



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

## Gibt es noch Reste von Moral?

Die Situation in der Lieferindustrie könnte schlimmer nicht sein und wird zur Katastrophe führen: »Man tritt alte Kunden in den Hintern«

### ANALYSE



Seit Jahren gibt es in den wichtigen, zentralen Märkten der Druckbranche Überkapazitäten.

Zu viele Druckwerke am Markt; auf diese kurze Formel kann man es bringen. Über Jahrzehnte waren kapazitive Auslastung und Annuität (das heißt die Rückzahlungsquote der Investitionskosten, egal ob Bankkredit oder Leasing) völlig unabhängig. Am Ende des Monats mussten Druckereien löhnen, egal, wie viel Umsatz sie mit der Maschine gemacht hatten. Das jedoch funktioniert nur, wenn Cash-Cows eine partielle Ertragsschwäche auffangen. Doch je schwächer die Ertragskraft der Druckereien wird, desto katastrophaler wird es auch für die Zulieferindustrie. Die Investitionsbereitschaft bricht jäh zusammen, was bei Anbietern und Händlern schnell zum Desaster führen kann und derzeit führt.

Verliert eine ohnehin ertragsschwache Druckerei Aufträge, bricht Panik aus. In rasend schneller Zeit kann das finanzielle Polster – ob Eigenkapital oder Kreditlinie – aufgezehrt sein. Verzweiflungsakte sind dann üblich.

Es scheint, nach vielen uns bekannten und konkreten Berichten aus dem Markt, dass diese Panik und Verzweiflung zur Zeit auch die Marktführer der Lieferindustrie befallen hat. Wie eine Seifenblase zerplatzt sind die Beteuerungen der Anbieter, die jeweils hoch gelobte Technologie sei Garant für Wohlstand, Glück und eine prosperierende Geschäftsentwicklung.

### Wenigstens etwas in der Kasse

Alle Simplifizierungen, die Technologien der Printmedienindustrie (ganz gleich ob neue oder konventionelle) seien so gut, dass sich jeder Anwender, jede Druckerei, Marktnischen suchen könne, die für wirtschaftliche Preise und rentable Kundenmärkte gut seien, erwiesen sich als Phantasie. Denn über den Einzelfall hinaus passierte genau das nicht.

Ausbleibende Aufträge oder die schiere Unausweichlichkeit, Aufträge zu verlustsicheren Preisen zu produzieren (die Druckerei weiß von der ersten Sekunde an, dass sie mehr Geld ausgeben muss, als sie per Rechnung fakturieren darf), führte zu einer Verstärkung des verhängnisvollen Trends. Bevor man überhaupt keinen Auftrag hat – und

damit die Leasing- oder Kreditraten nicht zahlen kann – nimmt man eher das wenige, verlustreiche aus dem Dumpingpreis-Auftrag, um wenigstens etwas Geld in der Kasse zu haben.

### Nichts geht mehr?

Solche Druckereien, es gibt immer mehr davon, waren und sind nicht mehr in der Lage, neue Druckmaschinen zu kaufen. Und stellen damit den »Worst case« für Maschinenhersteller und Lösungsanbieter dar: Produkte so gut wie nie zuvor, die Kunden so pleite wie nie. Nichts geht mehr, oder doch?

Natürlich geht noch was: Niedrigere Preise, egal in welcher Form. Stundungen der Raten über jeden bisher

gekannten Zeitraum hinaus. Rabatte, die Preise halbieren. Serviceleistungen in großem Umfang, die »vergessen werden« zu berechnen. Das alles ist natürlich länderabhängig, sogar regional verschieden, nicht überall passiert, aber immer öfter und in immer mehr Regionen.

Die Discount-Methode wird in Geschäftsbereichen, die dies noch vor ganz kurzer Zeit mit einem Aufschrei der Entrüstung abgelehnt hätten, die beleidigt gewesen wären, weil sie unterstellten, sie würden als unseriös angesehen, diese Methode wird von eben diesen Unternehmen nun massiv angewandt.

Jedes Unternehmen, das – vielleicht mit dem unschlagbaren Argument, man stünde mit dem Rücken zur Wand – in dieser Form agiert, nimmt





Das Sammeln und Heften mit der UniDrum schlägt bei der Produktion von gehefteten Printerzeugnissen neue Töne an. Im Rhythmus der Zeit: niedrige Stückkosten auch bei kleineren und mittleren Auflagen, kurze Umrüstzeiten mit dem UniServer. Meisterhaft: rotative Spitzentechnologie für eine hohe Nettoleistung. Virtuos: Verarbeitung von Warenproben, Karten, MemoSticks ohne Leistungseinbuße. Spielend einfach in der Bedienung: von der Praxis für die Praxis gemacht. In Harmonie mit dem Folgeprozess: Top-Schneidqualität dank Einzelschnitt mit der Kompakt-schneidtrommel SNT-U.

**Ferag. Engagiert für Ihren Erfolg.**



**UniDrum  
UniServer**

**Virtuose Technik für  
mehr Nettoleistung  
beim Sammelheften**

schwere Schuld auf sich. Oder verlässt jegliche Plattform der Moral, des allgemeinen Konsens der Idee von »leben und leben lassen«.

#### **Tritt in den Hintern**

Konkretes Beispiel, konkret belegbar. Irgendwo kauft jemand die Maschine XYZ zu einem Preis, nennen wir ihn symbolisch 1 Million Euro, Franken oder was auch immer. Ziemlich genau ein Jahr später liefert die gleiche Firma dem Konkurrenten am Ort dieses Kunden die gleiche Maschine für ziemlich genau 500.000, also die Hälfte.

Der »Alt«-Kunde bekommt, wie es ein Marktkenner sagte, »von seinem eigenen Lieferanten einen Tritt in den Hintern«. Denn entweder wird der Zweitinvestor in einem unglaublichen Maße subventioniert (er kann sich eine halbe Million in die Tasche stecken) oder es passiert das, was passieren muss: der Zweitinvestor gibt den Preisvorteil in Form gesenkter Preise an seine Kunden weiter. Der Erstinvestor hat nie mehr die Chance, seine Annuitäten zu bedienen. Mit dem Verkauf der zweiten Maschine wurde der ersten das Wasser abgegraben.

In einer freien Marktwirtschaft kann keiner jemanden verbieten, Maschinen zu unveränderlichen (oder auch variablen) Preisen zu verkaufen. Aber mit einem Angebot, vor allem aber mit dem Verkauf, ist auch eine moralische Verantwortung verbunden. Und zwar gegenüber demjeni-

gen Investor, der den – mehr oder weniger – vollen Preis bezahlt hat. Denn dessen Strategie basiert mit Sicherheit darauf, dass Konkurrenten die gleiche Ausgangssituation haben.

Die Frage, ob ein solcher Anbieter und Verkäufer seine unmittelbare Konkurrenz – andere Anbieter – ins Verderben reißt (und das tut er, denn was sonst sollen Verdrängungswettbewerbe erreichen – es sind finale Überlebenskämpfe), ist müßig zu diskutieren. Denn wer sich selbst extrem gefährdet sieht, wird keinen Sinn mehr dafür haben, andere zu schonen. Und außerdem ist es in der Marktwirtschaft völlig legal, Konkurrenten zu beseitigen.

#### **Recht und Moral**

Doch zwischen Recht und Moral bestand schon immer ein Unterschied. Es kann rechtens sein, was moralisch gesehen zweifelhaft oder sogar »verboten« ist.

Gefühle werden nicht durch juristische Konstellationen bestimmt, sondern durch Faktoren, die oftmals schwammig bis altmodisch klingen, aber dennoch hochsensibel und hochwirksam sind. Und zwar generations-, alters-, situations- und umstands-unabhängig. Verlässlichkeit, Vertrauen, Gemeinsamkeit, Freundschaft sind einige davon. Werte, die für eine lange, lange Zeit Grundlage von Geschäftsbeziehungen waren – und es auch weiterhin in den meisten Fällen sind.

**FERAG**

FERAG GMBH, D-65843 SULZBACH A.TS.  
TELEFON +49 6196 703 90, www.ferag-deutschland.com

EIN UNTERNEHMEN DER WRH WALTER REIST HOLDING AG



# Ran an's Eingemachte!



**Technologie ist heute nicht mehr das Problem. Sondern ihre Vermarktung.** Längst gibt es Lösungen, die mehr können, als die Kunden der Druckindustrie wissen – und seien wir ehrlich: auch mehr, als sich die Drucker selbst zutrauen. Denn die Gegenwart ist keineswegs die lineare Fortsetzung der Vergangenheit. Das Morgen hat nichts mehr mit dem Heute zu tun.

Also ran an's Eingemachte. Denn wer jetzt nicht in massiven, radikalen Schritten, Veränderungen und Dimensionen denkt, hat das Beste schon verpasst. Nämlich die Chance zum Neustart. Doch alle Entscheidungen sind nur so gut wie die Informationen, die man hat, die Argumente, die man kennt und die Möglichkeiten, die man sieht. Gönnen Sie sich die Freiheit, besser zu sein als bisher.

**Management-Seminare mit schweizer Flair.**  
Mitten in der Schweiz. Mitten im Thema.

Doch wir wissen aus täglichem Erleben, dass diese Werte in einer konkurrierenden Berufswelt mit den Füßen getreten werden. Kein Job ist mehr sicher, auf nichts kann man mehr bauen wie auf den sprichwörtlichen Fels. Eher ist alles, dem gleichen geflügelten Wort folgend, auf Sand gebaut. Angst, Unsicherheit, keine klaren Vorstellungen von einer gesicherten Zukunft, das sind Alltagsgefühle geworden. Dass solche Stressbelastungen nicht nur innerhalb der Mauern eines Unternehmens bleiben, ist klar. Solche demoralisierenden Tendenzen werden im Geschäftsleben erkennbar zum Normalfall.

## Perversität im Kalkül

Die Konsequenzen daraus sind eindeutig: Nur sogenannte Win-Win-Beziehungen sind temporär existente Beziehungen, auf die man sich noch halbwegs verlassen kann. Andere gibt es nicht oder kaum mehr. Die Partnerschaftskette Lieferant-Kunde wird auf den Zeitraum aktiv laufender Bestellungen reduziert. Service im umfassenden Sinne, nämlich Vor- und Nachsorge, sind Leistungen gemäß Preisliste oder Einkaufs- und Erpressungsstärke. Mehr nicht.

Der momentane Vorteil («Quartalsdenken») ist der Maßstab aller Dinge. Vergangenes und vor allem zurückliegendes Gemeinsames sind plötzlich nicht mehr unbedingt eine Basis für die Zukunft. Der eigene Partner oder Lieferant wird zum schlimmsten Konkurrenten. Diese bislang als Perversität angesehene Konstellation muss, wenn sich die Situation der Dumpingpreise nicht drastisch ändert, bei jedem Investor in Zukunft massiv im Kalkül sein.

## Leben und leben lassen

Philosophen und Denker wussten es schon immer, Wissenschaftler können es inzwischen aus ungezählten Experimenten unangefochten und zweifelsfrei belegen und beweisen: Solidarität und Kooperation ist die evolutionär erfolgreichste Überlebensform.

Die kurzfristige Nutzung des eigenen Vorteils führt mittelfristig zur Katastrophe, die einen selbst und

andere ins Verderben reißt. »Leben und leben lassen«, die Symbiose des Biotopischen, ist nicht nur etwas, was Ökologen als Überlebensprinzip anmahnen, auch Wirtschaftswissenschaftler, Verhaltensforscher und Soziologen raten massiv dazu. Nur das, und nichts anderes, ist der Weg der Vernunft.

Keineswegs heißt dies, dass alles so bleiben soll oder muss, wie es war. Evolutionäre Veränderungen sind positiv – aber sie müssen immer wieder kurzfristig zu einer Ausgewogenheit führen, damit sie verträglich sind und sich durchsetzen können. Im Falle der Druckindustrie-Lieferanten mit ihrer neuerlichen Dumpingpreis-Methode kann die Frage nur heißen: Wenn ich dem Neukunden Rabatt gewähre, was gewähre ich dem Altkunden, damit er weiterhin (am Leben und damit auch) Kunde bleibt?

## Das Stadium potenzieller Selbstzerstörung ist erreicht

Die Druckindustrie hat also, analytisch und objektiv gesehen, ein Stadium potenzieller Selbstzerstörung erreicht. Wie weit dieses Stadium vorangeschritten ist, ist indes nur schwer einzuschätzen. Aber wer jetzt noch an kollektive Anstrengungen aller am Markt Beteiligten glaubt, bei denen jeder für jeden einstehe, wird aller Voraussicht nach bitter enttäuscht werden.

Das Gemetzel ist im Gange. Auf der drupa 2004 kann oder wird es zur offenen Schlacht kommen. Egozentrik, Erpressung und Endzeitstimmung werden die vorherrschenden Strömungen sein. Kooperation, Kollegialität und Kontinuität werden die ganz großen Verlierer sein.

In diesem Sinne: Gutes Überleben. Wir sehen uns alle im Paradies wieder – hoffentlich sagt uns einer rechtzeitig, in welchem.

