

Retrofutur**Digitalproduktion unkalkulierbar?****► 2003**

Ein digitaler Produktionsweg ist selten sequentiell - meistens ist er parallel, was die traditionelle Vollkostenrechnung nicht mehr darstellen kann. ProfiPublisher-Autor Hans-Georg Wenke hat sich mit diesem Thema auseinandergesetzt.

Die meistgestellte Frage bei den neuen Digitaltechniken lautet: „Was kostet das?“ Eine Frage allerdings, die vollkommen in die Irre führt, denn sie unterschlägt den entscheidenden Teil: „Was kann sie denn?“ Digitalproduktion, die von multimedialen Effekten bis zum Direktanschluss der Druckmaschine an die Computer reicht, lässt sich aufgrund ihrer Effizienz nicht mehr mit konventionellem Druck vergleichen.

Kalkulation nennt man die Kostenermittlung. Doch in Deutschland bedeuten Kalkulation und Kostenermittlung etwas anderes als in anderen Teilen der Welt.

Während im allgemeinen zwischen Umsatz und Kosten ein deutlicher Trennstrich gezogen wird – denn beide haben nichts miteinander zu tun – herrscht in Deutschland die Mentalität vor, die Kosten seien die Legitimation, die Basis und die Rechtfertigung für einen Preis und damit den Umsatz. Dies ist ein tragischer Irrtum, dem vor allem Klein- und Mittelbetriebe handwerklicher Struktur unterliegen. Sie haben damit die besten Chancen, sich aus dem Marktgeschehen zu kalkulieren und die Welt nicht mehr zu verstehen.

Der Entstehungsprozess einer digitalen Prepress- und Printproduktion ist keineswegs ein Prozess, der Schritt für Schritt verläuft, wie man es bisher gewohnt war. Es gibt weder einen Produktionsstandard oder eine Norm noch eine irgendwie fixierbare Regel, welche Art von Aufträgen in welcher Art und Weise mit welchen Mitteln auf welchen Wegen zu produzieren sei.

Die jeweils installierte Technik hängt sehr stark vom Zufall ab, ist im Moment ihrer Installation fast schon überaltert und hinsichtlich der computerkapazitiven Leistungsfähigkeit von einer eher zufälligen Größe.

Damit sind auch Afa, Beschäftigungs- und Nutzungsgrad sowie die Reinvestitionskosten als Plangröße unkalkulierbar geworden. Die wesentliche Grundlage der klassischen Platzkostenrechnung existiert nicht mehr. Demzufolge ist auch die Platzkostenrechnung kein Instrumentarium mehr, um Kosten zu kalkulieren. Denn diese Form der Divisionskalkulation verteilt die Kosten falsch, sie ordnet sie nicht der Verursachung nach zu. Wer in Stundensätzen denkt, wendet die Rechnung der sprichwörtlichen Milchmädchen an. Es handelt sich nicht mehr um eine seriöse Funktion der Unternehmenssteuerung. Dies gilt, noch einmal ausdrücklich betont, in diesem Falle für digitale Produktion der Prepress- und des Printbereiches, bei dem Auftrags- und Produktionsmittelstruktur unkalkulierbaren

Schwankungen unterliegen. Die Einzelkomponenten einer digitalen Produktionsstrecke werden in aller Regel auf bloßen Verdacht hin installiert und investiert. Man will für alle oder viele Fälle gerüstet sein. Auch ist die Leistungsfähigkeit, ausgedrückt in Werten wie Taktgeschwindigkeit oder Speichermediengrößen, eher zufällig. Und infolgedessen ist die Auslastung eines Systems oder einzelner Systemkomponenten von Job zu Job, somit auch je Zeitperiode, zum Teil extrem stark schwankend.

Es gilt, völlig zu Recht, die Regel: Wenn sich ein einzelnes Gerät oder Programm auch nur ein einziges Mal im Jahr bewährt, um in einer kritischen Situation Termin, Job oder die Produktion zu retten, ist es als nützlich anzusehen. Redundanz, das Absichern von Funktionen durch jederzeit verfügbare Ersatzgeräte, ist eine freiwillige Entscheidung, die sich jedoch in der Praxis oft als goldrichtig erweist. Diese Kosten jedoch gehören zum unternehmerischen Risiko und sind nicht dem Auftrag zuzulasten - oder doch, etwa nach dem Motto: Wer bei einem verlässlichen Partner arbeiten will, muss auch für die Verlässlichkeit Geld zahlen? Eine heikle Frage und eine noch heiklere Entscheidung, ob es so is' oder nicht

Wer also die Istkosten zusammenträgt, kommt nicht weiter.

Die technischen Veränderungen können Arbeitsgänge, die bislang hohe Investitionen oder einen hohen Arbeitsaufwand notwendig machten, innerhalb extrem kurzer Zeit bis auf den Aufwand Null reduzieren. Normal ist auch, dass die Technik zum Zeitpunkt ihres Einsatzes überholt ist und durch andere Geräte, Systeme, Programme, Verfahren substituiert werden könnte.

Damit stellt sich die Frage, was die Basis einer Preisbildung ist.

Die eigene betriebswirtschaftlich notwendige Amortisation oder die volkswirtschaftlich sinnvolle Anpassung der Produktionskosten an langfristig durchsetzbare Preise.

Der Konflikt an sich ist nicht neu. In der Digitalproduktion jedoch kann man ihm nicht mehr ausweichen. Digitalproduktion ist ein Katalysator und legt schonungslos die Frage offen, ob die jeweiligen Verantwortlichen in einem Betrieb Verwalter oder Gestalter sind. Ob sie lediglich darum bemüht sind, das Bisherige zu verteidigen oder die Bereitschaft haben, mit der Technik auch die Organisation, das Marketing, die Preise und den Gesamtauftritt des Unternehmens in Frage zu stellen.

Denn die Installation von Digitaltechnik wird nicht vom Markt automatisch in Form von preislich kostendeckenden Aufträgen honoriert.

Aus einem einfachen Grund: Digitaltechnologie ist die beste Basis, damit sich Betriebe und bisherige Kunden gegenseitig die Aufträge abjagen. Digitaltechnik hebt den Schutzzaun der branchenspezifischen Leistungs-differenzierung auf und macht prinzipiell alle Vorgänge der Erstellung grafischer Produkte allen zugänglich, die daran interessiert sind.

Soll sich die Dienstleistungsbranche Druckindustrie mehrheitlich dazu entschließen, ihre Leistungsbereitschaft, die sich durch eine gewisse Investitions-, •System- und damit Kapazitätsreserve ausdrückt, auch in Form höherer Preise durchzusetzen oder gilt, was in einer freien Marktwirtschaft logisch erscheint, dass der Preis durch die Nachfrage, also die

Kunden bestimmt wird? Lassen sich überhaupt noch Preiskartelle bilden, so wie sie solange bestanden hatten, wie kein anderer außer den einigermaßen brancheneinheitlich strukturierten und auftretenden Betrieben der Druckindustrie als funktionelle Konkurrenz gegenüberstand?

Macht es Sinn, die Kunden argumentativ mit Faktoren wie Zeitvorteil, Produktionssicherheit, Kapazitätsreserven zu bearbeiten? Oder ist dies vergebliche Mühe, ein Aufwand, für den die Kunden keinen Sinn haben? Denkt man die Frage zu Ende, kann man genauso gut die Grundsatzfrage stellen, ob Digitalproduktion nicht alle Konventionen, mithin auch alle Branchen und betrieblichen Gemeinsamkeiten auflöst und zu einem unüberschaubaren Leistungs-, Preis- und Funktionswildwuchs führt. Die Antwort auf diese Fragen entspringt der Logik, die man auch bei ähnlichen Entwicklungen in anderen Branchen beobachten kann:

Es ist das Verhalten der Kunden, das neue Kategorien bildet. Und damit ist eine vollständige Umkehrung der bisherigen betriebswirtschaftlich unternehmerischen Ausrichtung der Dienstleistungsbetriebe der grafischen Branche verbunden.

Galt es bislang, mit gegebenen Kosten die Produktion so rationell wie möglich zu gestalten und gleichzeitig die Auftragsstruktur in selbst definierten Grenzen zu halten, so muss nun die Prämisse gelten, sich als Betrieb eine Vertriebs- und Kundenstruktur, ein Auftrags- und Fertigungsprofil auszuwählen und die Investition daran auszurichten. Mit anderen Worten:

Erst müssen die Aufträge vorhanden sein, dann kann investiert werden.

Umgekehrt kann es ganz einfach nicht mehr funktionieren.

Die Preise werden von den Kunden festgesetzt. Indem sie nämlich durch Verhalten und Auftragsvergabe darüber abstimmen, welche Kriterien von Wert sind und damit, wie sie honoriert werden. Preis ist der in Geld ausgedrückte Wert einer Ware oder Dienstleistung. Dem Preis muss also immer ein Wert entsprechen, den Kunden für Ware und Leistung auszugeben bereit sind. Digitale Produktion als kapazitiver Zeitverbrauch, also auf Selbstkostenstundensatzbasis verkaufen zu wollen, ist demnach definitiv, faktisch und funktionell falsch.

Digitalproduktion muss Werte produzieren.

Ein solcher Wert kann darin bestehen, überhaupt Aufträge zu ermöglichen, die so in dieser Form bisher nicht möglich waren. Ein anderer Wert kann die Vereinfachung der Prepress- und Korrekturphase sein. Andere Werte sind Zeitverhalten und Aufteilbarkeit von Aufträgen und Auftragsbestandteilen. Die Tatsache, Drucksachen oder Multimediaprodukte aus Datenbanken heraus automatisiert erstellen zu können, ist ein Wert. Es gibt derer noch einige Hunderte mehr.

Kluge Unternehmen schalten deshalb vom Kosten- auf Wertdenken um.

All diese Werte sind nicht objektivierbar, sie sind eine individuelle Relation, die der jeweilige Kunde im jeweiligen Auftragsfall und der jeweiligen Situation seinem eigenen Wunsch beimißt, grafisch zu kommunizieren. Mithin können Anforderungen - und mit ihnen die Preiswertigkeit - von Kunde zu Kunde, bei einzelnen Kunden von Tag zu Tag, sprich von Auftrag zu Auftrag, extrem schwanken.

Die Preisbildung wird zur Gefühlssache und zum Pokerspiel.

Was dem Kunden jetzt im Moment eine gute, schnelle und sichere Lösung wert ist. Nachkalkulationen verlieren ihren Sinn, Preisstabilität wird durch Argumentationsvielfalt abgelöst. Preislisten sind das sichere Mittel, um sich weiterhin erpressen lassen zu müssen.

Und deshalb gilt es, zu klotzen und nicht zu kleckern. Eine kapazitiv kleine Digitalproduktion ist ein Widerspruch in sich, weil sie dem wesentlichen Faktor, der dynamischen Kapazitätssteigerung, nicht gerecht wird.

Die These „Digital Total“ ist also keineswegs irgendein Werbespruch, sondern eine logische Konsequenz. Digitales Drucken ohne Digitalfotografie ist ebenso sinnlos wie Computer ohne Netze oder Modems. Irgend etwas irgendwie ein bisschen zu digitalisieren und den Rest konventionell und analog zu machen, dies ist noch weniger als nur eine halbe Sache - es ist sinnlos und führt zu nichts.

Diese Tatsache jedoch belegt endgültig, dass eine Istkosten- oder Reinvestitions-Amortisation nicht über das Abdecken der Istkosten möglich ist, sondern nur durch eine Umsatzausweitung.

Umsatzerweiterung und Kapazitätserweiterung gehören zusammen. Digitalproduktion ohne diese beiden Faktoren bricht in sich zusammen.

Digitaltechnik ist ohne dynamische Produktionssteigerung nicht lebensfähig.

Nur so lassen sich die notwendigen Fixkosten zu degressiven Variablen, also immer geringer werdenden Stückpreisen verwandeln. Fast schon von nebensächlichem Interesse sind die variablen Kosten, mithin die Materialkosten. Sie spielen nur noch insofern eine Rolle, als dass sie bei einer bestimmten Leistungsmenge absolut gesehen den Vergleich mit anderen, konkurrierenden Produktionsverfahren nicht mehr unter den Break-even-Punkt drücken können.

Digitalproduktion braucht immer eine apazitive Mindestmenge. Sie ist nicht abilit definierbar, aber relativ. Bezogen auf eine definierte Produktgruppe müssen die Zeitaufwendungen in der Summe unter nen der analogen, konventionellen Produktion liegen. Dies kann bedingen, mehr zu investieren als in konventionelles Equipment, es kann aber auch genauso gut das Gegenteil der Fall sein.

In vielen Fällen entscheidet auch nicht der singuläre Auftrag, sondern die Auftragsgruppe insgesamt oder Aufträge in ihrer Wiederholungsfrequenz zusammengefaßt. Amortisationsrechnungen für Digitalproduktion können sich nicht auf einzelne Aufträge beziehen, sondern immer nur auf Auftragsgruppen oder längere Zeiträume, mindestens ein Jahr. Alles andere ist, wie bereits dargelegt, eine Milchmädchenrechnung.

Dennoch möchten die meisten gerne wissen, was auf sie zukommt. Diese Forderung ist die Umkehrung der Logik. Sie verlangt, Wasser den Berg hinauf fließen zu lassen. Seriös und beweisbar ist diese Frage nicht zu beantworten. Denn was belegen diese Werte?

Der Stundensatz eines computerbasierten, digitalen Prepresssystems beträgt in der Größenordnung zwischen 100,- und 200,- DM, falls keine besonders teuren oder speziellen Peripheriegeräte eingesetzt werden. Was sagt das? Nichts, absolut nichts, solange nicht der Leistungswert genannt wird. Was leistet diese Anlage, wie viel produziert sie? Wir alle wissen, wie sehr dies von Job zu Job, von Bediener zu Bediener, von Programm zu Programm, von Bild zu Bild unterschiedlich sein kann. Da gibt es Systeme, die retuschieren Farben wie ein Weltmeister und bei einer Drehung des Bildes werden sie zur Nervenprobe. Andere jonglieren die Dateien wie Artisten die Bälle im Zirkus, nur verschwinden einige Dateien unbemerkt im Computernirvana oder kommen als unkontrollierbares Etwas aus Drucker oder Belichter.

**Nein, es sind nicht die Selbstkosten,
die die wirkliche Kostenbelastung bestimmen.**

**Es ist ein Gemisch aus Qualität, Zeitverhalten, Zuverlässigkeit und
Vorausberechenbarkeit.**

Die Kosten sind nur ein Faktor unter vielen. Die Druckkosten je A3-Seite, zweiseitig, vierfarbig, belaufen sich nach ersten praxisbezogenen Berechnungen auf den Bereich von 50 Pfennig bis zu einer Mark; nach klassischer Vollkostenmethode berechnet und alle Nebenkosten einbezogen, auch die Materialgemeinkosten wie Farbe und Trommel verschleiß. Und doch gilt schon lange als ausgemacht:

Wer Digitaldrucke nur, als Produktionskostensparnis, über den Seitenpreis verkauft, verschenkt die wirklichen Vorteile einer neuen Technologie mit vollen Händen, handelt fahrlässig oder sogar leichtsinnig.

Digitalproduktion ist eine gesamtunternehmerische Aufgabe, die auch nach echten Unternehmern verlangt.

**Digitalproduktion ohne eine Veränderung der bisherigen
Marketingstandpunkte und -Verhaltensweisen ist
schlechterdings nicht möglich.**

Die dafür einzig sinnvoll nutzbare Berechnungsgrundlage ist die Methodik der Deckungsbeitragsrechnung. Anders geht es funktionell nicht.

Digitalproduktion heißt, sich auf die Werte zu konzentrieren, die Vorteile zu sehen, das Zeitgemäße in den Vordergrund zu stellen. Digitalproduktion bedingt den dynamischen Zuwachs, kann sich also nicht mehr auf Istkosten stützen, muss sich durch progressives Verhalten finanzieren. Die einzige Form der Aufwand-Ertrags-Ermittlung ist die Deckungsbeitrags-

rechnung; die Form der Vollkostenrechnung hilft nicht mehr weiter. Digitaldruck und Digitalprepress sind kein primäres Mittel, um Kosten zu sparen, sondern um Zeit zu sparen. Sie sind weitgehend materiellos, daher spielen die Materialkosten eine immer geringere Rolle. Der Markt, die Kunden, diktieren die Preise. Die Produzenten erzielen umso höhere Preise, je mehr sie auf die Wertigkeiten, die Kunden kaufbaren Diensten oder Produkten beimessen, Einfluss nehmen. Marketing ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Kalkulation. Die Kostenabwälzung, die jobweise Zuordnung von verursachten Kosten, hat ausgedient. Wertsteigerung heißt die Zauberformel. Sie ist durch Intelligenz, nicht durch Investitionen zu erreichen.