

Kurze Wege, schnelle Entscheidungen

Da sitze ich im Meetingroom einer Züricher Druckerei mitten in der Schweiz und höre gespannt, was ein gebürtiger Spanier über einen Engländer zu berichten weiss, der vor gut einem Jahr ein deutsches Traditionsunternehmen übernommen hat. Ja, die Rede ist von manroland – von manroland Sheetfed, wie sich das Offenbacher Unternehmen heute nennt.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Rafael Penuela ist seit «ewigen Zeiten» mit dem Hersteller von Bogenoffsetdruckmaschinen verbunden und seit Januar 2013 Geschäftsführer des Unternehmens, das nach der Insolvenz des Vorgängerkonzerns manroland Druckmaschinen AG nur noch ein Schatten dessen ist, was es einmal war. 2.480 Druckwerke habe man 2007 noch hergestellt und verkauft. Heute seien es noch 500 bis 600 Druckwerke, sagt Penuela: «Doch damit, den Maschinen und einer Reihe an zusätzlichen Dienstleistungen verdienen wir Geld und haben 2013 sogar einen Gewinn erwirtschaftet.»

Überholte Denkweisen

Das hört sich alles äusserst ungewöhnlich an. Ist es wohl auch. Rafael Penuela ist aber fest davon überzeugt, dass die alten Denk- und Handlungsweisen in unserer Branche heute nicht mehr funktionieren. Die nämlich hätten dazu geführt, dass die deutschen und japanischen Druckmaschinenhersteller in den letzten fünf bis sechs Jahren Milliarden schulden aufgehäuft hätten. Überholte Denk- und Management-Methoden hätten schliesslich auch die manroland AG in die Pleite getrieben. Heute könnten diese Handlungsweisen erst recht nicht mehr funktionieren, nachdem sich der weltweite Markt für Druckmaschinen nahezu halbiert habe. In der stringenten Logik, wie Penuela diese Fakten vorträgt, erscheint



Mit dem Gastgeber und langjährigen Kunden Daniel Baer, Geschäftsführer der Karl Schwegler AG, in der Mitte: Rafael Penuela, Geschäftsführer manroland Sheetfed in Offenbach (links), und Jakob Rösti, Geschäftsführer der manroland Swiss AG.

das Handeln des Offenbacher Maschinenherstellers durchdacht und sinnvoll. Selbst die Entscheidung der Geschäftsführung von manroland Sheetfed, sich nur noch auf Bestandskunden zu konzentrieren und jeglichem Wettbewerb beim Maschinenverkauf aus dem Weg zu gehen. «Wir wollen damit den ständigen Preiskämpfen entgegenwirken. Druckereien, die nur deshalb ein Angebot einholen, um damit die nächste Preisspirale nach unten loszutreten, bekommen von uns kein Angebot», sagt Rafael Penuela klipp und klar.

Dabei gibt er unumwunden zu, dass ihn diese Vorgehensweise als «gelernten Vertriebler» selbst zunächst irritiert hatte. Allerdings versteht man Kunden, bei denen Maschinen verschiedener Hersteller installiert sind, ebenfalls als «installierte Basis». Natürlich stehe man bei Neuin-

vestitionen hier im Wettbewerb zu anderen Maschinenherstellern, doch habe man nach Analysen festgestellt, dass sich die Konzentration auf bestehende Kunden voll und ganz bewährt habe. Zumal es viele treue «Roländer» gebe. «Wir haben während der Insolvenz etliche Aufträge von bestehenden und auch neuen Kunden bekommen, was beweist, wie stark die Marke ist», sagt Penuela.

Kundenurteil: Sehr gut

Einer dieser Kunden ist Daniel Baer, Geschäftsführer der Karl Schwegler AG. Er war bei diesem Zusammentreffen mit einigen wenigen Journalisten in erster Linie Gastgeber, bestätigte aber als Kunde des Druckmaschinenbauers, dass die Mitarbeiter von manroland auch in der Krisenzeit während und nach der

Insolvenz «einen sehr guten Job gemacht» haben. Es sei kein einziger Mangel an Service und Beratung festzustellen gewesen. Was einmal für die Stabilität der Maschinen spricht (die Karl Schwegler AG hat eine Sechsfarben Roland 700 plus Lack und eine Fünffarben Roland 900 plus Lack in Betrieb), zum anderen aber auch für das Krisen-Management. Denn bei 50 Mitarbeitern im Eineinhalb- beziehungsweise Zweischichtbetrieb hätte ein Stillstand beim Service für Schwegler selbst auch zur wirtschaftlichen Katastrophe führen können, räumt Daniel Baer ein.

Konzentration auf Wesentliches

«Die Insolvenz war für uns alle, für die Mitarbeiter bei manroland, und auch bei den Kunden ein traumatisierendes Ereignis», blickt Penuela zurück. Und um sein Bekenntnis zu ergänzen: Es hatte auch die Wettbewerber und deren Kunden sowie uns von der Fachpresse arg gerüttelt und beschäftigt. Denn diese Insolvenz und der kurz später bekannt gewordene Konkurs von Kodak liess die Wellen noch höher schlagen, was denn nun aus dieser Branche werde. Doch manroland hatte zu diesem Zeitpunkt andere Probleme, als über die Zukunft der Druckindustrie nachzudenken.

«Zunächst war ein Management-Buyout geplant», berichtet Penuela, «doch dann kam Langley.» Und dessen Führungsstil sei mit der alten AG

überhaupt nicht zu vergleichen. Kurze Wege, schnelle, aber fundierte Entscheidungen, seien sein Management-Stil. Und darin sei er knallhart. Diese Gangweise hat bei den Mitarbeitern und den Führungskräften aber offenbar gefruchtet.

Man konzentriert sich auf das, was zu tun ist und verbringt die kostbare Zeit nicht in tagelangen Meetings. Und diese Konzentration auf das Kerngeschäft wolle man auch konsequent beibehalten. «Wir wollen uns ganz bewusst nicht breiter aufstellen: Kein Prepress, kein Postpress», gibt Penuela zu verstehen.

Neben Druckmaschinen bietet manroland Sheetfed jedoch weiterhin Printservices, Beratungen, Printcom (Verbrauchsmaterial) und Printnetwork (Vernetzung).

Lehrgeld bezahlt

«Es gibt Nischen, in denen der Digitaldruck den Offset ablösen mag, und wir haben solche Bereiche auch identifiziert», sagt Penuela und weist auf die angestrebte Kooperation mit Landa. «Doch wir sind nach wir vor vom Offsetdruckdruck überzeugt.» Was ihn an der künftigen Zusammenarbeit mit Landa reizt, seien die relativ geringen Prozesskosten und die Materialvariabilität der Maschinen. Doch auf explizite Nachfrage schätzt Rafael Penuela, dass Benny Landa noch eine drupa braucht, um ein fertiges Produkt auf die Beine zu stellen. Und erst dann könne man die Technik in die eigenen Maschinen integrieren. Anderes

interessiere ihn in Sachen Digitaldruck nicht. Hier habe man über die Jahre genügend Lehrgeld bezahlt.

Apropos drupa: Hier hat manroland wohl einiges im Köcher. «Wir haben einige Weiterverbesserungen und Produkte auf den Weg gebracht, werden aber keine Entwicklungskapazitäten beispielsweise auf die Erhöhung der Höchstgeschwindigkeit unserer Maschinen legen. Unser Hauptgeschäft sind 3B-Maschinen und dabei wollen wir die Wendegeschwindigkeit und andere andere Dinge optimieren.»

Wo steht manroland heute?

Damit lässt sich auch ein Bild zeichnen von dem, was manroland Sheetfed heute ist. Aktuell beschäftigt das Unternehmen 1.800 Mitarbeiter in weltweit 40 Ländern, davon 900 im Werk Offenbach und davon wiederum 80 Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung. Der Umsatz lag im Jahr 2013 bei 365 Mio. Euro.

70% der Verkäufe gehen nach Asien oder Südamerika. Die Maschinen, die beispielsweise nach China gehen, seien inzwischen ebenfalls hoch automatisiert, stellt Rafael Penuela fest. Allerdings spiegelten die Maschinenverkäufe derzeit auch die Situation auf den Märkten wider. «Die Roland 900 Perfector ist zwar eine tolle Maschine für den Verlagsdruck, wird zurzeit allerdings nur wenig nachgefragt», sagt Penuela. Dafür aber seien über 100 Inline-Foiler weltweit installiert. Ein typischer Beleg, wie sich der Markt darstellt.

Ein Unterschied zu anderen Herstellern ist übrigens auch, dass manroland die Maschinen nicht im Werk abdruckt, sondern erst beim Kunden. Was den Vorteil habe, das zeitaufwändige Verfahren im Werk einzusparen, dafür allerdings längere Zeit bei der Installation beim Kunden brauche. Was ja nicht unbedingt schlecht ist, wenn die Mitarbeiter, die später an der Maschine arbeiten sollen, den Technikern einen Blick über die Schulter werfen können.

Und die Schweiz?

Und was hat manroland Sheetfed in der Schweiz vor? Von neuen Installationen hat man schon länger nichts mehr gehört, von grossen Worten hat man längst Abstand genommen. Und man konzentriert sich auf die bestehenden Kunden – siehe oben. Doch Jakob Rösti, Geschäftsführer der Schweizer Organisation, ist mit dieser Situation gar nicht unzufrieden. Und er hat sich einiges vorgenommen. «Wir haben festgestellt, dass das Anwendungs-Know-how der Technologie hinterher hinkt», sagt er und sieht seine Aufgabe und die der manroland Swiss darin, die Prozesse beim Kunden zu begleiten. Er und die rund 20 Mitarbeiter haben ihr Budget ohne Maschinenverkäufe geplant. Kunden unterstützen, beraten, nachrüsten und Verbrauchsmaterialien sollen das Unternehmen am Leben halten und Gewinne einfahren.

Rösti ist sicher, diese Strategie auch ohne Maschinenverkauf verkraften

zu können, wenngleich es ja nicht aussichtslos sei, dass ein Kunde in eine neue Maschine investiert.

Die installierte Basis in der Schweiz sind rund 500 Druckwerke. Etwa 30% davon stehen bei Verpackungsdruckern. In diesem speziellen Markt glaubt Rösti einen Marktanteil von 80% zu halten. «Es gibt also genügend Potenzial, mit den Kunden die Prozesse weiter zu verbessern», sagt er. Daniel Baer stimmt ihm zu. Seitdem die Schwegler AG die vermeintlich teureren Vulcan-Drucktücher auf Empfehlung von manroland einsetzt, habe man unter dem Strich die Qualität erhöht und gleichzeitig auch noch Geld gespart.

Doch noch Wettbewerb

«Nach der Insolvenz war es natürlich ruhig um uns», räumte Rafael Penuela ein. «Jetzt werden wir die Kommunikation auch gegenüber der Öffentlichkeit wieder aufnehmen. Und den Beweis, innovativ zu sein, müssen wir noch erbringen. Aber wir arbeiten an Neuheiten, die vielleicht noch 2014 angekündigt werden. Spätestens zur drupa 2016 werden diese da sein.»

Es gibt ihn also doch noch, den Dreikampf der deutschen Druckmaschinenbauer, wenn auch inzwischen unter völlig anderen Vorzeichen und mit ganz anderen Zielen der Beteiligten. Das aber kann für die Kunden, die Drucker, nur gut sein.

➤ www.manroland.ch



Im gelben Trikot!

**Um Gesamterster zu sein, muss alles stimmen.
Unser Vorsprung ist die Summe von Qualität, individuellem
Kundenservice und Preis-Leistung. Vergleichen lohnt sich.**



Tel. 052 316 17 33
info@epple-druckfarben.ch

EPPL
Druckfarben