

# Deutscher Drucker

Vorstufe • Cross Media Publishing • Druck • Weiterverarbeitung

6.12.2007 | Nr. 40 | 43. Jahr

 Offizielles Informationsorgan des Fachverbandes Führungskräfte der Druckindustrie und Informationsverarbeitung e.V.

[www.publish.de](http://www.publish.de)



## Mehr-Marken-Strategie

Wie sich die Fink-Gruppe in verschiedenen Teilmärkten positioniert. **Seite 14**



## Italiens Bücherprofi

Rotolito Lombarda produziert an vier Standorten mit KBA-Compactas. **Seite 32**



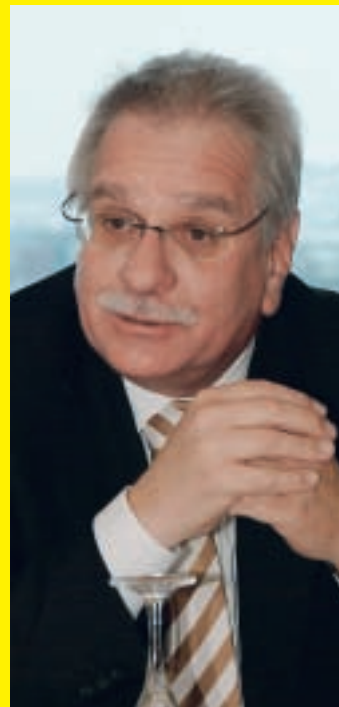
## Kapazitäten verdoppelt

Neue Goss-Rotationen und ein zweiter Standort für Ploch & Strube. **Seite 26**



## Zeitungsproduktion in GB Neu geordnet

Mit 19 Colorman-XXL-Rotationen im Wert von mehr als 300 Mio. Euro und drei neuen Werken in England und Schottland bringt der Konzern Newsprinters die britische Zeitungslandschaft durcheinander. **Seite 22**



## Experten diskutieren: Wie investieren Drucker?

Unter dem Motto »Perspektive Print« luden *Deutscher Drucker* und *GC Graphic Consult* fünf Fachleute zu einer Diskussionsrunde nach Stuttgart ein. Im Fokus: das Investitionsverhalten der Branche.



## Trotz US-Wirtschaftskrise Arandell wächst

Der Katalogspezialist Arandell Corp. aus Menomonee Falls in Wisconsin (USA) profitiert von der raschen Konsolidierung der amerikanischen Druckindustrie und vergrößert sich mit dem Bau einer neuen Fertigungshalle gleich um 25 Prozent. **Seite 36**

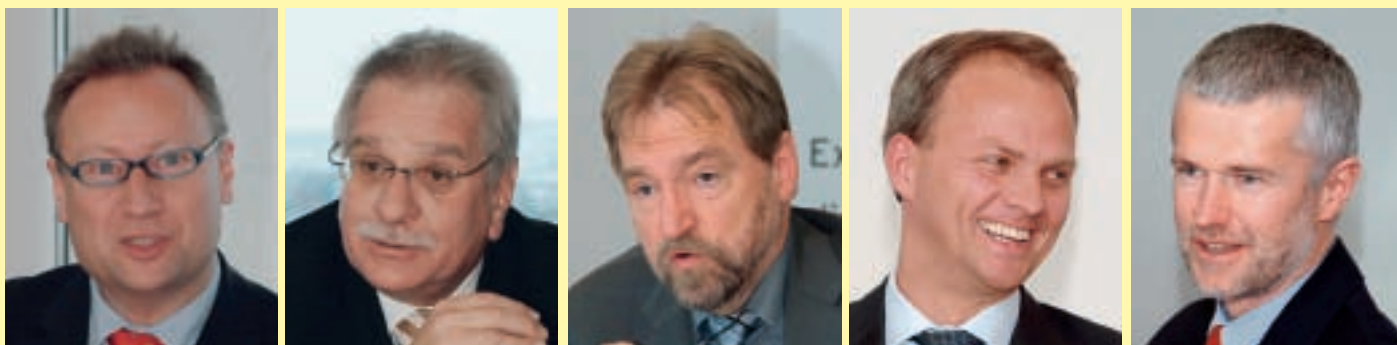
Ein Drucker, ein Weiterverarbeiter, ein Zulieferer, ein Hochschulprofessor und ein Banker – für das Thema »Wie investiert die Druckindustrie« war die Gesprächsrunde perfekt besetzt. Mit Reinhard Herder (r., Kraft-Schlötels), Jochen Bückers (Industrielle Buchbinderei Bückers), Christian Baumann (l., Heinrich-Baumann-Gruppe), Prof. Bernd-Jürgen Matt (M., Hochschule der

Medien, Stuttgart) und Herbert Trenner (Hypo-Vereinsbank) waren erfolgreiche Unternehmer und ausgewiesene Experten nach Stuttgart gekommen.

Die Fragen waren vielfältig: Wie geht die Branche mit den Überkapazitäten um? Welche Verantwortung tragen dabei Banken und Zulieferer? In welchen Bereichen wird derzeit am meisten investiert? Wie bereiten Druck-

und Medienunternehmen ihre Investitionen vor? Zu diesen und noch vielen weiteren Themen äußerten sich die Fachleute in ausführlichen Statements – logischerweise zum Teil mit ganz unterschiedlichen Ansätzen und Sichtweisen. In einem Punkt waren sich jedoch alle einig: Es gibt noch viele grafische Betriebe, die ihre Investitionen professioneller angehen müssen. **Seite 9**

Stellenmarkt ab Seite 48



Diskussionsteilnehmer (v. l.): Herbert Trenner (Abteilungsleiter der Hypo-Vereinsbank, München), Prof. Bernd-Jürgen Matt (Lehrstuhl an der Hochschule der Medien, Stuttgart), Reinhard Herder (Geschäftsführer von Kraft-Schlötels in Wassenburg), Christian Baumann (Geschäftsführer von Heinrich Baumann Grafisches Zentrum in Frankfurt), Jochen Bückers (Gesellschafter der Industriellen Buchbinderei Bückers in Anzing).

# Fünf Experten diskutieren: Wie investieren Druckereien?

**PERSPEKTIVE PRINT.** Auf Einladung von *Deutscher Drucker* und *GC Graphic Consult* diskutierten fünf erfolgreiche Unternehmer und ausgewiesene Branchenkenner über »Investitionen in der Druckindustrie«. Moderiert wurde das Gespräch von Gerd Bergmann und Bernhard Niemela (*Deutscher Drucker*), fachlich begleitet von Peter Jeschke und Thomas Klose (*GC Graphic Consult*).

**Deutscher Drucker:** In wenigen Branchen beklagt man so häufig »Überkapazitäten« wie in der Druckindustrie. Zu Recht? Oder gehören Überkapazitäten eigentlich nicht zwangsläufig zu jeder Marktwirtschaft?

**Prof. Bernd-Jürgen Matt:** Ich glaube, dass man da sehr vorsichtig sein muss. Nach meiner Erfahrung aus 30 Jahren Druckindustrie gibt es »die« Branche, so wie wir das immer formulieren, überhaupt nicht. Vielmehr hat die Druckbranche sehr viele verschiedene Facetten. Im Branchendurchschnitt gibt es das aber nicht in allen Unternehmen haben wir Überkapazitäten.

**DD:** Herr Herder, leiden Sie als Rollenoffsetdrucker an Überkapazitäten?

**Reinhard Herder:** Im Rollenoffset wird die Überkapazität oft als Kampfbegriff benutzt, der komprimiert nicht tragbare Gesamtumstände und Zustände in einem bestimmten Segment unserer Branche darstellen soll. Aber Sie haben schon Recht: man muss sich fragen, ob das nicht ein Normalfall in der Marktwirtschaft ist, dass sich mehrere Anbieter um ein begrenztes Kundenauftragspotenzial bewerben.

Allerdings meint man mit Überkapazität auch, dass in manchen Firmen Kapazitäten



betrieben werden, auch über eine lange Zeit, obwohl sie eigentlich das normale Regelwerk einer funktionierenden Wettbewerbsmarktwirtschaft nicht erfüllen. Häufig betreiben solche Firmen unter Duldung von Banken und Lieferanten ihr Geschäft weiter, obwohl sie eigentlich nach gesunden und guten kaufmännischen Gesichtspunkten die Tür längst abschließen müssten. Die Veränderungen des Insolvenzrechtes der letzten Jahre haben hier sicher auch eine Rolle gespielt. Was sich auch verändert hat, ist die Entwicklung hin zu einem internationalen Geschäft. Wir haben ja keinen regionalen Markt im Rollenoffset, sondern einen europäischen

Markt – leider auch mit unterschiedlichen Fördersituationen und unterschiedlichen Umweltschutzbestimmungen. Insofern kommen im Rollenoffset plötzlich Kapazitäten dazu, die das Auftragsvolumen auf dem deutschen Markt eigentlich weit übersteigen.

**DD:** Herr Baumann, Herr Herder hat gerade auch die Lieferanten angesprochen. Wie sehen Sie das Problem, dass marode Firmen künstlich am Leben erhalten werden?

**Christian Baumann:** Die Zulieferindustrie übernimmt an dieser Stelle in der Tat eine große Verantwortung. Sie muss abwägen können, ob eine geplante Investition des Kunden technologisch und betriebswirtschaftlich Sinn macht. Es bringt uns ja nichts, wenn wir unserem Kunden eine Maschine verkaufen, die er aus unserer Sicht nicht auslasten kann oder er zu einer Technologie tendiert, die wir kritisch bewerten. Also ich denke, dass wir dort schon eine sehr wichtige Rolle spielen. Unsere Beratungsaufgabe hat natürlich auch Grenzen: wenn ein Kunde unbedingt eine Investition tätigen möchte, wird sich kaum jemand aus der Zulieferindustrie dagegen wehren und den Kundenauftrag ablehnen.

Gefährlich ist meines Erachtens jedoch, dass Maschinen mit – sagen wir mal – kreativen Finanzierungsmitteln oder Finanzierungsmethoden in den Markt gepusht werden. In den meisten Fällen sind dies dann die in Ihrer Frage angesprochenen maroden Betriebe. So etwas erachte ich als geschäftsschädigend. Damit wird derjenige, der sauber finanziert, der seine Investitionsplanungen und eine Wettbewerbsanalyse professionell durchgeführt hat, nachhaltig benachteiligt.



Reinhard Herder (I.) und Christian Baumann.

**DD:** Herr Trenner, kreative Finanzierungsmethoden?

**Herbert Trenner:** Es gibt am Markt vielfältige Möglichkeiten, so dass Druckmaschinen relativ einfach zu finanzieren sind. So bieten etwa Leasinggesellschaften – egal ob herstellerabhängig oder nicht – nahezu 100%ige Finanzierungen an. Auf der anderen Seite stehen auch die Banken im Wettbewerb um den Kunden. Daher bieten immer mehr Banken auch bei sehr weitgehenden Finanzierungen mit. Eine wesentliche Rolle spielen dabei natürlich zinssubventionierte Sonderkredite von staatlichen Stellen. Unter dem Blickwinkel eines sinnvollen Return-on-Investment-Zeitraums finde ich es aber absolut fragwürdig, wenn beispielsweise Finanzierungen von Druckmaschinen mit zehn Jahren Laufzeit und zwei tilgungsfreien Jahren angeboten werden. Dennoch machen einige Banken solche Geschäfte, zumal sich im Ernstfall Druckmaschinen gut verwerten lassen. Dies hat zur Folge, dass sich diese Banken komfortabel besichert fühlen und betriebswirtschaftliche Punkte eher verdrängen. Frei nach dem Motto: Gängige Druckmaschine mit 20 Prozent Eigenmitteleinsatz – und die Finanzierung ist schon unter Dach und Fach. Dies führt aber im Wettbewerb zu aggressiveren und kreativeren Finanzierungsformen. Hier müssen die Banken aber auch einmal sagen: »Wir verzichten auf dieses Geschäft!«

**Baumann:** Auch in unserem Haus gibt es hier klare Richtlinien. Wir bieten die Finanzierungsgeschäfte ebenfalls an, und es wird hart über Konditionen verhandelt; aber das sind alles Geschäfte, wo ich sage: Da können wir jedem ins Gesicht schauen. Wir unterstützen keine Wettbewerbsverzerrung.

**DD:** Herr Bückers, kämpft man in der Weiterverarbeitung ebenfalls mit solchen Überkapazitäten?

**Jochen Bückers:** Im Bereich der Standardprodukte gibt es ein sehr gesättigtes Angebot. Bei Nischenprodukten, wo es um spezielle Sachen geht, beispielsweise besondere Qualität oder besonders pfiffige Ausführung, ist der Markt etwas überschaubarer. Dort kann man sich vernünftig bewegen. Und für diesen Markt kann ich auch in erster Linie sprechen. Natürlich werden bei uns auch Standardprodukte mitverarbeitet, die zur Auslastung dazugehören, ansonsten sind wir ein Betrieb, der sich auf speziellere Produkte konzentriert.

**DD:** Was können grafische Betriebe tun, um in einem stellenweise nicht nur harten, sondern auch verzerrten Wettbewerb zu bestehen?

**Peter Jeschke:** Also ich glaube, dass wir uns fragen müssen: Wohin soll sich ein Unternehmen entwickeln? Wie kann ein klares strategisches Konzept aussehen, in das ich gezielt investiere? Was ist meine mittelfristige Perspektive? Wir müssen – wie es Professor Matt immer wieder betont – »raus aus der tödlichen Mitte«. Dieser Aspekt ist für meine Begriffe entscheidend für zukünftige erfolgreiche Investitionen. So können dann auch mittelfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Unternehmen, die dies bezwecken, werden auch überleben.

**Prof. Matt:** Was Herr Herder am Anfang gesagt hat, hat mir sehr gut gefallen! Ich glaube, diese Überkapazität, ich will das gar nicht Überkapazität nennen, sondern diese Vorhaltung von Kapazitäten für gute, schnelle Aufträge, ist grundsätzlich eine positive Sache. Nur ist es bei uns in der Druckindustrie halt bedauerlicherweise häufig so, dass ein-



Herbert Trenner.

fach nicht die auskömmlichen Preise erzielt werden, um so etwas finanzieren zu können. Ich glaube, darin liegt das Problem.

**Trenner:** Die enormen Produktivitätssprünge sind natürlich auch eine Folge des technischen Wandels. Es gab Zeiten, als im Rollenoffset eine 16-Seiten-Maschine das Standardarbeitsgerät war. Heute muss jeder, der hier eine Ersatzinvestition tätigen muss, auch in die Überlegungen mit einbeziehen, dass eine 80-Seiten-Maschine nicht so viel mehr kostet und auch nicht mehr Personal benötigt wird – warum mache ich dann nicht gleich den großen Sprung? Diese Entwicklung hat natürlich auch deutlich zu Kapazitätssteigerungen beigetragen.

**DD:** Herr Herder, Sie sind jetzt ja nicht von 16 auf 80 Seiten gesprungen, sondern von 48 auf 72. Ein naheliegender Weg, oder muss man sich dafür als Unternehmen ganz neu positionieren?

**Herder:** Die Antwort darauf ist nicht einfach. Ich möchte Ihre Frage verbinden mit zwei, drei Anmerkungen, die mir eingefallen sind zu den letzten Wortbeiträgen. Ein Stichwort war ja »gesättigter Markt« und das hat ja etwas mit diesem Begriff »Überkapazität« zu tun. Wie macht sich der »gesättigte Markt« bemerkbar?

Das erste, was uns einfällt, ist natürlich, dass die Preise sinken. Im Rollengeschäft ist das zweifellos so, und ich denke, in anderen Bereichen wird es nicht anders sein.

Zweitens registrieren Druckereien eine gestiegene Reklamationsbereitschaft. Wenn du schnell woanders hingehen kannst, ist die Reklamationsbereitschaft höher. Das gilt Gott sei Dank nicht für alle – jedenfalls nicht für unsere Top-Kunden – aber generell ist die Bereitschaft zu wechseln, größer geworden. Hinzu kommt, dass so »hanebüchene« Din-



Christian Baumann (l.) und Jochen Bückers.

ge wie schlecht gemachte Internetauktionen zunehmen. Eine Wahrnehmung ist auch, dass Kunden häufiger versuchen, in festen Verträgen Konditionen einseitig zu ändern. Das sind alles Dinge, die sie in einem gesättigten Markt verstärkt registrieren.

Aber lassen Sie mich noch etwas anderes betrachten: wenn wir von »Druckindustrie« reden, haben wir einen industriellen Fertigungsprozess vor Augen. Es gibt zwar noch viel Handwerk, aber die großen Betriebe sind – ob Rolle, Bogen oder Weiterverarbeitung – zunehmend industriell organisiert. Aber das Produkt, das wir verarbeiten, ist im Kopf unseres Kunden entstanden, und die Technologie, die wir vorhalten müssen und über sechs, acht, zehn Jahre abschreiben, ist ja nicht wie in anderen Branchen auf die Fertigung einer Schraube oder einer Mutter ausgerichtet. Unsere Investitionsplanung ist da schon viel schwieriger.

Nicht wir als Drucker definieren unser Produkt, die Kunden definieren das Produkt und damit unser Risiko. Druckprodukte verändern sich heftig: im Format, in den Umfängen, in den Grammaturen – wir könnten noch ein halbes Dutzend weiterer Kriterien aufzählen. Diese Ausgangssituation macht es so schwer, da eine Investition richtig zu platzieren.

Das Erste, was ich deshalb morgens mache, ist nicht nur, die Papierpreise zu beobachten, sondern zu schauen: was machen meine Hauptkunden in ihrer Branche? Wer will wen übernehmen, wer bietet sich an, übernommen zu werden et cetera? Diese Veränderungen zu verfolgen, ist enorm wichtig, denn der Foodmarkt, der Discountermarkt oder der Möbelmarkt ändern sich gewaltig. Und plötzlich stehst du da mit deiner Investition, die du mit einer sauberen dynamischen Grobinvestitionsplanungsrechnung

auf acht Jahre gerechnet hast, und stellst fest: du liegst mit deiner mittelfristigen Planung völlig daneben.

**DD:** Muss die Branche damit leben, dass die Kosten weiter steigen, die Preise aber sinken?

**Bückers:** Das würde ich schon so sehen, und darum ist es einfach unabdingbar, dass man durch Investitionen seine eigene Produktivität so gestaltet, dass man mit dieser Schere noch klar kommt. Was Herr Herder gerade ausgeführt hat, würde ich genau so unterschreiben. Letztendlich sind die Produkte, die wir in der Druckindustrie herstellen, einem Wandel, ja sogar gewissen Moden unterworfen. Unsere Anlagegüter müssen aber langfristig abgeschrieben werden. Es bleibt deshalb eigentlich nur die Hoffnung, dass in fünf Jahren dieses Produkt, auf das die Anlage ausgerichtet ist, überhaupt noch benötigt wird. Also muss ich durch eine hohe Zufriedenstellung der Kunden dafür sorgen, dass dieses Produkt langfristig gebraucht wird.

**Jeschke:** Aus zahlreichen Gesprächen mit großen Verlagen wissen wir, dass die ständig sinkenden Preise zwar als komfortabel empfunden werden, dass sie gleichzeitig aber auch unter dieser Entwicklung leiden, weil sie nicht mehr die Qualitäten bekommen, die sie eigentlich bräuchten.

Die Kunden der Druckindustrie sagen sehr häufig: Wir erleben zwar, dass viele Bereiche in der Prozesskette optimiert wurden; das Gesamtergebnis ist dennoch nicht zufriedenstellend. Die Kunden wünschen sich ein partnerschaftliches Denken über die Prozessketten hinweg.

**Prof. Matt:** Unsere Branche lebt zu einem ganz großen Teil – Gott sei Dank! – von der Begeisterung. Die Leute lieben ihre Produkte. Die Identifikation ist sehr, sehr hoch. Wir brauchen auch die Kooperation mit dem Kunden, das stimmt. Doch häufig fällt der Wunsch nach Zusammenarbeit, gemeinsam etwas zu machen, ein wenig einseitig aus ...

die Diskussion beschränkt sich häufig auf die Preisfrage. Die Branche sollte selbstbewusst sein: Wir haben eine Menge zu bieten! Wir haben ein sensationell gutes Produkt!

**DD:** Lassen Sie uns nochmals zur Investitionsstätigkeit der Branche zurückkommen. Die Gesamtkonjunktur in Deutschland hat sich verbessert. Macht sich dies bei den Lieferanten bemerkbar?

**Baumann:** 1:1 schlägt die positive Entwicklung der deutschen Wirtschaft bei unseren Kunden und den Lieferanten nicht durch. Wir erleben ein moderat gestiegenes Investitionsverhalten. Wir stellen auch fest, dass die Auslastung vieler Betriebe steigt, diese sich überlegen, wie sie die harten Preise, die am Markt gefordert werden, mit neuer Technologie wirtschaftlich abdecken können oder sich mit neuen Produktionskonzepten vom Wettbewerb abheben können.

**DD:** Welche Bereiche stehen derzeit im Fokus der grafischen Betriebe?

**Baumann:** Die Vorstufe ist ein gesättigter Markt. Da geht es in der Regel – vor allem bei CtP-Systemen – um Ersatzinvestitionen, die jetzt anstehen. Stark nachgefragt werden jedoch Workflowsysteme. Hier sind sicherlich die großen Rationalisierungspotenziale bei den Betrieben – ich sage mal – ab 20 Mitarbeitern zu sehen. Im Bereich der Druckmaschinen stehen Produktionseffizienz, das heißt »schneller und billiger«, und Produktwertigkeit, also »besser und anders«, hinter den Investitionsplänen unserer Kunden. Wichtiger wird meines Erachtens auch die Weiterverarbeitung, denn ich glaube, dass dort noch viele Potenziale stecken, die bei den mehrstufig aufgestellten Betrieben noch nicht ausgeschöpft wurden. Und da hat sich gerade in den letzten fünf Jahren extrem viel getan. Wir merken das auch an unseren Zahlen, dass gerade in der Weiterverarbeitung in diesem Jahr sehr stark investiert wurde.



Prof. Bernd-Jürgen Matt, Peter Jeschke und Thomas Klose.

**DD:** Herr Trenner, die gute Konjunktur führt dazu, dass es den Betrieben wieder etwas besser geht. Spiegelt sich dies auch in Ihrem Branchenrating wider?

**Trenner:** Genau das Gegenteil ist unter statistischer Betrachtung der Fall. Das Branchenrating wird maßgeblich durch die Insolvenzquote geprägt und diese ist schlechter geworden. Dies kann natürlich in einer Branchenbeurteilung nicht vernachlässigt werden. Was wir allerdings auch spüren, ist eine verbesserte Liquiditätssituation bei Druckereien und zwar deshalb, weil deren Abnehmer zügiger zahlen und wieder mehr skontieren. Dadurch ist auch wieder mehr Luft da, ohne dass sich das sofort in der Rentabilität widerspiegelt. Insgesamt ist auf alle Fälle eine gewisse Entspannung im Druckereibereich festzustellen.

**DD:** Herr Baumann, wie haben Sie aus der Sicht eines Zulieferers die Rolle der Banken in den vergangenen Jahren wahrgenommen? Viele Betriebe sagen uns im Gespräch, die Banken seien übervorsichtig.

**Baumann:** Der negative Trend der letzten Jahre, dass viele Banken ihr Engagement in der grafischen Branche zurückgefahren haben, hat sich nach meiner Erfahrung gedreht. Die Bereitschaft der Banken, Investitionen zu finanzieren, hat sich gebessert. Sie stellen heute wieder leichter Gelder zur Verfügung. Die Druckereien haben allerdings auch in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht, sich klarer positioniert und den Fokus auch auf die Betriebswirtschaft gelegt.

**DD:** Die Banken haben doch gerade eine Menge Geld in den USA verzockt. Bekommt dies der Mittelstand durch eine neuerliche Zurückhaltung bei der Kreditvergabe zu spüren?



Reinhard Herder.

**Trenner:** Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Bei manchen Instituten mag dies möglicherweise zu einer kurzfristigen Zurückhaltung führen, dies ist aber kein dauerhafter Zustand. In unserem Hause sind wir stark auf Wachstum in Deutschland ausgerichtet und damit intensiv bemüht, unsere bestehenden Kundenverbindungen auszubauen und neue Kunden zu akquirieren.

Was sich jedoch geändert hat, ist die Beurteilung von Immobilien als Sicherheit, insbesondere im gewerblichen Bereich. Früher sahen die Banken ja Immobilien als wertstabile Vermögensgegenstände an. Heute wird deren Wert anders eingeschätzt, da die Erfahrungen mit Insolvenzen und Immobilienverwertungen gezeigt haben, dass sich diese durchaus schwierig gestalten können. Die erzielten Quoten bewegen sich teilweise nur noch bei zehn bis 20 Prozent. Daraus resultiert dann die Einsicht, dass eine Sicherstellung von langfristigen Krediten über Immobilien zwar dazugehört, aber bei einer



Gerd Bergmann.

Kreditwürdigkeitsprüfung mehr auf den nachhaltig erzielbaren Cashflow abgestellt werden muss. Das heißt, im Fokus stehen das operative Unternehmen, das Management, die Strategie, die Positionierung im Markt und damit alle Punkte, die wichtig für einen nachhaltigen Erfolg sind.

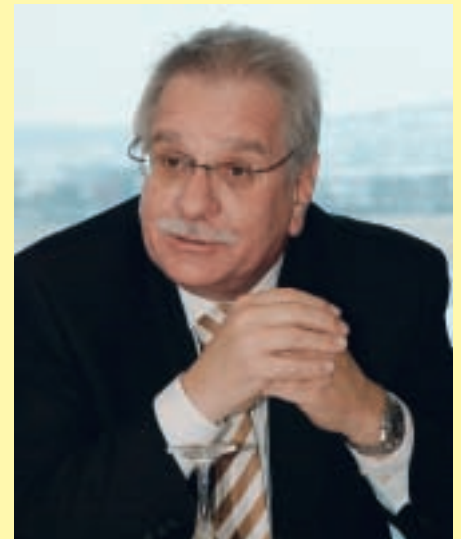
**DD:** Haben Sie das Gefühl, dass sich die Druckindustrie professioneller als früher mit Investitionen befasst?

**Baumann:** Ja, ganz eindeutig. Es wird systematischer an Investitionen herangegangen. Natürlich gibt es weiterhin Bauchentscheidungen, daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern, aber die sind stärker mit Nutzwertanalysen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen hinterlegt. In den Unternehmen ist heute auch der Entscheidungskreis größer geworden.

Was mich jedoch immer wieder überrascht, ist, dass man sich manchmal nur auf eine Meinung verlässt. Es gibt noch viele Unter-



Bernhard Niemela, Gerd Bergmann, Herbert Trenner, Prof. Bernd-Jürgen Matt.



Prof. Bernd-Jürgen Matt.



Christian Baumann.

nehmer, die nur einem Zulieferer folgen. Das freut einen natürlich, wenn man selbst der Lieferant ist, aber es überrascht einen dann doch, wenn wir bei industriell und kaufmännisch gut geführten Unternehmen merken, dass da eigentlich nicht die ganze

## So werden Investitionen richtig berechnet

**Toolbox** ■ Um Investitionen zu berechnen, gibt es unterschiedliche Verfahren: Bei **statischen Verfahren** wird immer nur eine Periode betrachtet: Die *Kostenvergleichsrechnung* dient zum Vergleich mehrerer Investitionsalternativen. Die *Gewinnvergleichsrechnung* erweitert die Kostenvergleichsrechnung um die Erlöse. Die *Rentabilitätsrechnung* ergänzt die Gewinnvergleichsrechnung um das eingesetzte Kapital. Die *Amortisationsrechnung* dient der Ermittlung der Kapitalbindungsdauer einer Investition.

Bei den **dynamischen Verfahren** werden mehrere Perioden betrachtet, um den zeitlichen Anfall der Zahlungsströme mittels Zinsung zu gewichten: Die *Kapitalwertmethode* vergleicht durch Abzinsung auf den Beginn der Investition Zahlungen, die zu beliebigen Zeitpunkten anfallen. Die *Endwertmethode* ermittelt als Endwerte die Summe der Zahlungsüberschüsse der Investition. Bei der *Internen Zinsfuß-Methode* wird der Zinssatz gesucht, bei dem der Kapitalwert des Projektes gleich null ist. Die *Annuitätenmethode* verteilt den Kapitalwert einer Investition auf die Nutzungsdauer.

**Auf [www.perspektive-print.de](http://www.perspektive-print.de) steht eine Toolbox von GC Graphic Consult zum kostenlosen Download zur Verfügung.**



Prof. Bernd-Jürgen Matt.

Bandbreite abgefragt wurde. Dabei gehört aus meiner Sicht auch eine Wettbewerbsanalyse zu einer professionellen Investitionsplanung dazu.

**DD:** In den vergangenen Jahren wurden in den Druckereien viele Stabsstellen abgebaut. Fehlt da vielleicht oft die Manpower und die Kompetenz, um Investitionen vorzubereiten?

**Herder:** Ich bin in der Antwort ein bisschen befangen, da ich selbst einer bin, der da analytisch rangeht und auch systematisch nicht nur betriebliche Belange, sondern auch Marktbelange in seine Überlegungen einbezieht.

Aber eines ist klar: Die Materie ist so kompliziert geworden, und oft stehen da ja ein paar Millionen Euro zu Buche, dass man das Ganze, ohne sich eine zweite, dritte und vierte Meinung angehört zu haben, nicht abschließend beurteilen kann. Das schließt ein, Seminare zu besuchen, das schließt die Lektüre entsprechender Fachveröffentlichungen oder Analysen ein, das schließt aber auch ein, und das nehme ich für mich in Anspruch, auch mit Kollegen – selbst wenn sie Wettbewerber sind – ernsthaft über Investitionen zu reden. Mit Technikern geht das meistens ganz gut.

**DD:** Herr Bückers, wer ist denn in Ihrem Hause an Investitionsentscheidungen beteiligt und welche Rolle spielen die Lieferanten?

**Bückers:** Wir sind ein familiengeführtes Unternehmen. Ich bin zusammen mit meinem Bruder gemeinsam Gesellschafter. Ich sehe das natürlich in aller erster Linie in unserer beider Verantwortung, diese Entscheidungen zu treffen. Da werden zwar Techniker, möglicherweise auch die Verkaufssachbearbeiter, in die Entscheidung einbezogen, aber die Entscheidung fällen letztlich wir. Folglich müssen wir uns eben auch so kom-

petent aufstellen, dass wir in der Lage sind, diese Entscheidungen zu treffen.

Natürlich nutzen wir auch die Beratungskompetenz der Zulieferer, haben allerdings unter Umständen schon eine vorgefasste Meinung, mit wem wir eigentlich zusammenarbeiten wollen. So vorbereitet, gehen wir in die entsprechenden Verhandlungen. Für uns ist es auch wichtig, mit wem die Zusammenarbeit in letzter Zeit geklappt hat und mit wem die Kommunikation gut funktioniert. Das Miteinander muss stimmen.

**Prof. Matt:** Ich möchte Herrn Herder aus tiefer Überzeugung zustimmen. Warum nützen wir nicht das Gespräch, die Netzwerke mit den Menschen? Wenn wir über Netzwerke reden, reden wir immer nur über JDF oder Workflow. Ich glaube, wir brauchen vielmehr diese menschlichen Kontakte. Wir müssen stärker mit den Lieferanten als Consultants arbeiten. Und es wäre wünschenswert, dass Unternehmer vor Investitionen mehr miteinander reden. Die Themen sind doch dieselben. Jeder steht alle paar Jahre vor solchen Entscheidungen. Warum reden wir nicht miteinander? Das schließt übrigens Kunden ein!

Aber eines möchte ich auch noch betonen: Es ist schon richtig, Unternehmen müssen sich auf einer gesicherten Zahlenbasis bewegen. Aber man muss auch unternehmerisches Geschick zeigen und ich glaube, wir sollten nicht vergessen, man muss auch das nötige Glück haben! Wir dürfen nicht so tun, als ob alles berechenbar wäre. Wenn ich mir Insolvenzen ansehe, ist schon festzustellen, dass dort bei zurückliegenden Investitionen oft Fehler gemacht worden sind. Aber dann gibt es auch die Fälle, wo einfach einige Dinge zusammengekommen sind. Wie gesagt, man benötigt diese 2 %, 3 % Fortune!