



# »Heidelberg ist Treiber von Veränderungen«

Im Gespräch mit Bernhard Schreier, Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG

Infolge des Umsatz- und Ertragsrückgangs hat Heidelberg Ende Oktober ein umfangreiches Sparprogramm angekündigt. In diesem Zusammenhang wird der Marktführer die Personalkapazität und Organisationsstrukturen anpassen. Zur nachhaltigen Reduzierung der Kapazitäten und Strukturen sollen weltweit bis zu 2.500 Stellen abgebaut werden. Vor diesem Hintergrund haben wir den Heidelberg-Vorstandsvorsitzenden Bernhard Schreier zu einem Interview gebeten und mit ihm über das aktuelle Maßnahmenpaket und die weitere Strategie diskutiert.

*Heidelberg hat im Laufe seiner Geschichte schon mehrere Krisen erlebt. Glauben Sie, dass man unter dieser Krise einfach so durchtauchen kann oder stehen die Druckindustrie und damit auch Zulieferer nicht vor einem massiven strukturellen Wandel?*

**Bernhard Schreier:** Die konjunkturelle Lage hat sich in den letzten Monaten weltweit ständig weiter eingetrübt. Die globale Finanzkrise hat dann ihr übriges dazu beigetragen. Heidelberg bekommt dies durch eine wesentlich verschlechterte Auftragslage zu spüren, die uns dazu zwingt, rasch die notwendigen Schritte zu unternehmen, um das

Unternehmen wieder zu stabilisieren. Eine strukturelle Krise kann ich dahinter nicht erkennen. Die eingeleiteten Maßnahmen zeigen zudem, dass Heidelberg nicht einfach unter der Krise »durchtaucht«, wie Sie es formuliert haben.

*Glauben Sie, dass der Markt drei deutsche Druckmaschinenhersteller verträgt oder ist eine Konzentration über kurz oder lang unausweichlich?*

**Bernhard Schreier:** Ich denke, dass die Konsolidierung in der Druckindustrie weiter voranschreitet. Das betrifft aber nicht nur die deutschen, sondern alle Hersteller.

*Kann man mit hochpreisigen Druckmaschinen »Made in Germany« überhaupt einen weltweiten Markt bedienen, der von unterschiedlichen regionalen Anforderungen geprägt wird?*

**Bernhard Schreier:** Prinzipiell unterscheiden sich die Marktanforderungen im Premiumbereich international nicht wesentlich. Unsere Kunden erwarten Spitzentechnologie, mit der sie ihre Aufträge zuverlässig zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis abwickeln können. Darüber hinaus lassen sich unsere Maschinen durch die unterschiedlichsten Optionen an spezielle Anforderungen anpassen.

Die wirtschaftliche Entwicklung hinterlässt ihre Spuren in den Bilanzen der Druckmaschinenhersteller. Der Markt für Bogenoffsetdruckmaschinen ist in diesem Jahr weltweit um rund 25% eingebrochen. Der Heidelberg-Vorstand will jetzt mit einem 200 Millionen Euro schweren Maßnahmenpaket das Ruder herumreißen.

Das Interview führte Knud Wassermann



**Heidelberg-Chef Bernhard Schreier sieht keine strukturelle Krise seines Unternehmens, das derzeit durch eine verschlechterte Auftragslage arg gebeutelt wird.**



Gleichzeitig erwarten die Kunden perfekten Service rund um die Uhr, überall auf der Welt. Und den bietet Heidelberg.

Anders sieht es bei den Kunden aus, die in Schwellenländern vorwiegend lokale Märkte bedienen. Hier gibt es in der Tat eine große Zahl Druckereien, die sich keine Maschine aus deutscher Produktion leisten können, die aber dennoch qualitativ hochwertige Standarddrucksachen produzieren wollen. So hat Heidelberg für die chinesischen Kunden bereits 2006 das erste Werk in China eröffnet, um von dort aus den chinesischen Markt mit standardisierten Druckmaschinen, die einen reduzierten Automatisierungsgrad aufweisen, kostengünstig direkt beliefern zu können.

*Heidelberg wird bis zu 2.500 Mitarbeiter abbauen. Wie wollen Sie sicherstellen, dass darunter nicht die Qualität in Vertrieb und Service leidet?*

**Bernhard Schreier:** Um es ganz klar zu sagen: In Qualität und Service gegenüber unseren Kunden wird es keine Abstriche geben. Die angekündigten Maßnahmen betreffen hauptsächlich die Bereiche Produktion, Forschung und Entwicklung sowie die Verwaltung und in einem geringeren Umfang unsere Vertriebs- und Serviceorganisationen.

Unsere Kunden können sich daher auch in Zukunft auf den sprichwörtlichen Heidelberg Service verlassen. Der ist ein Differenzierungskriterium gegenüber unserem Wettbewerb, an dem wir nicht rütteln werden.

*Angesichts einer offensichtlich immer kleiner werdenden Kundenbasis, die aufgrund der Produktivitätszuwächse zudem immer weniger Druckwerke benötigt, drängt sich die Frage auf, ob die Strategie von Heidelberg noch stimmt?*

**Bernhard Schreier:** Tatsache ist, dass in Schwellenländern wie China die Entwicklung des Druckmarkts praktisch noch immer am Anfang steht. Deshalb produzieren wir dort auch erfolgreich Druckmaschinen für den chinesischen Markt im Klein-

# aniva®

So brillant und knackig wie noch nie. Ein Meilenstein in der Farbtechnologie.

EPPLER Druckfarben → 8442 Hettlingen → T: 052 316 17 33 → F: 052 316 25 61  
info@eppler-druckfarben.ch





und Mittelformat. Zudem bauen wir unser Geschäft im Verpackungsdruck sowie mit Service- und Verbrauchsmaterialien weiter aus, um uns unabhängiger von der Konjunktur zu machen.

*Hat sich Heidelberg mit dem Ausstieg aus dem Digitaldruck nicht auch ein Stück Zukunft genommen?*

**Bernhard Schreier:** Auch heute noch hinken die Wachstumsraten des Digitaldrucks den Erwartungen vom Beginn dieses Jahrtausends hinterher. Der Offsetdruck weist das bei weitem größte Druckvolumen gegenüber anderen Verfahren auf und wächst weiter, wenn auch nur mit rund zwei bis drei Prozent jährlich. Er bietet das beste Preis-Leistungs-Verhältnis in Bezug auf Qualität, Produktivität und Auflagenhöhe. Auch langfristig wird sich an diesem Verhältnis nichts ändern.

*Dennoch: Heidelberg ist mit Druckmaschinen im Viertelbogen-Format groß geworden. Dieses Segment scheint jetzt durch den Digitaldruck wegzubrechen.*

**Bernhard Schreier:** Wir haben unser Angebot in diesem Segment um Anicolor erweitert. In Sachen Farb- und Substratflexibilität ist der Offset dem Digitaldruck überlegen und letztendlich gibt es kein kostengünstigeres Druckverfahren ab 200 Bogen aufwärts. Heidelberg hat mit Anicolor eine Technologie entwickelt, die es Druckereien ermöglicht, auch sehr kleine Auflagen wirtschaftlich zu produzieren. Nicht zuletzt der Vorsprung in Qualität und Flexibilität macht den A3-Offsetdruck gegenüber dem Digitaldruck wettbewerbsfähig.

*Die Maschine mit Anicolor kostet jedoch etwa 20 Prozent mehr als eine konventionelle Speedmaster 52. Ist dies die richtige Botschaft an den Markt?*

**Bernhard Schreier:** Eine Speedmaster SM 52 mit Anicolor-Farbwerk bietet gegenüber dem Modell mit konventionellem Farbwerk durch minimalen Aufwand beim Einrichten und einfachere Bedienung einen höheren Produktivitätsvorteil. Anwender berichten von einer Steigerung von über 50 Prozent. Die zusätzliche Investition zahlt sich zudem durch das Einsparen von bis zu 90 Prozent Makulatur und das Ausnutzen gewonnener Kapazitäten sehr schnell aus.

*Kann man bei den aktuell erzielbaren Preisen für Drucksachen eine Viertelbogenmaschine im Rahmen einer ehrlichen Kostenrechnung denn überhaupt noch amortisieren?*

**Bernhard Schreier:** Generell steht der Druckmarkt natürlich unter starkem Preisdruck. Allerdings ermöglicht die Heidelberg-Technologie in Verbindung mit dem Druckerei-Workflow Prinect ein optimales Ausschöpfen des Potenzials und somit eine wirtschaftlichere Produktion.

Maschinen im Format 35 × 50 cm punkten gegenüber größeren Formaten klar bei Kleinauflagen. Aufgrund der hohen Flexibilität und Zuverlässigkeit werden diese Modelle in kleinen Familienbetrieben oder als Ergänzungsmaschine in größeren Unternehmen eingesetzt. Bei vielen Druckprodukten sind sie sogar eine ideale Ergänzung wie beispielsweise bei der Produktion von Umschlägen. Diverse Veredelungsmöglichkeiten und die bewährte Offsetqualität sind Vorteile gegenüber Digitalmaschinen.

*Auch die XL-Technologie bringt nach Ihren Aussagen einen Produktivitäts-*

*zuwachs von 30 Prozent. Müssen Sie sich da in weitgehend gesättigten Märkten nicht von vornherein auf rückläufige Verkaufszahlen einstellen?*

**Bernhard Schreier:** Nicht unbedingt. Wir haben einen klaren Trend zu kleineren Auflagen, gerade hier greift eine optimierte Technologie und die erhöhte Produktivität ermöglicht eine flexiblere Planung im Drucksaal. Eine Marktsättigung mit diesen Maschinen sehen wir übrigens nicht, da wir ständig dabei sind, auch diese neue Plattform weiter zu optimieren. Ich möchte in diesem Zusammenhang auf unsere Speedmaster 102-Reihe verweisen, die seit vielen Jahre eine feste Größe in den unterschiedlichen Märkten ist und ständig mit Weiter- und Neuentwicklungen aufgerüstet wurde. Unsere XL-Baureihen geben uns für die Zukunft noch viel Spielraum nach oben. Bei den Kunden entstehen zudem immer neue Anforderungsprofile, die wir dann mit einer Weiterentwicklung dieser Plattform erfüllen können.

*Als börsennotiertes Unternehmen benötigt Heidelberg eine Wachstumsstory. Wie sieht die aus?*

**Bernhard Schreier:** Heidelberg als Lösungsanbieter für den Bogenoffsetdruck ist Treiber von Veränderungen im Markt für Druckmaschinen. Eine wesentliche Rolle in unserer Strategie spielen die Maschinen für das ganz große Format, die wir auf der drupa vorgestellt haben. Die Maschinen eignen sich in besonderem Maße für den Verpackungsdruck – für Produkte also, die in sehr großen Stückzahlen hergestellt werden. Im Gegensatz zu Werbematerialien zeigt sich die Nachfrage nach solchen Produkten vergleichsweise robust gegen Konjunkturschwankungen. Dieses Marktsegment ent-

wickelt sich darüber hinaus deutlich besser als der klassische Akzidenz- oder Werbedruck, da auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern immer mehr Lebensmittel nicht mehr lose verkauft werden, sondern verpackt.

Ähnlich wie der Verpackungsdruck ist auch das Servicegeschäft ein Wachstumssegment. Dem Geschäft mit Beratungsleistungen, Ersatzteilen, Wartung und dem Handel mit Verbrauchsmaterialien wird Heidelberg künftig einen deutlich höheren Stellenwert beimessen. Aus eigener Kraft können wir das Geschäftsgebiet Verbrauchsmaterialien, auf dem wir schon seit etwa zehn Jahren tätig sind, allerdings nicht signifikant ausweiten. Daher setzen wir verstärkt auf Kooperationen und Übernahmen.

Darüber hinaus werden wir auch die Produktion im Ausland forcieren und dazu unsere Werke in China und der Slowakei Schritt für Schritt ausbauen. Der verstärkte Absatz standardisierter Maschinen im kleineren und im mittleren Format ist für uns auf längere Sicht quasi auch eine Eintrittskarte dafür, in China beispielsweise vermehrt auch individuell ausgestattete Maschinen im großen, bzw. im ganz großen Format absetzen zu können. Sie sehen, wir haben eine klare Strategie für die momentanen und zukünftigen Herausforderungen.

*Herr Schreier, danke für das Gespräch!*

➤ [www.heidelberg.com](http://www.heidelberg.com)

