

Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

Drei vor, zwei zurück?

Kodak übernimmt zum Jahresbeginn Kodak Polychrome Graphics und Creo:
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 Straßen des kleinen luxemburger Städtchens Echternach: drei Schritte vor, zwei zurück. Dies ist zwar eine Möglichkeit, voran zu kommen, aber nicht die effektivste. Und der Vergleich mit der Kodak Zukaufstrategie drängt sich auf. In den 90er Jahren verkaufte Kodak sein »Tafelsilber«, ging verschiedene Joint Ventures ein – um all dies nun Stück für Stück wieder zurück zu kaufen. Im November 2003 griff Kodak nach Scitex Digital Printing, letztes Jahr übernahm Kodak die 50% Heidelberg-Anteile des Joint-Ventures NexPress und nun wird das Joint-Venture KPG aufgelöst und in Kodak eingegliedert. Aus dem Rahmen fällt da der Kauf von Creo.

Vielleicht muss man bei der Bewertung der Kodak-Strategie eines vorausschicken, um das »Hin und Her« zu verstehen: 1991 hatte Kodak eine dicke Schlappe hinnehmen müssen, als man im Prozess gegen Polaroid (es ging um Patentrechtsverletzungen) das Geschäft mit Sofortbildkameras einstellen und 925 Mio. \$ an Polaroid zahlen musste (was Polaroid freilich nicht vor dem Absinken in die Bedeutungslosigkeit bewahrte). In der Folge verkaufte Kodak Teile und Tochtergesellschaften des Unternehmens. Ob dies aus finanziellen Gründen geschah, ist schwer zu sagen, schließlich machte der »gelbe Riese« damals noch ganz dicke Gewinne mit dem Filmgeschäft. Die Annahme, dass die damalige Mana-

gement-Mode, Joint Ventures und Allianzen zu bilden, der Grund dafür waren, trifft wohl eher zu. Aber die Zeiten ändern sich. Und so ist Kodak seit nunmehr fast einhalb Jahren dabei, ehemalige Unternehmen wieder zurückzukaufen und aus Joint Ventures auszusteigen, indem man die Unternehmen komplett übernimmt.

So auch, als Kodak am 12. Januar 2005 bekannt gab, durch die Übernahme des 50%-Anteils, den die Sun Chemical 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 gewinnverwöhnte Bilanz riss. Denn 2003 machte der Bereich Fotografie bei Kodak noch immer rund 70% des Umsatzes aus – was mit den Zukäufen geringer werden sollte.

KPG geht an Kodak

Der Umsatz von KPG wird für das Jahr 2004 auf 1,7 Mrd. \$ geschätzt. KPG beschäftigt rund 4.000 Mitarbeiter weltweit, fast 1.000 KPG-Mitarbeiter haben direkten Kundenkontakt beim Verkauf von Platten und Systemen für CtP, Prooflösungen sowie bei der Versorgung mit grafi-

schem Film und konventionellen Offsetdruckplatten. »Die Transaktion, die von Beginn an zum Unternehmensgewinn beitragen wird, ist ein weiterer Schritt bei der Umsetzung unserer digital orientierten Wachstumsstrategie. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit von Kodak in einem schnell wachsenden Segment

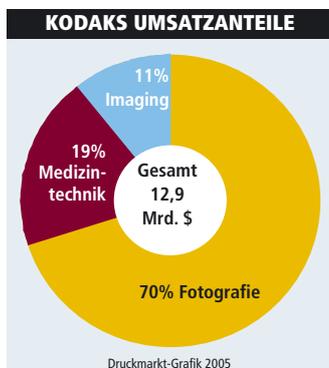


nachhaltig gestärkt«, kommentiert Daniel A. Carp, Chairman und Chief Executive Officer von Eastman Kodak

den Kauf von Kodak Polychrome Graphics. Bei der Übernahme wird Kodak alle von Sun Chemical gehaltenen KPG-Anteile für eine Summe von 817 Mio. US-\$ übernehmen, wovon 317 Mio. \$ bei Abschluss der Transaktion fällig sind, der Rest wird bis 2013 in kleineren Raten bezahlt. Mit KPG erhält Kodak ein breites Produktportfolio, eine komplette Vertriebsorganisation und etablierte Geschäftsbeziehungen.

Das gleiche gilt für den Zukauf von Creo. Auch hier kommt neben einer kompletten Produktpalette eine perfekt funktionierende Vertriebsorganisation dazu.

Die Zusammenführung von KPG und Creo mit bestehenden Kodak-Unternehmen wie Encad (Hersteller von großformatigen Inkjetdrucksystemen, Tinten und Druckmedien), Kodak Versamark (HighSpeed-Inkjetsysteme) und NexPress (Lieferant von Farb- und Schwarzweiß-Digitaldruckmaschinen) sollen das Portfolio ergänzen, heißt es bei Kodak.



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 Digitaldruck (Kodak Versamark und NexPress) sowie durch die Übernahme von KPG wird sich dieser Anteil erhöhen.

Starkes neues Standbein

Kodak will KPG zunächst als hundertprozentige Tochtergesellschaft innerhalb der Kodak Graphic Communications Group führen. Was Creo angeht, ist das gleiche anzunehmen. Kodak entwickelt unter Federführung von James Langley, President der Graphic Communications Group und Senior Vice President von Kodak, zur Zeit Pläne zur Integration mehrerer Unternehmensbereiche in die Graphic Communications Group. So wurde der Unternehmensbereich Document Products and Services (DPS) bis Ende Januar 2005 in diesen Bereich integriert. DPS stellt 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« beim digitalen Drucken 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. Vor dem Kauf von NexPress 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. Nun kommt als Neuerwerb noch Creo dazu, das den Vorstufenbereich deutlich erweitert.

Umstieg von Film auf ...?

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 den digitalen Kameras, hatte aber Weiterentwicklungen und Teilmärkte vernachlässigt und hing beim Kameraverkauf 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 (817 Mio. \$) sowie Creo (980 Mio. \$) für Kodak durchaus verkraftbar ist.

Creo: Übernahme durch Kodak

Der Deal um KPG ist noch nicht in trockenen Tüchern, da hat Kodak auch die Übernahme von Creo angekündigt. Hört sich schlüssig an, liegen die Motive doch auf der Hand. Kodak ist nicht nur interessiert, Technologien zu erwerben, die die Abhängigkeit vom Film schmälern: Es konnte weder Kodak, noch Fuji oder Agfa passen, dass sich Creo als vierte Kraft im Markt der Druckplatten etablierte. Diese »Eifersucht« war sicher auch der Grund, warum Agfa nach Lastra griff und dieser Wettbewerber nun – unter dem Dach von Agfa – nicht mehr schadet. Anders bei Creo: Um Marktanteile zu gewinnen, agierte Creo recht aggressiv am Markt. Also musste dieser »neue Vierte« weg.

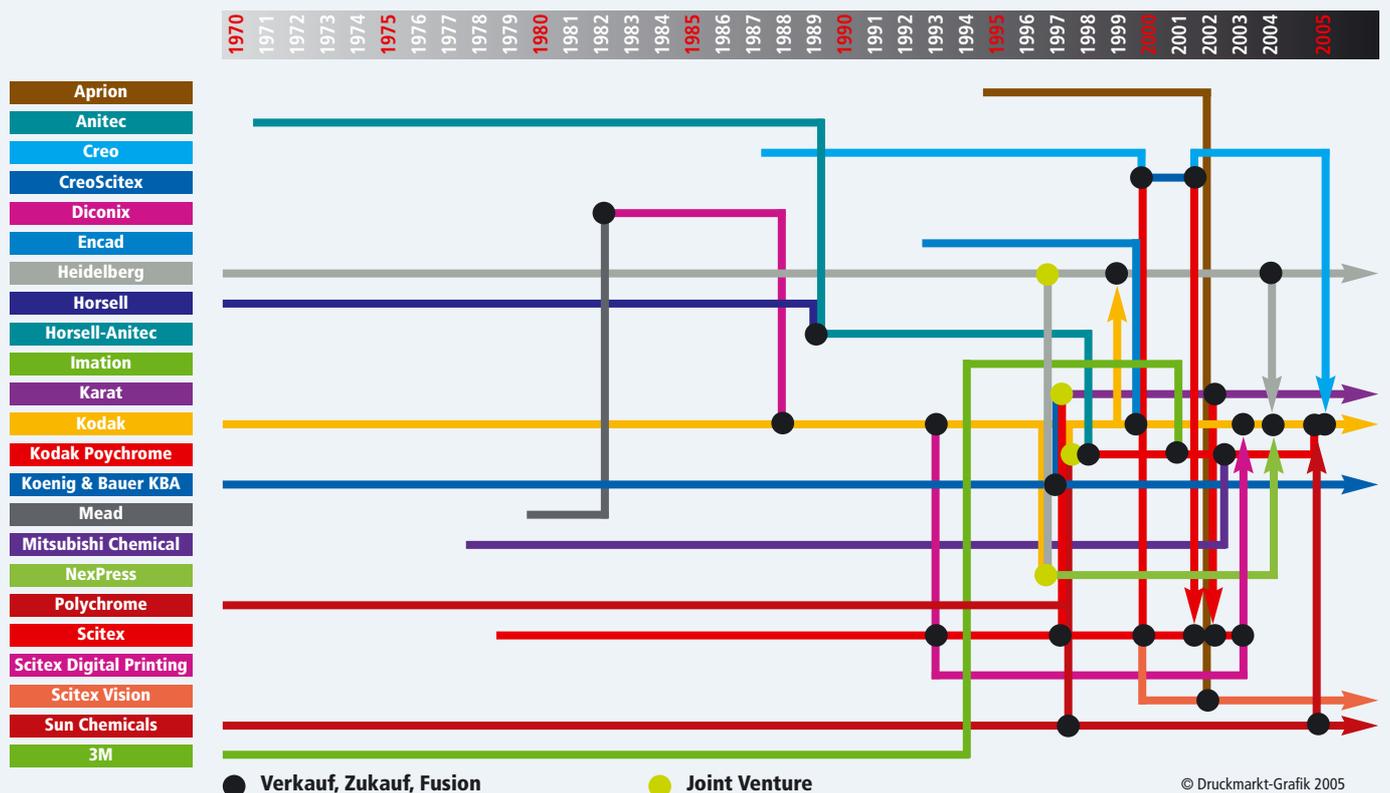
So geschehen am 31. Januar 2005, als Kodak bekannt gab, Creo für ca. 980 Mio. \$ zu kaufen. Strategisch

SUN CHEMICAL

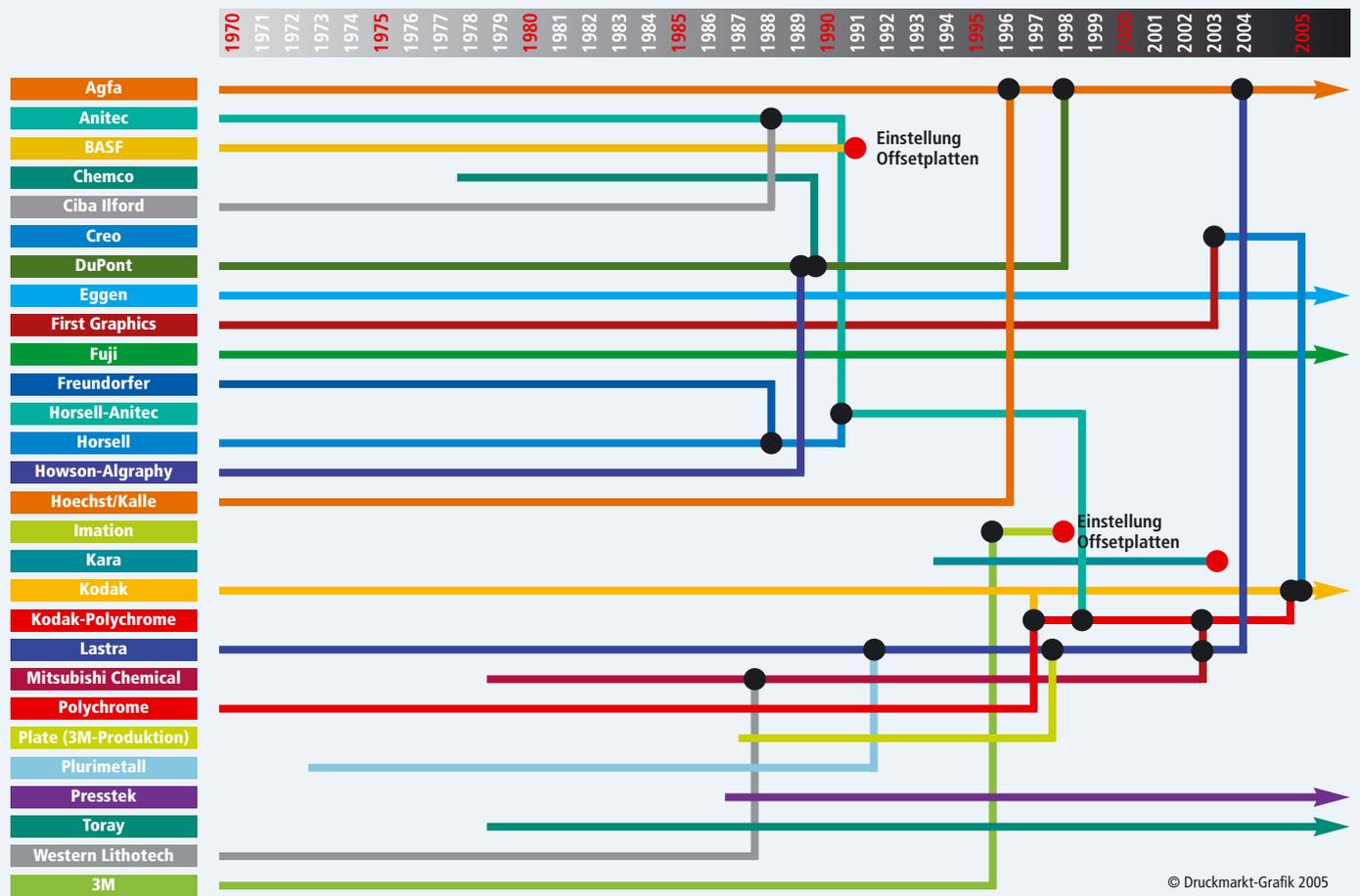
Für Sun Chemical dürfte der Deal durchaus Sinn machen, da sich im Markt der Druckfarben weltweit ein harter Wettbewerb und eine Konzentrationswelle entwickelt hat. Der 817-Mio.-\$-Erlös aus dem Verkauf der Joint-Venture-Beteiligung könnte Sun Chemical helfen, größter Druckfarben- und Pigmenthersteller 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.

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 gleich. Nun kommt auch Creo noch dazu, das Unternehmen, das die Vorstufenaktivitäten von Scitex übernommen und weitergeführt hatte. Nachdem Creo selbst im Druckplatten-Geschäft aktiv wurde, nutzte Kodak nun die Gelegenheit, das Unternehmen zu übernehmen.

BEZIEHUNGSGEFLECHT KODAK IN DER DRUCKINDUSTRIE



DRUCKPLATTEN



© Druckmarkt-Grafik 2005

Der Markt an Druckplattenherstellern hat sich in weniger als 20 Jahren von ursprünglich einmal 28 Herstellern in unserer Grafik auf gerade einmal sechs reduziert. Wobei Creo im Jahr 2003 als neuer Anbieter dazustieß, als man der neuen Strategie folgend, CtP-Systeme plus Material verkaufen zu wollen, Plattenhersteller aufkaufte, die in unseren Breiten nicht oder nur sehr wenig bekannt waren. Nach der Übernahme von Lastra durch Agfa und nun KPG und Creo durch Kodak wird deutlich, dass sich im Plattenmarkt alles um die »Großen 3«, Agfa, Fujifilm und Kodak dreht. Presstek und Toray spielen nach wie vor nur eine Nischenrolle im Markt der chemie- und prozesslosen Platten bzw. der Platten für den wasserlosen Offsetdruck. Und auch das Unternehmen Eggen arbeitet in einer Nische, indem man vor allem Platten für Lackierungen etc. anbietet. Alles andere haben die Big Player im Griff. Spektakulär waren bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die Übernahmen vieler auch prominenter Hersteller durch Agfa und Kodak Poly-

chrome sowie das Ausscheiden von 3M aus dem Markt. Zu einer wirklichen Beruhigung hat dies jedoch aufgrund der kurzen Innovationszyklen bei neuen Technologien (vor allem durch Computer-to-Plate) und den damit verbundenen neuen Druckplattentypen nicht geführt. Seit dem Siegeszug von CtP ist das Plattenangebot mehrfach neu durchgemischt worden, der Kampf um Photopolymer- oder Thermoplaten heftig entbrannt.

Auch wenn jetzt kaum größere Übernahmen zu erwarten sind, wird sich in der nächsten Zeit dennoch einmal Gewaltiges im Druckplattensektor tun: Wenn der Markt nach chemie- und quasi prozessfreien Platten verlangt. Dann werden die Karten wieder neu gemischt. Doch bis dahin werden es die Plattenhersteller wohl verstehen, Innovationen dieser Art zurück zu halten. Denn wer wollte schon erwarten, dass die drei großen Hersteller – nunmehr ohne weiteren Wettbewerb – alles daran setzen, weniger Chemie und Gerätschaften zu verkaufen?

ein cleverer Zug. Denn KPG hat ein entscheidendes Manko gegenüber seinen Wettbewerbern: Kodak hat keine nennenswerten Elektronik, spricht keine eigenen CtP-Systeme. Was Kodak (und bisher KPG) im Markt geschwächt hat, da sowohl Fuji als auch Agfa das Paket aus CtP-System plus Material (Druckplatten, Chemie etc.) anbieten können. KPG hat lediglich den Newsetter im Programm, der ausschließlich im Zeitungsbereich einsetzbar ist. Aber der Zeitungsbereich ist zu 80% in der Hand von Violett- bzw. Photopolymersystemen. KPG hat zwar zur letzten Ifra in Amsterdam eine Violettplatte auch für den Zeitungsmarkt angekündigt und den Schwenk Richtung Violett gemacht, doch dürfte

diese Entscheidung reichlich spät kommen. Denn wenn sich der Markt zu je 50% für Thermal und Violett entscheidet, verschenkt KPG 50% des Marktes oder gibt ihn kampfflos an Agfa und Fuji ab. Ganz ohne Zweifel Versäumnisse des bisherigen KPG-Managements.

Konsequenzen nicht abzusehen

Nach der Creo-Übernahme ist das Defizit in der Violett-Technologie zwar nicht ausgeglichen, doch hat Kodak ein erweitertes Portfolio: CtP-Systeme für den Akzidenz- und Verpackungsmarkt, Workflow, Eingabesysteme wie Scanner und über die Creo-Tochter Leaf Technologie der Digitalfotografie.

Diese Konstellation könnte für die Händlerschiene katastrophal sein – zumindest da, wo Creo-Systeme und Platten von Agfa oder Fuji verkauft werden. Anderen Handelshäusern wird damit allerdings in die Karten gespielt.

Unübersichtlich kann es aber auch im Digitaldruck werden. Schließlich vertreibt Xerox Kodak Versamark-Systeme, Creo baut Front-Ends für die Xerox iGen3 und vertreibt im amerikanischen Markt Xerox-Systeme. Kodak selbst hat sich aber als Wettbewerber von Xerox positioniert.

Und nicht zuletzt bleibt die Frage, wie der Markt auf den Giganten Kodak reagiert, der sich in den letzten Jahren mehr oder weniger ge-

räuschlos aus der Druckindustrie zurückgezogen hat.

Geld regiert die Welt

Dass dies alles nicht ausschließlich zum »Wohle der Menschheit« geschehen ist, verrät ein Passus in der Creo-Mitteilung zur Übernahme. Bereits letztes Jahr hatte der Creo-Vorstand einen Sonderausschuss und Finanzberater beauftragt, alle erdenklichen Optionen zur Maximierung des Shareholder-Value für die Creo-Aktionäre auszuarbeiten.

- www.kpgraphics.com
- www.kodak.com
- www.sunchemical.com
- www.creo.com

