



Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

# Drei vor, zwei zurück?

Kodak übernimmt Kodak Polychrome Graphics: Die Kodak-Strategie der Zukäufe

## HINTERGRUND



Kennen Sie die Echter-nacher Springprozes-sion? Um Buße zu tun, springen Gläubige all-jährlich zu Pfingsten durch die Stra-ßen des kleinen luxemburger Städt-chens Echternach: drei Schritte vor, zwei zurück.

Dies ist zwar eine Möglichkeit, voran zu kommen, aber nicht die effektivste. Und der Vergleich mit der Kodak Ge-schäftsstrategie drängt sich auf. In den 90er Jahren verkaufte Kodak sein »Tafelsilber« und ging verschiedene Joint Ventures ein – um all dies nun Stück für Stück wieder zurück zu kau-fen. Im November 2003 griff Kodak nach Scitex Digital Printing, letztes Jahr übernahm Kodak die 50% Hei-delberg-Anteile des Joint-Venture-Un-ternehmens NexPress und nun wird das Joint-Venture KPG aufgelöst und in Kodak eingliedert.

Vielleicht muss man bei der Bewer-tung der Kodak-Strategie eines vor-ausschicken, um das »Hin und Her« zu verstehen: 1991 hatte Kodak eine dicke Schlappe hinnehmen müssen, als man im Prozess gegen Polaroid (es ging um Patentrechtsverletzun-gen) das Geschäft mit Sofortbild-kameras einstellen und 925 Mio. \$ an Polaroid zahlen musste (was Polaroid freilich nicht vor dem Ab-sinken in die Bedeutungslosigkeit bewahrte).

In der Folge verkaufte Kodak Teile und Tochtergesellschaften des Un-ternehmens. Ob dies aus finanziel-ten Gründen geschah, ist schwer zu sagen, schließlich machte der »gel-be Riese« damals noch ganz dicke Gewinne mit dem Filmgeschäft. Die Annahme, dass die damalige Mana-

gement-Mode von Joint Ventures und Allianzen der Grund dafür wa-ren, trifft wohl eher zu.

Aber die Zeiten ändern sich. Und so ist Kodak seit nunmehr fast einein-halb Jahren dabei, ehemalige Unter-nehmen wieder zurückzukaufen und aus Joint Ventures auszusteigen, indem man die Unternehmen kom-plett übernimmt.

## KPG geht an Kodak

So auch, als die Eastman Kodak Company am 12. Januar 2005 be-kannt gab, durch die Übernahme des 50%-Anteils, den die Sun Che-mical Corporation bislang an dem 1998 gegründeten Jointventure KPG (Kodak Polychrome Graphics) hält, zum alleinigen Eigentümer von KPG zu werden.

Damit versucht sich Kodak aus der Abhängigkeit vom analogen Film zu befreien, der seit Jahren rückläufig ist und ein Loch in die gewinnver-wöhnte Bilanz riss. Denn noch immer macht der Bereich der Fotogra-fie bei Kodak rund 70% des Umsatzes aus.

## Umsatz und Markt dazugekauft

»Die Transaktion, die von Beginn an zum Unternehmensgewinn beitra-gen wird, ist ein weiterer Schritt bei der Umsetzung unserer digital ori-entierten Wachstumsstrategie. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit von Kodak in einem schnell wachsenden Segment der Industrie nachhaltig



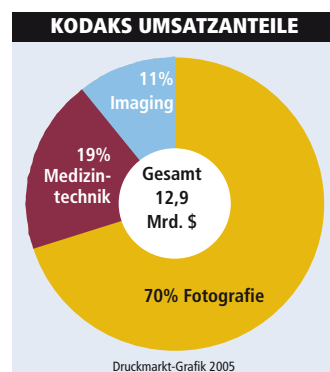
gestärkt«, sagt Daniel A. Carp, Chairman und Chief Executive Officer der Eastman Kodak Company.

Bei der Übernahme wird Kodak alle von Sun Chemical gehaltenen KPG-Anteile für eine Gesamtsumme von 817 Mio. US-\$ übernehmen, wovon 317 Mio. \$ bei Abschluss der Tran-saktion fällig sind, 200 Mio. \$ im drit-ten Quartal und von 2008 bis 2013 jährlich je 50 Mio. \$ in bar. Der Ab-schluss der Transaktion wird für April 2005 erwartet. Die Vereinbarung be-darf noch rechtlicher Genehmigung; eine Genehmigung durch die Aktio-näre von Kodak oder Sun Chemical ist jedoch nicht erforderlich.

Mit KPG erhält Kodak ein breites Produktportfolio, eine komplette Vertriebsorganisation und etablierte Geschäftsbeziehungen in der Druck-industrie. Die Zusammenführung von KPG mit bestehenden Kodak-Unternehmen wie Encad (Hersteller von großformatigen Inkjetdrucksys-temen, Tinten und Druckmedien), Kodak Versamark (HighSpeed-Ink-jetsysteme) und NexPress (Lieferant von Farb- und Schwarzweiß-Digital-druckmaschinen) soll das Portfolio ergänzen und die weltweite Präsenz erweitern, heißt es bei Kodak.

## KPG: 1,7 Mrd. \$ Umsatz

Der Umsatz von KPG wird für das Jahr 2004 auf 1,7 Mrd. \$ geschätzt. Kodak erwartet, dass die Übernah-me von KPG mit 1,1 Mrd. \$ zum Jah-



2003 setzte Kodak etwa 13,3 Mrd. \$ um. Der Anteil im Bereich Imaging, zu dem auch Encad und Kodak Polychrome gehören, lag bei 11%. Mit den Zukäufen im Bereich Digital-druck (Kodak Versamark und NexPress) sowie durch die Übernahme von KPG wird sich dieser Anteil erhöhen.

resumsatz 2005 von Kodak beitragen wird. In dieser Umsatzzahl wird ein etwa neunmonatiger Besitz von KPG berücksichtigt. Für 2006 erwartet Kodak einen auf die Übernahme zurückzuführenden Mehrumsatz von 1,4 Mrd. \$.

KPG beschäftigt rund 4.000 Mitarbeiter weltweit, fast 1.000 KPG-Mitarbeiter haben direkten Kundenkontakt beim Verkauf von Platten und Systemen für Computer-to-Plate sowie Remote-Prooflösungen und liefert zudem grafischen Film, konventionelle Offsetdruckplatten und Produkte für den Digitalproof.

Kodak hat die Absicht, KPG nach Abschluss der Transaktion zunächst als hundertprozentige Tochtergesellschaft innerhalb der Kodak Graphic Communications Group zu führen.



Das Management von KPG soll unter der Leitung von KPG-CEO Jeff Jacobson unverändert bleiben. Er berichtet an James Langley, President der Graphic Communications Group und Senior Vice President von Kodak.

### Umstieg von Film auf ...?

Kodak entwickelt zur Zeit Pläne zur Integration mehrerer Unternehmensbereiche in die Graphic Communications Group. Dabei wird der Unternehmensbereich Document Products and Services (DPS) bis Ende Januar 2005 in diesen Bereich integriert. DPS stellt Hochgeschwin-

digkeits-Dokumentenscanner her und bietet Dienstleistungen für technische Systeme im Bereich der Bürokommunikation.

Teil der Graphic Communications Group ist bereits der Bereich Digitaldruck. So muss man Kodak seit 2004 zweifelsohne als »Big Player« im Digitaldruck einordnen, nachdem Kodak das komplette Digitaldruckgeschäft von Heidelberg übernommen hat. Das Joint-Venture mit Heidelberg (NexPress) wurde aufgelöst und alle Aktivitäten in die neue Kodak-Gesellschaft NexPress eingebracht. Das betraf auch die Schwarzweißsysteme, die Kodak 1999 an Heidelberg verkauft hatte. Zuvor hatte sich Kodak Ende 2003 Scitex Digital Printing, der Nachfolger des Unternehmens, das Kodak 1993 an Scitex verkauft hatte, unter dem Namen Kodak Versamark einverleibt.

Kodak hatte bereits im Spätsommer 2003 einen kompletten Strategiewechsel angekündigt. Im Januar 2004 zog sich Kodak aus der Herstellung analoger Kameras zurück und stoppte die Produktion analoger APS-Filme.

Dieser Umstieg kam für Branchenkenner jedoch reichlich spät. So war Kodak zwar Pionier bei der Einführung digitaler Kameras, hatte aber Weiterentwicklungen und Teilmärkte vernachlässigt und hing im Bereich der digitalen Fotografie hinterher. Jüngsten Meldungen zufolge hat man jedoch wieder deutlich aufgeholt.

Für den Umstieg in die digitale Welt hatte der Konzern nach Angaben von Kodak-Chef Carp rund 3 Mrd. \$ für den Zukauf von Technologien und die Akquisition von Unternehmen bereitgestellt. Davon gingen rund 500 Mio. \$ in den Kauf eines Unternehmens im Medizinsektor und 250 Mio. \$ zahlte Kodak an Scitex für die heutige Kodak Versamark. Die Hinzunahme des Digitaldruckbereiches von Heidelberg hatte die »Kriegskasse« kaum geschmälert, so dass der Deal mit KPG und Sun Chemical für Kodak durchaus verkraftbar ist.

### Sun Chemical

Für Sun Chemical dürfte der Deal durchaus Sinn machen, da sich im Markt der Druckfarben weltweit ein harter Wettbewerb und eine Konzentrationswelle entwickelt hat. Der Erlös aus dem Verkauf der Joint-Venture-Beteiligung könnte Sun Chemical helfen, größter Druckfarben- und Pigmenthersteller der Welt zu bleiben und möglicherweise selbst zuzukaufen. Zur Sun Chemical Group B.V. mit Sitz in den Niederlanden (Jahresumsatz mehr als 3 Mrd. \$) gehören Unternehmen wie Coates Lorilleux, Hartmann, Usher-Walker, Rycoline und US Ink.

- > [www.kodak.com](http://www.kodak.com)
- > [www.kpgraphics.com](http://www.kpgraphics.com)
- > [www.sunchemical.com](http://www.sunchemical.com)

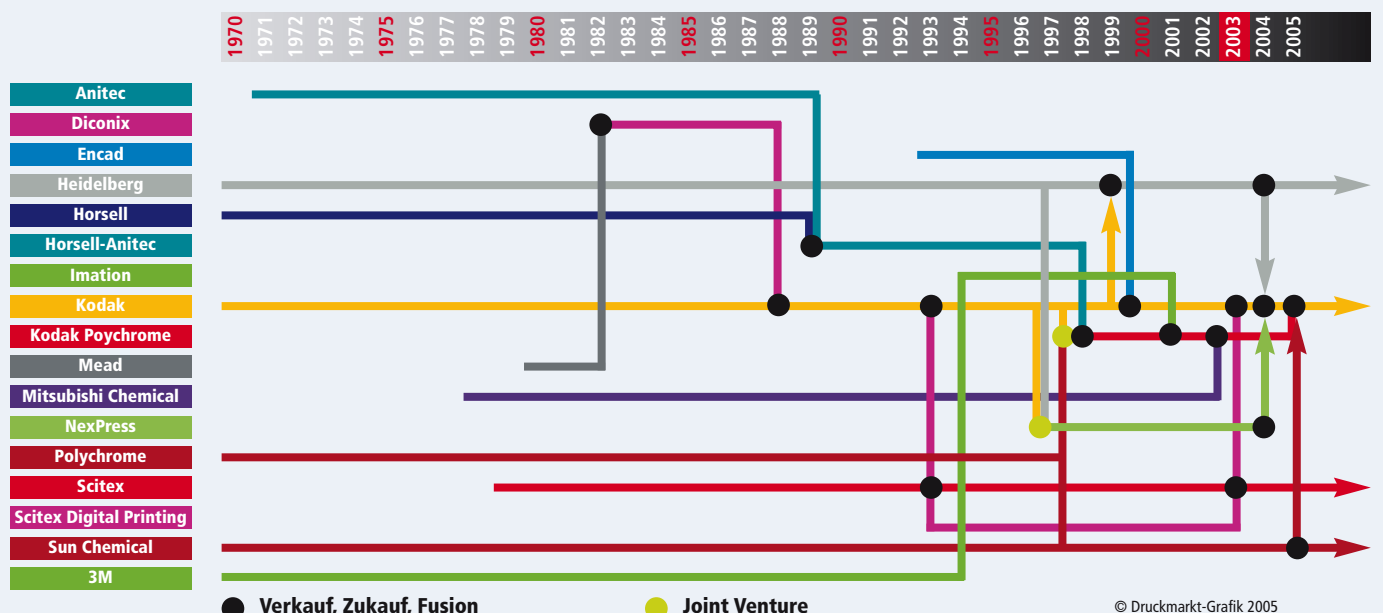
### EASTMAN KODAK

Eastman Kodak erzielte 2003 weltweit einen Umsatz von 12,9 Mrd. \$. Zu diesem Umsatz trugen die jüngsten Akquisitionen noch nicht bei. Heute gibt es folgende Bereiche:

- Health, dieser Bereich versorgt das Gesundheitswesen mit analogen und digitalen Bilderfassungs- und Bildausgabeprodukten sowie zugehörigen Dienstleistungen.
- Graphic Communications Group mit Dokumentenscannern, Ausgabe- und Speicherprodukten sowie On-Demand-Druck der drei Gesellschaften Encad, NexPress und Kodak Versamark.
- Display & Components, ein Bereich, der Displays mit organischen Leuchtdioden (OLEDs) sowie Spezialmaterialien entwickelt und herstellt und OEM-Hersteller mit Imaging-Sensoren beliefert.
- Digital & Film Imaging Systems, ein Bereich, der Privatverbraucher, professionelle Anwender und die Kinofilmbranche mit digitalen und analogen Produkten sowie mit Dienstleistungen versorgt.

Die Reihe der Zu- und Verkäufe, der Joint-Ventures und deren Auflösung reißt bei Kodak nicht ab. Seit Mitte der 90er Jahre sind ehemals weltbekannte Unternehmen von Kodak übernommen worden. Besonders gravierend waren die Übernahmen im Druckplattenmarkt nach Gründung der Kodak Polychrome Graphics. Rückblickend kommt das Joint Venture einer Übernahme der damaligen Polychrome nahe.

### BEZIEHUNGSGEFLECHT KODAK IN DER DRUCKINDUSTRIE



© Druckmarkt-Grafik 2005