

Welche Lehren zieht die Branche aus dem Arquana-Scheitern?

DRUCKINDUSTRIE. Das Engagement von Arquana und das letzte Scheitern dieses Unternehmens wurden in der Druckindustrie mit Argusaugen beobachtet. Aber welche Schlüsse lassen sich aus diesem Flop ziehen? DD befragte dazu die Unternehmensberater Michael Dömer und Dr. Wolfgang Jeschke.

Was sind die Ursachen des Scheiterns von Arquana?

Branchenkennern und betriebswirtschaftlich kompetenten Beobachtern musste seit spätestens Ende 2005 klar sein, dass die Arquana-Story sowohl Zweifel an der Seriosität als auch Funktionsfähigkeit des vermeintlichen Konzepts erlaubt. Die zunächst verkündeten Absichten waren viel versprechend und entsprachen auch meiner Auffassung, den Marktveränderungen durch größere Einheiten und einen umfassenden Strukturwandel im industriellen Rollenoffset proaktiv zu begegnen. Recht bald



Michael Dömer

aber zeigte sich anhand der konzeptionslosen Übernahmen, des Zustandes der Unternehmen und der vollmundig verkündeten Ziele des damaligen Vorstandsvorsitzenden in Verbindung mit der Substanz der Arquana, dass es sich hier wohl kaum um ein Erfolgsmodell handeln werde. Dem Verdacht, dass es sich um »Börsenräuber« handeln könnte, gab man selbst immer neue Nahrung. Es war ein lukrativer Exit geplant, der frühzeitige Exitus aber kam durch eine völlige Fehleinschätzung der Branche Druckindustrie, eklatante Managementfehler von der Strategie bis zur Umsetzung und einer desaströsen Kapitalausstattung. Größe wurde zum Ziel erklärt aber das alleine ist noch kein Erfolgskriterium.

Im Vertrieb wurde deshalb nach der Devise verfahren: »Umsatz, koste es, was es wolle.« Die Meinung, durch Verdrängung über den Preis eine beherrschende Marktstellung zu erreichen, die später zu einer neuen Preispolitik führen sollte, war betriebswirtschaftlich und marktstrategisch gelinde gesagt schlicht. So wurden operativ die Ergebnisse weiter belastet. Eine Marktstrategie im Zusammenhang mit den einzelnen Unternehmen war nicht wirklich vorhanden.

Desaströs war die Kapitalsituation. Schon der verwendete Name »Finanzinvestor« war irreführend. Die Arquana hatte gar keine Finanzen, um so zu investieren, wie es nötig gewesen wäre. Hier liegt auch der Unterschied zu echten Fremdinvestoren. Mit einem Projekt, vollmundig »Herkules« genannt, wollte man die Druckmaschinenhersteller zu einem zigmillionenschweren Investitionsprogramm mit ins Boot nehmen. Es hätte fatale Folgen für die Hersteller gehabt, wäre man dieses Abenteuer eingegangen – sowohl wirtschaftlich als auch in der Marktgeltung. Erst spät haben andere Lieferanten ihr Risiko erkannt. Als am Ende Material zum Teil nur

»Das Thema bleibt aktuell, weil sich die kapitalintensive Branche im Konzentrationsprozess befindet.«

Dr. Wolfgang Jeschke

noch gegen Vorkasse geliefert wurde, schnappte die Liquiditätsfalle vollends zu. Bei Materialquoten um 70 Prozent vom Umsatz kein Wunder. Der verkündete Vorteil, aufgrund der Größe bessere Einkaufskonditionen zu bekommen, erwies sich ebenfalls als Fehleinschätzung.

Weitere Probleme in der Qualifikation des operativen Managements als auch in der Motivation der Belegschaften verstärkten die mangelnde Wirtschaftlichkeit und den Niedergang.

Die Auslastung in den Unternehmen war überwiegend gut, bedingt durch die unsinnige Preispolitik. Dies zeigt aber auch, dass bei vielen Printbuyern immer noch der Preis ein entscheidendes Kriterium ist, selbst wenn es am Ende auch für dort zum Risiko wird. Führt der Zusammenbruch der Arquana endlich zum Umdenken bei Printbuyern und auch anderen Druckunternehmen?

Kurzum: Einige Vorstände von Arques und Arquana haben keinen Zweifel daran gelassen, dass sie die etablierten Drucker für etwas beschränkt hielten und mal zeigen wollten, wie es geht. Sie haben sich mächtig geirrt, leider mit negativen Konsequenzen für die Branche, für den Glauben an die Seriosität von Unternehmen und besonders gegenüber den Menschen in den Unternehmen, die vertraut haben. **Michael Dömer, Unternehmensberater, Güster**

Ist für die Druckbranche das Thema »Finanzinvestoren« nun erledigt?

Aus unserer Sicht ist das Thema »Finanzinvestoren« keineswegs erledigt. Zum einen bleibt das Thema relevant, weil viel Geld privater Investoren am Markt ist und die Renditewünsche der Anleger nur durch entsprechende Investments erfüllt werden können. Aus diesem Grund suchen Finanzinvestoren nach Übernahmeeobjekten. Neben vielen anderen mittelständischen Unternehmen richtet sich ihr Fokus auch auf die Druckindustrie – um einige Jahre später als auf andere Branchen.

Zum anderen bleibt dieses Thema aktuell, weil sich die sehr kapitalintensive Druckbranche in einem weiteren Konzentrationsprozess befindet.

Dieser Prozess bedeutet oftmals die Finanzierung von Wachstum, die Firmeneigentümer zum Teil nicht leisten können oder wollen. Hier kann Bedarf zur Einbindung von Finanzinvestoren entstehen.

Die Entwicklung von Arquana ist sicherlich mit sehr unangenehmen Folgen für die Branche verbunden. Auf der anderen Seite gibt es aber auch positive Beispiele, wie das Engagement des Finanzinvestors 3i bei der EDS-Gruppe zeigt. Mit Sicherheit ist eines wichtig: Es gilt sorgfältig zu prüfen, wer der geeignete Partner für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung sein kann.



Dr. Wolfgang Jeschke

Dr. Wolfgang Jeschke, Geschäftsführer GC Graphic Consult GmbH, Unterschleißheim