

Heidelberger Druckmaschinen: in der Sphäre der weltweit über 100.000 kommerziellen Druckereien hat dieser Namen die gleiche Bedeutung wie Coca-Cola im sonstigen Leben. Jeder kennt die Marke, wo man hinkommt: Heidelberg ist schon da. Was kann da schon passieren?

Viel, meint Bernhard Schreier, und er meint dies keineswegs im Sinne von Schwarzmalerei. „Viel, weil wir in der Tat nunmehr intensiv daran mitarbeiten müssen, dass der Offsetdruck seinen Ruf und seine Bedeutung behält, die ihm zustehen. Denn wir beobachten, daß die Attraktivität der neuen Medien das Gedruckte in falsches Licht rückt.“ Und ebenso viel könnte passieren, wenn Heidelberg sich ausschließlich auf das konzentrieren würde, was es in den letzten rund 145 Jahren getan hat: Buch- und Offsetdruck, also die reine Fertigung und den Vertrieb von Druckmaschinen pur. Seit einiger Zeit, Jetzt-Bahnchef Hartmut Mehdorn hat als angekündigter Sanierer damit kräftig begonnen, kauft Heidelberg erst eher

ein wenig zufällig scheinend, nunmehr gezielt und strategisch Unternehmen (Hersteller und Distributoren) zu, die dem Weltkonzern eine neue Dimension geben:

„Wir sind Full-Sortimenter“, sagt Schreier, „von uns kann eine professionelle Druckerei alles kaufen und geliefert bekommen, was zu ihrem Alltagsgeschäft gehört.“ Außer Papier und Druckfarbe, muss man hinzusetzen, „zumindestens bei Papier haben wir im Moment kein Interesse, uns damit auch noch zu befassen.“

Drucken fängt außerhalb des Drucksals an

Das geradezu monopolistisch erscheinende Bestreben hat neben dem legitimen Verlangen, Umsatz und Gewinn zu festigen bzw. auszuweiten, einen strategisch einleuchtenden Grund: „Die Komplexität der Faktoren, die im Zusammenspiel einer guten Qualität zu beachten und etablieren sind, nimmt rapide zu. Wir wollen so gesehen der Systemintegrator sein, der dem Drucker nicht nur eine singuläre Lösung oder Maschine liefert, sondern den gesamten Fertigungsprozeß. Der Drucker muß sich auf sein Geschäft konzentrieren, wir unterstützen ihn dabei in jeder Hinsicht.“

Dass dies keine leeren Worte sind, sieht Schreier durch die neue Print Media Akademie bestätigt. „Wir wollen mit diesem Bündel an Lehr- und Qualifikationsangeboten gewissermaßen den Print-Manager etab-

lieren. Fachleute, die sowohl technisch wie auch kaufmännisch in der Lage sind, die Vielfalt der Aufgabenstellung einer modernen Druckerei zu beherrschen und gleichzeitig die Verbindung zur Welt der Neuen Medien und der Informationstechnologie halten.“

Simpler ausgedrückt: „Wir möchten, dass die Drucker ihr eigenes Geschäft verstehen und in gewinnbringende Verkaufs- und Fertigungsstrategien umsetzen“. Dies ist beileibe keine milde Barmherzigkeit, sondern vielleicht die einzige Möglichkeit für den über 10.000 Mitarbeiter umfassenden Konzern, die eigene Zukunft zu sichern. Nur wenn es zehntausenden von Druckunternehmen weltweit gut geht, kann Heidelberg seine Geschäfte so gewinnbringend betreiben wie bisher.

Nicht zum Tafelsilber werden

Denn dies ist für Schreier die beste Garantie für Unabhängigkeit und die Chance, so weit wie möglich aus der Überlegung der Muttergesellschaft RWE (Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke) zu bleiben, als Tafelsilber verscherbelt zu werden. „Je profitabler wir sind, desto geringer ist die Chance, dass wir verkauft werden.“ So einfach ist das manchmal im Leben.

Bernhard Schreier ist von Wesen und Denkweise ein grundsolider Mensch, ein typischer Ingenieur, dem man mit einem gewissen Hang zur sprichwörtlichen Stabilität der gegossenen Maschinengestelle der

unkaputtbaren Heidelberger Druckmaschinen sowohl nicht wie auch sehr unrecht tut.

Einerseits: Schreier ist erst dann zufrieden, wenn eine Lösung solide ist. Andererseits: er setzt sehr konsequent fort, was Mehdorn schon begonnen hat und wozu ihn Mehdorn auch in Amt und Würde gesetzt hat. Denn seit der Übernahme von Linotype-Hell durch Heidelberg und deren Integration in den Heidelberger Konzern war Schreier Mehdorns Mann für das digital-vorstufen-elektronische. Aus gutem Grund, denn Schreier liebt das konstruktive Element, wenn es denn das bringt, was ganz altmodisch als Fortschritt bezeichnet werden darf.

„In Sachen Automatisierung und elektronischer Maschinensteuerung stehen wir eigentlich erst am Anfang einer Entwicklung. Ich bin davon überzeugt, dass in der vor uns liegenden Dekade die Offset-Technologie noch gewaltige Leistungsreserven freisetzen kann, wenn wir uns auf diese Effizienzsteigerung konzentrieren.“ Das ist nichts anderes als das offene Bekenntnis zu einer anderen Art der Drucker-Tätigkeit: Nicht mehr als Dompteur einer ratternden Maschine, sondern als Verfahrens-Ingenieur soll und muß der Drucker der Zukunft digitale Stellpulte bedienen können, um funktionale Workflows erstens selbst zu steuern und zweitens den Bedürfnissen von Kunden und neuen Herausforderungen anzupassen. Und da schließt sich dann auch der Kreis zu einer Print

„Druckern die Zukunft sichern.“

Druckmarkt-Gespräch mit Bernhard Schreier, Vorstandsvorsitzender der Heidelberg AG

Das Gespräch führte Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke



Media Akademie perfekt: wo, wenn nicht Hersteller- und Alles-in-einem-Lieferanten-nah soll denn eine solche Qualifikation stattfinden, die jeder zukunftsorientierte Mitarbeiter möglicherweise permanent durchlaufen muss.

Den Markt durch Vielfalt fördern

Und mit dieser Zielrichtung der Stärkung des Offsets bekommt auch der Digitaldruck im Hause Heidelberg eine völlig andere Gewichtung als bei anderen Unternehmen. Ohne jeden Zweifel wird Schreier wesentliche Entwicklungs- und Finanzressourcen freisetzen und sichern, um dynamische und statische Digitaldrucksysteme (DI, Direktbebilderung) weiterzuentwickeln und zu optimieren.

Aber wo immer es sich vermeiden lässt: nicht in Konkurrenz zum Offset, sondern als Ergänzung und Verschmelzung mit dem Offset. Fragen wie „wird Digitaldruck den Offset verdrängen“ kann Schreier keinen tieferen Sinn abgewinnen: Wenn das eine sinnvoller als das andere ist, soll und wird der Markt es anwenden und Heidelberg wird es liefern!

Dazu sorgt auch die Weiterführung des schon vor Jahren begonnen, inzwischen zur Unternehmensmaxime erhobenen Prinzips der unmittelbaren Vermarktung der Produktpalette. Eben weil sie oft intensiv beratungs- und modifizierungsbedürftig ist, weil Kunden und Abneh-

„In Sachen Automatisierung und elektronischer Maschinensteuerung stehen wir eigentlich erst am Anfang einer Entwicklung.“ sagt Bernhard Schreier. „Ich bin davon überzeugt, dass in der vor uns liegenden Dekade die Offset-Technologie noch gewaltige Leistungsreserven freisetzen kann, wenn wir uns auf diese Effizienzsteigerung konzentrieren.“

mer weder Zeit noch Möglichkeiten haben, auf eigenen Schultern die Last der Systemintegration und der Modifikation zu tragen, müssen weltweit tausende von Mitarbeitern bereitstehen, die auch in den scheinbar abwegigsten technischen und funktionellen Details Bescheid wissen. Weil Heidelberg die Position des Weltmeisters im Druckmaschinenbau hat, müssen Bataillone von Konstrukteuren und Ingenieuren die Gunst der Stunde (die nun schon Jahrzehnte währt) nutzen, um die Technologieführerschaft zu sichern.

Die Kunden haben das Wort

Doch in einem hat Bernhard Schreier, jetzt 45 Jahre alt, das Unternehmen verändert und wird es, wenn nichts dazwischenkommt, weiter tun: vom hohen Ross holen, sofern einzelne Mitarbeiter denn noch darauf sitzen (und auch, obwohl gerade



„Auch für uns hat die Drupa längst nicht mehr die Bedeutung als epochale Ankündigungsmesse. Die Innovationszyklen sind viel zu kurz geworden. Da können wir erstens nicht mehr auf eine Drupa warten und zweitens gibt es noch mehr bedeutende Druckmessen, so dass wir Produkteinführungen von Messen entkoppelt haben.“

das größte Pferd der Welt vor dem neuen futuristischen Gebäude der Print Media Akademie gegenüber dem Heidelberger Hauptbahnhof als Kunst am Bau eingeweiht wurde). Man ist sich bewusst, dass man keine Lösungen mehr in der Theorie entwerfen und gegen die stark differierenden Interessen der weltweiten Kundenschaft durchsetzen kann. Daher hört man immer genauer und präziser den Kunden zu, nehmen die Zahl der Marktanalysen zu, hütet man sich vor spektakulären Produktankündigungen nur der Effekthascherei wegen und wagt keine unangekündigten Sprünge in der Produktpolitik.

„Auch für uns hat die Drupa längst nicht mehr die Bedeutung als epochale Ankündigungsmesse. Die Innovationszyklen sind viel zu kurz geworden. Da können wir erstens nicht mehr auf eine Drupa warten und zweitens gibt es noch mehr bedeutende Druckmessen auf der Welt, so dass wir Produkteinführungen weitgehend von zentralen Messen entkoppelt haben.“

Solidität als Zielsetzung

Für die einen ist dies bei allen erkennbaren Veränderungen nach wie vor eine erzkonservative Haltung. Paukenschläge sind nicht zu erwarten, was getan wird, wird so getan, dass es besser nicht sein könnte und wenn es dann so weit ist, kämpft man sich mit der Bulligkeit eines Riesentankers durch die rauhe See des Marktes. Doch die

meisten Drucker und Investoren lieben genau dies. Für sie ist es wie der Fels in der Brandung, der ruhende Pol. Eine Lösung, die immer den goldenen Mittelweg sucht und die niemals falsch ist.

So sehr, dass sich Schreier noch nicht einmal besondere Sorgen um die Kauf- und Finanzkraft der sonst eher in die Bedrouille geratenen Druckunternehmen Sorgen machen muß. „Sicher, wir bieten unseren Kunden eine Vielzahl von Finanzierungsmodellen und –möglichkeiten an, doch wir sind weit davon entfernt, unsere Investoren subventionieren zu müssen. Heidelberger Druckmaschinen haben auch nach vielen Jahren des Einsatzes einen extrem hohen Wiederverkaufswert, so daß sich bei den Banken weltweit herumgesprachen hat, dass Finanzierungen kein Risiko darstellen.“ Das ist ja wohl das, was man im übertragenen Sinne auch eine sichere Bank nennen kann. Aber auf der sich einer wie Schreier niemals auszuweichen wagen würde. „Schon alleine deshalb, weil ich Drucktechnik als faszinierend betrachte.“ Ach, könnte das Leben immer so bleiben, wie es ist.

