



Von Hans-Georg Wenke und Klaus-Peter Nicolay

# Vom Sockel geholt

Heidelberg verkleinert den Vorstand, will das gesamte Rollengeschäft verkaufen, baut weitere 1.000 Stellen ab und will den Digitaldruckbereich ausgliedern

## KOMMENTAR & ANALYSE

Am 26. November hat sich Heidelberg von den Visionen des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Hartmut Mehdorn verabschiedet, Komplettanbieter für die Druckindustrie zu werden. Heidelberg-Chef Schreier, der selbst seit vier Jahren an der »Alles-aus-einer-Hand«-Philosophie festgehalten hat, bläst nun zum Rückzug in gewaltigem Umfang. Gründe sind neben dem generellen Rückgang der Verkäufe in der Branche die Verluste im Geschäft mit dem ehrgeizigen Vorhaben Zeitungsdruck und die bei weitem nicht eingetroffenen Umsätze im Digitaldruckbereich. Dies in der Summe hat Heidelberg offensichtlich derartige Probleme beschert, dass Heidelberg-Vorstand und Aufsichtsrat handeln mussten.

Wie in der offiziellen Pressemeldung (siehe gegenüberliegende Seite) angekündigt, will sich Heidelberg nun vom gesamten Rollenoffsetgeschäft trennen und den Bereich Digitaldruck neu ordnen. In einer Telefon-



konferenz am 27. November präzisierte der Vorstandsvorsitzende Bernhard Schreier: der Digitaldruck soll ausgliedert werden. Beide Schritte, der Verkauf der Web-Systems und die Ausgliederung des Digitaldrucks (NexPress und die Schwarzweißmaschinen), haben zudem massive Auswirkungen auf den Bereich Post-Press. Und damit im Zusammenhang stehend werden weitere 1.000 Arbeitsplätze in Marketing, Verwaltung und Produktion hinfällig – einschließlich der beiden Vorstandsposten



von Holger Reichert (Marketing), der aus dem Unternehmen ausscheidet, und Wolfgang Pfizenmaier (Digitaldruck), der bei Heidelberg nunmehr Sonderaufgaben übernehmen soll.

### Zweifel an der Wirksamkeit des Kurses

So weit die Fakten. Und damit hat der Heidelberger Vorstand eigentlich nur das getan, was ein Vorstand in einer solchen Situation tun muss, um sich nicht – sogar im Sinne des Gesetzes – schuldig zu machen. Eine

Situation, die erkennbar substanzgefährdend ist, wird mit aktiven Maßnahmen verändert. Darin unterscheidet sich Heidelberg von anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche.

Allein, es bleibt zu fragen, warum die Restrukturierung nicht längst und gleich in vollem Maße erfolgt ist? Der Zeitungsbereich war von je her defizitär, auch der Akzidenzrollenbereich war nicht der große Umsatzträger. Und dass man sich mit dem Digitaldruck massiv verschätzt hat, räumte Wolfgang Pfizenmaier bereits vor Jahresfrist ein.

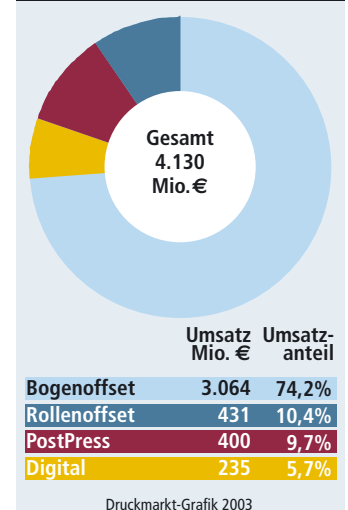
Entsprechen die Maßnahmen von Heidelberg also eher Panik und Hektik und sind mittel- wie langfristig allenfalls ein Tropfen auf den heißen Stein? Die Neuausrichtung erscheint – krass gesehen – wie Schuldentilgung durch Kreditaufnahme.

Und es sind Zweifel angebracht, ob die Maßnahmen ausreichen werden oder den gewünschten Effekt überhaupt bringen. Denn auch wenn die jetzt angekündigten Entscheidungen auf den ersten Blick knallhart klingen – sie wirken bei genauem Hinsehen halberzig. Wenn Bernhard Schreier erklärt, dass man die Rollenmaschinen zwar nicht mehr entwickeln und bauen, den Vertrieb und Service aber aufrecht erhalten wolle, wirft dies noch mehr Fragen auf. Und wenn der Digitaldruck ausgliedert werden soll, kann das gleichzeitige Commitment für den Digitaldruck ja nur der Blick auf die Hintertür sein.

Einziges Argument, das zur Zeit noch gelten muss und das man Heidelberg der Fairness halber zugestehen muss, ist, dass ja noch nicht aller Tage Abend ist und weitere Entscheidungen und Maßnahmen kurzfristig folgen.

Kommt hinzu, dass Heidelberg inzwischen ein derart komplexes Geflecht geworden ist, dass man einzelne Maßnahmen nicht isoliert betrachten kann. Das ist auch der Grund, weshalb wir der Meinung sind, dass Heidelberg weitreichendere Konsequenzen ziehen muss als die jetzt eingeleiteten.

## UMSATZANTEILE 2002/03



Dass sich Heidelberg nunmehr wieder auf das eigentliche Kerngeschäft, den Bogenoffsetdruck konzentrieren will, erscheint bei der »Machtverteilung« im Konzernumsatz logisch, da die anderen Bereiche die Erträge des Bogengeschäftes aufgeessen haben. Unklar bleibt dennoch, ob der Plan aufgeht.

Der Aufsichtsrat der Heidelberger Druckmaschinen AG hat in seiner Sitzung vom 26. November 2003 dem Vorschlag des Vorstandes zugestimmt, die Organisation des Unternehmens neu auszurichten und aus der Entwicklung und Produktion von Rollenoffsetdruckmaschinen auszusteigen. Das Unternehmen verhandelt zur Zeit mit potenziellen Partnern über die Zukunft des Geschäftsbereiches Web Systems (Rollenoffsetdruck). Dabei steht die nahtlose Betreuung der bereits vorhandenen Kundenbasis im Vordergrund. Im Digitaldruckbereich will Heidelberg die vorhandenen Kapazitäten anpassen und seine bisherige Ausrichtung verändern. Mit einer geeigneten Lösung für diese Sparte wird bis Ende des laufenden Geschäftsjahres im März 2004 gerechnet.

Der gesamte Bereich der Druckweiterverarbeitung (Postpress) wird in einer eigenen Einheit zusammengefasst, um die Anforderungen dieses Marktsegmentes gezielt abdecken zu können.

Künftig wird sich Heidelberg verstärkt auf das Geschäftsfeld Bogenoffsetdruck (Sheetfed) konzentrieren. Dazu zählen weiterhin die Bereiche der Druckvorstufe und der Druckweiterverarbeitung inklusive der dazugehörigen Workflowkomponenten sowie Schulungs- und Serviceleistungen. Über das weltweite Vertriebs- und Servicenetzwerk wird Heidelberg weiterhin allen seinen Kunden kompetente Unterstützung und Beratung für Produkte aus eigener Entwicklung und von ausgewählten Partnern anbieten.

»Heidelberg's Produkte werden weiterhin für Top-Druckqualität stehen. Unsere Zielmärkte sehen wir künftig im Bereich der kommerziellen Drucke-

reien sowie der Verpackungs- und Etikettendrucker«, sagte Bernhard Schreier, Vorstandsvorsitzender des Unternehmens.

Die Organisation des Unternehmens wird schlanker und fortan funktional ausgerichtet. Insgesamt entfallen dadurch zusätzlich weltweit bis zu 1.000 Stellen.

Im Vorstand von Heidelberg werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt. Bernhard Schreier übernimmt zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben als Vorstandsvorsitzender die Vertriebsorganisationen sowie Entwicklung und Produktion. Dr. Klaus Spiegel verantwortet künftig das gesamte Produktportfolio und Marketing. Dr. Herbert Meyer bleibt wie bisher Finanzvorstand des Unternehmens. Im guten und freundlichen Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat werden Wolfgang Pfizenmaier (56) und Holger Reichardt (49) aus dem Vorstand des Unternehmens ausscheiden.

Die Neuausrichtung des Unternehmens wird auch einen Einfluss auf die Ergebnisse im laufenden Geschäftsjahr haben. Während die Ziele für Umsatz und Betriebsergebnis unverändert bleiben, werden zusätzliche Einmalaufwendungen in Höhe von bis zu 400 Millionen € für geplante Restrukturierungsmaßnahmen sowie, größtenteils als Buchverluste, für den geplanten Verkauf von Web Systems und die Neuausrichtung von Digital und Postpress anfallen. »Insgesamt werden die Ertragskraft sowie der Cash-flow des Unternehmens kurz- und mittelfristig deutlich gesteigert. Wir gehen davon aus, die geplanten finanziellen Ziele von Heidelberg in Zukunft zu erreichen«, sagte Finanzvorstand Dr. Herbert Meyer.

Die Reduzierung des Vorstands ist wohl eher ein Signal an die Belegschaft denn eine nachvollziehbar durchdachte Entscheidung. Wie wollen (gerade in Krisenzeiten) drei Personen das leisten, was vorher fünf nicht schafften?

Gegenüber der Öffentlichkeit spricht die Signalwirkung der Vorstandsverkleinerung zudem Bände und offen-

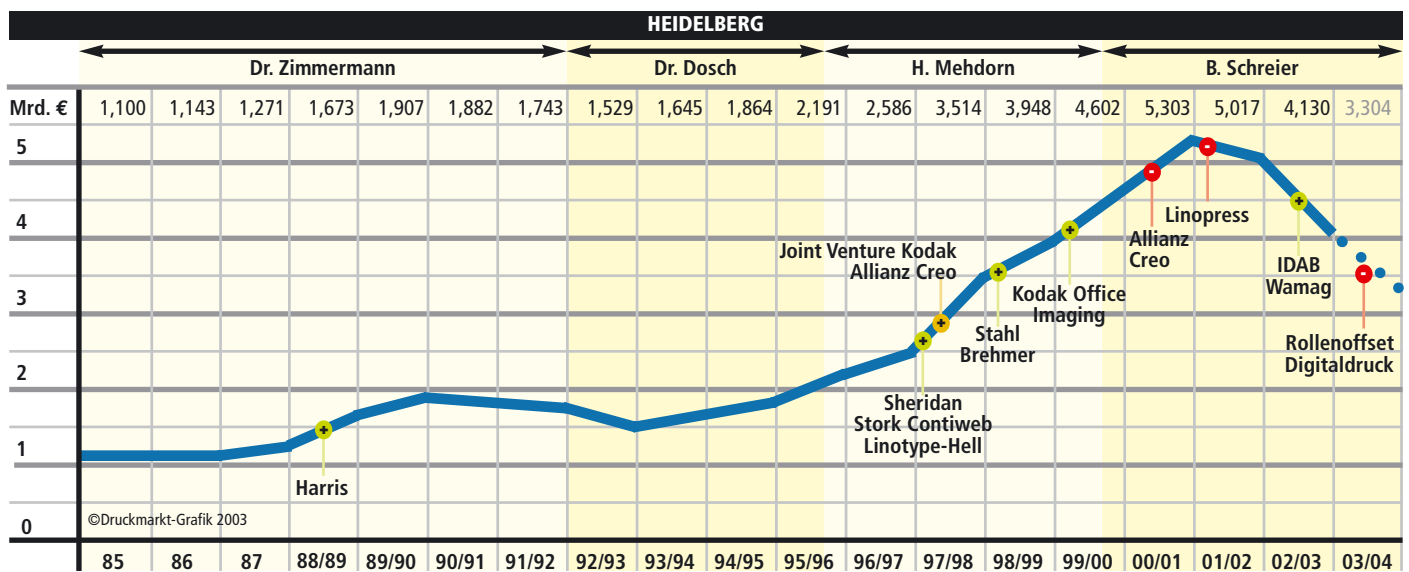
bart die Mentalität. Schön, dass man die Manager zumindest in der Presseerklärung nicht »hinausgeworfen« hat. Aber entlässt man in einer Krise den Marketing-Chef und den Kopf des über Jahre als Hoffungsmarkt ausgegebenen neuen Geschäftsfeldes Digitaldruck, wenn man ihnen nicht auch gleichzeitig Schuld zuweist? Gut überlegt plaudern wir aus dem Nähkästchen und

sagen klipp und klar: Einer der genannten hat uns in diesem Jahr völlig unverblümt die Situation gestanden, die wir als Insider schon längst kannten. Der Digitaldruckmarkt ist zu klein – oder Heidelberg mit falschem Profil und Produktportfolio unterwegs.

Es verbleiben im Vorstand also jetzt drei tüchtige

Männer, die jedoch auf Grund der anstehenden Aufgaben eher Verwalter denn Gestalter sein können. Das ist kein Vorwurf, keine Disqualifizierung – im Gegenteil, in großen Unternehmen zu strukturieren und für klare Ordnung zu sorgen, ist von eminent wichtiger Bedeutung.

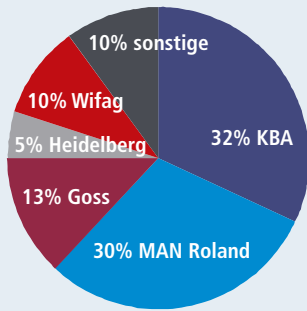
Doch dem Unternehmen fehlte es schon bisher an charismatischem Flair. Wer Weltmarktführer sein will,



Die deutlichen Umsatzzuwächse, die Heidelberg in den letzten sieben Jahren verzeichnen konnte, stehen unmittelbar im Zusammenhang mit den Zukäufen in der Ära Mehdorn, der Heidelberg zum Komplettanbieter in der Druckindustrie formen wollte. Zu keiner Zeit vorher hatten die Vorstände des Unternehmens derart in Technologien investiert, die nicht unbedingt zum Kerngeschäft gehörten. Und 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 Redaktions- und Verlagssysteme herstellte, an alfa ver-

kaufte und den Bau von Scannern einstellte. Nun dreht Schreier das Rad komplett zurück: Der gesamte Bereich Rollenoffset, zu dem auch das 1988 akquirierte Akzidenzrollengeschäft von Harris gehört, soll verkauft werden, der Digitaldruck in Farbe und Schwarzweiß soll ausgegliedert werden und auch der Bereich der Weiterverarbeitung mit Digitaldruck-nahen Anwendungen soll den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Damit könnten dem Unternehmen (außer dem ohnehin rückläufigen Geschäft) weitere Umsätze wegbrechen, die bisher durch Rollenoffset und Digitaldruck getätigt wurden. In unserer Prognose sehen wir für das Geschäftsjahr 03/04 ein Minus von 20%.

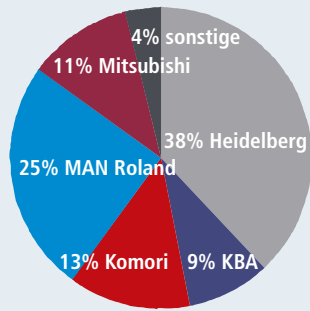
## ZEITUNGSDRUCK



Der Weltmarkt bei Zeitungsdruckmaschinen ist etwa 1,3 Mrd. € groß und sah 2002 Goss mit einem Anteil von 13%, Heidelberg 5%, Wifag und sonstige Maschinenhersteller je 10%. Den größten Anteil von 32% hält KBA vor MAN Roland mit 30%.

Druckmarkt-Grafik 2003. Quelle: KBA, FAZ

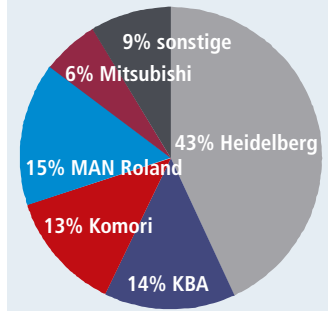
## AKZIDENZROLLENOFSET



Der Weltmarkt für den Bau von Akzidenzrollenmaschinen mit 1,3 Mrd. € zeigt Heidelberg mit 38% als Marktführer. Jeder potenzielle Käufer des Heidelberg-Anteils wäre auf einen Schlag Marktführer. Dies dürfte kartellrechtlich schwierig werden.

Druckmarkt-Grafik 2003. Quelle: KBA, FAZ

## BOGENOFSET



Der Weltmarkt für Bogenoffsetmaschinen dominiert mit 4,3 Mrd. € den Absatz von Druckmaschinen. Heidelberg will sich nun auf diesen Markt konzentrieren. Bleibt allerdings die Frage, wie stabil dieser Markt über die nächsten Jahre ist.

Druckmarkt-Grafik 2003. Quelle: KBA, FAZ

## WER KOMMT ALS PARTNER FÜR DEN ROLLENDRUCK IN FRAGE?



Seit einiger Zeit stehen Heidelberg und Goss in Verhandlungen bezüglich des Zeitungsgeschäfts: Anfangs wurde spekuliert, dass Heidelberg Goss übernehmen könne, um Marktanteile zu gewinnen. Je länger sich die Verhandlungen hinzogen, um so mehr war man der Meinung, dass Heidelberg den Zeitungsbereich ausgliedern werde. Kenner bezweifeln aber, dass Goss der richtige Partner ist. Goss stand bereits zweimal im US-amerikanischen Insolvenzverfahren Chapter 11. Zudem gilt Goss nicht als sehr innovativ und wird bei vielen Zeitungshäusern zumindest in Europa als technologieschwacher Billiganbieter gehandelt.

Jetzt, nachdem bei Heidelberg eine völlig andere Situation entstanden ist, kann Goss nicht mehr alleiniger Verhandlungspartner sein. Heidelberg will nicht nur das Zeitungsgeschäft, sondern den gesamten Rollenbereich abstoßen. Heidelberg sucht nicht mehr »nur« eine Allianz, sondern einen Käufer für das gesamte Paket Rollenoffset. Der potenzielle Käufer soll – so Bernhard Schreier – Maschinen entwickeln, produzieren und Heidelberg zur Vermarktung zur Verfügung stellen. Das dürfte beim harten Wettbewerb auf dem Weltmarkt schwer genug werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Heidelberg im Bereich der Akzidenz-Rotationen den Weltmarkt anführt. Jeder mögliche Käufer wäre mit einem Schlag knapp an 50% oder über 50% Marktanteil.

Die beiden großen Wettbewerber Koenig & Bauer oder MAN Roland kommen als Gesprächspartner wohl aus kartellrechtlichen Gründen nicht in Frage, wengleich die Übernahme von 38% Weltmarktanteil verlockend ist. Wären also noch Wifag in der Schweiz und Mitsubishi oder Komori aus dem asiatischen Raum. Wifag hat sich jedoch ausschließlich auf den Zeitungsmaschinenbau spezialisiert und die beiden asiatischen Hersteller sind eher auf dem Akzidenzmarkt zu Hause.

Dies alles spricht dafür, dass Heidelberg nicht ein Paket (Rollenoffset), sondern zwei Pakete (Akzidenz- und Zeitungsmaschinen) verkaufen muss. Aber ganz gleich, wie dieses Vorhaben ausgeht: Es wird auf den Rollenmaschinenmarkt, der ohnehin zur Zeit durch Überangebot und Überkapazität geprägt ist, Einfluss haben. Denn es wird ja nicht weniger Anbieter geben. Und es wird Einfluss auf andere Unternehmensteile von Heidelberg haben. So tritt IDAB-WAMAC nach wie vor als eigenes Unternehmen auf. Ein Jahr nach der Übernahme durch Heidelberg ist die Zukunft des Unternehmens – in Abhängigkeit vom Ausgang der Verhandlungen – jedoch ungewiss. Der skandinavische Versandraumspezialist macht für Heidelberg keinen Sinn mehr, wenn man sich vom eigenen Zeitungsbereich verabschiedet. nico

muss Optimismus ausstrahlen, muss motivieren können. Von Heidelberg (im übrigen von vielen anderen Technologie-Unternehmen) geht jedoch seit Jahren nur noch kühle, fast emotionslose Sachlichkeit aus. Sachlichkeit und der Zwang zum Seriösen ist indes nicht geeignet, Menschen (und Kunden sind nun einmal Menschen) mitzureißen. (Zwischen buntem Papageien-Kostüm und grauem Anzug gibt es übrigens viele Varianten, die Selbstbewusstsein ausstrahlen.) Der »Vorwurf«, über den Heidelberg regelmäßig tödlich beleidigt ist, nämlich ein eisenverarbeitendes Unternehmen zu sein, dem man kreative Ambitionen nicht abnimmt, konnte in den letzten Jahren nicht entkräftet werden. Zugegeben, Eisen spielt nicht mehr die Hauptrolle – dann ist man eben eine Produktfabrik. Aber eben eine Fabrik. That's it.

**3.** Wenn die Reduktion von 1.000 Arbeitsplätzen bei weltweit rund 22.500 Mitarbeitern jetzt tatsächlich die Wende bringen soll, warum hat man das nicht – Business as usual – längst en passant erledigt? Knapp 4% Arbeitsplatzabbau ist bitter, aber keine Tragödie, liegt im Rahmen normaler Anpassung, bewerkstelligen andere durch Maßnahmen, denen selbst linksradikale Betriebsräte zustimmen könnten – und einen solchen hat Heidelberg wirklich nicht. Retten die 1.000 Arbeitsplätze (rund um Rollenoffset, Digitaldruck, Finis-

hing und Verwaltung) etwa den Umsatzeinbruch auf den Stammmärkten, das kapitale Scheitern im Digitaldruckgeschäft, den Substanzverlust durch massiven Strukturwandel in der grafischen Industrie? Wer dies glaubt, lebt hinterm Mond.

**4.** Zeitgleich mit der Ankündigung von Heidelberg-Chef Schreier auf der Bilanzpressekonferenz im Juli 2002, man hätte ernsthafte Pläne, den Umsatz binnen fünf Jahren auf 8 Mrd. € anzuheben, liefen bereits die Insider der Branche und die Mitarbeiter von Heidelberg aufgeregt umher und wussten nicht, wie man überhaupt die Umsatzsubstanz retten sollte. Wurden hier Vorstand und Aufsichtsrat von Informationen abgeschnitten, waren sie blind dafür, wollten sie es einfach nicht glauben oder waren sie gefangen in der Rolle, die nun zum Verhängnis wird? Denn man kann ja nicht ernsthaft glauben, es seien der »böse Markt« und die investitionsunwilligen Kunden, die den Ertragseinbruch verursacht haben und nicht etwa hausinterne Fehler? Denn:

**5.** Heidelberg scheint an seiner Größe und dem eigenen Weltbild zu scheitern. Es mangelt an der Skalierbarkeit der Produkte – nach unten. Es ist gut und richtig, hochwertige Maschinen für höchste Ansprüche zu bauen, die dann ihren Preis haben. Es ist aber schlecht und falsch, das Segment



Es überfällt mich, bei aller Sachlichkeit, Wehmut. Heidelberg, das Unternehmen, dass durch

die mutigen und epochalen Entscheidungen des damaligen Vorstandsvorsitzenden Dr. Sternberg 1951 die drupa ins Leben rief und damit nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern ebenso für die gesamte Branche ein wesentliches Kapitel Erfolgsgeschichte schrieb, das gleiche Unternehmen hat nun mehr als arge Mühe, den Aufwand, den es sich selbst zumutet (die Prestigehalle 1), überhaupt zu finanzieren. So sehr im weltweiten Trubel der Veränderungen, vor allem börsennotierter Unternehmen, die jetzige Strukturanpassung Heidelbergs nur eine gewöhnliche Marginalie bleibt, für die Druckindustrie ist es eine Wendemarke. Düsseldorfer Messegesellschaft, wenn ihr die Fahnen zur Druckolympiade an den Masten hochzieht, vergesst den Trauerflor nicht. hgw

nicht zu bedienen, das wirklich zur Schicksalsfrage der Druckindustrie wird: die schnelle, preislich unauwendige Alltagsdrucksache. Und es grenzt an Dummheit, wenn immer noch – egal von wem – argumentiert wird, Qualität hätte ihren Preis. In Warentests sind die Discounter regelmäßig mit ihren Produkten in der Spitzenklasse vertreten. Die höchstbezahlten Manager kaufen bei Aldi, Lidl und Co. (oder lassen dort einkaufen). Das heißt doch nicht, dass dieselben Personen nicht unchristlich viel Geld für sündhaft edle Schlemmereien ausgeben – zu gegebener Zeit und gegebenem Anlass. Heidelberg bedient mit seinem Qualitätsanspruch aber scheinbar nur noch die Spitzengastronomie der Druckindustrie. Bislang zu Preisen, die es in sich hatten. Das Volk aber muss sich inzwischen von Fast-food und Convenience-Produkten ernähren: Beutel aufreißen, Wasser aufgießen, satt werden. Heidelberg hat keine Beutelsuppen und Single-Haushalt-Fertigpackungen mehr.

**6.** Nichts kommt von ungefähr. Selbst Krisen sind in aller Regel hausgemacht. Oder werden im Stadium, da sie sich schicksalhaft ergeben, durch eigenes mentales Verhalten verstärkt. Heidelberg, der Fels in der Brandung, der Prophet der Standhaftigkeit, begeht Todsünden, die von der Kundschaft gnadenlos bestraft werden. Durch Vertrauensverlust. Die Branche war ins Mark getroffen, als

sich herumsprach (und manche hörten die Nachricht so ungläubig, als sei abermals ein Symbolgebäude terroristisch eliminiert worden), dass drastische Rabatte und bis dato für unmöglich gehaltene freiwillige (!!!) Nachlässe bei Heidelberg nun offizielle Politik sind. Die Aussage von Bernhard Schreier, am Preis solle kein Auftrag scheitern, war und bleibt das Bekenntnis zu Anarchie und Chaos (siehe unseren Beitrag »Gibt es noch Reste von Moral auf Seite 14). Denn wie man sieht, war die im Sommer von Bernhard Schreier ausgegebene Formel »Rabatte statt Sozialplan« nicht der heilbringende Weg. Spätestens da war klar, dass Heidelberg mit dem Latein am Ende war.

**7.** Das Aufgeben vor allem von Geschäftsfeldern, die seit knapp vier Jahren als Zukunftsmärkte beschrieben wurden, muss zu bleibenden Veränderungen im Verhältnis von Heidelberg zum Markt und den Kunden beziehungsweise umgekehrt führen. Großtönig, geradezu großkotzig, wurde von Führungskräften aus dem NexPress-Umfeld (nicht von allem, nicht von jedem!) verlautbart, man würde die lausige Konkurrenz vom Markt wischen, weil man selbst, Gottvater selbst sei wohl Heidelbergianer, natürlich die bessere Lösung hätte. »Heidelberg ist in zehn Jahren im Digitaldruck so profitabel wie im Offset«, hieß es noch 2000. Nun wird dieser Bereich aus-

gegliedert und, das spekulieren wir, an den Joint-Venture-Partner Kodak verkauft (wenn der überhaupt will). Aber auch der gelbe Riese ist ins Schwanken geraten, nachdem ihm das Stammgeschäft, der Film, weggebrochen ist und ergreift die Flucht nach vorn, in dem er den Markt des kommerziellen Digitaldrucks für sich entdeckt hat. So hat Kodak erst kürzlich von Scitex den Digitaldruckbereich gekauft (siehe Seite 12) und will hier einer der Big Player werden.

**8.** Wenn nun Heidelberg bei der Zeitungsrolle den Rückzieher macht (weniger als eine drupa nach der Einführung) und den Rollenbereich komplett veräußern will, dann ist das wohl das Eingeständnis, dass sich der Markt völlig verändert hat. Und was lässt jemanden annehmen, dass diese Veränderung nicht anhält und damit Heidelberg mit seinem jetzigen Befreiungsschlag die Probleme vom Hals hätte?

**9.** Es bestehen nicht ansatzweise Zweifel daran, dass Produkte von Heidelberg gut sind. Ob sie gut genug, ausreichend, preislich in Ordnung, mit der nötigen Power vermarktet und supportet werden, mag jeder für sich selbst beantworten. Es ist naheliegend, aber wir meinen, grundfalsch, dem jetzigen Vorstand oder einzelnen Personen die Verantwortung zuschieben zu wollen. Auch wäre es zu einfach, dem ehemaligen

Heidelberg-Chef jetzt den Schwarzen Peter zuschieben zu wollen. Er hat in der damaligen Zeit (seine Ära reichte von Ende 1995 bis Oktober 1999) das richtige gedacht und gemacht. Und er kannte die Risiken aus der Sicht der 90er Jahre. Aber niemand konnte ahnen, wie dramatisch sich der Weltmarkt und mit ihm auch die Druckindustrie verändern würde. Und, nicht zu vergessen, die Weltwirtschaft – das wird in solchen Situationen immer wieder deutlich – ist stärker miteinander vernetzt und über Beziehungsgeflechte miteinander verknüpft, als man es gemeinhin wahr haben will.

**10.** Das Problem, das Heidelberg hat, ist somit ein kollektives. Man lebt in einem eigenen Kosmos, der vor Jahren aufgebaut wurde und der jetzt kollabiert ist. Bleibt zu hoffen, dass es Bernhard Schreier gelingt, Heidelberg wieder sicher zu landen.