

»Der Verdrängungswettbewerb wird weiter angeheizt«

INTERVIEW. Die Beteiligungsgesellschaft Arques Industries AG hat in den vergangenen Monaten vier teils insolvente, teils stark gefährdete Rollenoffsetdruckereien in Deutschland und Frankreich gekauft und sie in ihrer Tochter Arquana AG zusammengefasst. Ein Modell, das nach Ansicht der Unternehmensberater Dr. Jürgen Calmbach und Otto Kühn von der Dr. Calmbach & Partner GmbH nur eine geringe Aussicht auf Erfolg hat.

DEUTSCHER DRUCKER: Was soll denn eigentlich schlecht daran sein, wenn jemand kommt und vier Firmen zu einem – wie er sagt – schlagkräftigen Verbund formen will? Das ist doch etwas Neues.

Dr. Jürgen Calmbach: Das ist etwas Neues, völlig richtig. Nur: Wie man so hört, hat die französische Druckerei im Moment gar keine richtige Auslastung. Die norddeutschen Unternehmen offensichtlich auch nicht. Es gibt somit schon innerhalb der Arquana große Überkapazitäten. Wie bekomme ich nun in der Druckindustrie Überkapazitäten in den Markt? Das wird in der Regel nur über den Preis gehen. Was hier als Marktberingung verkauft wird, führt zu einem weiteren Anheizen des ohnehin schon starken Verdrängungswettbewerbes. Der Markt braucht diese Arquana AG nicht. Für jeden Markt ist es besser, wenn nicht mehr überlebensfähige Unternehmen verschwinden.



Dr. Jürgen Calmbach

DD: Das heißt, Sie schließen auch aus, dass man Firmen wie Johler oder Nordoffset sanieren kann?

Otto Kühn: Eine Sanierung in der Druckindustrie geht immer über den Markt und nicht über die Technik und schon gar nicht über eine Erhöhung der Kapazitäten. Die Qualität der Kundenbeziehungen bestimmt, ob ein Unternehmen eine Existenzberechtigung hat. Wachstum muss über die Kunden und nicht über Kapazitätsaufbau angestoßen werden.

Dr. Calmbach: Man muss den Kunden einfach besseren Service und konkrete Vorteile bieten wie etwa Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Termintreue, bessere Prozesse, Kunden-

vernetzung und einen fairen Preis. Es geht nicht darum, im Einkauf eine gewisse kritische Größe zu bekommen – den Begriff gibt es gar nicht in unserer Branche. Eine kritische Größe von 300 bis 500 Millionen Euro Umsatz im Rollenoffset? Das ist Unsinn. Was interessiert es den Kunden, ob jetzt sein Lieferant eine kritische Größe hat? Im Tiefdruck- oder Verpackungsdruckmarkt ist das anders. Da macht Konzernbildung bei den Druckereien aufgrund der Abnehmerstruktur Sinn. Aber im Akzidenzrollenoffsetmarkt, der unheimlich fragmentiert ist, ist das eine ganz schwierige Sache. Es wird aller Voraussicht nach nicht funktionieren. Ich sehe die Erfolgchance vielleicht bei 1 : 9.

DD: Was sind die Hauptgründe, dass sie sagen, das kann nicht funktionieren?

Dr. Calmbach: Das ist der Mittelstands- und Prozesscharakter unserer Branche. Sie werden als Druckerei nicht besser, wenn Sie zehn Druckmaschinen haben statt zwei. Es besteht tendenziell eher die Gefahr, dass Sie schlech-

»Es ist besser, wenn nicht mehr überlebensfähige Unternehmen verschwinden.«

Dr. Jürgen Calmbach

ter werden, je größer Sie sind. Ein Konzerngebilde mit zehn Rollenoffsetbetrieben konkurriert gegen 100 Mittelständler; es kann nichts besser und nichts anders als diese und ist aber wesentlich schlechter zu steuern.

DD: Sie stellen damit also das Thema »Synergie« in Frage?

Kühn: Die vier Betriebe der Arquana sind Gemischtwarenläden, die zu einer Einheit geformt werden sollen. Über Kostenoptimierungen in Einkauf, EDV und Personal ist das alleine nicht zu machen. Optimieren kann man immer und überall. Der alles entscheidende Erfolg in der Druckindustrie kommt aber von der Marktseite her. Und da liegt immer der größte Schwachpunkt bei defizitären Betrieben.

DD: Wenn es bei den übernommenen Firmen Managementfehler gab, so kann doch wohl ein neuer Eigentümer das in Zukunft besser machen?

Dr. Calmbach: Nicht jede Aufgabe ist lösbar. Wenn Sie hören, dass Arques besonders stolz darauf ist, dass quasi alle Akquisitionen immer für einen symbolischen Kaufpreis und mit hohen Buchgewinnen über die Bühne gehen, dann muss es doch bei diesen Betrieben massive Probleme gegeben haben. Warum sollte ein Alteigentümer wohl sein Unternehmen mehr oder weniger verschenken? Doch nicht, weil dort alles super läuft. Auch muss vermutet werden, dass in all diesen Unternehmen nicht nur Marktprobleme, sondern auch Investitionsstaus bestehen. Warum haben denn die großen deutschen oder amerikanischen Player im Rollenoffsetdruck bei diesen Druckereien nicht zugeschlagen? Entweder herrscht da bei Arques eine große Naivität oder fachliche Unkenntnis – vielleicht beides zusammen – oder es wird einfach versucht, einen Finanzdeal zu landen.



Otto Kühn

DD: Es wird vermutlich auch weiterhin solche Versuche geben, denn es gibt immer Profiteure bei der ganzen Sache.

Dr. Calmbach: Die Frage ist, wer die Profiteure sind. Arques, Investoren, Aktionäre? Wir haben in der Vergangenheit schon einmal einen Versuch für eine Konzernbildung in der Druckindustrie gehabt – Dr. Otto Drosihn mit der Print Media AG. Er hat Unternehmen »günstig« aufgekauft und wollte sie an die Börse bringen. Dann war aber der Börsenhype plötzlich vorbei. Schauen Sie, was daraus geworden ist: Alle Unternehmen sind entweder abgestoßen oder aufgelöst.

Interview: Bernhard Niemela, Gerd Bergmann