



# Alles andere als ein Schönwetterkapitän

Bernhard Schreier verlässt die Heidelberger Druckmaschinen AG. Eine Analyse seiner Ära als Vorstandsvorsitzender

»Viel, weil wir intensiv daran arbeiten müssen, dass der Offsetdruck seinen Ruf und seine Bedeutung behält, die ihm zusteht. Denn wir beobachten, dass die Attraktivität der neuen Medien das Gedruckte in ein falsches Licht rückt.«

Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Und dennoch! Zwei Krisen und gefühlte Jahrzehnte dramatischen Strukturwandels in der Druckindustrie später verlässt Bernhard Schreier den Heidelberger Druckmaschinenbauer. Sein Rücktritt als Vorstandsvorsitzender kommt überraschend, zumal das Unternehmen nach den letzten Krisenjahren, tiefroten Zahlen und einer gerade noch abgewendeten Insolvenz allmählich wieder Luft schnappen kann und zumindest im nächsten Geschäftsjahr wieder mit einem positiven Ergebnis rechnet.

»Nachdem in den vergangenen Monaten wichtige strategische Weichenstellungen eingeleitet und zum Teil bereits umgesetzt wurden, um Heidelberg wieder auf einen profitablen Wachstumskurs zu bringen, und die drupa im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2012/13 zum höchsten Quartalsauftragseingang seit vier Jahren geführt hat, haben Aufsichtsrat und Schreier jetzt den rich-

tigen Zeitpunkt gesehen, um auch an der Unternehmensspitze neue Impulse zu setzen«. So liest sich die offizielle Pressemitteilung vom 19.



Juli 2012. Der Vertrag von **Bernhard Schreier** sollte zwar noch bis Mitte 2013 laufen, doch nun gibt er den Stab nach 13 Jahren als Heidelberg-CEO schon Anfang September ab. Er werde seinen Nachfolger Dr. Gerold Linzbach noch bis Ende des Jahres begleiten und das Unternehmen danach verlassen.

## Noch immer rote Zahlen

Solche Verlautbarungen blenden erfahrungsgemäß Teile der Ist-Situation aus. Und so kolportiert die Wirtschaftspresse sofort, dass mit dem Abtreten des langjährigen Heidelberg-Aufsichtsratsvorsitzenden Mark Wössner vor einem Jahr die Position Schreiers bereits als geschwächt galt und der neue Aufsichtsratsvorsitzende Robert J. Koehler nicht bis zum Auslaufen des Vertrags von Schreier habe warten wollen. Koehler habe ein entschlosseneres Handeln in der Krise verlangt.

Zwar hatte Schreier noch zu Anfang des Jahres mit dem Effizienzprogramm »Fokus 2012« den Abbau weiterer 2.000 Arbeitsplätze ange-

Bei den weltweit zigtausenden kommerziellen Druckereien hat der Name Heidelberg die gleiche Bedeutung wie Coca-Cola im sonstigen Leben. Jeder kennt die Marke – egal wohin man kommt. Was kann da schon passieren? »Viel«, sagte Bernhard Schreier im »Druckmarkt«-Interview Anfang des Jahres 2000, kurz nach seiner Berufung zum Vorstandsvorsitzenden des Druckmaschinenbauers.

Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay





kündigt, doch offensichtlich hat das Programm den Aufsichtsrat nicht überzeugt. Noch steckt der Konzern in den roten Zahlen. Im abgelaufenen Quartal stiegen die Verluste noch einmal auf rund 58 Mio. €; vor einem Jahr stand nur ein Minus von 25 Mio. € in der Quartalsbilanz. Von Schreiers Nachfolger Dr. Linzbach wird nun wohl erwartet, dass er das Blatt schneller wenden und das Unternehmen nach vier Jahren mit Verlusten wieder in die schwarzen Zahlen bringen kann.

**Weitere Anpassung nach unten?**

Die Dauerkrise im Druckmaschinenbau ist jedoch kein hausgemachtes Problem von Heidelberg. Alle Druckmaschinenbauer leiden seit vier Jahren unter der Flaute. Seit Beginn der Finanzkrise 2008 hat sich der Branchenumsatz auf rund 4,5 Mrd. € halbiert. Und dauerhaft – so die Annahme des KBA-Chefs Claus Bolzschünemann – wird sich der Umsatz

auf diesem Niveau einpendeln. KBA, die Nummer zwei im Druckmaschinenbau, erreicht bei einem Umsatz von knapp 1,2 Mrd. € und etwas mehr als 6.000 Mitarbeitern gerade die Gewinnzone.

Angesichts der anhaltenden Strukturkrise der Branche spricht derzeit nicht viel dafür, dass sich der Umsatz von Heidelberg auf über 3,0 Mrd. € steigern lässt. Daran ändert auch der hohe Auftragsengang während der drupa 2012 nicht viel. Und die Hoffnung auf eine Marktbereinigung erübrigt sich, nachdem die britische Langley-Gruppe und der Lübecker Mischkonzern Possehl den Konkurrenten manroland nach dessen Insolvenz und Zerschlagung übernommen haben.

Schreiers Nachfolger Dr. Gerold Linzbach wird um weitere Anpassungen wohl nicht herkommen. Damit kommt keine leichte Aufgabe auf ihn zu, wenngleich Bernhard Schreier den größten Teil der Arbeit schon geleistet hat.

**Kein Schönwetterkapitän**

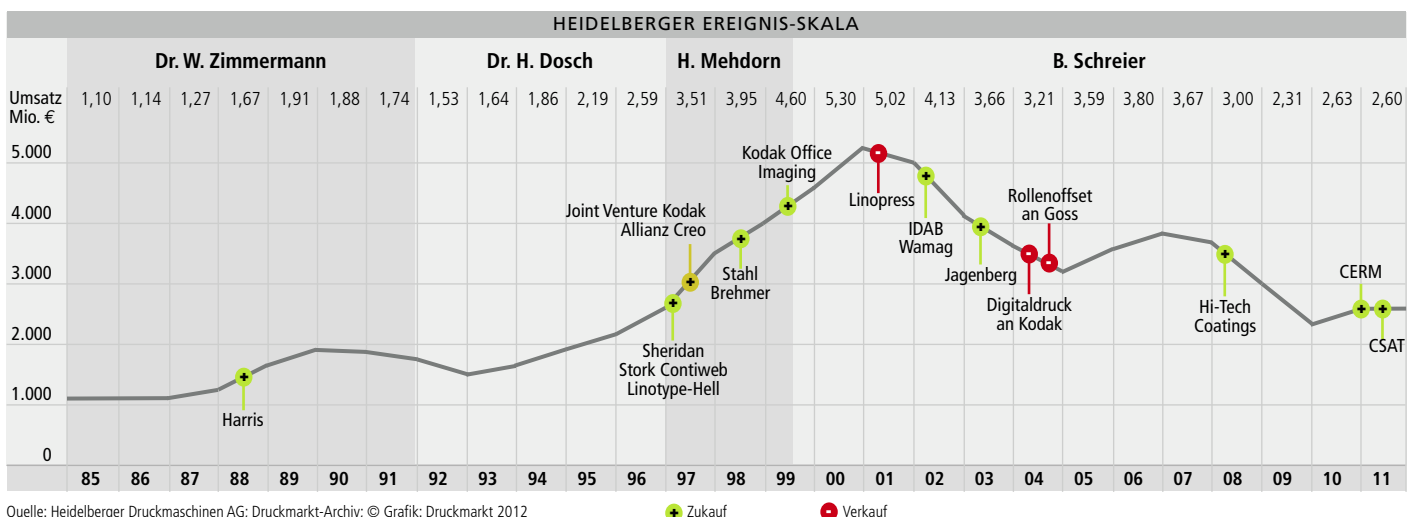
Denn Bernhard Schreier war in seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender alles andere als ein Schönwetterkapitän. Schon kurz nach der Übernahme des Zepters von Hartmut Mehdorn im Oktober 1999, der an die Spitze der Deutschen Bahn wechselte, hob er den Umsatz des Druckmaschinenbauers zwar noch auf das Allzeithoch von 5,3 Mrd. €, doch nach dem Platzen der Dotcom-Blase im März 2000 brach die erste schwere Krise über die Medienbranche herein. Während der nun folgenden Ära als Vorstandsvorsitzender hatte Schreier wirklich gute Zeiten nicht mehr erlebt.

Zu den ersten Aufgaben Schreiers gehörte es, den von Hartmut Mehdorn durch üppige Zukäufe aufgeblähten Konzern wieder zurückzustutzen. Neben dem Zeitungs- und Rollendruckgeschäft musste sich Heidelberg 2004 unter finanziellem

**DR. GEROLD LINZBACH**



Dr. Gerold Linzbach (56) promovierte Chemieingenieurwesen, war von 1988 bis 1991 bei McKinsey und verantwortete Projekte im Bereich der Prozesstechnik. Ab 1991 war er in verschiedenen Positionen bei der Hoechst AG, unter anderem als CEO der Trevira GmbH. 1999 begleitete er die Gründung von Aventis und war bis 2003 CEO der Celanese Acetate Gruppe in den USA. Im März 2005 wurde Dr. Linzbach Vorstandsvorsitzender der Holzminnderer Symrise AG und führte das Unternehmen 2006 an die Börse. Ab 2009 leitete Dr. Linzbach als Vorstandsvorsitzender und Geschäftsführer die D+S Europe beziehungsweise deren Folgegesellschaften in Hamburg. Im September 2012 wird er Heidelberg-CEO.



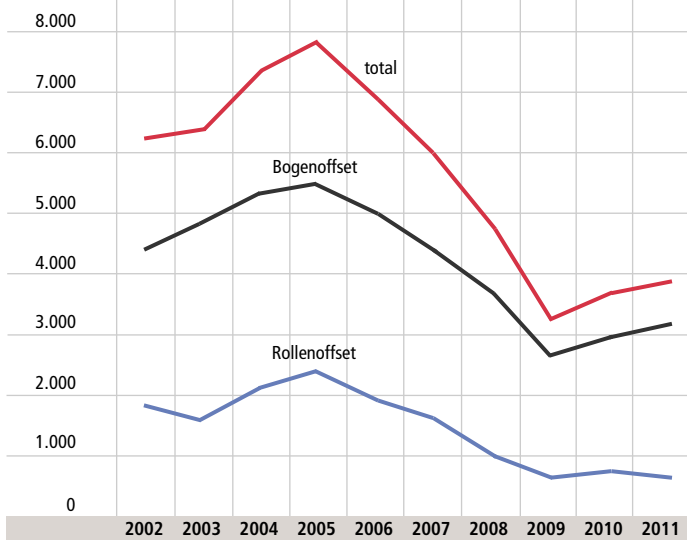
Quelle: Heidelberger Druckmaschinen AG; Druckmarkt-Archiv; © Grafik: Druckmarkt 2012

Die starken Umsatzzuwächse, die Heidelberg ab 1997 verzeichnete, stehen unmittelbar im Zusammenhang mit den Zukäufen aus der Zeit von Hartmut Mehdorn, der Heidelberg zu einem Komplettanbieter in der Branche formen wollte. Zu keiner Zeit vorher hatten die Vorstände des Unternehmens derart in Technologien investiert, die nicht zum Kerngeschäft gehörten. Auch nachdem Bernhard Schreier 1999 das Ruder bei Heidelberg übernahm, waren Zukäufe nicht mehr an der Tagesordnung. Ein Abweichen von Mehdorns Strategie wurde bereits 2001 spürbar, als Heidelberg den Bereich Linopress, der Redaktionssysteme herstellte, an alfa verkaufte, und den Bau von Scannern der ehemaligen Linotype-Hell AG einstellte.

2004 drehte Schreier das Rad komplett zurück: Der gesamte Bereich Rollenoffset, zu dem auch das 1988 akquirierte Rollengeschäft von Harris gehörte, wurde an Goss verkauft, der Digitaldruck in Farbe und Schwarz-Weiß ging an Kodak. Damit brachen Heidelberg neben dem ohnehin rückläufigen Geschäft weitere Umsätze weg, die Verlustbringer waren jedoch ausgeschaltet. In den folgenden Jahren konzentrierte sich Heidelberg auf den Bogenoffset und startete mit dem Zukauf des Lack-Herstellers Hi-Tech-Coatings seine Offensive im Markt der Verbrauchsmaterialien. CERM (MIS) und CSAT waren kleinere Zukäufe im Bereich der Software und des Digitaldrucks, von dem sich Heidelberg Erfolge im Verpackungsmarkt verspricht.



UMSATZENTWICKLUNG OFFSETDRUCKMASCHINEN WELTWEIT										
Umsatz Mio. €	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bogenoffset	4.400	4.800	5.300	5.500	5.000	4.400	3.700	2.600	3.000	3.200
Rollenoffset	1.864	1.602	2.130	2.358	1.907	1.675	1.040	620	690	630
<b>total</b>	<b>6.264</b>	<b>6.402</b>	<b>7.430</b>	<b>7.858</b>	<b>6.907</b>	<b>6.075</b>	<b>4.740</b>	<b>3.220</b>	<b>3.690</b>	<b>3.830</b>



Quelle: Heidelberg, KBA; © Druckmarkt-Grafik 2012

Druck auch von den Digitaldruckaktivitäten trennen. Damit beraubte sich Heidelberg jedoch seiner Digitaldruck-Perspektiven. Aufgrund der wachsenden Bedeutung des Digitaldrucks sah sich Schreier 2011 gezwungen, den Ausstieg aus dem digitalen Druck durch die Allianz mit Ricoh wieder halbwegs rückgängig zu machen.

Natürlich belegen die Zahlen, dass der Konzernumsatz (5,3 Mrd. € im Geschäftsjahr 2000/01) unter der Führung Schreiers auf etwa die Hälfte geschrumpft ist. Und ausgerechnet Bernhard Schreier, der als Heidelberger ›Urgestein‹ viel Verständnis für die Mitarbeiter hatte und eine gute Portion Solidarität mitbrachte, musste während seiner Amtszeit den Abbau von über 10.000 Arbeitsplätzen einleiten und durchziehen. Im ersten Jahr seiner Amtszeit als Heidelberg-CEO beschäftigte der Druckmaschinenbauer 25.000 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2011/12

waren es noch 15.414, weitere 2.000 Stellen stehen zur Disposition. Trotz dieser äußerst unpopulären Maßnahmen und der auch menschlich nicht eben leichten Aufgabe galt Schreier unter Analysten und Anlegern als Zauderer. Ja, vielleicht hat er die Dimension und Dauer der Krise unterschätzt, vielleicht hatte er zu lange auf ein sich Erholen des Marktes gehofft. Vielleicht hätte er auch anders reagieren müssen. Doch ›hätte, wäre, wenn‹ zählt nicht. Immerhin hat er das Unternehmen durch zwei globale Wirtschaftskrisen geführt und dazu beigetragen, Heidelberg vom Druckmaschinenhersteller zu einem Lösungsanbieter zu entwickeln.

### 37 Jahre Branchenkenntnis

Der 58-jährige Bernhard Schreier hat praktisch sein gesamtes Berufsleben bei Heidelberg verbracht. Schon sein Studium absolvierte er als Angestellter der Heidelberger Druckmaschinen AG. Als Diplom-Ingenieur wurde

Diese Grafik spricht Bände und zeigt den Absturz der Verkäufe bei den Offsetdruckmaschinen in den letzten Jahren (Flexo-, Tief- und Hochdruck bringen es außerdem noch auf einen Umsatz von etwa 700 Mio. €). Dies lässt sich sicher nicht als hausgemachtes Problem von Heidelberg definieren. Doch auch wenn die Kurve bei den Verkäufen im Bogenoffset wieder nach oben zeigt, wird es für Heidelberg schwer werden, wieder auf einen Umsatz von 3 Mrd. € zu kommen. Das ist (wenn überhaupt) nur mit Geschäften in Prepress, Verbrauchsmaterialien, Weiterverarbeitung und Services möglich.

er 1978 Assistent der Montageleitung am Standort Wiesloch, zwei Jahre später Abteilungsleiter. Ab 1982 war er Betriebsleiter Speedmaster und S-Offset, ab 1985 Projektleiter des Neubaus der Montage in Wiesloch, deren Leiter er 1988 wurde. 1990 ging Bernhard Schreier nach Frankreich und leitete als Directeur Général den Rollenoffset-Standort Heidelberg Harris in Montataire. 1995 wurde er stellvertretendes Mitglied des Heidelberg-Vorstands mit der Zuständigkeit für die Produktionstechnik. 1996 übertrug man ihm den Vorstandsvorsitz der Linotype-Hell AG. Nach deren Verschmelzung mit der Heidelberger Druckmaschinen AG wurde Schreier Mitglied des Konzernvorstandes und Leiter der Business Unit Prepress. Im Oktober 1999 übernahm er schließlich den Vorstandsvorsitz des Unternehmens.

Dr. Gerold Linzbach bringt keine ausgeprägte Erfahrung im Maschinenbau mit und ist kein ausgewiesener Kenner der Druckindustrie. Dafür verfüge er über Führungs- und Kapitalmarktexpertise, wird Robert J. Koehler zitiert. Deshalb wird er wohl auch clever genug sein, sich so viel Branchenwissen wie möglich anzueignen, bevor Bernhard Schreier das Unternehmen nach 37 Jahren verlässt.

### RESPEKT!

Und eine persönliche Anmerkung sei an dieser Stelle auch erlaubt. Ich kenne Bernhard Schreier seit 1996. Ich habe ihn in diesen Jahren als gut gelaunten, jovialen, aber auch als nachdenklichen, angestregten und von den in der Krise notwendigen Entscheidungen (und wohl auch schlaflosen Nächten) ausgelaugten Menschen erlebt. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie schwer es ist, einige Dutzend Mitarbeiter zu entlassen. Aber 10.000 sind eine ganz andere Nummer. Dabei habe ich Bernhard Schreier als alles andere als kaltschnäuzig kennengelernt (was ihm andere gerne zum Vorwurf machen). Und auch wenn sich jetzt alle an den Zahlen festhalten und zurückliegende Entscheidungen kritisieren: Er hat in den 13 Jahren als Vorstandsvorsitzender mit dem Ausstieg aus dem Rollenoffset, dafür aber mit dem Einstieg ins Bogen-Großformat (um nur zwei Entscheidungen herauszugreifen) dazu beigetragen, dass es Heidelberg überhaupt noch gibt. Auch dafür meinen allerhöchsten Respekt!



# DER SCHLAUMACHER Nachhaltigkeit

Die Verschwendung von und der unachtsame Umgang mit Ressourcen hat ein erschreckendes Maß angenommen. Deshalb ist die konsequente Ausrichtung auf nachhaltige Aspekte auch in der Medienproduktion notwendig. Dabei können Auftraggeber und Drucker ihrer humanen und gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und wirtschaftlich davon profitieren. Schließlich vermeidet ökologische Produktion Fehler, Doppelarbeiten und unnötigen Materialeinsatz, reduziert Abfall sowie Entsorgungskosten und spart damit Geld und Zeit.

Es ist also höchste Zeit sich zu vergewissern, was sinnvoll, notwendig und machbar ist, um ökologisch fit und ökonomisch effektiv zu sein. Denn Ökologie ist das Denken über den Tag hinaus, eine Strategie, die mehr umfasst als aktuelle Tagesprobleme. Es ist vor allem auch das Gefühl, den eigenen Entscheidungen und Handlungen einen Sinn zu geben, der nachwirkt – der damit eben nachhaltig ist.



Dossier  
**Nachhaltigkeit**  
Nachhaltigkeit muss Teil der Medienproduktion werden. Wie? Das Heft informiert umfassend.  
März 2012.  
44 Seiten, A4.  
19,90 € / 24.90 CHF.



Diese und weitere Ausgaben der Druckmarkt Collection sind im Internet zu bestellen:  
[www.druckmarkt.com](http://www.druckmarkt.com)

**DRUCKMARKT COLLECTION**  
[www.druckmarkt.com](http://www.druckmarkt.com)