

Michael Dömer zu den Entwicklungen im Rollenoffsetmarkt und dem Interview mit Dr. Calmbach in DD 37/2005

»Rollenoffset ist Industrie und verlangt Größe«

»Der Rollenoffset in Deutschland befindet sich seit mehreren Jahren in einem Strukturwandel. Es kam zu einer Reihe von Insolvenzen und Übernahmen. Doch erst seit kurzem nehmen einige Akteure das Heft in die Hand und lassen der Erkenntnis Taten folgen, dass Rollenoffset Industrie ist – und dass wirtschaftliche Kraft, Marktmacht, Einkaufsmacht und betriebswirtschaftliche Synergien insbesondere in austauschbaren Märkten Größe verlangt. Wer das verkennt und ausharrt, wird verlieren – es sei denn, er hat wirklich eine Nischenposition – was im High Volume eher unwahrscheinlich ist. Einige verfrühstücken derzeit bereits ihr Eigenkapital, Kommentatoren beschwören alte Kundenbeziehungen als eigenes Mittel. Beides schmilzt wie Schnee in der Sonne. Die Leistungen sind austauschbar. Der Kunde kann nicht aus alter Verbundenheit 10 bis 20 % Preisunterschied akzeptieren. Es gibt sie noch, hier und da, die vom Aussterben bedrohte

»Ich hoffe, der Weg von Arquana ist seriös.«

»Cash-Cow«. Jeder, der eine verloren hat, schlachtet wieder eine beim Wettbewerber – bis zum bitteren Ende.

Gleichzeitig steigt der Investitionszwang. Nicht, weil man Geld anlegen muss sondern weil die Wettbewerbsfähigkeit nur durch höhere Automatisierung, und Leistung möglich ist. Zudem: betriebswirtschaftliche Zwänge und der Markt verlangen gleichzeitig Wachstum. Das erfordert wirtschaftliche Stärke und Kapital. Genau zu diesem Zeitpunkt treten Equitygroups ins Gefecht und beschleunigen diesen Effekt.

Ein vieldiskutiertes Beispiel ist Arques bzw. Arquana. Sie übernehmen angeschlagene oder erschlagene Unternehmen und bil-

LESERFORUM

den eine vernetzte »Konzernstruktur«. Neu ist, dass Branchenfreunde sich ins Territorien wagen. Die Unruhe ist groß. Das kann man nicht einschätzen wie den »Kollegen«. Einige Unternehmer handeln, andere hoffen, dass es noch mal gut geht. Manch ein Kommentator ruft geradezu beschwörend, dass nicht sein kann, was nicht sein darf. In einem DD-Interview sagt der Kollege Dr.



Michael Dömer

Calmbach: »Es ist besser, wenn nicht mehr überlebende Unternehmen verschwinden«. Recht hat er. Ich möchte ergänzen: »Und es darf auch keine Ungerechtigkeit auf der Welt geben«.

Doch im Ernst: Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten, sie kann aber von den heutigen Akteuren den mittelständischen Unternehmen beeinflusst werden – vorausgesetzt sie handeln. Und da ist die Analyse der Kollegen Dr. Calmbach und aus meiner Sicht irreführend.

Diese trifft auf die Mehrzahl der Kleinbetriebe in der Druckindustrie zu. Doch diese Welt ist anders, sie ist Industrie – und die wandelt sich.

Ich habe auch meine Zweifel, ob der Arquana-Weg richtig ist. Ich hoffe, er ist seriös und nicht der Weg zur Kapitalbeschaffung einiger weniger Börsenräuber und das böse Erwachen trifft bald die Anleger.

Die Art der gekauften Unternehmen lässt so recht noch keine Strategie erkennen. Auch halte ich es für fraglich, dass die Zentralisierung eines Verkaufs in der Druckindustrie erfolgsversprechend ist. Die grundsätzlichen Überlegungen aber sind richtig. Reduzierung von »cost per copy« lässt sich in vernetzten größeren Strukturen effektiver steuern.

Natürlich ist es nicht Größe allein. Managementkompetenz ist auch hier die Basis.

Beim Blick des Kaninchens auf die »Schlange Arques« wird vergessen, dass derweil eine Reihe offensiver mittelständischer Unternehmer das bereits tun, was Dr. Calmbach in seinen Aussagen für falsch hält: Appl aus Wemding vergrößert seine Unternehmensgruppe mit Tempo, Evers-Druck hat inzwischen fünf Standorte bzw. Beteiligungen bundesweit, Stark-Druck, OZ Druck und Jungfer investieren mit dem Ziel von Größe und Kompetenz – um Beispiele zu nennen. Wer so handelt, ist morgen noch Player, vorausgesetzt er hat das entsprechende Kapital und Management.

Dazu ist es allerdings unbedingt nötig, dass sich die Führungsmoralität ändert. Man kann die Töchter nicht aus der Ferne führen, es sei denn, es sind reine

»Die meisten gehen mit vollen Auftragsbüchern in die Insolvenz«.

»Werkbänke«. Es gilt der Satz: »Die Schweine werden nur unter den Augen des Bauern fett.« Ein Unternehmer aber, der ständig von einem Standort zum anderen hastet, hat zu wenig Zeit für wesentliche Aufgaben. Unternehmerisch denkende und handelnde Manager müssen eingesetzt werden. Die sind in der Branche zu wenig vorhanden.

An einer Stelle des Interviews heißt es: »Eine Sanierung geht immer über den Markt und nicht über Technik und schon gar nicht über eine Erhöhung der Kapazitäten.« Das ist m.E. falsch. Die Lösungen liegen zunächst in den Unternehmen. Bekannte Beispiele zeigen hervorragende Sanie-

rungserfolge durch Kostenmanagement und Strukturveränderung. Wenn am Markt die Preiselastizität nur eine Richtung kennt, die nach unten, dann muss das Management die Voraussetzungen schaffen, trotzdem Geld zu verdienen.

Größe wird dabei ein zentrales Kriterium: Global Player wollen zunehmend Global Player als Partner. Sie wollen Produktionssicherheit, Back-Up, industrielle Fertigung und niedrige Kosten. Hinzu kommt, dass die Globalisierung oft standortnahe Produktionen erfordert. In vielen großen Ausschreibungen will der Kunde schon wissen, wie viele Standorte der zukünftige Lieferant hat, wie viele Maschinen und wieviel Umsatz. Die persönliche Beziehung ist noch wichtig ja, aber das andere ist die Voraussetzung ohne die eine persönliche Beziehung keine Chance hat.

Ein weiterer Punkt: Es stimmt nicht, dass Unternehmen Pleite gehen, weil sie nicht genug Umsatz haben. Die meisten gehen mit vollen Auftragsbüchern in die Insolvenz. Die Preise sind zu schlecht, die Betriebswirtschaft nicht in Ordnung. Die Kreditgeber sind sehr zurückhaltend geworden im Mittelstand. Das Rating verlangt Perspektiven, verlangt »kritische Größen«. Eine Unternehmensgruppe hat es da leichter.

Nun höre ich viele Argumente von der Flexibilität des Mittelstandes. Ich bin engagierter Mittelstandsvertreter. Es wäre zu begrüßen, wenn in den neuen Strukturen mittelständische Aspekte erhalten bleiben. Derzeit aber spielen andere Faktoren die Hauptrolle. Ich bin überzeugt, dass sehr sehr langfristig das Pendel zurück schlagen wird. Doch das ist ferne Zukunft.

Fazit: Die Strukturen werden sich zu größeren Einheiten verändern – wohl dem, der das rechtzeitig erkennt und dabei ist.«

**Michael Dömer
Unternehmensberater und
Gründer der European
Web Association (EWA),
21514 Güster**