Konsolidierungen bieten eine Menge Chancen

Im Rahmen der neuen Gesprächsreihe „Let's talk about print" begrüßten die Moderatoren Peter Jeschke (GC Graphic Consult) und Bernhard Niemela (Deutscher Drucker) sechs Unternehmerinnen und Unternehmer, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen gemacht haben, zu einem Livetalk. Das Thema: „Gemeinsam stark? Strategische Chancen durch Kooperationen oder Übernahmen". **Gesprächsleitung: Bernhard Niemela und Peter Jeschke**

Auf Einladung von Deutscher Drucker, print.de und GC Graphic Consult diskutierten sechs Unternehmer zentrale Fragen rund um Kooperationen und Übernahmen. Lesen Sie einige Auzüge aus dem Livetalk.

Herr Eishold, an Sie als Finanzinvestor zunächst eine Frage zum Printmarkt: Warum steht die Druckindustrie bei Ihnen im Fokus von Investitionen?

Stefan Eishold: Wir investieren in viele Branchen und die Druckindustrie ist eine davon. Unsere Gruppe macht rund 300 Mio. Euro Umsatz und davon ungefähr 70 Mio. Euro in der Druckbranche. Wie in jeder Sparte, gibt es auch hier tolle Unternehmen. Und wenn sich eine Branche konsolidiert, gibt es Gewinner. Wenn uns ein Unternehmen, seine Mitarbeiter und die Unternehmenskultur überzeugen, und die Produkte profitabel sind, und wir zudem eine Chance sehen, das Unternehmen weiterzuentwickeln, dann investieren wir dort. Dass wir in die Druckindustrie gekommen sind, lag an den einzelnen Unternehmen, die diese Voraussetzungen aus unserer Sicht erfüllt haben.

Herr Sommer, wie schätzen Sie die Druckindustrie für Investments ein?

Peter Sommer: Die Branche ist interessant

für Investments, weil die Druckindustrie grundsätzlich konsolidiert werden muss. Es müssen Kapazitäten vom Tisch genommen werden. Anders wird es nicht funktionieren. Ich kann bestätigen, was Herr Eishold sagt: Auch wir bekommen jeden Tag Angebote für Übernahmen aus der Druckindustrie. Ein Beispiel aus unserer Tätigkeit von P2 Medieninvest: Wir haben zwei Betriebe übernommen, einen „Schwerstkranken" und einen „Todkranken". Und aus diesen beiden Betrieben haben wir einen überaus gesunden, wettbewerbsfähigen Marktteilnehmer gemacht. Und das ist nach meiner Auffassung das Rezept für die Zukunft: Man muss aktiv gestalten, Firmen zusammenführen, man muss dann auch mal etwas zerstören und neu aufbauen, um wirklich am Markt wieder erfolgreich zu sein. Keiner von uns weiß, wie das Volumen in der Druckindustrie nach Corona zurückkommen wird. Ich behaupte mal, es wird deutlich weniger Volumen sein als vor Corona. Corona ist der Brandbeschleuniger für unsere Industrie, und da werden noch viele auf der Strecke bleiben und sich nach neuen Kooperationen umschauen.

Herr Eberl, Sie haben den Buchspezialisten Kösel übernommen. Was war für Sie das Investitionsmotiv?

Ulrich Eberl: Ich sehe Konsolidierungen in unsere Branche ebenfalls als notwendig an. Das Motiv für uns war, dass wir uns mit Kösel ein weiteres Marktsegment, nämlich das Buchsegment, erschließen konnten. Gleichzeitig konnten wir die Wertschöpfungstiefe der beiden Unternehmen miteinander verbinden und haben die Chance gesehen, uns industrieller auszurichten.

Frau Esser, Ihre jüngste Akquise war Bosch Druck in Niederbayern. Warum haben Sie den Standort dort beibehalten?

Diana Esser: An unserem Standort in Bretten platzen wir aus allen Nähten. Da passt eigentlich keine Maschine und kein Mitarbeiter mehr rein. In Ergolding haben wir an sich gute Strukturen vorgefunden mit sehr qualifizierten Mitarbeitern, die wussten, von was sie sprechen und wie das Business funktioniert. Auch wenn in Ergolding in der Vergangenheit Management-Fehler passiert sind, bedeutet das ja nicht, dass die Struktur an sich nicht stimmen würde. Wir haben jetzt unterschiedliche Ausrichtungen an beiden Standorten, können uns sehr gut ergänzen und sind trotzdem in demselben Markt tätig. Wir haben jetzt einfach eine breitere Basis und können sehr gut Synergien nutzen. Wir profitieren sehr voneinander.

Bei Ihnen, Herr Weisgerber, sieht es so aus, als würde in Ihrer Strategie der regionale Aspekt eine große Rolle spielen.

Markus Weisgerber: Als ich 2011 ins Unternehmen kam, hatten wir relativ schlechte räumliche Voraussetzungen, um einen Druckbetrieb so aufzustellen, dass es ihn 2020 noch geben würde. Dank eines neuen Standorts ist uns das gelungen. Außerdem haben wir sehr früh Kooperationen gesucht und teilweise auch etwas glücklich gefunden: Des einen Leid ist des anderen Freud'. Was in den letzten Jahren dazu kam, war für uns weniger eine Vergrößerung der Produktionskapazitäten. Uns geht es vielmehr um Vertriebskooperationen. Unser Thema war schon etwas die regionale Konsolidierung, aber das Regionale weitet sich, sobald man über Vertriebskooperationen nachdenkt.

Bei der Übernahme von Kösel ging es stark um das Produkt Buch, aber auch um die Erhöhung des Rohertrags. Können Sie das bitte konkretisieren, welche Synergien entstanden sind?

Ulrich Eberl: Wenn ich die Situation von Eberl Print rückblickend betrachte, dann haben wir früher für zwei Mio. Euro Fremdleistungen nach außen gegeben, um unsere Produkte zu fertigen. Jetzt können wir zusammen mit dem Portfolio und dem Know-how von Kösel in den Bereichen Bogendruck, Digitaldruck, Klebebindung, Fadenheftung bis hin zur Hardcoverfertigung Produkte für den Werbemarkt, den Buchmarkt und weitere Märkte anbieten. Und das von einem Standort aus. Unseren im Zentrum von Immenstadt gelegenen Standort haben wir aufgegeben. Der neue Standort Krugzell bietet uns sehr viel bessere Voraussetzungen. Die Gebäude wurden Anfang der 2000er-Jahre errichtet und bergen ein entsprechendes Entwicklungspotenzial. Außerdem verfügen wir hier über ein erweiterungsfähiges Betriebsgrundstück..

Lassen Sie uns bitte auf das Thema Strukturen und Führungsstrukturen kommen. Frau Jungmann, Sie haben seit der Fusion mit der Druckerei Schmidt drei Geschäftsführer. Das hört sich kompliziert an. Wie organisieren Sie die Aufgabenverteilung?

Silke Jungmann: Die Veränderungen waren für uns gar nicht so groß, da Herr Vetter und ich ja schon vorher bei Ley + Wiegandt zu zweit die Geschäftsführung ausübten und uns immer abgesprochen haben. Aber natürlich hatten wir schon das Thema, dass die Mitarbeiter mal zum einen, mal zum anderen Chef gegangen sind. Bei unserer heutigen Größe mit jetzt zwei Standorten ist das so nicht mehr möglich. Wir haben vor der Fusion mit der Druckerei Schmidt klare Verantwortlichkeiten definiert. Hierzu haben wir auch einen Unternehmensberater zu Hilfe genommen und auch entsprechende Strategien erarbeitet. Aber die Abläufe müssen sich noch etwas einspielen.

Herr Sommer, wie definieren Sie als Geschäftsführer Ihre Rolle bei P2 Medieninvest? Eher strategisch oder auch operativ?

Peter Sommer: Ich bin so etwas wie der „alte weiße Mann" in der P2. Operativ werde ich nicht mehr allzu viel tätig sein, aber strategisch, und hier kommt mir natürlich meine jahrzehntelange Erfahrung in unserer Industrie zugute. Ein wichtiger strategischer Punkt ist für mich die Spezialisierung. Derjenige Drucker, der zwei Offsetmaschinen, eine Digitaldruckmaschine und verschiedenste Weiterverarbeitungsmaschinen mehr oder weniger auslastet, der wird am Markt keine Chance mehr haben. Dies ist meines Erachtens das Thema, das die Branche in Zukunft umtreiben wird. Kooperationen sind wichtig. Ich sehe mit Interesse, dass Herr Eberl mit Kösel auch in der Buchherstellung tätig ist. Wir haben mit Hubert & Co. einen Spezialisten gekauft, der ausschließlich im Digitaldruck mit der Buchherstellung befasst ist. Vielleicht kann man sich da mal, genauso auch mit Frau Esser und Herrn Eishold, über bestimmte Kooperationsmöglichkeiten, die vielleicht zukunftsfähig sein könnten, unterhalten. »

DISKUSSIONSTEILNEHMER

- Ulrich Eberl, Eberl & Koesel Fine Prints
- Stefan Eishold, Arcus Capital AG
- Diana Esser, Esser PrintSolutions GmbH
- Silke Jungmann, Schmidt, Ley + Wiegandt GmbH + Co. KG
- Peter Sommer, P2 Medieninvest Holding GmbH
- Markus Weisgerber, Krüger Druck & Verlag

Wie gehen Sie mit den Strukturen, die Sie in übernommenen Unternehmen vorfinden, um?
Stefan Eishold: Wir machen das ein bisschen anders als Herr Sommer. Wir investieren eher in Unternehmen, die sehr gut funktionieren. Deshalb gibt es da keine unmittelbare Notwendigkeit, schnell Strukturen zu verändern. Wir investieren immer in gutes Management und wollen das tendenziell auch erhalten. Etwas anderes ist es dann mit dem Nachfolgethema; dort müssen wir dann einen neuen Manager suchen. Bisher haben wir die Unternehmen in der Druckindustrie einzeln betrachtet, und jedes für sich musste einzeln funktionieren. Jetzt aber denken wir weiter. Ja, diesen Konsolidierungsprozess wollen wir tatsächlich aktiv gestalten. Deshalb muss man sich noch mehr Gedanken machen über die Führungsstruktur einer Gruppe. Aber jetzt wollen wir aus einer Position der Stärke heraus den Konsolidierungsprozess mitgestalten. Ich freue mich über den Vorschlag von Herrn Sommer, dass man darüber mal gemeinsam nachdenkt.

Ein wichtiges Thema von Kooperationen sind ja auch immer die unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Wie bekommen Sie das hin, verschiedene Kulturen zusammenzubringen?
Markus Weisgerber: Die Kultur im Unternehmen ist eigentlich das zentrale Thema. Es geht immer um Menschen. Betriebe oder Maschinen kann man kaufen, aber den richtigen Spirit in die Firma zu bringen, das ist eigentlich das Entscheidende. Es ist wichtig, dass sich niemand zurückgesetzt fühlt.
Was ich vielleicht noch ergänzen will zu dem, was Herr Sommer sagte: Ja, wir haben bei uns in der Branche eine zu hohe Kapazität. Deshalb ist es auch wichtig, diese Erkenntnis in der Branche wachsen zu lassen. Jeder sollte sich mal über seinen eigenen Betrieb Gedanken machen und überlegen, ob es denn sinnvoll ist, jedes Jahr noch mal 10 Prozent Rabatt zu geben, damit man seine Kapazitäten füllen kann. Das kann eigentlich nicht das Ziel sein. Im Gegenteil: Wir brauchen Preiserhöhungen. Da wird kein Weg dran vorbei gehen.

Frau Esser, sehen Sie das genauso?
Diana Esser: Absolut ja. Mit den Menschen steht und fällt eine Übernahme. Als wir Walter Digital übernommen haben, hatten wir vom Spirit, von der Kultur her, zunächst ein Problem. Das hat viele Monate gedauert, bis es nicht mehr hieß, „die Korntaler" und „die Brettener". Warum dürfen „die" das und „wir" nicht? Das hat zum Beispiel mit den Bayern sehr viel besser funktioniert. Generell muss man viel kommunizieren, um eine gemeinsame Identität zu schaffen. Wir haben zum Beispiel T-Shirts mit dem Aufdruck „Wir sind Esser" eingeführt. Erhöhte Preise weiterzugeben, da bin ich auch bei Herrn Weisgerber. Da muss man dann eben auch mal wirklich mutig sein.

Peter Sommer: Ich habe es in meinem ganzen Berufsleben in der Druckindustrie noch nie erlebt, dass eine Preiserhöhung durchgedrückt wurde. Das wird auch in Zukunft nicht der Fall sein. Wenn ich mich jetzt einfach mal auf die Kundenseite versetze und höre: „Das Papier wird teurer, die Löhne steigen." Dann antworte ich doch: „Okay, das tut mir leid, aber bei mir sieht es auch nicht besser aus, dann muss ich eine Ausschreibung machen." Und durch Ausschreibungen gibt es keine Preiserhöhung, sondern eine Preissenkung.

> **„Aber jetzt wollen wir aus einer Position der Stärke heraus den Konsolidierungsprozess aktiv gestalten.**

Deswegen ist es sehr vorsichtig zu handhaben, Preiserhöhungen durchzudrücken. Besser ist es, man schleift seine internen Prozesse, hat modernste Technologien und ist dadurch in der Lage, mit den Preisen auskömmlich Geld zu verdienen.
Markus Weisgerber: Dass es aktuell bei Ausschreibungen fast unmöglich ist, Preise zu erhöhen, ist richtig. Auf der anderen Seite muss man mal hinterfragen, woher das denn kommt, dass es immer irgendjemanden gibt, der günstiger anbietet. Erst heute habe ich es wieder erlebt, dass Preise kursieren, die teilweise 20, 30 Prozent unter unserem Niveau liegen, und dies, obwohl wir technisch wirklich sehr gut aufgestellt sind. Ich weiß nicht, wo solche Preise herkommen. Vielleicht ist es die Angst oder Verzweiflung. Gäbe es solche Preise nicht am Markt, dann hätten wir alle das eine oder andere Problem weniger. Es ist richtig: Nur über das Thema Effizienz und Produktivität, Standardisierung und Automation kann man wettbewerbsfähig sein. Aber darüber hinaus gibt es eben Preise am Markt, die man nicht mehr verstehen kann. Und das hängt mit den zu hohen Kapazitäten zusammen.

Ein weiteres Aufgabenfeld bei Übernahmen oder Fusionen ist auch die Integration der Technologien. Frau Jungmann, was sind hier Ihre Erfahrungen?
Silke Jungmann: Mein Geschäftsführerkollege Herr Schmidt hat am Anfang unserer Fusion gesagt: Die Technik zusammenzubringen, dauert drei Tage, die IT zusammenzubringen, dauert drei Monate, und die Menschen zusammenzubringen, dauert drei Jahre. Schulungen für eine andere digitale Druckmaschine durchzuführen, das ist leicht machbar. An der IT hängen aber auch ganze Prozesse dran. Hier müssen Workflows umgestellt werden, um alles einheitlich zu gestalten. Da reden wir wirklich über Monate.
Stefan Eishold: Wenn wir über die Technologie sprechen, dann reden wir hier über eine Branche, in der rund 80 Prozent der Unternehmen unter einer Mio. Euro Umsatz machen. Die haben gar nicht die Mittel für die notwendigen Investitionen in innovative Maschinen. Das kann nicht funktionieren, und das spricht aus meiner Sicht ganz klar dafür, dass sich Unternehmen zusammentun werden.

Wie reagieren eigentlich Ihre Kunden auf Übernahmen?
Peter Sommer: Wenn ich eine Firma aus einer Insolvenz übernehme, ist das immer ein kritischer Punkt. Kunden sind zum großen Teil verunsichert und orientieren sich sicherheitshalber neu und wandern dann gegebenenfalls ab. Meine Erfahrung ist, dass bei Übernahmen aus Insolvenzen maximal 50 Prozent der Kunden an Bord bleiben.
Markus Weisgerber: Das Problem ist auch, dass gerade bei Insolvenzen der Vertrieb unheimlich schnell diffundiert. Es gibt eine Übergangszeit, und die guten Vertriebler, an denen auch Umsätze hängen, haben in der Regel schon innerhalb von einer Woche, nachdem das publik wird, viele Angebote, und dann diffundiert das relativ schnell.
Ulrich Eberl: Zu den Kundenreaktionen kann ich berichten, dass der Zusammenschluss zu Eberl & Koesel Fine Prints sehr positiv am Markt wahrgenommen wurde. Aber wir haben das auch genutzt, um uns darüber klar zu werden, was wir im Sinne einer Spezialisierung machen möchten und was nicht. Wir haben auch den Mut gefunden, bestehenden

Kunden mit bestehenden Aufträgen freundlich zu sagen, dass es aus dem neuen Unternehmen heraus manches nicht mehr geben wird, weil wir uns mit unserem Angebot nicht verzetteln möchten. Die Pandemie hat uns auch gelehrt, dass man sich sehr qualifiziert mit den Kunden auseinandersetzen kann am Telefon oder über Teams, und dass ein vielfach technischer Aktionismus mit vielen Kilometern auf dem Tacho gar nicht unbedingt notwendig ist.

Silke Jungmann: Wir haben bei unserer Fusion ebenfalls geprüft, ob wir überhaupt noch alle Kunden zu den bestehenden Preisen haben wollen. Wir konnten in dem fusionierten größeren Unternehmen, was unsere Preise anbelangt, eine gewisse Stärke zeigen. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht.

Nach der Kooperation ist vor der Kooperation, nach der Übernahme ist vor der Übernahme. Deshalb an Sie alle die Frage: Wie geht es bei Ihnen weiter?

Markus Weisgerber: Wir arbeiten weiter an unserer Wettbewerbsfähigkeit, damit wir besser werden und vielleicht noch günstiger produzieren können. Und dann versuchen wir natürlich auch, ein guter Partner zu sein für jemanden, der seinen Betrieb nicht weiterführen will und mit uns vielleicht eine Kooperation eingehen möchte. Aber auch dafür ist das Thema Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Was wir vorhaben? Ganz einfach: Unsere Hausaufgaben zu machen.

Stefan Eishold: Corona ist tatsächlich der Brandbeschleuniger. Die Probleme der Branche sind jetzt noch offensichtlicher geworden, und es geht in Richtung größerer Einheiten und Konsolidierung. Wir sind tatsächlich im süddeutschen Raum aktiv auf der Suche nach großen profitablen Unternehmen, um sie zu einer Gruppe von sich ergänzenden Einheiten mit spezifischem Know-how und entsprechender Spezialisierung zusammenzufügen. Alle Unternehmen, die das Gefühl haben, dass sie in so einer Gruppe besser mit dem schwierigen Marktumfeld zurechtkommen, sind herzlich eingeladen sich zu melden.

Sie planen also eine Holding über alle Druckaktivitäten hinweg?

Stefan Eishold: Wenn man solch eine Gruppe bauen will, macht es sicherlich Sinn, dass man das im Rahmen einer Holding macht.

Herr Eberl, wie geht es bei Ihnen weiter?

Ulrich Eberl: Eines nach dem anderen, würde ich mal sagen. Ich habe durchaus Phantasien. Ich bin auch gerne gesprächsbereit, wenn jemand auf mich zukommt. Aber jetzt wollen wir erst mal diesen ersten Schritt richtig zu Ende gehen, und das dauert sicherlich noch einige Monate. Wir wollen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass wir mit unserer Leistungsfähigkeit, mit unserer Produktivität und auch mit unserer Innovationskraft aufnahmefähig sind für mögliche Partnerschaften oder Kooperationen. Da sehe ich auch in die deutschsprachige Schweiz hinein. Und ich gebe zu, dass ich hier auf meinem Tisch eine Karte und eine Liste habe mit Namen, mit denen ich mich mehr oder weniger intensiv befasse. Aber wie gesagt, in unserem Fall waren es doch zwei große Unternehmen, und da sind wir noch nicht am Ende des Prozesses, sondern haben noch einige anspruchsvolle Monate vor uns. Und darauf konzentriere ich mich im Moment.

> **„Corona ist der Brandbeschleuniger, und da werden sich noch viele nach neuen Kooperationen umschauen.**

Frau Jungmann, wie sieht es bei Ihnen aus: Steht die nächste Fusion vor der Tür?

Silke Jungmann: Da wir keine Fusion hinter uns haben, wo ein Riese eine kleine Druckerei übernommen hat, die dann auch relativ schnell integriert ist, sind wir ebenfalls noch mitten im Prozess. Da geht es uns ähnlich wie Herrn Eberl. Es stehen uns noch einige Monate bevor, bis alles reibungslos funktioniert. Ich glaube, in der Größe, in der wir jetzt fusioniert haben, könnten wir uns das mittelfristig nicht vorstellen. Und wichtig ist es, dass ein überzeugendes Konzept dahintersteht. Man will ja keine Kapazitäten sammeln. Da müsste schon jemand kommen mit anderen Kunden und anderen Konzepten, dann wären wir sicherlich offen. Aber in diesem Sommer noch nicht.

Welches sind die nächsten Schritte von P2 Medieninvest?

Peter Sommer: Ich kann mir bis zum Sommer noch sehr viel vorstellen. Ich stimme im Wesentlichen der Aussage von Herrn Eishold zu, dass es große oder zumindest größere spezialisierte Betriebe geben wird, die dann auch erfolgreich am Markt agieren können. Wo ich ihm nicht zustimme, ist, wenn er sagt: Melden Sie sich bei Arcus! Ich sage: Melden Sie sich bei P2, da sind Sie zumindest im Süden besser aufgehoben! Aber Spaß beiseite: Es wird in diesem zu konsolidierenden und schrumpfenden Markt durchaus Raum für fünf bis sechs Spieler geben, die ähnlich wie Arcus oder P2 aufgestellt sind und versuchen werden, diesen Markt neu zu ordnen. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Und ja: Auch wir bekommen sehr viele Anfragen, die wir natürlich prüfen, und das ist viel Arbeit. Und nebenher muss man natürlich auch die Konsolidierungsprozesse der übernommenen Betriebe erfolgreich gestalten. Wenn einem das nicht gelingt, dann wird einem in Zukunft weniger oder gar kein Vertrauen mehr geschenkt. Aber wir sind hier auf einem guten Weg. Die Branche hat noch schwierige Zeiten vor sich, aber immer da, wo sich solche Schwierigkeiten auftun, entsteht auch viel konstruktiv Neues, und da bin ich sehr gespannt.

Welche Pläne hat Ihr Unternehmen, Frau Esser?

Diana Esser: Also ich glaube, dass die Zeiten sehr spannend werden. Es wird noch ganz viel passieren. Ich sehe das auch so, dass sich die großen Einheiten durchsetzen werden. Den Kleinen wird es zunehmend schwerfallen, außer sie sind ganz besonders spezialisiert und haben eine entsprechende Nische. Ich denke, in Zukunft wird die ganz klassische Druckerei, die im Durchschnitt 10, 15 Mitarbeiter hat, aussterben. Was unser Unternehmen betrifft, wissen wir jetzt, wie es geht. Sag niemals nie. Wenn es passt, hören wir uns alle verrückten Ideen an. Manchmal gibt es eine Chance, allerdings muss es passen. Es gab auch Beispiele, wo Wettbewerber gesagt haben, sie wollen die Größten sein, und ihnen das letztlich auf die Füße gefallen ist. Man muss genau hinsehen, ob es gerade passt, denn eine Übernahme kostet auch viel Zeit, viel Energie und viel Nerven. Und letztlich muss man es selber machen. •

Save the date: Die nächste Gesprächsrunde **„Let's talk about print"** findet am **5. Juli 2021** statt. Thema: Onlinedruck.