



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke und Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

# Dame sticht Bube

Ein Quartett streitet um die Spitze. Und wo vier sich streiten, lächeln (mindestens) zwei. Eine Analyse nach der Ipex.

## KOMMENTAR

Hier zwei starke Frauen. Dort zwei deutlich taktierende Männer. Auf diese einfache Formel lässt sich der augenblickliche Kampf um die Frage zuspitzen, wer denn nun eigentlich einflussreichster und aussichtsreichster Anbieter für die heutige Printmedienindustrie ist.

Die Frauen: S. Carleton »Carly« Fiorina ist seit Juli 1999 bei HP am Ruder, war zuvor bei AT&T und Lucent im Top-Management. Anne Mulcahy steht als CEO seit 1. August 2001 an der Spitze von Xerox, sie hat eine typische Xerox-Karriere hinter sich.

Die Männer: Bernhard Schreier leitet als Vorstandsvorsitzender seit November 1997 die Heidelberger Druckmaschinen AG, er ist »Heidelberger« durch und durch. Gerd Finkbeiner als Vorstandsvorsitzender der MAN-Roland AG kennt ebenfalls das Unternehmen aus zahlreichen Positionen und leitet seit 1999 das Geschäft.

Viele werden erstaunt sein, Hewlett Packard in diesem Spitzenquartett zu sehen. Doch seit der Integration von Indigo ist HP in der Tat das Unternehmen mit dem breitesten »Drucker«-Angebot und geht marketingstrategisch forsch den Markt der Druckindustrie an. »Weil jetzt alles aus einer Hand kommt, Publishing-Lösungen plus die komplette IT-Infrastruktur; von der Eingabe im Desktop über Reinzeichnung, Druck, bis hin zu Finishingprozessen und Mailing« sagt die Einladung zur Roadshow der HP/Indigo Division. Und, nicht zu vergessen, HP hat nicht nur gerade den Computerhersteller Compaq übernommen, um in der IT-Welt eine noch größere Rolle zu spielen, sondern hat auch im Bereich der Vorstufe mit digi-

Kameras und Scannern sowie mit LFP-Systemen dem einen oder anderen prominenten Hersteller aus der Reprotechnik längst den Rang abgelaufen; ist aus der Vorstufe nicht mehr wegzudenken.

Xerox: Unvergessen ist der Frontalangriff des ehemaligen Xerox-Spitzenmanns Pierre Danon auf der drupa 2000: Was Heidelberg als der derzeitige Marktführer in 150 Jahre geschafft hätte, würde Xerox in nur 15 Jahren erreichen: den weltweit größten Zulieferer-Umsatz in der Printmedienbranche zu erzielen. (Kurz später ging es arg bergab.)

## Kleinere Brötchen backen

Die Heidelberger zeigten sich zunächst unbeeindruckt und souverän, legten mit Offsetmaschinen und Digitaldruck-Equipment wie der lange erwarteten Nexpress ordentlich nach, mussten aber – wie alle anderen auch – zur Ipex 2002 kleinere

Brötchen backen: »Wir warten auf das Anziehen der Konjunktur, befinden uns aber in der Pole-Position, wenn es wieder los geht«, sagte Heidelberg-Chef Schreier. Die Stimmen sind mittlerweile unüberhörbar, die Heidelberg in einer Art Zwickmühle sehen. Unbestritten ist, dass Hauptaktionär RWE die Anteile an Heidelberg gerne zu Geld (für eine

geänderte strategische Marktausrichtung des Energiekonzerns) machen würde. Und immer größer wird die Sorge, ob Heidelberg sich nach dem Rückzug aus erheblichen Teilen des PrePress-Geschäftes, das sicherlich (seit der Übernahme von Linotype-Hell) defizitär war, nicht auf ein zu schmales Segment konzentriert: Print und Finishing. Märkte, in denen Überkapazitäten wachsen und in denen den Investoren der Mut oder das Geld (wahrscheinlich beides) für Neuanschaffungen abhanden gekommen ist.

MAN-Roland hat seit jeher ein Faustpfand, nämlich das Geschäft mit den Rollenoffsetmaschinen. Je nach Land und Segment ist man reihenweise Marktführer in dieser Technologie. Im Bogenbereich konzentriert man sich auf die Maschinen, die in industriell orientierte Infrastrukturen passen. Und mit »PrintCity« wurde ein bis dato in der Geschichte der grafischen Industrie einmaliges Netzwerk aufeinander abgestimmter Lösungen initiiert, das offensichtlich am Markt ankommt. Doch auch MAN Roland ist nicht sorgenfrei, nachdem seit Ende letzten Jahres wichtige Märkte nicht mehr das hergeben, was man von ihnen erhofft hat und nachdem der Partner im Digitaldruck (Xeikon) zunächst in Turbulenzen und dann in andere Hände geraten ist. Aus strategischen Gründen, oder weil die Zeit zu knapp war, hält man der neu erstandenen Xeikon International als Partner fest.



## Sie sind alle nicht vergleichbar!

Freilich sind, logisch und vernünftig betrachtet, die vier überhaupt nicht miteinander vergleichbar. Weil die gemeinsame Klammer mit dem Zielmarkt »Druckindustrie« eher ein Notbehelf ist und die Schwerpunkte der einzelnen Unternehmen völlig anders geartet sind.

Xerox und HP sind einander spinnefeind im Bereich der Dokumentenverarbeitung, beide Vorstandsdamen lassen keinen Zweifel an ihrer »Aggressivität« aufkommen, was man nicht nur als Show-Ritual abtun kann. Zumal beide Amerikanerinnen sind und die Welt dort simpel zu erklären ist: Nur wer die Number One ist, darf sich rühmen. Also definieren beide ihre eigenen Märkte, um sich Weltmarktführerschaft anzudichten. Wobei Xerox in der bedrückenden Situation ist, von G&E als Kapitalgeber abhängig zu sein. Denn noch vor knapp zwei Jahren schien der Crash bei Xerox eher wahrscheinlich denn abwendbar.

Zwei Frauen also, die den Kampf nicht scheuen, und zwei Männer ähnlichen Alters und durchaus vergleichbarer Attitüde in den anderen Ecken des Rings. Beide deutschen Spitzenmanager haben ein Erbe zu verteidigen – vor allem wird von ihnen das jährlich treue Abliefern ansehnlicher Gewinn-Beiträge geradezu erwartet.

Und sie wollen partout nicht den Weg eines Hasardeurs einschlagen, wollen nicht alles auf eine Karte set-

zen, sind sich wahrscheinlich auch gar nicht Feind, sondern wissen, wie sehr sie aufeinander angewiesen sind. Weil sie eben die traditionelle Bastion des grafischen Gewerbes gegen »Quereinsteiger« zu verteidigen haben. Dass man dabei auch Allianzen und Kooperationen mit Unternehmen aus anderen Bereichen eingehen, ist dabei nur zu verständlich.

Und beide dürften wohl zu Recht beleidigt sein, wenn man ihren Unternehmen unterstellen würde, den Sprung ins HighTech sowohl beim Maschinenbau wie bei der Elektronik verpasst zu haben. (»Druckmaschinen sind Maschinenbau vom allerfeinsten, die Königsklasse der Maschinenbaukunst,« urteilen Fachleute aus verwandten Disziplinen.) Doch beide, Bernhard Schreier ebenso wie Gerd Finkbeiner, wissen: Ihren Unternehmen läuft die Zeit davon, wenn der Markt nicht jetzt wieder in Schwung kommt.

## Understatement als Prinzip?

Und die, die sich freuen, wenn vier sich streiten? Es gibt derer viele. Aber KBA und Océ machen das Sextett der Megaplayer im Bereich des Drucks vollständig.

Koenig & Bauer hatte in den vergangenen Jahren eher im Hintergrund gearbeitet und lediglich mit dem Joint-Venture mit Scitex und der daraus hervorgegangenen Karat für Aufmerksamkeit gesorgt. Außerdem

hat KBA überaus wettbewerbsfähige Maschinen in Rolle und Bogen, konventionell oder digital, konstruiert und erdacht. Und vor allem hat sich KBA aus allen Streitereien herausgehalten und ist beachtlich gewachsen.

Und Océ? Mit einer Portion Ironie könnte man den Niederländern, die längst auch bei Siemens eingekauft haben und sich in deren ehemaligen Räumen in Poing bei München wohl fühlen, Heimlichtuerei vorwerfen. Denn sie haben es geschickt verstanden, fast lautlos, aber massiv, in die Domaine des Dokumenten-Digitaldrucks einzudringen, sich als Digitaldruckhersteller und -anbieter zu etablieren, ohne jemals den Markt gedrängt zu haben. Und diesen Weg geht Océ konsequent und sehr energisch weiter.

## 4 Joker, 2 Trümpfe

Und so ist dieses Spiel um die Spitze der Umsatzmarken und um die Präsenz in der Print-, Medien- und Publishing-Industrie eines mit vier Jokern und zwei Trümpfen.

Die Regeln sind klar: Keiner schafft den Spitzenplatz nur durch Technologie. Sondern nur dadurch, dass man Standards schafft und durchsetzt, sich von zahlungsschwachen Zielgruppen fernhält und den Dialog mit dem Markt aufrecht erhält oder gar noch verstärkt.

Die IT-Damen haben sicherlich den breiteren Markt, sie haben das Faustpfand etablierter und vielgekaufter Produktvielfalt. Den beiden Herren in der Gutenberg'schen Ritterrüstung geht es eher wie dem Familienvater, der sich eine Geliebte nimmt: Er will die Familie (sprich die Druckindustrie) nicht verlassen, fühlt sich aber der Verführung der Meduse und zum Publishing-Markt hingezogen. Die beiden anderen arbeiten (scheinbar) im Hintergrund und lassen sich nicht stören.

Doch das Spiel, so ist zu vermuten, wird nicht mehr lange so ausgeglichen bleiben.



## Tue Gutes. Und rede darüber.



Was man dazu wissen muss:

IRD-Seminar »Werbung mit Erfolg. Texte schreiben, Werbung machen.«  
23. und 24. September 2002 in Hanau.



Anmeldungen:  
IRD: Das Knowledge-Institut  
Fasaneriestraße 12, D- 63456 Hanau  
Telefon: +49 - 61 81 - 96 40 6, Fax: +49 - 61 81 - 96 40 619  
www.ird-online.de