



Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay und Knud Wassermann

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile

Im Gespräch mit dem Arquana-Vorstandsvorsitzenden Dr. Friedrich-Carl Wachs

INTERVIEW



Die Arquana International Print & Media AG hat in den letzten Monaten zahlreiche Druckereien in Deutschland, Österreich und der Schweiz übernommen und formiert sich zu einem internationalen Druckerei-Großkonzern. Die Konzentrations- und Übernahmewelle, die der Tiefdruck bereits hinter sich hat, sieht der Arquana-Vorstandsvorsitzende Dr. Carl-Friedrich Wachs für den Offset, speziell den Rollenoffset, gerade erst am Anfang. Von der »Gestaltung des Wandels in der Druckindustrie« sprach er beim MAN Roland Technologieforum in Interlaken. Wir haben mit ihm außerdem über die Hintergründe und Strategien gesprochen.

»Die massiven Strukturveränderungen in der Branche lassen aufgrund ihrer Eigendynamik keinen Spielraum mehr für traditionelle Konzepte« stellte Rudolf Zeinhofer in unserer Dezember-Ausgabe 2005 (Heft 26) fest und beschrieb den Konzentrationsprozess im Bereich der Tiefdruckereien Europas exemplarisch für die massive Konzentrationswelle innerhalb der Branche. Doch während sich im »Fall Prinovis« die deutschen Druck- und Medienhäuser Gruner + Jahr, Springer und Arvato-Bertelsmann für ihre Tiefdruckaktivitäten zusammenschlossen, läuft die Fusionswelle im Offset auf einer ganz anderen Schiene.

Buy & Build

Die Arquana International Print & Media AG, eine Tochter der Arques AG, die als Restrukturierungsspezialist bekannt ist, hat in den letzten Monaten verschiedene Druckunternehmen gekauft, was bisher noch keine weitere Unruhe (oftmals nur Lächeln) in der Branche hervorrief, weil es zunächst meist »marode Betriebe« waren, die von einem »No name« gekauft wurden. Das hat sich jedoch zwischenzeitlich massiv geändert. Denn mit der Akquise der Farbendruck Weber AG in Biel wurde ein Unternehmen übernommen, das nicht nur über eine wohl funktionierende Infrastruktur, sondern auch neueste Technik verfügt. Dies alles macht auch durchaus Sinn. Denn im Portfolio der Arquana



befinden sich inzwischen die Johler Druck, Neumünster, die Nord Offset Druck, Ellerbek bei Hamburg, die Evry Rotatives, Paris, eine ehemalige Tochter der französischen Staatsdruckerei, die Wanfried-Druck Kalten, Eschwege, die Sochor Group,

Dr. Friedrich-Carl Wachs, Vorstandsvorsitzender der Arquana AG, ist promovierter Jurist und Historiker, und trägt die Verantwortung für den Auf- und Ausbau des Druckkonzerns. Dabei ist er zwar »Quereinsteiger«, verfügt aber über mehr als 15 Jahre Erfahrung in Managementfunktionen in der Medienbranche.



Arquana, so Dr. Wachs, verfolgt mit Unterstützung der Muttergesellschaft Arques eine Strategie, die heißt, mittelständische Druckereien aufzukaufen und sie zu einem Druckkonzern zusammenzuführen. »Und zwar so, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile,« so Dr. Wachs. »Wir treiben die Konsolidierung aktiv voran und werden durch externes Wachstum bis 2008 zu den Top 3 der deutschen und Top 5 der europäischen Druckdienstleister werden.«

kommt es zunehmend zu europäischen Geschäften. Diese Kunden suchen einen Druckdienstleister, der ebenfalls europaweit aktiv ist. Wir wollen entlang dieser globalen Tendenzen unser Geschäft weiterentwickeln.«

Investitionswelle im Rollenoffset

Gerade im Hinblick auf die Wettbewerbssituation erlebt der Illustrations-Rollenoffsetdruck im High-Volumebereich eine neue Investitionswelle. Bei den Neuinvestitionen machen 24- bis 80-Seiten-Maschinen bereits das Gros aus. Und MAN Roland-Vorstand Paul Steidle hat auf dem Technologie-Forum in Interlaken 96-Seiten-Maschinen angekündigt.

Ob Arquana hier mitziehen wird, ist offen. Denn Dr. Wachs hält sich bei diesem Thema eher bedeckt: »Wir werden modernisieren, aber nicht zwangsläufig durch Einzelinvestitionen in neue Maschinen, sondern gegebenenfalls auch durch den Erwerb von Druckereien, die über diese Maschinen verfügen: So haben wir ja gerade die Farbdruck Weber in Biel übernommen, deren Maschinenpark drei nagelneue ROTOMAN 16-Seiten-Maschinen von MAN Roland umfasst.«

Parallel entwickelt der Konzern in einem Großprojekt ein Szenario für die Erneuerung des Maschinenparks der Arquana. Von »Harmonisierung« spricht Dr. Wachs.

Doch bedeutet dies auch, dass der Investitionsbedarf der Arquana-Betriebe (so behaupten es zumindest Wettbewerber) bei 60 bis 70 Mio. € liege (was den derzeitigen Börsenwert des Unternehmens übersteige). Dr. Wachs hält dem entgegen, dass Arquana profitabel arbeitet, wie die jüngst vorgelegten Halbjahreszahlen belegen. »Das Investitionsvolumen für eine großflächige Erneuerung des Maschinenpakets liegt sicher bei 80 bis 100 Millionen Euro, ist aber nicht die einzige Möglichkeit, sich mit neuen Maschinen zu versehen.«

Zentral, überregional – aber auch lokal

Arquana hat mit Arquem, Arquana-Technology und Arquana-Sales Gesellschaften geschaffen, die zentral über den Gesamtkonzern agieren, den gesamten Maschinenpark an allen Standorten zentral kalkulieren, disponieren und die Produkte vertreiben (Arquana Sales GmbH), die Harmonisierung des Maschinenparks sowie die Ersatzinvestitionen zentral planen und finanzieren (Arquana Technology GmbH) sowie den Personalbedarf im Konzern intern abdecken (Arquem Management GmbH).

»Dies alles unterscheidet uns von den mittelständischen Mitbewerbern,« so Dr. Wachs. Dabei ergeben sich für die Kunden erhebliche Vorteile aus dem Unternehmensverbund. »Ein großer Kunde hat mit der

Arquana Sales einen zentralen Ansprechpartner, der ihm die Abwicklung seines Druckauftrages im organisiert und gewährleistet. One Face to the customer lautet die Devise. Der lokale und regionale Kunde kann wie bisher mit seinem Druckpartner vor Ort agieren. Dabei ist das Leistungsspektrum jedoch erheblich ausgeweitet und das Preis-Leistungsverhältnis optimiert.«

Brückenköpfe

Bei einem Blick auf die Verteilung der zur Arquana gehörenden Betriebe wird deutlich, dass die Strategie durchdacht und sicher keineswegs überhastet ist. So hat man mit den Druckereien in Zentraleuropa auch schon die nächsten Schritte ange-dacht.

Dr. Wachs erläutert dies am Beispiel der österreichischen Sochor in Zell am See: »Wir haben Sochor als Brückenkopf nach Südosteuropa und Norditalien vorgesehen und waren angetan von der technischen Ausstattung die unter anderem zwei Sunday-Maschinen aus dem Jahr 2004 umfasst sowie der Kundenstruktur.«

Durch die Übernahme der Farbendruck Weber AG engagiert sich Arquana nunmehr in Deutschland, Österreich, Frankreich und auch in der Schweiz. Damit scheint aber das Konzept noch nicht komplett umgesetzt. Dr. Wachs betont, dass die Arquana ihren paneuropäischen Ansatz auch in Osteuropa umsetzen

will. Und auch Skandinavien sowie Benelux, Spanien und Italien sind für ihn interessante Märkte.

Genau so muss man wohl auch den Zukauf der Wanfried-Druck Kalden GmbH sehen, durch den die Arquana auch in den Verpackungsdruck eingestiegen ist. »Unsere Analyse hat gezeigt, das im benachbarten Markt des Verpackungsdruck ein ähnlicher Konsolidierungsbedarf bei besseren Preisen und Margen gegeben ist«, erläutert Dr. Wachs. »Insofern sind wir konsequenterweise mit der Akquisition von WDK in diesen Markt eingestiegen. Ich rechne damit, dass wir hier – ebenso wie bei der Rolle – in nächster Zeit durch weitere Akquisitionen stark wachsen werden.«

Groß, optimiert, stark

Private-Equity-Unternehmen wie Arques kaufen in der Regel sanierungsbedürftige Unternehmen, um sie nach der erfolgreichen Sanierung wieder zu verkaufen. Was hat die Arquana als Arques-Tochter mit ihren Beteiligungen mittelfristig vor?

Dr. Wachs: »Wir wollen einen schlagkräftigen und profitablen Druckdienstleister aufbauen, der die Konsolidierung treibt und führt und als Ganzes langfristig erhalten bleibt.« Und wie wird die Aquana in fünf Jahren aussehen? Dr. Wachs: »Groß, prozessoptimiert und renditestark.«

➤ www.arquana.com

