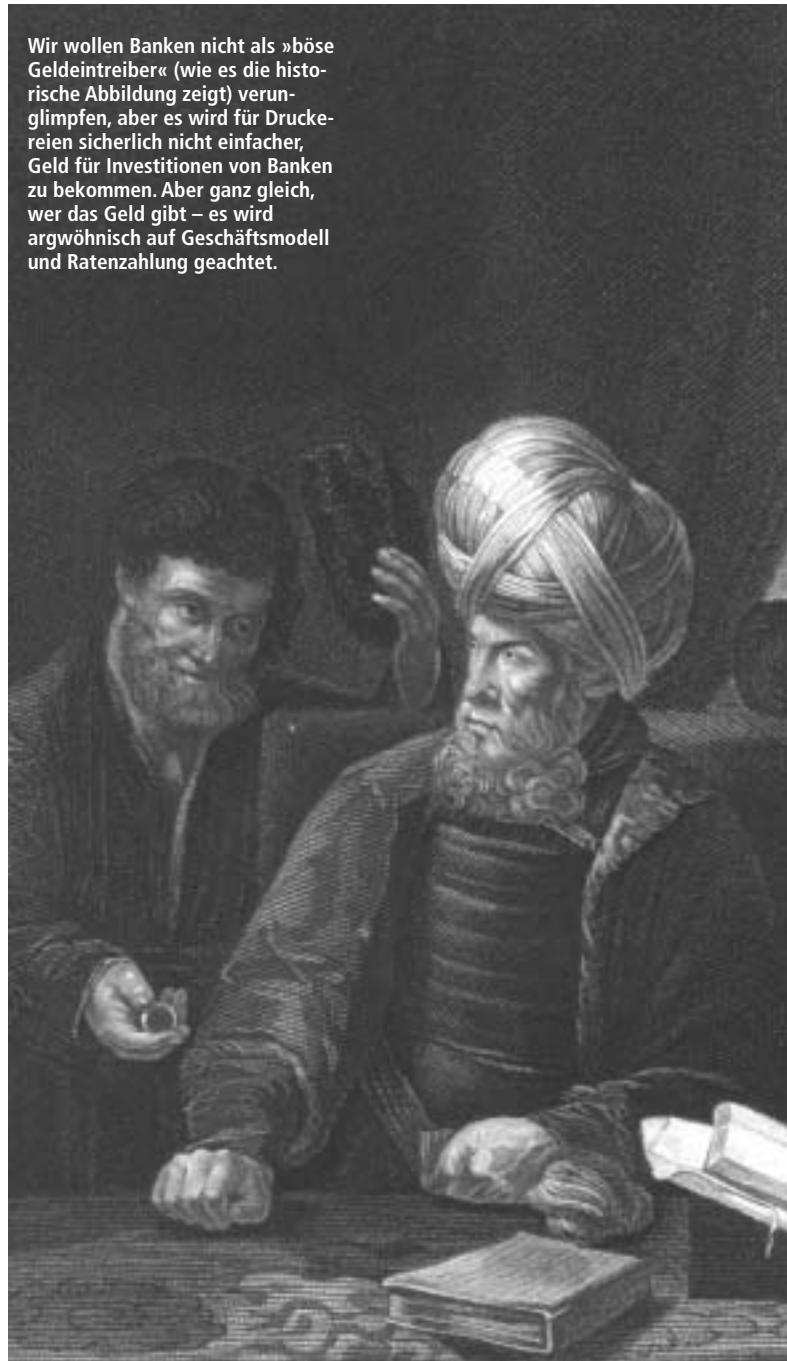
Faktor 48

Man muss es sich einmal vorstellen. 1965, vor rund 40 Jahren also, war die »Normaldruckmaschine« einer Akzidenzdruckerei eine Schnellpresse, die einen Bogen A2, also 4 Seiten DIN-A4, bedruckte. Und zwar rund 4.000 Bogen pro Stunde – einseitig und schwarzweiß. Hätte man vierfarbig gedruckt, wäre man (Umrüsten nicht kalkuliert) auf lediglich 1.000 Bogen je Stunde gekommen oder 4.000 A4-Seiten 4c.

Moderne Maschinen arbeiten aber heute (die drupa mit ihren Vorstellungen der Speedmaster XL 105 oder der Rapida 105 lässt grüßen) nominell mit 18.000 Bogen/h (im 8-Seiten-Format A1) – vierfarbig! Lassen wir diese Maschinen im Schön- und Widerdruck mit einer Effektivleistung von angenommenen 12.000 Bogen drucken, errechnen sich 192.000 Seiten A4 vierfarbig. Das ist das 48-fache gegenüber den 60er Jahren!

Nimmt man einen Durchschnittswert an, so darf man heute durchaus

Wir wollen Banken nicht als »böse Geldeintreiber« (wie es die historische Abbildung zeigt) verunglimpfen, aber es wird für Druckereien sicherlich nicht einfacher, Geld für Investitionen von Banken zu bekommen. Aber ganz gleich, wer das Geld gibt – es wird argwöhnisch auf Geschäftsmodell und Ratenzahlung geachtet.



KAPAZITÄTEN IM VERGLEICH

	Format	Seiten A4	Farben	Leistung Bogen/h	Leistung A4/Std.
1965	A2	4	1/0	4.000	16.000
	A2	4	4/0	1.000	4.000
2004	A2	4	4/0	12.000	48.000
	A2	4	4/0	15.000	60.000
	A2	4	4/4	12.000	96.000
	A1	8	4/0	12.000	96.000
	A1	8	4/0	18.000	144.000
	A1	16	4/4	12.000	192.000

© Druckmarkt 2004

Ein theoretisches Rechenbeispiel, nur um einmal die Dimensionen der Leistungszunahme deutlich zu machen! Mit modernen Maschinen der 3B-Klasse (70 cm x 100 cm) leisten Druckereien heute das 48-fache dessen, was Druckereien in den 60er Jahren zu leisten vermochten.

Dabei hinkt der Vergleich natürlich: A2 gegen A1 und Buchdruck gegen Offset. Berücksichtigt man aber die Effektivitätssteigerung in 40 Jahren, dürfte der Faktor 48 längst nicht ausreichen.

von einer statistisch-rechnerischen »Normalkapazität« einer »Normaldruckmaschine« (eben auch wieder A2) in einer »Normaldruckerei« von 48.000 A4-Seiten pro Stunde ausgehen. Auch das ist immerhin das 12-fache in nur 40 Jahren – das kann ja gar nicht gutgehen. Weil sich das Aufkommen an Drucksachen zwar vermehrt hat, aber sicher nicht verzweifelfach oder gar um den Faktor 48 gestiegen ist.

Dumm gelaufen

Dennoch werden Hochleistungs-Maschinen wie oben beschrieben aus betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Gründen oft als »ultima ratio«, der Weisheit letzter Schluss für den Überlebens- (oder Todes-?)-kampf einer Druckerei angesehen. Nur mit solch wettbewerbsfähigen Maschinen, so die allgemeine Argumentation, hat man überhaupt noch eine Chance.

Doch der Fehler in dieser Argumentation wird beharrlich ignoriert. In einem von Überkapazitäten geprägten Markt macht mehr Kapazität auch betriebswirtschaftlich keinen Sinn, weil der Markt diese Kapazitäten nicht »füttern« und finanzieren kann. Deutlich daran zu erkennen, dass die Druckereien (rund um die Welt inzwischen) neue Maschinen nicht mehr aus der sprichwörtlichen Portokasse bezahlen können. Und dass Banken – ebenfalls rund um die Welt – inzwischen von diesem Problem wissen und nicht mehr gewillt

sind, in dieses Disaster hinein Geld vorzustrecken.

Damit sitzt der Druckmaschinenbau in der Klemme. Denn Druckmaschinenfabriken bauen nun einmal nur Druckmaschinen – sonst nichts: Sie haben keine Produkte, mit denen sie Umsatzrückgänge kompensieren könnten. Dem Zyniker bleibt nur zu sagen: »Dumm gelaufen.«

Am Preis soll's nicht scheitern

Und dann beginnen die Druckmaschinen-Anbieter das zu tun, wovon sie die Drucker vorher gewarnt hatten: Dumpingpreise. Was zu extremen Verzerrungen des Marktes führte und führt. Druckerei A hatte die Maschine zu 100% Listenpreis (minus ein paar übliche Kleinigkeiten) gekauft; Druckerei B, vielleicht eine Straßenecke und wenige Monate weiter, nunmehr zu Listenpreis minus X – und aus X wurden 20, 30, 50 Prozent. Dem »Ehrlichzahler« wurden sämtliche Chancen geraubt, die Investition zu amortisieren, denn der Neuerwerb bei seinem Konkurrenten wurde wohl selten dazu genutzt, die Preise nach oben zu setzen. Die Katastrophe war – und ist – perfekt. (Siehe dazu unseren Beitrag in Druckmarkt 27, Dezember 2003: »Gibt es noch Reste von Moral?«) Jeder weiß, keiner muss drum herum reden, dass diese massive Nachlasspolitik vom Marktführer ausging. Der Satz von Bernhard Schreier, Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG, hat für

massive Erregung und Unmut gesorgt. »Am Preis soll kein Auftrag scheitern«, hatte er im Spätsommer 2003 gesagt. Wir haben als Redaktion in der Zeit danach in Gesprächen noch nie so viel aggressiven Zorn, so viel Verbitterung, so viel Unverständnis gehört, wie über diesen Satz. Schreier selbst konnte und kann ihn mit eloquenter Logik und Rhetorik entkräften und abmildern. Denn seine Maxime heißt sinngemäß: Wir kommen den wirtschaftlichen Bedürfnissen und Realitäten unserer Kunden entgegen. Warum sollten wir ihnen mit Preisen, die für sie unbezahlbar sind, die Zukunft verbauen? So gesehen kann man noch nicht einmal dagegen polemisieren. Erstens ist es erlaubt und zweitens konsequent.

Konsequent heißt das aber auch: Die Konsequenz hat nicht nur eine Dimension. Nicht nur, dass Heidelberg für potenzielle Investoren und erst recht für Stammkunden interessant blieb, die Konsequenz ist auch, dass Heidelberg als Marktführer damit den Verdrängungswettbewerb förderte und anheizte. Auch das ist nicht verboten und es war beileibe nicht das erste Mal in der Wirtschaftsgeschichte. Allein, es war ein Tabubruch. Es hob die stillschweigende Allianz, die noch niemals Kartell war, aber immer schon Oligopol (Marktherrschaft weniger Anbieter) wohl für alle Zeiten auf. Denn nach so einer »Sünde« kann man nicht mehr zur Normalität der früheren Zeiten zurückkehren.

GLEICHNIS VOM BOOT



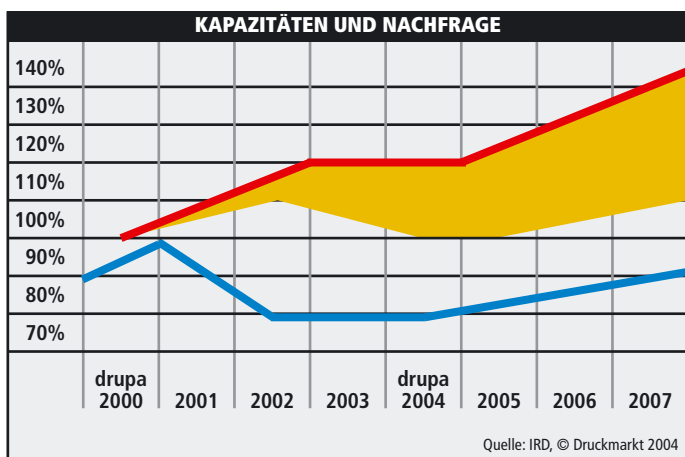
Klingt wie die Diskussion nach der Bibelstunde und ist doch die volle wirtschaftliche Realität.

Ein Schiff sinkt. Der Mannschaft gelingt es nur ein einziges Rettungsboot zu Wasser zu lassen. Das, angenommen, 20 Personen fasst. Nun retten sich aber 30 Personen in das Boot. Es liegt so tief im Wasser, dass jede höhere Welle hineinschwappen und ein mäßiger Sturm das Rettungsboot zum Sinken bringen würde. Am Horizont zieht ein Unwetter auf. Der Kapitän hat, warum auch immer, eine Pistole bei sich. Als einziger. Wie geht die Geschichte aus?

Nach der Bibelstunde kann man nach Hause gehen, egal, wie die Diskussion endet, und nichts Schlimmes passiert. Im wirklichen Leben, in der Druckindustrie nicht. Egal, wie man die Metapher auslegt, was die Pistole ist und wer der Kapitän, die Frage ist so simpel wie dramatisch: Sollen alle sterben oder ist »Mord« zur Rettung von Leben erlaubt? »Mord« – das ist zwar ein höchst unappetitliches Wort, aber wenn Banken Druckereien als Investoren kein Geld mehr geben, ist es der gleiche Effekt. Oder auch wenn Subventionen die Marktpreise so kaputt machen, dass eine Rückzahlung getätigter Investitionen nicht mehr möglich ist.

Ich erinnere mich noch sehr genau, wie leut- und weinselig, wie vertrauensvoll und emotional geladen früher immer alle (Verbände, Anbieter, Anwender, Ratgeber und Beobachter) immer und immer wieder die Metapher bis zum Überdruß strapazierten, wir alle säßen doch in einem, im gleichen, Boot. Angesichts des Gleichnisses, wie es oben angerissen wird, bleibt mir nun selbst jeglicher Sarkasmus im Halse stecken.

Hans-Georg Wenke



Die Kluft zwischen technischer Kapazitätsentwicklung und Nachfrageverlauf wird immer größer (siehe Druckmarkt 21, »Die Kapazitätskrise«). Ein sprunghafter Anstieg der Kapazität ist immer in den Folgejahren nach einer drupa zu beobachten (2002 nach IRD-Berechnungen +20 %; gilt nach ersten Hochrechnungen auch für das Jahr 2004). Dramatisch, wenn der Anstieg der Kapazitäten mit einem Einbruch bei der Nachfrage zusammenfällt. In der Konsequenz ist eine spürbare Kapazitätsbereinigung unvermeidlich, die trotz einer Erholung der Nachfrage anhalten wird. Bis dahin werden zwar etwa 25% der Kapazitäten abgebaut sein, doch erneute Technologiesprünge und Investitionen in Weiterentwicklungen werden abermals (wenn auch in leicht abgeschwächter Form) zu höheren Kapazitäten führen.

Mittelfristig wird die Druckindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz dabei um etwa 30% schrumpfen müssen. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass unsere Branche in der Summe mit einem Kapazitätsüberhang von 10% leben kann.

Kreative Finanzierungen?

MAN Roland und Koenig & Bauer gehen in diesen Tagen das Thema mit Presseerklärungen parallel an und »schießen zurück«. MAN Roland-Vorstand Dr. Ingo Koch spricht offen von einer »Wettbewerbsverzerrung«, warnt vor der Beschleunigung des Preisverfalls und weist auf die daraus resultierenden Schäden hin. Auszug aus seinem Beitrag (den Sie im Wortlaut auf unserer Internetseite www.druckmarkt.de (Finanzierungen) lesen können): »Die Banken bleiben gegenüber der grafischen Industrie zurückhaltend. Finanzierungen für die Druck- und Medienwirtschaft sind weiter rückläufig, die Zusammenbrüche von Firmen nehmen zu. Die Erholung des Marktes, die sich mit der drupa 2004 scheinbar abgezeichnet hat, ist noch sehr schwach und wird die verfahrenere Lage mancher Druckereien nicht kurzfristig wenden. Viele Betriebe fordern Hilfen der Hersteller und »kreative« Finanzierungen. Die Hersteller sind auf diese Forderung in breiter Front eingegangen, setzen aber viel zu oft und wenig selektiv solche Finanzierungen zur Absatzförderung ein. Vor allem stellt sich die Frage, ob diese Subventionen der Hersteller wirklich im Interesse des Kunden und der Branche sind.«

Dr. Koch schreibt dies, um sein Unternehmen dann als neutral zu outen: »MAN Roland hat sich in diesem Konflikt für eine strikte Neutralität entschieden. Wir respektieren

den Wettbewerb unserer Kunden und werden die Augen nicht vor der Realität verschließen: Der Ausleseprozess ist aber noch längst nicht abgeschlossen, die Marktberingung geht weiter. Das Einmischen eines Herstellers schädigt die Leistungsträger im Markt. Ein durch Subventionen gestützter Wettbewerber ist kurzfristig in der Lage, mit subventionierten Preisen Marktanteile zu ergattern. Seriös kalkulierende Marktteilnehmer können da nicht mithalten. Einige Anbieter haben versäumt, sich für harte Wettbewerbsbedingungen zu qualifizieren. Die guten Jahre wurden nicht genutzt, um Angebot, Anlagen und Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Unproduktive und unwirtschaftliche Kapazitäten wurden in den Boomjahren erhalten und daneben sind neue, hochmoderne und effiziente Anlagen entstanden. Das führte zu Überkapazitäten bei schrumpfender Nachfrage. Auch bei der jetzt eintretenden Erholung wirken diese Überkapazitäten als Belastung. Unproduktive Kapazitäten stehen im scharfen Wettbewerb mit hocheffizienten und leistungsstarken Anlagen. Dabei drücken Kampfpreise auf Auftragsmargen und Renditen – gegen alle betriebswirtschaftliche Vernunft.«

Jetzt könnte man meinen, dies betreffe nur die Druckmaschinenbauer, wo es bei Investitionen um wirklich große Beträge geht. Dem ist jedoch nicht so. Das gleiche gilt auch für Hersteller, die das Bundle zwi-

schen Maschine und Materialgeschäft (seit Jahrzehnten) praktizieren. CtP-System kostenlos hingestellt, den Plattenliefervertrag aber über Jahre fest in der Tasche. Auch das ist Subvention, Preisnachlass oder wie man immer das nennen will – und sorgt für eine Wettbewerbsverzerrung.

Finanzinstitut Druckmaschinenbau?

Doch der Preisnachlass ist ja nur die eine Seite des (schlechten) Geschäfts. Was hierzulande noch eher die Ausnahme ist, ist in anderen Ländern längst die Regel: Wer kauft, zahlt noch lange nicht seine Raten. Ob in Europa oder den USA: Die Pleitewelle rollt. Die Prognosen zur Ausfallrate sind zweistellig – bis Ende des Jahres 2005 werden im Vergleich zum Boomjahr 2000 bis zu 30% der Marktteilnehmer aufgegeben haben. Es heißt, die Geschäftsmodelle vieler Betriebe erscheinen für Banken nicht mehr investibel, die Betriebsgrößen seien zu klein, die Strategien nicht erfolgsträchtig, die betriebswirtschaftliche Qualifikation der Unternehmer sei nicht ausreichend. Bei Finanzierungen für die Druckindustrie wird daher wohl weiterhin restriktiv vorgegangen, schätzen Experten.

MAN Roland, das hatte der Vorstandsvorsitzende Gerd Finkbeiner bei einer Pressekonferenz vor der drupa schon offensiv angekündigt, trifft unter seinen Kunden eine Aus-

wahl, die sich an die Regeln des Bankgewerbes hält: »Eine Bonitätsprüfung und entsprechendes Kundenrating müssen sich an den Anforderungen des Kapitalmarktes ausrichten. Wir unterstützen und beraten unsere Kunden bei der Investitionsentscheidung durch betriebswirtschaftliche Analysen und helfen bei den umfassenden Vorbereitungen zur Bonitätsprüfung. Wir helfen auch bei der Auswahl und der Ansprache des Kapitalgebers. Die Entscheidung über eine Finanzierung liegt aber allein beim Kunden und seinem Kapitalgeber selbst.«

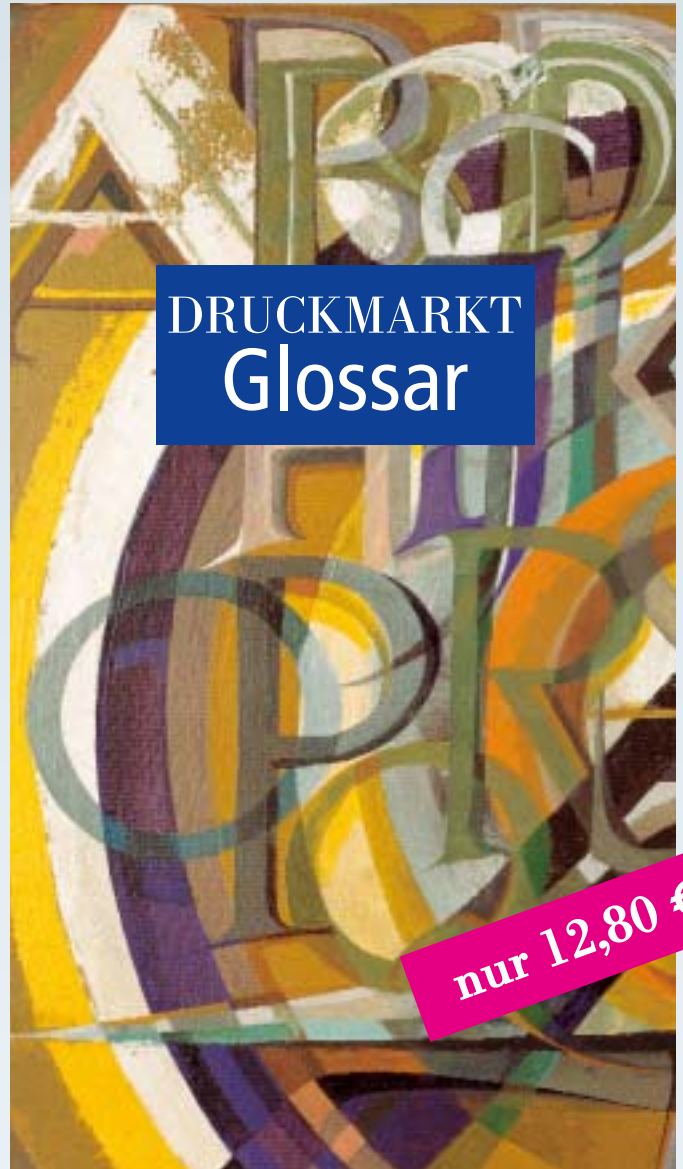
So gesehen können die Hersteller (aus Selbstschutz) schon lange nicht mehr jede Maschine oder Software jedem Kunden in jedem Falle liefern, Hauptsache, er unterschreibt einen Vertrag.

Heidelberg-Chef Bernhard Schreier nannte der Druckmarkt-Redaktion vor der drupa eine Zahl, die das Ausmaß der »Bankentätigkeit« deutlich macht: »Knapp 1 Mrd. € hat Heidelberg als weltweit agierendes Unternehmen in der Vorfinanzierung stehen.« Daran lässt sich, daraus macht Schreier keinen Hehl, auch Geld verdienen. Aber es ist auch ein Risiko, das höchster Aufmerksamkeit bedarf. Ein internes »Rating« entscheidet auch bei Heidelberg darüber, ob man den Kunden »finanziert«.

Kunden müssen ihrerseits aber lernen, dass Rabatte und Preiskämpfe ein lustiges Spiel sein können, aber denjenigen, die kurzfristig einen Vorteil haben, mittel- und langfristig

Der hat aber auch auf alles eine Antwort!

4.500 Fachbegriffe aus Premedia, Publishing, Print, Digitaldruck und der Internet-Welt.



schaden. Denn der Rausch, eine neue Maschine zu haben, zieht stets den Kater nach sich, ihre Kapazitäten kostenüberschießend füllen zu müssen.

So analysiert MAN Roland-Chef-Controller Koch selbstkritisch, man habe aus Fehlern gelernt, doch die Skurrilität scheint keine Grenzen zu kennen, wie ein Beispiel zeigt: »Einer unserer Kunden in den USA musste Insolvenz anmelden. Er bediente die vertraglich vereinbarten Raten nicht mehr, demzufolge haben wir die Anlage zurückgenommen. Trotz Insolvenz wurde diesem Kunden dann von einem Mitbewerber eine neue Anlage zur Verfügung gestellt. Auch dieser Hersteller musste seine Maschine nach einiger Zeit wieder zurücknehmen, da der Kunde dessen Finanzierung auch nicht bedienen konnte. Und es fand sich wiederum ein Maschinenhersteller, der bereit war, eine Anlage zu – offensichtlich wirtschaftlich unsinnigen Konditionen – abzugeben. Den Schaden haben in diesem Fall nicht nur die Hersteller, die um ihren Lohn betrogen wurden. Den Schaden haben alle Druckereien in der Nachbarschaft dieses Betriebes, die ihre Anlageinvestitionen sauber finanzieren, ableisten und in ihren Printprodukten einpreisen müssen.«

Schünemann hat die Aufbruchstimmung vielerorts deutlich nachgelassen. Er bemängelt ungenügende Preise bei vielen Aufträgen und kaum nachvollziehbare Finanzierungen mancher Anbieter« schreibt die FAZ und zitiert einen Unternehmenssprecher von KBA, der wörtlich von »Panikfinanzierungen« für Druckereien ohne ausreichende Bonität etwa in Großbritannien redet und auf Preisnachlässe von 25 Prozent hinweist. Albrecht Bolza-Schünemann erkennt in der Druckbranche zur Zeit »ein labiles Bild mit Licht und Schatten«.

Und schließlich weist der drupa-Präsident auch noch auf die nächste Keule hin, die geschwungen wird und die Situation der deutschen Druckmaschinenhersteller erst recht ins Trudeln bringen könnte: »Gerade auf dem wachsenden chinesischen Markt tun sich deutsche Anbieter gegenüber der japanischen Konkurrenz von Komori und Mitsubishi schwer«.

Der Druckmaschinenbau hat Glanz und Gloria verloren. Ändert sich nicht bald einiges radikal, ist das Debakel nicht mehr aufzuhalten. Es ist fünf nach zwölf.

➤ www.druckmarkt.de

Licht und Schatten

Die mit der drupa 2004 eingeleitete Aufbruchstimmung scheint also dahin. »Für KBA-Chef Albrecht Bolza-



So schnell sich Techniken, Systeme und Funktionen verändern, so schnell entstehen neue Begriffe. [Hier ist ein Glossar und Lexikon, das kurz und knapp das Wesentliche erläutert.](#) Englische Grundbegriffe ebenso wie die endlose Litanei spezifischer Abkürzungen aus [digitaler Fotografie, Publishing, Multimedia, Druck, Digitaldruck sowie der Computer- und Internetwelt.](#) Ein idealer Begleiter am Arbeitsplatz, bei der Ausbildung, in Schule und Beruf. Kompetent und knackig-kurz, umfassend in der Wortauswahl und branchenübergreifend zugleich.

196 Seiten, Format 11,5 x 29,7 cm. 12,80 € plus Versandkostenpauschale.

Leicht bestellt im Internet: www.druckmarkt.com
oder direkt beim arcus-Verlag: Fax: +49 (0) 26 71-38 50.

Ja, ich will den Glossar! Senden Sie mir _____ Exemplare.

Name _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____