



Alfred Angst und Vince Bang (rechts), die beiden Chefs der Mattenbach-Gruppe, sind Quereinsteiger in die grafische Branche, haben beide einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund und konsolidieren mit diesem Wissen den Schweizer Markt der Druckindustrie.

MANAGEMENT-KONZEPT

Konsolidieren, um überleben zu können

Von Überkapazitäten sprechen wir in der deutschen und schweizer Druckindustrie nun schon seit Jahrzehnten. Seit zwei Dekaden mindestens. Es hat sich zwar schon etwas getan, aber noch immer gibt es zu viele Betriebe mit zu vielen Maschinen, glaubt VINCE BANG. Allerdings ist für ihn das Ende des Konsolidierungsprozesses am Horizont erkennbar.

Von Klaus-Peter Nicolay

Reden wir von konkreten Zahlen. In Deutschland gibt es nach den Zahlen des *Bundesverband Druck + Medien* zurzeit etwa 6.300 Druckereien. Die Zahl der Druckereien hat sich somit seit dem Jahr 2000 (etwa 14.000 Betriebe) halbiert. Mehr als 800 Betriebe nennt der *Verband Druck Medien* für 2023 in Österreich (in unserem Archiv listen wir für 2015 nur 614 auf). Und die beiden Schweizer Verbände *dpsuisse* und *VSD* nennen seit einigen Jahren erst gar keine Zahlen mehr. Ist das nicht peinlich? Das Verschweigen von Branchenzahlen macht die Situation auch nicht besser! 2015 nannten sie noch 1.813 Betriebe. Inzwischen dürfte sich die Zahl der Druckereien in der Schweiz nach verschiedenen Schätzungen weit unter 1.000 eingependelt haben. Nimmt man Deutschland als Massstab (etwa zehnmal mehr Einwohner als die Schweiz oder Österreich) wären 630 Schweizer Druckereien realistisch. Wobei sich Deutschland stramm auf die 6.000 Betriebe zubewegt. Bei diesen Zahlen sprechen wir aber noch nicht einmal von den «aktiven Druckereien», also jenen, die noch aktiv investieren oder Personal suchen.

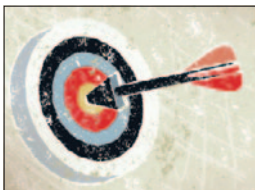
Den Glauben an sich selbst verloren

Der Konsolidierungsprozess hat in den drei Ländern der D/A/CH-Region zwar zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt (in Deutschland bereits vor über 20 Jahren), hat aber längst auch die Schweiz erreicht.

Doch Überkapazitäten werden noch immer beklagt. «Aktuell hat die Schweiz noch um die 600 Druckereien – vor sieben Jahren waren es doppelt so viele», sagt VINCE BANG, Executive Chairman der *Mattenbach AG* in Winterthur. «Aber in meinen Augen müssen davon noch einmal einige Prozent vom Markt verschwinden, damit der Rest überleben kann», sagt er.

«Was mir im Moment nämlich grosse Kopfschmerzen bereitet, sind die <Zombie>-Druckereien. Druckereien, die auf den ersten Blick recht passabel aussehen, aber nicht mehr investieren können oder wollen, den Glauben an sich verloren haben und nicht mehr weiter wissen. In ihrer Not machen sie Preise jenseits von Gut und Böse und können damit nur noch die laufenden Kosten oder den operativen Aufwand abdecken», erläutert VINCE BANG. «Ohne Investitionen ist in der heutigen Zeit mit kurzen Innovationszyklen jedoch sehr schnell der Punkt erreicht, an dem sie nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Und was machen sie? Statt die Konsequenzen zu ziehen, senken sie die Preise noch weiter, um irgendwie noch Cashflow zu erzielen. Zum Schluss sind sie in der Liquiditätsfalle gefangen – und fertig.»

«Aber in der Zwischenzeit schaden diese Unternehmen mit ihrer Geschäftspolitik der gesamten Branche», ergänzt ALFRED ANGST, Executive Vice Chairman *Mattenbach AG*. >



Die cleveren Jobplattformen für Kommunikation & ICT:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert inserieren
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Die Jobplattformen für Medien, Kommunikation, Marketing, Informatik & Telekommunikation

medienjobs.ch
ictjobs.ch

«Wir erleben derzeit wieder vermehrt dieses Zombie-Phänomen im Markt.» Er nennt das Arbeiten ohne Gewinn «Cash-Flow-Underwriting», was nichts anderes bedeutet als «unter dem Limit bleiben».

Die Situation ist, wie sie ist

Es ist keine Drohgebärde, die die beiden *Mattenbach*-Chefs skizzieren. Es ist die Folge der Überkapazitäten im Markt, die zuerst zu Ineffizienz führt, da die Betriebe mehr produzieren, als verkauft werden kann, was wiederum zu einem Preisverfall führt, der die Gewinne der Unternehmen schmälert und zudem auf Kosten der Qualität geht, da versucht wird, Kosten zu senken.

«Wir kaufen Unternehmen und agieren nach dem Kauf auch als Unternehmer mit entsprechender Verantwortung.»

Somit betrifft diese Abwärtsspirale nicht nur einzelne Betriebe, sondern die gesamte Branche.

Dass dieses Szenario in einem schrumpfenden Markt wie der Druckindustrie stattfindet, verschärft die Situation noch zusätzlich. Gleichzeitig ändern sich auch die Kundenbedürfnisse permanent und der technologische Wandel zwingt Druckereien dazu, in moderne Produktionstechnologien zu investieren.

«Die Branchensituation – bedingt durch den digitalen Wandel und den internationalen Wettbewerbsdruck – ist nun einmal, wie sie ist», sagt VINCE BANG. «Wir als Konsolidierer sind nicht dafür verantwortlich, sehen aber die Chancen, die sich bieten. Das ist jedoch mit viel harter Arbeit verbunden.»

VINCE BANG hat wie sein Geschäftspartner einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund mit Master of Business Administration-Abschluss (MBA) und begann vor rund sieben Jahren mit ALFRED ANGST in der Schweiz in Druckereien zu investieren. Eine Akquisition in Schaffhausen machte den Anfang, inzwischen wurden etwa 25 Druckereien gekauft. Daraus haben sie die *Mattenbach-Gruppe* geformt, eine Unternehmens-Gruppe mit 200 Mitarbeitenden, die Dienstleistungen rund um die Print- und Onlinekommunikation anbietet. Durch die Vereinigung mehrerer Produktionsbetriebe wurden Ressourcen gebündelt und die Position des Unternehmens am Markt erheblich gestärkt.

Konsolidieren, nicht zerstören

VINCE BANG und ALFRED ANGST verstehen sich als «Konsolidierer», nicht als «Zerstörer» der Branche, die wahllos Firmen zusammenkaufen, zusammenlegen und Personal abbauen. Sie gehen mit Konzept an die

Sache und unterscheiden sich erheblich von den lange Zeit als Heuschrecken bezeichneten Investoren-Gruppen, denen es nur darum geht, Unternehmen zu kaufen, die Filetstücke herauszuschneiden und diese mit Gewinn zu verkaufen – ohne Rücksicht auf Verluste.

Die beiden *Mattenbach*-Chefs machen ihren Job zwar auch nicht aus rein karikativen Zwecken. Auch sie wollen Gewinn machen, haben aber eine andere Zielsetzung. So unterstützen sie Unternehmen auch bei Nachfolgeregelungen, da es heute kaum noch gelingt, eine familieninterne Nachfolge zu organisieren. «Wir erhalten ständig Anfragen von Druckerei-Unternehmen, die in den Ruhestand gehen möchten, deren Nachfolge aber noch nicht geregelt ist. Oder auch von Druckern, die den Betrieb aus wirtschaftlichen Gründen nicht weiterführen können», erläutert ALFRED ANGST. Es könnten durchaus auch emotionale Gründe mitspielen. Nicht selten ginge es darum, langjährige und verdiente Mitarbeitende vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze zu schützen. «Gemeinsam suchen wir dann nach tragfähigen Lösungen.»

«Wir kaufen Unternehmen und agieren nach dem Kauf auch als Unternehmer mit entsprechender Verantwortung», erläutert VINCE BANG. «Wir übernehmen aber nur Unternehmen, die im Kern gesund sind und die wir basierend auf unseren eigenen Einschätzungen und Prüfkriterien erfolgreich in unser Portfolio integrieren und weiterentwickeln können.»

Kooperations-Modell «Druckzentrum Schweiz»

Mit etwa 200 Mitarbeitenden zählt die *Mattenbach-Gruppe* inzwischen zu den fünf grössten Druckereien der Schweiz und ist nicht nur grösser, sondern auch deutlich breiter aufgestellt als viele andere Druckereien. «Ein Marktsegment, in dem wir tätig sind, ist der industrielle Offsetdruck im Bogenbereich 70 x 100 cm. Da haben wir ganz andere Herausforderungen als ein KMU. Aus diesem Grund haben wir uns zu einer Partnerschaft mit der *Galledia-Group* entschlossen und den industriellen Offsetdruck im «Druckzentrum Schweiz» gebündelt», schildert VINCE BANG die im Frühjahr 2024 angekündigte und im September gestartete Kooperation. Nach den ersten Monaten laufe das Geschäft und er sei zufrieden mit der Konstellation.

Mattenbach und *Galledia* sind nunmehr Kunden des «Druckzentrum Schweiz». Beide Unternehmen bringen ihre Bestandskunden mit. Dabei sind alle weiteren Geschäftsbereiche der *Mattenbach-Gruppe* und der *Galledia-Group* vollkommen eigenständig geblieben. Unberührt davon bleibt also der Digital- und Kleinoffsetdruck der beiden Unternehmen an den Standorten in Winterthur, Sulgen, Altstätten und Baar.

«Diese Kooperation ist zugleich eine strategische Antwort auf die aggressive ausländische Konkurrenz. Mit dem gebündelten Offsetdruck setzen wir ein starkes Zeichen und verteidigen den Produktionsstandort Schweiz», sagt ALFRED ANGST. «Wir werden das Feld

nicht kampflös den ausländischen Mitbewerbern überlassen und schnüren unsere Kräfte gezielt und effizient. Diese resiliente Struktur kommt letztlich dem gesamten heimischen Markt zugute.» Durch die räumliche Nähe zu Deutschland gibt es mehrere Online-Drucker und andere Wettbewerber direkt vor der Haustüre. Allerdings ist das Lohnniveau in der Schweiz und in Süddeutschland nicht mehr so weit voneinander entfernt, wie es schon einmal war. So wissen die deutschen Druckereien auch längst, dass sie nichts mehr verdienen, wenn sie auf Dauer 30% unter den Schweizer Preisen verkaufen.

Die Reduktion von vier Produktionsstandorten auf zwei leistungsfähige Technologiezentren ist die strategische Antwort auf diese herausfordernde Wettbewerbssituation im Schweizer Markt. Das «Druckzentrum Schweiz» umfasst damit vier leistungsstarke Bogenoffsetmaschinen im Format 70 x 100 cm: zwei Achtfarben- und eine Zehnfarben-Heidelberg XL 106 in Flawil, eine Zehnfarben-Heidelberg XL 106 in Baar. «Mit der Fokussierung auf zwei Produktionsstandorte steigern wir die Auslastung deutlich», erklärt ALFRED ANGST. «Unsere Kundenkontakte und vor allem unsere Beratungskompetenz bleiben natürlich unverändert. Denn Qualität im Druck schafft in der heutigen Wettbewerbssituation keine ausreichende Differen-

zierung mehr. Gut drucken können heute fast alle Druckereien».

Nur nicht zu «druck-lastig» werden

Aber auch der Preis einer Drucksache ist nicht alles entscheidend. Und vor einer Preisbrecher-Mentalität am Markt warnen BANG und ANGST ohnehin: «Damit würden wir unsere eigene Existenz zerstören.»

In diesem Zusammenhang erläutert VINCE BANG noch eine interessante Beobachtung: «Dumpingpreise führen zu Verlustgeschäften. Niedrige Preise? Das klappt für ein bis zwei Jahre, dann haben Sie mehr Kunden und Aufträge und müssen zusätzliches Personal einstellen. Das kostet jedoch Geld, das Sie nicht erwirtschaften können. Aus dieser Spirale kommt man nicht mehr raus. Denn der Kunde will seinen günstigen Preis weiter haben und wenn nicht, geht er woanders hin und Sie stehen mit Ihren Leuten vor einem Scherbenhaufen.»

Es zählen viel mehr Faktoren wie Zuverlässigkeit, Termintreue und Geschwindigkeit sowie eine kulanthandhabung, sollte es zu Reklamationsfällen kommen. «Die Kunden sollen sich auf ihr Geschäft konzentrieren können, wir übernehmen für ihn alles rund um den Druck. Darüber soll er sich keine Gedanken machen müssen», erklärt VINCE BANG. >



Vier, fünf oder sechs Farben?



**FUJIFILM Revoria –
für Druckprofis, die mehr wollen.**

C CHROMOS
PRINTING

«Bei unserer Strategie setzen wir auf hochwertige Drucklösungen, Mediendienstleistungen, Innovation, Nachhaltigkeit, Kundenzufriedenheit, kontinuierliche Investitionen in effiziente und moderne Produktionstechnik, die mit umweltfreundlichen Prozessen arbeitet», führt VINCE BANG aus. Dabei müsse darauf geachtet werden, dass das Geschäft nicht zu «druck-lastig» ist. «Der Druck darf nur ein Element von vielen sein. Denn 70 Prozent Druck und 30 Prozent sonstige Wertschöpfung überlebt man nicht», so BANG. Es müsse ein gesunder Mix aus Prepress, Print und Finishing sowie Services wie Direct Mail oder Transaktionsdruck samt Dienstleistungen wie Lettershop oder Logistik sein, damit die Struktur stimmt und sich Gewinne erzielen lassen. Gerade im Bereich gedruckter Direct Mails liesse sich noch Geld verdienen.

«Weniger Druckereien bedeuten weniger Maschinen und wir haben wieder eine Chance, Geld zu verdienen.»

Kreatives, Konzepte und Agenturleistungen bietet die *Mattenbach AG* nicht an. Nach Ansicht von ALFRED ANGST ist das Druckgeschäft auch ohne Kreativleistungen schon ein harter und anspruchsvoller Markt, der weit dynamischer ist als vor einigen Jahren noch. Und das Tempo habe rasant zugelegt.

Eine Chance, wieder Geld zu verdienen

Einen Markt zu konsolidieren, bedeutet, die Anzahl der Wettbewerber in einer bestimmten Branche zu reduzieren. Marktkonsolidierung ist ein Prozess, der in vielen Branchen stattfindet, insbesondere in solchen mit hohem Wettbewerb und hohen Fixkosten. Dies hat aber nicht nur Konsequenzen für die am Markt tätigen Unternehmen, die bei weniger Wettbewerb wieder bessere Margen erzielen können, es besteht

auch die Möglichkeit, dass sich grössere Unternehmen aufgrund von Skaleneffekten eine bessere Position erarbeiten können. Weniger Wettbewerb kann aber auch zu einer Verlangsamung von Innovationen führen. Und für die Kunden bedeuten weniger Anbieter eventuell auch weniger Auswahl und im schlechtesten Fall auch höhere Preise. Für VINCE BANG überwiegen durch die Konsolidierung jedoch in jedem Fall die positiven Effekte für die Unternehmen. Denn sie werden am Gesamtmarkt von besseren Voraussetzungen profitieren.

«Es wird trotz aller Unkenrufe auch weiterhin gedruckt werden, aber es wird von der Menge her deutlich weniger sein. Schon in den vergangenen Jahren wurde das Druckvolumen in der Schweiz jährlich um bis zu fünf Prozent weniger. Doch jede Druckerei hat ihre Maschinen, die bezahlt werden wollen und deshalb drucken müssen», argumentiert ALFRED ANGST. «Wenn wir die Branche in den nächsten Jahren weiter konsolidieren, wird es weniger Druckereien und damit auch weniger Maschinen geben. Angebot und Nachfrage stehen in einem besseren Verhältnis, und wir haben wieder eine Chance, Geld zu verdienen.»

Doch trotz der bisher erfolgten Konsolidierung bestünden nach wie vor zu hohe unausgelastete Produktionskapazitäten im Markt. «Ich bin überzeugt, dass die Zentralisierung des grossformatigen Offsetdrucks als Modell für die Schweiz zukunftsweisend ist», erklärt VINCE BANG und räumt ein, dass ein Ende des Konsolidierungsprozesses am Horizont erkennbar ist. Der werde aber unter den jetzigen Umständen noch mindestens drei bis sieben Jahre andauern.

> www.mattenbach.ch



René Theiler sucht Kollegen und Kolleginnen, die ebenfalls für SanMobil fahren

Der gemeinnützige Verein SanMobil übernimmt im Raume Zürich Transporte zu medizinischen Behandlungen für Personen, welche nicht mit einem öffentlichen Verkehrsmittel fahren können. Dank des freiwilligen Einsatzes von Fahrern und Fahrerinnen sind tiefe Preise möglich.

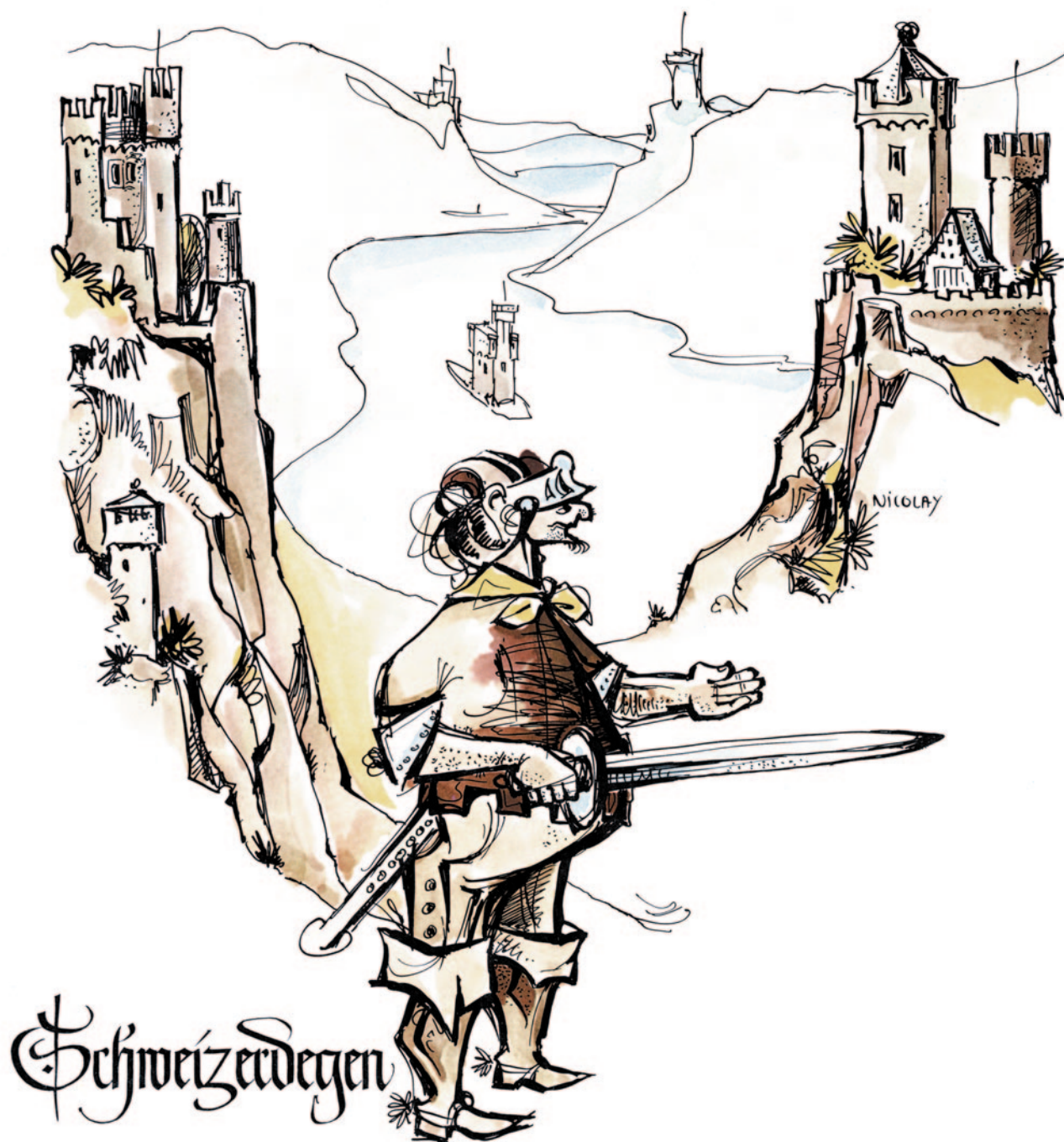
Die Fahrten werden mit dem eigenen Wagen durchgeführt. Ein Verdienst sollte nicht im Vordergrund stehen, aber die Unkosten werden grosszügig abgedeckt. Freude am Kontakt mit Mitmenschen ist wichtig.

Weitere Informationen bietet die Webseite sanmobil.ch

Kontakt: 079 870 77 57 (Bürozeiten) oder info@sanmobil.ch.

DIE DRUCKERSPRACHE

DAS IDEALE GESCHENK FÜR JÜNGER UND ÄLTERE
DER SCHWARZEN KUNST



Schweizerdegen

Zwölf der bekanntesten Begriffe der Druckersprache wie *Aushängebogen*, *Ausschlachten*, *Blockade*, *Cicero*, *Hochzeit*, *Jungfrau*, *Schimmelbogen*, *Schnellschuss*, *Schweizerdegen*, *Speck*, *Spiess* und *Zwiebelfisch* umfasst dieser Zyklus mit Zeichnungen von CARLFRITZ NICOLAY und passenden, zeitgemässen Texten.

Jedes Blatt im Format 30 cm x 42 cm. Einzel zu beziehen für 15,00 € je Blatt oder 12 Blätter im Set 150,00 € plus Versandkosten.

arcus design & verlag oHG, Ahornweg 20, 56814 Fankel/Mosel • Telefon: 0 26 71 - 38 36
oder im Druckmarkt-Shop www.druckmarkt.com