

Gespräche über Kooperationen

«Wir haben die nötigen Schritte eingeleitet, 2013/2014 wieder in die Gewinnzone zurückzukehren», sagt



Heidelberg-Chef **Dr. Gerold Linzbach.**

«Wir konzentrieren uns voll auf unsere Profitabilität, indem wir uns den Gegebenheiten am Markt anpassen. Wir werden innerhalb des Portfolios strategisch agieren und verstärkt auf diejenigen Geschäftsfelder setzen, in denen wir langfristig profitabel sein können.»

Diese Aussage lässt natürlich Interpretationen in verschiedene Richtungen zu. Allen voran zum Thema Kooperation. Denn nachdem sich der Heidelberg-CEO in einem FAZ-Interview im Mai für Kooperationen unter den Druckmaschinenherstellern ausgesprochen hatte, bestätigte KBA-Vorstandschef Claus Bolzschünemann wenig später, dass KBA und Heidelberg über eine Zusammenarbeit sprechen. Die Marktsituation zwingt dazu, ausgetretene Pfade zu verlassen, sagte er.

Eine Fusion der beiden – das müsste man eigentlich gar nicht erst erwähnen – ist aus kartellrechtlichen Gründen quasi ausgeschlossen. Denkbar ist aber beispielsweise eine Zusammenarbeit im Einkauf, um die Kosten zu senken. Das wäre aufgrund der Dauerkrise auch kein Wunder. Aber Kooperationen müssen ja nicht nur beim Einkauf, sondern könnten auch in Bereichen wie den Giessereien oder der Teilefertigung stattfinden.

Und was wäre, wenn sich die Würzburger und Heidelberger darauf ver-

ständigen würden, sich künftig auf bestimmte Marktsegmente zu konzentrieren und auf andere Segmente zu verzichten? Schon jetzt gehen sich die beiden Konkurrenten (vom Bogenoffset abgesehen) in den meisten Marktsegmenten aus dem Weg. Man denke nur an den Rollenoffset (nur KBA) oder den Digitaldruck, wo Heidelberg Ricoh-Bogenmaschinen verkauft und KBA eine eigene Inkjet-Rotation anbietet. Ebenso im Bereich Postpress, wo KBA mit MBO kooperieren will, während Heidelberg fast die gesamte Weiterverarbeitungs-Palette von der Falzmaschine bis zur Stanze bietet. Ganz zu schweigen vom Geschäft mit Verbrauchsmaterialien und Services, mit dem Heidelberg im letzten Jahr um je 4% auf über 1 Mrd. Euro gewachsen ist.

Neuanfang ab 2014

Dennoch setzt sich die Konsolidierung auf dem Druckmaschinenmarkt fort. In Folge der andauernden Krise hat sich die Marktlage durch sinkende Nachfrage vor allem in den industriellen Ländern verschlechtert. Dieser Rückgang hat die Maschinenbauer zu internen Strukturreformen veranlasst (siehe auch nebenstehenden Kasten).

Einen Schritt weiter gehen nun die japanischen Hersteller Mitsubishi Heavy Industries Printing & Packaging Machinery, Ltd (MHI-PPM) und Ryobi Limited. Die Unternehmen haben am 20. Juni 2013 ein Joint Venture beim Bau von Bogenoffset-Druckmaschinen unterzeichnet. Bereits zu Jahresanfang wurde die Prüfung einer Allianz angekündigt. Dies

MÜLLER MARTINI STEHT VOR EINER UMFASSENDEN UNTERNEHMENSREFORM

Die Müller-Martini-Gruppe steht vor einer grundlegenden Umstrukturierung. Aufgrund des Strukturwandels in der Druckindustrie und der eingebrochenen Umsätze soll die Belegschaft in den nächsten Monaten um über ein Fünftel reduziert werden. Im Fokus der Restrukturierung steht die Anpassung der Fertigungs-Kapazitäten. Für die Kunden soll sich nach einer Mitteilung des Unternehmens jedoch nichts ändern – sowohl die Geschäftsbereiche als auch das Produktportfolio sollen in vollem Umfang bestehen bleiben.

Durch die anhaltend schwierige Situation in der grafischen Industrie, dem «redimensionierten Markt» und der damit einhergehenden Verkleinerung der Kundenbasis hat sich der Umsatz von Müller Martini mehr als halbiert. Lag er vor vier Jahren noch bei über 1 Milliarde CHF, waren es im Geschäftsjahr 2012 weniger als 450 Mio. CHF. Für das laufende Jahr wird mit einem Umsatz von rund 400 Mio. CHF gerechnet. «Die Verluste in den letzten vier Jahren haben sich trotz kontinuierlicher Anpassungen und Gegenmassnahmen auf Ertrags- und Kostenseite auf einen dreistelligen Millionenbetrag summiert», wird Konzernchef Bruno Müller in der Unternehmensmitteilung zitiert. Der Preis- und Margendruck sei gross und zudem belaste der starke Frankenkurs die Gewinnmarge.

«Um überleben zu können, müssen wir in kleineren Dimensionen operieren», erklärt Müller-Martini-CEO Bruno Müller und fügt hinzu: «Wir werden aber alles daran setzen, mit einer Bündelung der Kräfte die Beratung unserer Kunden bei Neuinvestitionen und im Servicebereich weiterhin zu vertiefen. Unsere eingeleitete Regionalisierung des Vertriebs- und Servicenetzes bietet hierzu eine gute Ausgangslage.»

Wie die anstehende Restrukturierung im Detail aussehen soll, werde in den nächsten Wochen besprochen. Als wahrscheinlichste Lösung stehe die Zusammenlegung der Schweizer Standorte Zofingen und Felben im Fokus der Überlegungen. Schweizerische Medien haben jedoch schon gemeldet, dass der Standort Felben mit 339 Arbeitsplätzen ganz geschlossen wird. Aber auch die restlichen Standorte im In- und Ausland seien in die Überlegungen mit einbezogen. Das Familienunternehmen beschäftigt weltweit 2.440 Mitarbeiter, 1.355 davon in der Schweiz. Von den geplanten 550 Stellenstreichungen weltweit sollen in der Schweiz bis zu 330 Stellen entfallen. Besonders bitter für die Angestellten ist, dass auch die Kurzarbeit den Stellenabbau nicht verhindert hat. Viele mussten auf einen Teil ihres Einkommens verzichten und werden trotzdem ihren Job verlieren.

Ziel der jetzt eingeleiteten Restrukturierungs-Massnahmen ist es laut Müller Martini, sich im weltweit geschrumpften Markt der grafischen Branche auch in Zukunft behaupten zu können und das Überleben der Gruppe zu sichern.



Nutzen Sie die Erfahrung eines versierten Lead-Auditor beim Aufbau und der Pflege von prozessorientierten Management-Systemen:

- Qualitäts-Management nach ISO 9001
- Umwelt-Management nach 14001
- BRC/loP für Verpackungen
- Arbeitssicherheit
- FSC
- Klimaneutrales Drucken

Als Experte für Audits mit intensiven Erfahrungen in der Druckindustrie kann ich Ihnen die Vorbereitung auf die Zertifizierung wesentlich erleichtern und das Optimierungspotential in Ihrem Unternehmen erschliessen.

Projektweise, tageweise, nach Bedarf stehe ich Ihnen als Berater und Mitarbeiter auf Zeit zur Verfügung. Gerne komme ich zu einem kostenfreien Informationsgespräch zu Ihnen ins Haus.

Willy Ringisen

Unternehmensberatung

Krankenhausstrasse 7

9053 Teufen

Tel.: +41 (0) 71 333 18 82

Mobil: +41 (0) 79 335 19 86

Mail: ringise@bluewin.ch