



AVD Goldach, seit 1932 mit Sitz an der Sulzstrasse in Goldach.

Paul Fischer

AVD und Kai Hebel: Vollgas!

Die Meldung liess aufhorchen: Kai Hebel, Geschäftsführer der AVD Goldach, übernimmt die Firma im Rahmen eines Management-Buyouts von der Vogel-Gruppe. Was bedeutet dies für die Zukunft des Traditionsbetriebes? Was bedeutet dies für die Konkurrenten im Schweizer Rollenoffsetmarkt?

«viscom»: Herr Hebel, was sind die Hintergründe, welche zum Management-Buy-out der AVD Goldach geführt haben?

Kai Hebel: Die Hintergründe dieser Entwicklung haben mit der strategischen Neuausrichtung der Vogel-Gruppe zu tun. Man fokussiert sich dabei voll und ganz auf das Geschäftsmodell des Fachverlages. Da haben Druckereien eigentlich keinen Platz mehr in dieser Strategie. Bereits letztes Jahr hatte sich die Vogel-Gruppe von ihrer deutschen Druckerei getrennt. Dementsprechend kam die Entwicklung für uns nicht unerwartet.

War es denn von vornherein klar, die AVD Goldach im Rahmen eines Management-Buy-outs zu veräussern?

Das war es eigentlich nicht. Aber der Vogel-Gruppe war es ein Bedürfnis, den Standort und die Arbeitsplätze zu erhalten. Man wollte

nicht, dass die AVD Goldach zu einem Spekulationsobjekt verkommt. Herr Dr. Kurt Eckernkamp, Aufsichtsratsvorsitzender der Vogel-Gruppe, fragte mich dementsprechend an, ob ich mir vorstellen könnte, den Betrieb im Rahmen eines Management-Buy-outs zu übernehmen. Das war für mich dann in der Tat eine Überraschung. Meine erste Antwort war: Oh ja, natürlich kaufe ich die AVD Goldach, aber dies für einen Franken ...

Wie sieht der Deal im Detail aus? Ich nehme nicht an, dass Sie die AVD Goldach ohne Fremdfinanzierung kaufen konnten?

Zunächst einmal muss nochmals festgestellt werden, dass dieser Deal ohne das grosse Entgegenkommen der Vogel-Gruppe nicht zustande gekommen wäre. Hätte man die Druckerei einem Konkurrenten verkauft, so hätte die Vogel-Gruppe sicher mehr erhalten!

Neben dem eigenen Kapital, welches ich in das Unternehmen stecke, werde ich aktiv von unserer Hausbank unterstützt. Diese hilft bei der Finanzierung des Unternehmenskaufs wie auch bei den anstehenden Investitionen.

Ihre Ausführungen hören sich überzeugend an, doch nach dem «Wenkebach-Debakel» herrscht ein gewisses Misstrauen gegenüber «Privatiers», welche ein Unternehmen von dieser Grösse übernehmen. Haben Sie dafür Verständnis?

Natürlich verstehe ich diese Zweifel. Es war auch einer jener Punkte, welche mich selber sehr stark beschäftigten. Wie würden unsere Kunden und unsere Partner auf diese neue Ausgangslage reagieren? Dazu möchte ich gewisse Dinge hervorheben: Im Gegensatz zu Herrn Wenkebach bin ich seit fast fünf Jahren Geschäftsführer der AVD Goldach, dementsprechend kennt man mich und man weiss auch, dass es mit dem Betrieb in den letzten Jahren wirtschaftlich aufwärts gegangen ist. Ich habe zusammen mit unserer Hausbank, der Credit Suisse, ein sauberes Finanzierungskonzept, welches sowohl die Firmenübernahme wie auch erhebliche Neuinvestitionen ermöglicht. Dazu kommt noch ein wichtiger Passus in den

Verträgen zwischen mir, der Bank und der Vogel-Gruppe: In den nächsten sieben Jahren darf das Unternehmen nicht veräussert werden. Das sind alles Faktoren, die unseren Mitarbeitern, unseren Kunden und unseren Partnern doch ein rechtes Mass an Sicherheit geben!

Was haben Sie mit der AVD Goldach in der Zukunft vor? Wohin geht die Reise?

Grundsätzlich wird sich an der Strategie nicht viel ändern. Seit ich die Geschäftsführung der AVD Goldach übernahm, war es mein Hauptziel, das Unternehmen konsequent auf unser Kerngeschäft – die Zeitschriftenproduktion für Verlage – zu konzentrieren. In den vergangenen fünf Jahren sind wir diesen Weg konsequent gegangen und das hat sich wirtschaftlich ausgezahlt.

Es gibt Gerüchte im Markt, welche besagen, die AVD Goldach werde bald in neue Rollenoffset-Technologie investieren. Sind das nur Gerüchte oder steckt mehr dahinter?

Das sind nicht nur Gerüchte, sondern Tatsachen. Wir werden im 2006 für über 10 Mio. Franken investieren. Zunächst erhalten wir jetzt den neuen Klebebinder Corona von Müller-Martini. Im Dezember soll dann mit der Installation einer neuen 16-Seiten-Rollenoffsetmaschine begonnen werden. Diese Maschine ersetzt unsere alte Rotoman C.

Wie wird sich die künftige Zusammenarbeit mit der Vogel-Mediengruppe entwickeln? Ich denke hierbei insbesondere an die Fachpresse Zürich AG im Zürcher Technopark.

Wir können schon lange nicht mehr von den Aufträgen der Vogel-Gruppe bzw. der Fachpresse Zürich AG leben. In anderen Bereichen

wird aber künftig die enge Zusammenarbeit weiterhin bestehen bleiben. Wir werden auch in Zukunft das Abo- und Finanzwesen der Fachpresse Zürich AG betreuen und eine gemeinsame Pensionskasse führen.

Um Rollenoffsetaufträge kämpfen nicht nur die nationalen Anbieter. Auch ausländische Konkurrenz ist beinhart im Kampf um die Aufträge. Was muss man heute als Rollenoffsetanbieter mit Standort Schweiz tun, um in diesem Kampf zu bestehen?

Die Druckaufträge mit Verlagen machen heute rund 70% unseres gesamten Umsatzes aus. Viele unserer fast 100 Verlags-Kunden sind kleinere Verlage, welche gewisse Dienstleistungen an uns ausgelagert haben. Dementsprechend sind wir vielleicht auch nicht so schnell ersetzbar wie eine Rollenoffsetdruckerei, die sich auf das Akzidenzgeschäft konzentriert hat. Auch spüren wir in der letzten Zeit, dass die Verlage nicht mehr nur auf den Preis schauen. Auch Faktoren wie Know-how, Flexibilität und vor allem Geschwindigkeit haben an Bedeutung gewonnen. Das sind alles Argumente, welche uns für die nächsten Jahre zuversichtlich stimmen. Mit unserer klaren Ausrichtung können wir sowohl in der Schweiz wie auch im Ausland bestehen. Rund 15% unseres Gesamtumsatzes erarbeiten wir mittlerweile mit ausländischen Kunden.

Die grafische Branche steckt seit einigen Jahren im Wellental. Nun scheint sich die Situation zu verbessern. Kann man jetzt endlich von einem Frühling reden?

Wir hatten Glück, die letzten Jahre waren für uns kein Wellental. Im Gegenteil, wir sind gewachsen und durch interne Umstrukturierung profitabler geworden. Dementsprechend spekulieren wir nicht so stark mit einem möglichen Aufschwung.

Was haben denn Kai Hebel und «seine» AVD Goldach so viel besser gemacht?

Ganz klar die verstärkte Ausrichtung auf unser Kerngeschäft. Alles, was nicht dazu gehört, haben wir konsequent zurückgefahren. Das erforderte sicher eine Portion Durchhaltenwillen. Ich kann mich noch gut erinnern, als wir vor fünf Jahren unsere neue Strategie ausrichteten. In einer ersten Phase verloren wir einige grosse Aufträge, die zwar Umsätze generierten, aber trotzdem unprofitabel abschlossen. Mit weniger Aufträgen deutlich mehr zu verdienen, diese Erkenntnis unseren Mitarbeitern zu vermitteln, war keine leichte Aufgabe! Mittlerweile bewegen wir uns mit dem Umsatz wieder in Richtung vergangener Rekorde, nur sind, dank internen Arbeitsprozessverbesserungen und dank einer hochmotivierten «Mannschaft», die Margen besser. Aber es ist klar: Man muss den Mut haben, sich darauf einzulassen. Viele Druckereien schrecken davor noch immer zurück und machen lieber von allem etwas. So ist man aber nie in der Lage, die eigenen Produktionsprozesse zu optimieren! ■



Wahrscheinlich eine der am meisten unterschätzten Führungspersonen der grafischen Industrie: Kai Hebel