

# enable

[www.enable.de](http://www.enable.de) – Portal für Unternehmer

**FALLSTUDIE**

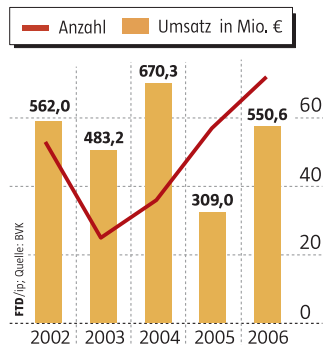
**Spin-Off: Westend**

**FINANCIAL TIMES**  
DEUTSCHLAND

# Westend Boys

## Die Manager übernehmen

Management-Buyouts in Deutschland



**Hilfreiche Heuschrecken** Die Private-Equity-Investoren haben ihr Investitionsvolumen in Deutschland seit 2002 nach Berechnungen des Branchenverbands EVCA um 80 Prozent gesteigert. Auch die Zahl der Management-Buyouts (MBOs) zieht nach einer schwächeren Phase wieder an. 2005 war die Druckerei Westend eines von deutschlandweit 57 MBOs.

Ausgerechnet an einem 1. April werden die drei Krupp-Ringe abgeschraubt. Und das ist nicht als Scherz gemeint. „Das tut schon weh“, sagt Einkaufsleiter Gregor Schöpfer leise, dessen Karriere vor 40 Jahren als Lehrling bei Krupp begann. Es ist der endgültige Abschied für die Druckerei, die für Kruppianer generationenlang die „Grapha“ – für Graphische Anstalten – war. Jetzt heißt sie Westend und hat mit Krupp nichts mehr zu tun. Künftig muss Westend allein klarkommen.

Na ja, so ganz allein nicht. Ein Finanzinvestor hilft den Druckern. Mit Geld für neue Maschinen. Und damit, sich nicht ins operative Geschäft einzumischen. Von den Investoren, umgangssprachlich „Heuschrecken“ genannt, habe er im ersten halben Jahr überhaupt nichts gemerkt, schwört Willy Kellermann. Dem Geschäftsführer von Westend wird immer unerklärlicher, woher Finanzinvestoren ihre miese Reputation haben. Bei Westend werden sie ihrem Heuschreckenimage nicht gerecht. Im Gegenteil.

Zum Glück für Kellermann, denn er hat sie selbst in die Firma geholt. Vor zwei Jahren, als der Mutterkonzern überfordert schien, einen Käufer für die 1861 gegründete „Photographische und Lithographische Anstalt“ zu finden. Deren erste Aufgabe damals: Gebrauchsanweisungen für Produkte aus der Krupp'schen Gusstahlfabrik herstellen. Bald kamen branchenfremde Kunden hinzu, und der Laden wuchs.

Noch vor fünf Jahren bekamen die Drucker einen Plexiglasblock überreicht. Er steht bis heute in der Chefetage. „ThyssenKrupp Best Excellence Award“ ist darauf in blauen Lettern zu lesen.

„Wir waren immer profitabel“, sagt Kellermann, „ein Solitär im Krupp-Portfolio.“ Dennoch waren die Herren in der Villa Hügel mit der Tochter nie recht glücklich. 2002 schließlich fielte der Vorstand die endgültige Entscheidung: Die Krupp Druckereibetriebe werden verkauft.

Die Krupp-Ringe sind abgeschraubt: Die Druckerei „Grapha“ heißt jetzt Westend und wird nach 144 Jahren unter Konzernobhut entlassen in die freie Wirtschaft  
**Von Constantin Gillies**

Nur an wen? Kaufinteressenten geben sich in Essen die Klinke in die Hand, doch keiner greift zu. Der Preis ist vom Konzernvorstand zu hoch angesetzt. „Wir haben gelegen wie Blei“, witzelt Kellermann. Als Stichtag für den Verkauf setzt ThyssenKrupp den 30. September 2005 fest. Als der Tag näher und näher rückt, liegt noch immer kein Angebot vor. In dieser prekären Lage nimmt das Management die Sache selbst in die Hand; ein Bekannter empfiehlt Kellermann den Investor Hannover Finanz.

Das Beteiligungsunternehmen hat Erfahrungen mit Mittelständlern, bevorzugt langjährige Engagements – und zeigt sich sofort interessiert. „Ein über lange Zeiträume profitabel arbeitendes Unternehmen, eine hohe Kundenbindung, eine gute Reputation“, listet Steffen Frenzel von Hannover Finanz die Gründe auf.

Allerdings haben die Investoren eine Forderung: Das Management soll Teilhaber sein, denn Hannover Finanz steckt sein Geld am liebsten in sogenannte Management-Buyouts. Die Geschäftsführer der Druckerei stehen damit vor der Aufgabe, Manager zu finden, die ihr persönliches Vermögen ins Unternehmen investieren. Einkaufsleiter Schöpfer ist im Urlaub, Kellermann erwischt ihn per Telefon. Nach nur einer Nacht Bedenkzeit kommt aus Portugal das Okay.

Mancher Mitarbeiter aus der zweiten Führungsebene braucht länger, um sich in die ungewohnt große Verantwortung zu stürzen. Schließlich kommen sieben Manager zusammen, die 15 Prozent der Anteile des neuen Unternehmens kaufen. Der Deal ist perfekt und wird anschließend auf der Betriebsversammlung eifrig beklatscht. Am 13. Oktober 2005 verschwindet der Name Krupp vom Briefpapier, bald darauf die drei Ringe vom Gebäude an der namensgebenden – Westendstraße.

Von ThyssenKrupp verabschiedet, schlagen die **Westend-Geschäftsführer Willy Kellermann und Peter Schuck** (r.) mit ihrer Druckerei neue Wege ein







Was hat sich seitdem geändert? Auf den ersten Blick nicht viel. Knapp zwei Jahre später erinnert das Werk immer noch an Krupp, zumindest optisch. Backsteinhallen, hohe Decken und Stahl – wie klassische Industriebauten eben aussehen. In den oberen Stockwerken werden die Prospekte für den Druck vorbereitet. Scanner, Rechner, Farbdrucker für Korrekturabzüge dominieren die Hallen.

Hier verdient Westend sein Geld. Wer am Samstag seinen Briefkasten leert, dem fällt mit großer Wahrscheinlichkeit ein Produkt aus dem Hause Westend in die Hand: Das Unternehmen mit einem Umsatz von rund 102 Mio. € ist auf den Druck von Prospekten spezialisiert. Obi, Media Markt, Hornbach oder Porta heißen die Kunden; daneben versorgt Westend nahezu alle deutschen Messen mit Katalogen. Kurze Reaktionszeiten bei gleichzeitig extrem hohen Auflagen – auf dieses Geschäft haben sich die Ex-Kruppianer erfolgreich spezialisiert.

Im Erdgeschoss wird es frühindustriell: Hier spucken gigantische Maschinen, für die Westend teilweise eigene Hallen bauen muss-

te, 38,5 Millionen DIN-A4-Seiten pro Tag aus. Meterbreite Papierbahnen rasen mit ohrenbetäubendem Lärm über Walzen. Ruhe herrscht lediglich im Lager, wo in haushohen roten, gelben und blauen Kesseln die Farben für dick unterstrichene Sonderangebote und fette Überschriften lagern. „Jetzt voll abstauben“, „Sofort zugreifen“ oder „Die schärfsten Preise aller Zeiten“ schreit es nebenan von den Prospekten herunter, die palettenweise auf ihre Abholung warten.

So gar nicht ins industrielle Ambiente scheint eine rollende Kleiderstange mit dicken Anoraks und Tweedsakkos zu passen. Was da hängt, ist die neue Kollektion des Kleidungshauses Peek & Cloppenburg (P&C), die mit einem Katalog made by Westend beworben wird. Die P&C-Originale hängen in der Essener Fabrik, „damit die Farben nachher im Katalog auch stimmen“, erklärt Kellermann.

Die Ansprüche der Kunden wachsen, und Westend stellt sich darauf ein. Längst gibt es Fachleute für Design, Werbung, Text und Redaktion. Die Drucker schwingen sich auf zum All-inclusive-Anbieter: So können

Auftraggeber von der Idee über die komplette Umsetzung bis hin zur Produktion komplett durch die gesamte Wertschöpfungskette geführt werden – auf Wunsch übernimmt Westend anschließend sogar den Vertrieb.

Bunter, schneller, noch mehr Seiten pro Bogen: Kaum eine Industrie steht derart unter Druck wie die Druckereien. Dieser ständige Fortschritt hat seinen Preis: Anbieter, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen alle drei Jahre rund 15 Mio. € investieren. Deshalb entschied sich die Hannover Finanz für ein ungewöhnliches Modell. „Die Beteiligung ist zu 100 Prozent aus unserem Eigenkapital finanziert“, sagt Prokurist Frenzel. Der Vorteil: Es sitzen keine Banken mit im Boot, die alle paar Jahre in die Investitionsentscheidungen miteinbezogen werden müssten.

Im Management bringt der Schritt in die Selbstständigkeit kaum Veränderungen. Mit Peter Schuck, einem Verlagsprofi, kommt ein neuer Geschäftsführer an Bord, der die Krupp Druckereibetriebe bislang nur als Kunde kannte. Und natürlich sitzt fortan auch der ►

## Auf eigenen Füßen

Als Spin-off von ThyssenKrupp musste die Druckerei Westend schnell auf eigenen Beinen stehen. Auf vier Aspekte kam es dabei besonders an:

**Geschäftsmodell** Druckereien gibt es viele. Westend hat eine profitable Nische mit Zukunftsperspektive gefunden: Kataloge und Werbeprospekte. Das verlangt den Druckern für extrem hohe Auflagen kurze Reaktionszeiten ab.

**Transparenz** Früher kannte nur die Geschäftsführung aktuelle Zahlen. Heute hat die gesamte erste und zweite Managementebene Einblick in laufende Gewinne und Verluste, aufgeschlüsselt nach einzelnen Aufträgen.

**Kundendienst** Westend wird durch Fachleute für Design, Werbung, Text und Redaktion zum All-inclusive-Anbieter: Auftraggeber werden von der Idee bis zum fertigen Produkt betreut – sogar der Vertrieb wird auf Wunsch übernommen.

**Synergien nutzen** Die Stromversorgung und das Fuhrparkmanagement laufen wie gehabt über Dienstleister aus dem Hause ThyssenKrupp. Zu den Windfall-Gewinnen gehören die SAP-Lizenzen, die sonst kaum bezahlbar gewesen wären.



## In der Anstalt

**1861** Alfred Krupp gründet die „Photographische und Lithographische Anstalt“. Die Zahl der Mitarbeiter wächst bis zum Ersten Weltkrieg auf 338.

**1920** Erstmals werden auch Fremdaufträge angenommen. Während der Inflationszeit 1923/1924 werden 55 Millionen Geldscheine gedruckt.

**1949** Da die Betriebsgebäude im Zweiten Weltkrieg komplett zerstört wurden, beginnt die Druckerei als organisatorisch selbstständiger Betrieb von vorn.

**1996** Die Druckerei zieht innerhalb Essens um in die Westendstraße. Zwei Jahre später fusioniert sie mit dem gesamten Konzern zu ThyssenKrupp.

**2005** ThyssenKrupp verkauft die Druckerei. Die macht sich mithilfe eines Management-Buyouts und eines Finanzinvestors als Westend selbstständig.

Finanzinvestor mit am Tisch, wobei alle Seiten betonen, dass dieser lediglich Beraterstatus innehat.

Im operativen Geschäft zieht das Management nur wenige Schrauben nach; so nutzt Westend bei Stromversorgung und Fuhrparkmanagement wie gehabt Dienstleister aus dem Hause ThyssenKrupp und druckt sogar die Mitarbeiterzeitung der ehemaligen Konzernmutter weiter. Hinterlassenschaften von ThyssenKrupp sind auch die SAP-Lizenzen, die ein Mittelständler gleicher Größe sicher nicht hätte. Allein in der Transportlogistik steuert das zum Inhaber gewordene Management um: statt eigener Lkw bringt jetzt ein externer Spediteur die Prospekte zu den Kunden.

Der Duft der Freiheit zieht erst nach und nach in die Nasen. Ein bisschen schneller agieren, ein bisschen weniger Bürokratie – die Schritte auf eigenen Beinen brauchen Zeit. „Im Konzern gab es viel Formalismus“, erinnert sich Kellermann, der – ohne Sakko, mit rotem Hemd und Hosenträgern – ohnehin nicht in eine Krupp-Welt zu passen scheint. Statt in Meetings über die Kundenansprache zu sinnieren, würde er heute Kunden einfach ansprechen, sagt der Geschäftsführer.

Am stärksten verändert hat sich das Berichtswesen. Während früher nur die Geschäftsführung aktuelle Zahlen auf den Tisch bekam, hat

## “ Im Konzern gab es viel Formalismus, davon haben wir uns schnell verabschiedet

WILLY KELLERMANN,  
GESCHÄFTSFÜHRER WESTEND

heute die gesamte erste und zweite Managementebene Einblick in laufende Gewinne und Verluste, aufgeschlüsselt nach einzelnen Aufträgen. So viel Transparenz gab es zu Konzernzeiten nicht. „Wissen war früher ein Herrschaftsinstrument“, gibt Co-Geschäftsführer Schuck unumwunden zu. Geschäftszahlen wurden dem Fußvolk vorenthalten. „Das brauchen Sie nicht für Ihre Arbeit“, hieß es dann. Die neue Offenheit dagegen habe Energien freigesetzt, lobt Schuck: „Der Beitrag des Einzelnen wird sichtbar.“ Geplant ist, die Informationen noch weiter zu streuen, „vielleicht sogar bis hin zum Mitarbeiter an der Maschine“.

Dass diese Veränderungen nicht bei allen Beschäftigten gut ankommen, deuten die Geschäftsführer nur an – auch wenn kein einziger der 325 Mitarbeiter das Unternehmen verließ. Doch die unsicheren Seitenblicke sprechen eine klare Sprache:

Wo Leistung so umfassend offengelegt wird, gibt es immer Widerstände. Fürstentümer wackeln, Reputationen geraten in Gefahr, Blendern droht die Enttarnung. Die Veteranen im Betrieb, die sich immer noch als Kruppianer sehen und von ihrer „Grapha“ sprechen, haben innerlich längst noch nicht auf Neustart gestellt.

Die neuen Geschäftsführer schon. Ab sofort fließt jeder Euro Gewinn nicht in den Konzernorkus, sondern steht für die Expansion zur Verfügung. „Wir glauben, dass Westend zur Konsolidierung des Marktes beitragen kann“, sagt Finanzinvestor Frenzel. Da sind breite Schultern und ein langer Atem gefragt, denn die Druckereibranche ist stark fragmentiert. Noch. Rund ein Drittel aller Betriebe sind in den vergangenen Jahren verschwunden. Marktbeobachter erwarten, dass es in ein paar Jahren nur noch halb so viele Druckereien geben wird wie heute. Unternehmen wie die Starnberger Arquana Gruppe kaufen Betriebe zusammen und formen immer größere Konglomerate. Das sind die Player, gegen die die Essener in Zukunft antreten wollen.

Wäre in dieser Liga nicht der große Namen von Vorteil? „Natürlich klingt Krupp gut, vor allem hier im Ruhrgebiet“, räumt Kellermann ein. Dann lacht er: „Aber auch ein bisschen verstaubt.“ ■

