

Akquisition von Druckereien:

«Kunden und Mitarbeiter sind unser Kapital – nicht die Maschinen»

Im Alter von 29 Jahren kaufte Isa Aeberhard die erste Druckerei. In der Zwischenzeit hat er weitere acht Druckereien in die heutige ISI Gruppe integriert. swiss print + communication sprach mit dem leidenschaftlichen Unternehmer aus Aarau über seine Beweggründe und die Stationen seiner Erfolgsgeschichte.

Text: **Martin Blatter**

Swiss print+communication: **Während einige Printunternehmer das Branchen-Klagelied anstimmen, investieren Sie nach wie vor in weitere Druckereibetriebe. Wo liegt Ihre Motivation bei diesen Firmeneinkäufen?**

Isa Aeberhard: Ich bin ein optimistischer, beobachtender und genau kalkulierender Unternehmer. Mit unseren sorgsam ausgewählten Akquisitionen verfolgen wir eine klare, längerfristig ausgelegte Strategie.

Wann ist bei Ihnen der Unternehmergeist erwacht?

Es war vor vielen Jahren bei meinem damaligen Arbeitgeber in Winterthur. Neben meiner

Arbeit als Drucker begann ich, die Kunden bei der grafischen Gestaltung zu unterstützen und zu beraten. Dabei bemerkte ich ganz neue Fähigkeiten an mir und es erwachte der Wunsch nach Selbstständigkeit. Der Zufall spielte mir dann eine kleine Druckerei zu.

Wie schafften Sie es im jungen Alter von 29 Jahren, den Kauf Ihrer ersten Druckerei zu finanzieren?

Die Hälfte konnte ich aus eigenen Mitteln finanzieren und den Rest habe ich innerhalb kurzer Zeit aus den erwirtschafteten Erträgen abbezahlt.

War es ein guter Kauf, vielleicht sogar ein Schnäppchen?

Zur Person

Isa Aeberhard (39) Nach der Ausbildung zum Offsetdrucker bildete er sich beim GIB zum Eidg. Dipl. Drucktechnologien weiter. Anschliessend folgten Stationen bei verschiedenen Druckereien bis er sich mit 29 Jahren selbstständig machte. «Ich wollte einfach Unternehmer werden», blickt er heute zurück. In der Zwischenzeit hat er acht Firmen übernommen und beschäftigt heute 40 Mitarbeitende. Seine besonderen Interessen sind Kultur und Familie. Mit seiner Frau Chantal, die in der Firma mitarbeitet, hat er zwei Kinder.

«Im Bereich der Produktion geht es auch bei uns klar hin zur Zentralisation, während wir bei der Kundenberatung bewusst nach wie vor sehr persönlich und damit dezentral bleiben.»



Geschäftsführer und Inhaber Isa Aeberhard: «Das Wichtigste an der Kommunikation ist die Kommunikation»

Ein guter Kauf: ja. Er hat mir den Einstieg in die Selbstständigkeit verschafft. Ein Schnäppchen: nein, weil ich rückblickend wohl etwas zu viel bezahlte. Aber wir konnten den Umsatz dieser Druckerei innerhalb eines Jahres mehr als verdreifachen. Insgesamt erachte ich den Kauf als wertvolles Lehrstück. Ohne die Erfahrungen daraus würde ich heute wohl nicht mit Ihnen dieses Interview führen können.

Betrachten Sie sich als besonderes Verkaufstalant?

Ein gewisses Verkaufstalant attestiert mir schon die eine oder andere Person aus meinem Umfeld. Aber das alleine hat mir nie gereicht. Unser Erfolg beruht auf Visionen, strategischer Planung, hochwertiger Arbeit, Know-how, besonderen Dienstleistungen, Verständnis und Empathie. Ich liebte es schon immer, gute Kontakte zu anderen Menschen zu pflegen und noch mehr macht es mir Spass, anspruchsvolle Kunden zu beraten und anschliessend ideale Lösungen für sie zu entwickeln.

Geht die Lösungssuche manchmal auch über den reinen Print-Bereich hinaus?

Das kann, muss aber überhaupt nicht sein. Die Tendenz geht aber tatsächlich in diese Richtung. Die Wünsche und Vorstellungen der Kun-

den werden zunehmend komplexer. Das kommt uns mit unserer Firmenstruktur natürlich sehr entgegen. Mit unseren Fachleuten und deren Kompetenzen beraten wir Kunden von der Optimierung ihres IT-Bereichs bis hin zum integrierten Marketing. Heute entwickle ich neue Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit unserem Marketingleiter und mit unserem Kader. Im Team setzen wir kreative und innovative Ideen für unsere Kunden um.

Gemäss Ihrer Website ist ISI Print an sieben Standorten vertreten. Während andere Unternehmen zentralisieren, verfolgen Sie anscheinend eine dezentrale Strategie?

Unsere Strategie lässt sich mit sowohl als auch umschreiben. Im Bereich der Produktion geht es auch bei uns klar hin zur Zentralisation, während wir bei der Kundenberatung bewusst nach wie vor sehr persönlich und damit dezentral bleiben.

Was bedeutet dies konkret?

An unseren verschiedenen Standorten arbeiten Mitarbeiter in den Bereichen Kundenberatung, Auftragsbearbeitung, Marketing, Kreation, Grafik, Vorstufe, Digitaldruck und Logistik. Gedruckt wird hauptsächlich in unseren beiden Druckzentren in Aarau und Uster.

Markentechnisch ist mir der Unterschied zwischen ISI Print, der Druckerei Zimmermann und der Firma Bucherer Druck aufgefallen. Ist es eine Frage der Zeit, bis alles unter der Marke ISI Print gebündelt wird?

Nein. Wir verfolgen mit den drei Unternehmen bewusst eine regionale Strategie. Im Klartext betreut ISI Print seine Kunden über unsere Filialen in den Kantonen Aargau und Solothurn. Die Druckerei Zimmermann und die Bucherer Druck bedienen mehrheitlich Kunden aus dem Kanton Zürich.

Laut Firmengeschichte erweiterten Sie nach dem Standortwechsel in die Aarauer Telli Ihre Unternehmensgruppe mit kontinuierlichen Zukäufen von weiteren Betrieben. Wie finden Sie diese Druckereien?

Ich bin ein vielseitig interessierter Mensch. Daher schaue und höre ich mich stets um. Ergänzend dazu beobachte und analysiere ich intensiv den Markt, die Branchenentwicklung und alle Trends. Dies verschafft mir einen guten Überblick darauf, wo sich neue Chancen auftun könnten. Bei einigen Druckereien fehlten Lösungen im Rahmen der Nachfolge, andere kämpften mit finanziellen Problemen und wiederum andere wollten oder mussten sich neu orientieren.

Was braucht es, damit Sie sich für einen Zukauf interessieren?

Grundsätzlich immer einen Bedarf – sowohl vom Markt als auch von unserer Unternehmensgruppe her. Wir machen daher im Vorfeld immer eine ausführliche Analyse und Bewertung. Nur wenn diese positiv ausfällt und schliesslich auch noch der Verkaufspreis stimmt, steht eine Firmenübernahme im Grundsatz überhaupt zur Diskussion. Diese Prozesse brauchen immer Zeit und die nehmen wir uns auch.

Wie finanzieren Sie den Kauf eines neuen Betriebes?

Da gibt es ganz verschiedene Szenarien, je nachdem, wer der Verkäufer des Unternehmens ist. Manchmal erfolgt die Finanzierung auch heute noch nach demselben Prinzip wie damals, als ich die erste Druckerei erworben hatte.

Hatten Sie bei Ihren Zukäufen immer eine glückliche Hand?

Meistens. Mit der Zeit wächst ja auch die Erfahrung. Heute würde ich deshalb gewisse Dinge etwas anders machen. Über alles gesehen bin ich aber mit dem Erreichten sehr zufrieden und unter dem Strich stimmt für uns und vor allem auch für unsere Kunden der Service und die Rechnung.

Kaufen Sie die Unternehmen vor allem wegen der Kunden?

Nein, das Gesamtpaket muss für uns stimmen. Klar ist, Kunden und Mitarbeiter mit ihrem Know-how sind das Kapital und nicht die meist

austauschbaren Maschinen. Daher legen wir viel Wert auf die Pflege der Kunden und auf bestens ausgebildetes Personal. Aber wie gesagt, wenn der Standort, die Anlagen, der Kaufpreis oder andere wichtige Faktoren nicht passen, macht ein Zukauf für uns keinen Sinn.

Wie pflegen Sie Kunden, die anscheinend nur auf den Preis schauen?

Es gibt ausreichend Kunden, die bereit sind, für ein hochwertiges Produkt und einen sehr guten Service auch einen realen Preis zu zahlen. Wir müssen uns aber zunehmend mit speziellen Dienstleistungen differenzieren und die Kunden besonders aktiv pflegen. Bei einigen Firmen, die wir gekauft hatten, konnte ich folgenden Kardinalfehler entdecken: Da werden Maschinen geölt und auf hohem Niveau gepflegt. Die Kunden jedoch, die wurden oftmals nicht genügend ernst genommen und völlig vernachlässigt.

Sie kaufen auch Druckereien, welche seit Jahren rote Zahlen schreiben. Was machen Sie anders als die früheren Besitzer oder was machten diese falsch?

Ich habe kein Geheimrezept und muss daher jede Firma individuell beurteilen. Glücklicherweise habe ich die wertvolle Fähigkeit, eine Situation und Probleme schnell zu erfassen und die notwendigen Massnahmen sofort einzuleiten. Einige Druckereien hatten zum Beispiel im digitalen Bereich den Anschluss verpasst. Zudem war ihr Maschinenpark veraltet. Damit war die Situation völlig klar: Wer will schon eine Druckerei ohne Perspektiven übernehmen? Das Problem kam für die meisten Betriebe schleichend – einige Besitzer wollten

nicht mehr investieren, da keine Nachfolge gefunden wurde. Andere haben die Veränderungen in unserem Gewerbe buchstäblich verschlafen. In den letzten Jahren erleben wir nun in unserer Branche aber eine wahre Revolution. Eine wichtige Erkenntnis daraus: Unternehmer müssen heute vorausschauend und sehr vernetzt denken.

Was meinen Sie mit vernetztem Denken?

Konkret haben einige dieser Firmen die betriebswirtschaftliche Vernetzung nicht erkannt. Sie bemerkten nicht, dass man mit optimaler Digitalisierung sowie mit modernen Maschinen sparen kann. Es hat sich bei konkreten Aufträgen des Öfteren herausgestellt, dass wir trotz günstigem Angebot dennoch eine bessere Gewinnmarge hatten als unsere Branchenkollegen. Wir konnten dank moderner Technologie den Auftrag viel schneller und damit preiswerter produzieren.

Dies bedeutet permanent investieren. Was für Investitionszyklen braucht es?

In einigen Bereichen liegt er sogar unter fünf Jahren. Wir verfolgen eine klare Vorwärtsstrategie und wollen in Sachen Digitalisierung sowie beim Maschinenpark immer ganz vorne dabei sein. Da kommt man nicht darum herum.

Wie spielen bei solchen Investitionen die Banken mit?

Wir haben bis jetzt nur sehr gute Erfahrungen mit unseren Banken gemacht.

Auch die Branchenkollegen aus dem Ausland investieren in die neuen Technologien.



«Bei einigen Druckereien fehlten Lösungen im Rahmen der Nachfolge, andere kämpften mit finanziellen Problemen und wiederum andere wollten oder mussten sich neu orientieren.»

Mit ihren tieferen Löhnen treten sie dann mit Billigpreisen in der Schweiz auf. Haben Sie ein Rezept dagegen?

Wenn es um einfache Billigflyer geht, dann gebe ich Ihnen sicherlich recht. Ich habe schon Offerten gesehen, die markant günstiger waren. Allerdings möchten wir uns und unsere Arbeit nicht mit solchen Angeboten vergleichen. Das macht keinen Sinn. Wir haben tatsächlich Kunden, die rund die Hälfte ihres Druckbedarfes im Ausland drucken lassen. Solange es sich dabei um einfachere Billigprodukte handelt, können wir uns damit arrangieren. Vor allem trifft es uns dann weniger, wenn die andere anspruchsvollere Hälfte ihrer Drucksachen zu einem guten Marktpreis bei uns gedruckt wird. Es gibt aber leider branchenunabhängig auch gewisse Kundenkreise, die aus verschiedensten Beweggründen ausnahmslos nur ausländische Produkte kaufen. Diese Haltung, wenn jemand kaum ein offenes Ohr für die Unterstützung der regionalen Wirtschaft hat, kann ich weder unterstützen noch nachvollziehen. Sollte sich diese Entwicklung in Zukunft noch weiterverbreiten, sind einschneidende Folgen für unsere Branche, unser Gewerbe, unsere Wirtschaft und letztlich für unser ganzes Land zu erwarten. Ein allgemein gültiges Rezept dagegen haben wir nicht. Wir sind aber bestrebt, mit unserer eigenen Haltung und mit situativen Massnahmen im Rahmen unserer Möglichkeiten gewisse Zeichen zu setzen.

Ist also der Verband-Slogan «Printed in Switzerland» überflüssig?

Nein. Im Gegenteil. Wir werben in allen Betrieben mit dem Herz, welches als Gütesiegel dafür steht, dass die Printprodukte unserer Kunden innerhalb unserer ISI Gruppe gedruckt werden. Im Umfeld von Online-Anbietern sind unsere Labels ein Bekenntnis für einen verantwortungsvollen Umgang mit unseren Ressourcen. Auf jeden Fall lohnt sich im Gespräch mit Firmenkunden immer der Hinweis auf die regionale Wirtschaftsförderung. Bei allen anderen Auftraggebern müssen wir uns allerdings über spezielle Dienstleistungen sowie intensive Kundenpflege von den ausländischen Mitbewerbern abgrenzen.

Machen wir einen Blick in die Zukunft. In welchen Regionen möchten Sie sich noch eine Druckerei kaufen?

Die Region Nordwestschweiz sowie auch Bern wären für uns als Erweiterung ideal. Ich habe mir dabei klare Ziele gesetzt: Ich strebe vier Druckzentren an verschiedenen Standorten mit einem Umsatz von rund 8 bis 10 Millionen an, heute erreichen wir 5 Millionen Umsatz.

Innerhalb eines Jahrzehnts von einem Zweimann-Betrieb zu einer Firma mit rund 40 Mitarbeitenden. Was ändert sich da?

«Gerade bei den kleineren Kunden gelten heute grafische Leistungen, Beratung und Unterstützung als ein Muss.»



Wir bewegen uns nun in einer anderen Liga. Während man die Firma beim Start quasi spontan und einfach leiten konnte, braucht es heute sehr gute Führungs- und Kontrollinstrumente. In diesen Bereichen kann ich glücklicherweise auf die wertvolle Unterstützung meiner Frau zählen.

Sie bieten den Kunden auch grafische Lösungen an. Da machen Sie sich keine Freunde bei Ihren Agentur-Kunden?

Um diese Dienstleistung kommt heute fast kein zeitgemässer Druckbetrieb mehr herum. Gerade bei den kleineren Kunden gelten heute grafische Leistungen, Beratung und Unterstützung als ein Muss. Allerdings verhalten wir uns, wenn es um klassische Agenturdienstleistungen geht, sehr konsequent und fair. Kunden die bereits mit einer Agentur eng zusammenarbeiten, bieten wir diese Dienstleistungen niemals an. Im Gegenteil: Wir ermöglichen dann den Agenturen Unterstützung in Form von Eigenwerbung auf unserer Website. Wenn wir Printprodukte vorstellen, weisen wir immer auf die betreffende Agentur hin, von der die Kreation der Drucksachen gestaltet worden ist. In Zukunft ist geplant, dass wir mit Agenturen noch enger zusammenarbeiten und einen Showroom aufbauen, welcher den Kunden die Möglichkeit bietet, Ideen und Partner für die Gestaltung zu finden.

Sie sind auch in den Social Media wie Facebook, Instagram, XING, LinkedIn sehr aktiv. Lohnt sich der Aufwand?

Um dies abschliessend zu beantworten, ist es

noch zu früh. Fakt ist aber, dass man in der heutigen Zeit auf den Online-Kanälen präsent sein muss. In welcher Intensität, kann ich Ihnen derzeit nicht beantworten; wir sammeln hier noch Erfahrungen. Es ist wie überall auch eine Frage der richtigen Strategie, welche wir noch im Detail ausfeilen müssen. Heute nutzen wir Social Media vor allem für die Suche nach Kundeninformationen; dabei erkennen wir genau, in welchem Umfeld sich der Kunde bewegt.

Es geht also nicht um die Anzahl Fans auf der eigenen Plattform?

Nein. Social Media vergleichen und nutzen wir teilweise auch wie eine Mitgliedschaft in einem Service-Klub. Wir knüpfen und pflegen Kontakte. Wir erfahren, wann und wo ein möglicher Kunde ein Event hat. Dann können wir uns dort präsentieren sowie interessante Personen und Firmen kennenlernen. ●

«Fakt ist aber, dass man in der heutigen Zeit auf den Online-Kanälen präsent sein muss.»