

„Totgesagte leben länger“

Die Druckindustrie – seit 20 Jahren in einer Dauerkrise und es gibt sie immer noch.
Was machen erfolgreiche Betriebe anders und wie können Unternehmen in der Krise davon profitieren?

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

Wer ist die accantus ag?

Unser Netzwerk aus 25 Experten

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



Wir sind ein Netzwerk zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater.
Wir helfen Unternehmern, Unternehmer zu bleiben - auch in harten Zeiten.

Wer sind unsere Kunden?

Was wir für unsere Mandanten schaffen, leisten und bewegen

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

Unsere Mandanten sind produzierende mittelständische Unternehmen mit 5 bis 100 Mio. Umsatz, schwerpunktmäßig in Bayern und Baden-Württemberg, die meisten davon aus den Branchen Metallverarbeitende Industrie, Maschinen- und Anlagenbau, Druck-, Papier, Verpackungsindustrie, Fahrzeugzulieferer/-bau, Medizintechnik sowie Groß- und Einzelhandel

Gutachten

- Sanierungsgutachten nach IDW S6
- Fortbestehensprognosen nach IDW S11
- Überschuldungsprüfungen

Praktische Umsetzung

- Krisen-, Change-, Umsetzungs- und Interim-Management
- Umgestaltung von Geschäftsprozessen
- Erkennen und Heben von leistungswirtschaftlichen Potenzialen
- Kostensenkung
- Integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung mit LucaNet



Wer ist die accantus ag?

Die accantus ag in Zahlen

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



„Totgesagte leben länger“

Die Druckindustrie – seit 20 Jahren in einer Dauerkrise und es gibt sie immer noch.
Was machen erfolgreiche Betriebe anders und wie können Unternehmen in der Krise davon profitieren?

Kurzprofil der Branche

- Die deutsche Druckindustrie hat derzeit ca. 140.000 Beschäftigte bei knapp 7.000 Betrieben, von denen etwa 80% unter 25 Beschäftigte haben. Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigte gab es 2018 ca. 550. Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten gibt es "nur" knapp 10.
- "Big-Player" sind die (noch) großen Tiefdruckbetriebe, Rollenoffsetbetriebe (Zeitschriften, Kataloge, Werbebeilagen) und "Online-Drucker".
- Quer über alle Teilsegmente der Branche wird eine technische Überkapazität von ca. 30% vermutet. Diese führte seit etwa dem Jahr 2000 zu einem ruinösen Preiswettbewerb, der seitdem anhält.
- Festzustellen ist, dass das Druckvolumen nicht erheblich einbricht, sondern sich die Marktanforderungen an „das Druckprodukt“ permanent ändern.
- Seit ca. 2002 haben sich im internationalen Druckmarkt die "Online-Drucker" positioniert, die ihre Aufträge hochindustriell produzieren und über Portale generieren. Diese Betriebe zeichnen sich durch höchste Produktivität und einer optimalen Prozesslandschaft aus, wodurch diese Marktpreise aufrufen können, mit denen die "klassisch" organisierten Druckbetriebe keinesfalls mehr mithalten können.

Status quo: Technik, Maschinen, Organisation

- Massiver Aufbau von Druckkapazität absolut und parallel durch permanent steigende Produktivität der Druckmaschinen
 - Maschinen sind technisch komplex, sehr leistungsfähig (Laufzeiten, Lebensdauer), vielfach (für die Marktansprüche) "oversized" und kapitalintensiv
 - Zulieferer graben sich durch den massiven Produktivitätsfortschritt selbst das Wasser ab, Zuliefermarkt konzentriert sich erheblich
- Der Großteil der Betriebe ist handwerklich und technisch geprägt, es wird eher "im", als "am" Unternehmen gearbeitet. Industrielle Fertigungsstrukturen sind eher in großen Betrieben und bei den Online-Druckern anzutreffen
- Durch andauernd anhaltende Überkapazität existiert steter Preisverfall
- Historisch bedingt: hohe Vergütungsstrukturen und "kampfesfreudige" Gewerkschaften
- Massiver Fachkräftemangel, besonders in der Weiterverarbeitung
- Kosten für RHB und bezogene Leistungen (Papier, Farbe, Energie, etc.) steigen permanent, während die Verkaufspreise fallen bzw. bestenfalls konstant bleiben
- Die Betriebe generieren seit langem keine ausreichenden Cashflows mehr

Status quo: Markt

- Veränderung der Nachfrage durch wachsende (hybride) Produktanforderungen
 - Komplexe Produkte mit teilweise hohen Fertigungsanforderungen
 - Durchgängig sinkende Auflagen bis runter zum „Exemplar 1“
 - Produkte zunehmend personalisiert (Fotobuch, Karten, Kataloge, Zeitschriften, Bücher, ...)
 - Hohe Anforderung an IT-Kompetenz, z.B.
 - Lieferung von Bordbüchern Just in Sequence
 - Personalisierte Werbung im Druckprodukt
- Konkurrenz durch Internet
 - Produktionen und Produkte werden ersatzlos gestrichen (z.B. PDF´s zum Runterladen waren früher vielfach Druckaufträge)
- Konkurrenz durch „Online-Drucker“
 - Aufträge werden als fertiges PDF in ein Portal geladen und dann produziert (keine Interaktion mit der Druckerei, kein Korrekturprozess)

Status quo: Markt

- Markt hat sich vom Verkäufermarkt zu einem dominanten Käufermarkt gewandelt; ein Grund hierfür sind die erheblichen technischen Kapazitätzugänge ("ausfallende" Marktteilnehmer werden ohne weiteres ersetzt)
 - Substitution durch alternative Technik, bestimmte Produkte entfallen durch Digitalisierung (Durchschreibesätze, Landkarten, Reiseführer, ...)
- Drucken ist heute „nur noch ein Prozess von vielen“ in der gesamten Wertschöpfungskette moderner Print-Medien-Produktionen
- Die Druckbetriebe klassischer Herkunft mutieren zu „Abwicklern“; das Druckprodukt wird zur Nebensache; die Kompetenz liegt zunehmend mehr in einer vollumfänglichen Systemdienstleistung (Fulfillment, Lettershop, IT-Dienstleistungen, ...)
- Kernproblem vieler "tradiierter" Betriebe ist, dass sich diese den geänderten Anforderungen des Marktes nicht rechtzeitig gestellt haben und zudem ihre Dienstleistung zusehends austauschbarer wird.
- Der Großteil der Branche, verharret mangels Differenzierungsmöglichkeiten im Preiswettbewerb.

Status quo: Positionierung und Markt

- Eine strategische Neupositionierung ist bei vielen Betrieben erforderlich, um die hohe „Austauschbarkeit“, und somit den Preiswettbewerb, zu vermeiden:
 - Drucker tun sich schwer, sich mit dem Thema "Positionierung" zu beschäftigen
 - Differenzierung vs. Austauschbarkeit
 - Neue Maschinen werden investiert und sucht sich dann den Markt dazu
 - Betriebswirtschaftliche Themen standen bis dato nicht im Vordergrund (Transparenz, Vertrieb, Produktivität, klare Strukturen)
 - Viele Investitionen sind nicht ausreichend geplant und durchdacht (keine Strategie, Markt/Kunden/Produkte und Investitionen passen oft nicht zusammen)
 - Ein Großteil der technischen Anlagen und Maschinen sind "Fehlinvestitionen"

Veränderungen, die auf die Betriebe einwirken

- Starker Konzentrations- und Konsolidierungsprozess der Branche in allen Segmenten
- Die Erkenntnis setzt sich durch, dass Differenzierung nicht mehr durch Technik erfolgt, so wie dies über Dekaden hinweg üblich war.
- Die Online-Drucker dominieren durch ein kluges und (IT-technisch) ausgeklügeltes Geschäftsmodell die Druckindustrie. Dies ist eine nachhaltige „Veränderung“ in der Struktur der Branche.
- Produktivität, Prozesse und Betriebswirtschaft gewinnen zwischenzeitlich an Relevanz.
- Die Betriebe sehen sich mit einer massiven "Fachkräfteflucht" konfrontiert. Viele Betriebe sind mangels Fachkräfte in die Krise geraten.
- Eine große Veränderung, die auf die Betriebe Einfluss nimmt, sind die sich schnell ändernden Marktgegebenheiten; diese sind für die bestehenden Geschäftsmodelle nicht vorgesehen.
- Die Betriebe stehen aufgrund des bescheidenen Branchenratings zusehends unter kritischer Beobachtung von Seiten der Gläubiger.

Es gibt drei Arten von Unternehmen:

Die einen, die dafür sorgen, dass etwas geschieht.

Die anderen, die beobachten, wie etwas geschieht.

Und solche, die sich darüber wundern, was geschehen ist.

Philip Kotler
Amerikanischer Berater, Autor und Marketing-Experte



Geschäftsmodell und Strategie



Persönlichkeit und Führung



Organisation & Prozesse



Unternehmenssteuerung



Vertrieb



Geschäftsmodell und Strategie

- Klar formuliertes Leitbild mit Vision und Mission, das regelmäßig überprüft wird. Alle betrieblichen Aktivitäten richten sich an diesem Leitbild aus.
- "Jedes Ziel hat einen Weg" - das strategische Handlungsmuster ist formuliert und im Unternehmen kommuniziert
 - Das Nutzenversprechen und die Differenzierung zum Wettbewerb sind klar formuliert
 - Die eigene Positionierung im Markt ist beschrieben
 - Die Ziel-Kundengruppe ist klar umrissen
 - Die Vertriebs- und Kommunikationskanäle sind klar definiert
 - Die Schlüssel-Ressourcen- und Aktivitäten sind definiert
- Klarheit um die übergeordneten kurz- und mittelfristigen Ziele des Unternehmens sowie die erfolgsbestimmenden Faktoren für das Geschäftsmodell
- "Das Ohr am Gleis" - Antennen für die Bedürfnisse der Kunden und Chancen am Markt
- Fähigkeit zur kritischen Selbstreflektion
 - Das Geschäftsmodell und der Kurs werden regelmäßig hinterfragt und überprüft;
 - Risk-Management zum Erkennen von aufkommenden Risiken, welche das Geschäftsmodell gefährden könnten



Persönlichkeit und Führung

- Der Chef muss nicht der beste Drucker sein. Es gelingt ihm vielmehr, die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden, die die notwendigen Dinge richtig gut können
- Führung ist im Unternehmen aktiv spürbar, es gibt kein „Führungsvakuum“
- Es sind mittel- und langfristige Ziele definiert, an denen sich die Organisation ausrichtet
- Entscheidungen werden zeitnah oder in einem definierten Zeitplan getroffen und in geeigneter Weise aktiv kommuniziert
- Es gibt klare Aussagen, wohin sich das Unternehmen entwickelt
- Information und Kommunikation auf unterschiedlichen Mitarbeitererebenen hat einen hohen Stellenwert



Organisation und Prozesse

- Es gibt ein Organigramm, aus dem Unternehmensbereiche und Verantwortlichkeiten für alle ersichtlich sind
- Es liegt eine klare und kommunizierte Aufbau- und Ablauforganisation vor, die gelebt wird
- Bei allen Beschäftigten besteht Klarheit, wie die Organisation funktioniert (Ansprechpartner, Stellvertreter, Vorgesetzte, etc.)
- Dynamische und schlagkräftige Ablauforganisation
- Das Unternehmen verdient Geld, weil es seine wesentlichen Prozesse im Griff hat. Produktivitätsfortschritt wird als Führungsaufgabe erkannt und wahrgenommen



Effektive und effiziente Unternehmenssteuerung | Wissen – Transparenz - Handeln

- Unternehmen sind absolut leistungs- und betriebswirtschaftlich orientiert
- Es herrscht absolute leistungs- und betriebswirtschaftliche Transparenz als Grundlage für ein strukturiertes Handeln
- Das Unternehmen arbeitet mit dem Steuerungskreislauf
 - „Ziele setzen – Leistung messen – Optimierung umsetzen“
 - Das Unternehmen kennt seine Ziele, die kritischen Erfolgsgrößen und welche davon für das Geschäftsmodell essentiell sind
 - Das werden die richtigen Messgrößen abgeleitet, um den Erfolg sichtbar zu machen
- Es ist ein starkes operatives Controlling im Unternehmen verankert
 - Es liegt eine Unternehmensplanung vor, die vom Führungskreis des Unternehmens erarbeitet und getragen wird.
 - Es gibt einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich und daraus abgeleitete umzusetzende Maßnahmen zur Steuerung
 - Kennzahlenorientiertes Denken und Handeln



Vertrieb

- Der Geschäftsführer ist der „erste“ Verkäufer des Unternehmens
- Der Vertrieb kennt seine Kunden
- Das Unternehmen hat eine Vertriebsstruktur, die zum Geschäftsmodell passt
- Die Ziele des Vertriebs sind auf die Unternehmensstrategie abgestimmt
- Der Vertrieb wird aktiv geführt
- Es gibt ein starkes Vertriebscontrolling; auch hier wird mit dem Steuerungskreislauf „Ziele setzen – Leistung messen – Optimierung umsetzen“ gearbeitet



Fazit

Totgesagte leben länger?

Es wird auch in 30 Jahren noch gedruckte Produkte geben, aber anders als heute. Es werden die Betriebe in der Druckindustrie überleben, welche eine hohe Wandlungsfähigkeit besitzen und sich damit auf die schnell ändernden Anforderungen an die „Printmedien“ und die damit im Zusammenhang stehenden Dienstleistungen einstellen können.

Werden die Grundzüge der „ordnungsgemäßen UnternehmensFÜHRUNG“ beherzigt, dann besteht eine hohe und reelle Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen sich auch in krisenbehafteten Branchen erfolgreich behaupten können.

Eigentlich heißt es nur – die richtigen Dinge richtig zu tun.



Andreas Berchtold
Geschäftsführer



Stephan Karl
Mandatsleiter



Roland Ort
Mandatsleiter

Telefon: +41 (0) 52 533 29 96
Mobil: +49 (0) 170 566 21 21

Mail: a.berchtold@accantus.eu
Internet: www.accantus.eu

Telefon: +49 (0) 89 89 86 78 88
Mobil: +49 (0) 151 11 700 800

Mail: s.karl@accantus.eu
Internet: www.accantus.eu

Telefon: +49 (0) 89 121 89 120
Mobil: +49 (0) 172 84 43 447

Mail: r.ort@accantus.eu
Internet: www.accantus.eu

accantus

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT

Weitere Fragen?

STARK IN VERÄNDERUNG – STARK IN ZUKUNFT



2019



2018