



Von Hans-Georg Wenke und Klaus-Peter Nicolay

Heidelberg ist wieder Heidelberg

Konzentration als Konzept: Heidelberg-Vorstandschef Bernhard Schreier legt ein eindeutiges Bekenntnis zur Schicksalsgemeinschaft mit den Stammkunden ab

INTERVIEW

Bernhard Schreier wirkt hoch belastet und befreit zugleich. Er hat einen Spagat hinter sich, der mehr als viele anderen Entscheidungen in der Unternehmensgeschichte das Schicksal des Marktführers in den nächsten Jahren bestimmen wird. Nämlich den, zu den Wurzeln des Geschäftes zurückzukehren, ohne erstens den Verlust noch zu mehren, zweitens das Vertrauen an der Börse zu verspielen und drittens ohne (weiteren) Image- und Reputationsverlust bei den treuen Stammkunden wieder Vertrauen zu gewinnen. Und das, indem er sich vom Komplettanbieter mit Digital- und Rollenoffset lossagt. Er will für Heidelberg technische Führerschaft beanspruchen, indem er an der Tradition des Bogenoffsetbaus anknüpft. Und die soll moderner sein als je zuvor. Das ist keine einfache Aufgabe, aber Bernhard Schreier vermittelt den Eindruck, er könne sie stemmen und ist entschlossen, Zweiflern keine Chancen mehr zu geben.

Die Weiterentwicklung der Performance von Maschinen, das macht der Vorsitzende der Heidelberger Druckmaschinen AG seit jüngstem immer und immer wieder klar, ist weder eine Angelegenheit von bestimmten Ereignissen – etwa der drupa – noch bestimmten Baureihen-Namen oder hochspezifischen Eigenschaften der Funktionalität.

»Jede Maschine, die wir ausliefern, ist erstens im Prinzip eine Sonderanfertigung und zweitens in jedem Fall die jeweils neueste, in die garantiert Verbesserungen gegenüber der vorigen eingeflossen sind.« Mit dieser Aussage macht er alle die mundtot, die sagen, die Speedmaster sei eine alte Maschine (und zu denen gehörten bis vor dem Gespräch auch Teile der Druckmarkt-Redaktion).

Dass die Speedmaster logischerweise und tendenziell eher für die etwas größeren und eher selteneren Maschinen so auf Vordermann gebracht wird, räumt Schreier zwar ein, doch genau so gut werden an scheinbaren Standardmodellen permanent Verbesserungen vorgenommen.

»Das ist nur möglich, weil wir uns auf Konstruktion und Produktion räumlich eng verzahnt haben. Alles, was von Kunden gefordert und gewünscht wird, was unsere Techniker tagaus und tagein in der installierten Basis beobachten und feststellen, treibt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.«

Keine Abstriche bei der Qualität

Dem zur Zeit in der Industrie herrschenden »Geiz ist geil«-Trend, wegen ein paar eingesparter Lohnkosten ganze Fabrikationsstätten ins billige und willige Ausland zu verlagern, wird Heidelberg, so Schreier, definitiv in dieser Form nicht unterliegen. »Natürlich würden wir gerne angesichts massiver wirtschaftlicher und finanzieller Engpässe in der Druckindustrie auch billiger produzieren, doch dann verlieren wir sofort den Anschluss an die Qualität. Und das ist nicht mein Stil«, sagt er mit Bestimmtheit und verweist darauf, dass es nicht zufällig in den letzten Jahrzehnten keine wesentli-

chen Neugründungen von Druckmaschinenfabriken gegeben hat. »Sie können so etwas nicht einfach auf der grünen Wiese errichten, denn hinter dem Druckmaschinenbau und jeder einzelnen Konstruktion steckt ein mit anderen Sparten des Maschinenbaus unvergleichbar komplexeres Know-how«.

Das ist, analytisch betrachtet, andererseits auch ein Fluch: Man kann und will nichts anderes als High-Tech-Produkte bauen, die zwangsläufig ihren Preis haben und damit nicht mal eben so rasch gekauft werden wie früher.

Wirtschaftlichkeit statt Lösung

Aber was heißt denn heute schon Produkte? Auch wenn der Maschinenbau ein USP ist, so ist er nicht mehr alleine der Mittelpunkt des Unternehmens. Es ist eine ganz neue Form der Strategie, der Philosophie, des konzeptionellen Innovations-Managements. Gebaut und angeboten werden nicht mehr »Lösungen«, sondern »Wirtschaftlichkeit«.



Bernhard Schreier, Vorstands-Chef der Heidelberger Druckmaschinen AG, hat die dramatischen Entwicklungen der letzten Monate sichtlich selbstbewusst überstanden – mit entschlossener Vision und mit klaren Zielen. Er weiß, dass die Märkte kleiner werden, zumindest die in den drucktechnisch hoch entwickelten Ländern. »Dafür kommt in anderen Märkten jeden Tag eine neue Druckerei dazu«, antwortet er auf die Frage, woher in diesen Zeiten Wachstum kommen soll.



Ein Faktor, der wie vieles in dieser neuen Wirtschaftswelt, ein »soft factor« ist, eher einem Ideal denn einem Produkt gleicht und ein Parameter, das nicht wie die Maße einer Maschine mit fixen Daten angegeben werden kann.

Wirtschaftlichkeit ist, »was die Gesamtkalkulation der Produktionskette betrifft«, so Bernhard Schreier, und daher den Datenfluss mit dem Auftragsfluss, das netz- und programmgestützte Jobmanagement mit Lager und Distribution verbindet und stets darauf zielt, den Auftragsdurchlauf zu beschleunigen und die Produktionskosten zu reduzieren.

Irgendeine, sogar individuell anders dimensionierte und favorisierte Schnittmenge ist die Wirtschaftlichkeit. Nämlich Kosten, die dem Grundprinzip der freien Marktwirtschaft adäquat sind und demzufolge selbst in umkämpften Märkten geringer bleiben als die Summe aller Umsätze. Und dies, je nach Land, je nach Betrieb, je nach Fertigung, je nach Anforderung, je nach Personal, je nach gegebener Situation zu

erreichen, muss man mehr als früher ein anderer Lieferant sein.

Verantwortung übernehmen

Ein Lieferant, der Verantwortung für das übernimmt, wozu er Kunden rät und was er Kunden anbietet. Im Gegensatz zu manchen altgedienten Heidelbergianern, die immer noch nicht begriffen haben, dass das Unternehmen keine Kaserne, Vorschläge an den Markt keine Befehle und die Lösungen von Heidelberg keine Wunderwaffen sind.

Ganz im Gegensatz zu einer weltweiten Infrastruktur, die gerne mit Größe, Ruhm- und Glanz-Insignien kokettiert oder zuweilen prahlt, ist Bernhard Schreier längst in einer anderen Liga angekommen: Er weiß, dass man von einem Lieferanten-Partner, von einem Lösungs-Berater, von einem System-Erfinder, von einem Technologie-Entwickler Angebote und Konditionen erwartet, die der Quadratur des Kreises entsprechen: »Die Druckindustrie wird in Zukunft eine Branche mit geringer

Marge sein. Darauf müssen wir uns alle einstellen.« Und: »Prozessautomatisierung ist alles. Und alles was wir tun, muss die Prozessautomatisierung abermals verbessern.«

Um das zu erreichen, müssen Mitarbeiter wie Kunden gleichermaßen (und gar nicht mal symbolisch) in eine intensive Lehre. Kunden müssen lernen, dass die Angebote von Heidelberg, Software, Hardware, Orgware, keine Lösungen sind, die man hinstellt, um damit das Glück auf Erden zu pachten. Es sind Bausteine, die man konfigurieren und kontrollieren muss, um ein Gebilde zu errichten, das man – wieder so ein soft-factor – »marktgerechtes Angebot« nennt. Und der »Apparat Heidelberg« als fast-25.000-Mitarbeiter-Unternehmen hat lernen müssen, dass ein Geschäft nicht dann vorüber ist, wenn man geliefert hat oder ein Geschäft dann anfängt, wenn jemand nach dem Preis fragt. Man muss lernen, dass man sich um den Kunden so kümmert, als sei es das eigene Wohl und Wehe, um das es geht. Es erfordert von beiden,

Kennen Sie diese Druckmaschine? Nein! Die können Sie gar nicht kennen, weil sie nirgendwo steht! Denn in unserer Montage sehen Sie die Heidelberg Speedmaster in ihren Evolutionsstufen seit 1974. Bernhard Schreier brachte uns auf die Idee, als er uns versicherte, dass sich die Speedmaster permanent weiterentwickelt hat. Mit und ohne Messetermin.

Wir haben die Geschichte der Speedmaster also nachgebaut. 1974 begann die Legende mit der SM 72, der ein Jahr später die Speedmaster 102 folgte. 1982 zur drupa hatte die Speedmaster Maßstäbe im Bogenoffset gesetzt und Heidelberg zur ersten Umsatz-Milliarde verholfen. In der Folgezeit wandelte sich das Gesicht der Maschine in regelmäßigen Abständen. Aber auch »unter der Haube« veränderten sich das »Innenleben« und die Funktionsvielfalt permanent – deutlich sichtbar bei der Version zur drupa 2004.





Bernhard Schreier sieht nach der Neuausrichtung von Heidelberg die Kunden in erster Linie in den traditionell angestammten Märkten. Es sind die vielen kleinen und mittleren Druckereien, ebenso aber auch die Drucker in Verpackung und Veredlung. Denn einen Pfad, das macht er deutlich, wird Heidelberg nicht verlassen – den der Qualität.

Anbieter wie Kunden, das Lernen einer neuen »nahen Distanz« und »vertraulichen Objektivität«, einer »engagierten Neutralität« und vor allem einem neuen Verständnis für Werte und damit verbundene Entlohnungen.

Finanzinstitut Heidelberg

Heidelberg kann, aus Selbstschutz, schon lange nicht mehr jede Maschine oder Software jedem Kunden in jedem Falle liefern, Hauptsache, er unterschreibt einen Vertrag.

Knapp 1 Mrd. € hat Heidelberg als weltagierendes Unternehmen in der Vorfinanzierung stehen. Daran lässt sich, daraus macht Schreier keinen Hehl, auch Geld verdienen. Es ist aber auch ein Risiko, das höchster Aufmerksamkeit bedarf. Ein internes »Rating« entscheidet darüber, ob man den Kunden »finanziert«.

Und Kunden müssen lernen, dass Rabatte und Preiskämpfe ein lustiges Spiel sind, aber denjenigen, die kurzfristig einen Vorteil haben, mittel- und langfristig enorm schaden. Geschäfte, die nicht finanziert werden können, sollten nicht getätigt werden. Der Rausch, eine neue Maschine zu haben, zieht stets den Kater nach sich, ihre Kapazitäten kostenüberschießend füllen zu müssen. Und daher sollte man den Lieferanten vorher fragen, wie sich das Geschäft nach der Investition verändert. Heidelberg hat vieles getan, um darauf fundiert Antworten zu geben.

Made in Germany

Wenn man unbedingt eine Marketing-Vokabel benutzen will, um auszudrücken, was die treibende Kraft ist, die weiter auf die Entwicklung und damit das Schicksal von Heidelberg Einfluss nimmt, dann sind es sicherlich drei Begriffe, die alles andere dominieren.

Erstens, Heidelberg ist erkennbar und nachhaltig »application-driven«. Was bedeutet: Produkte und Service, Strategie und Infrastruktur orientieren sich – zumindestens in Planung und Vorgabe – an den Chancen, die die angestammte Kundschaft in ihren jeweiligen Fachbereichen und auf ihren lokalen Stammmärkten hat. Heidelberg baut kraftstrotzende Lösungs-, Leistungs- und Funktions-Module für gesunde, innovative und realistisch denkende Unternehmen, so könnte man es pathetisch formulieren.

Zweitens, Heidelberg bejaht die Schicksalsgemeinschaft mit den tausenden von »typischen Druckereien« rund um die Welt. Man will im »Massen- und Mengengeschäft« bleiben, was nicht der Prämisse entgegensteht, dass jede Lieferung kundenindividuell different sein kann. Die Ausflüge in andere Bereiche mögen ihre Berechtigung, ihren Sinn und ihre strategische Wirkung gehabt haben – Schwamm drüber! »Wir haben uns von der Vision, das Geschäft auf 8 Milliarden Euro auszuweiten, definitiv in dieser Form verabschiedet«, bekennt Bernhard

Schreier. Jetzt ist man zufrieden, wenn einer drei als Milliardenwert noch ein paar höhere Ziffern folgen. Angebote für den Durchschnitt, nur damit jeder von ihnen die Chance hat, außergewöhnliches zu leisten, heist die Beschreibung dieser Grundsäule.

Und drittens ist Heidelberg ein bewusst urdeutsches Technologie-Unternehmen, dass sich zu Tugenden bekennt, die in der Vergangenheit den Aufstieg ermöglichten. Wenn jemand bei der Renaissance von »Made in Germany« dabei sein könnte, dann sicherlich Heidelberg (wie im übrigen, das muss der Fairnes halber gesagt sein, zwei andere Druckmaschinenbauer auch).

Die Qualität muss wieder das Argument sein, nicht vordergründig der Preis. Die Qualität, die Langlebigkeit, die Verlässlichkeit, die hohe Wirkungseffizienz müssen die Wirtschaftlichkeit für Anwender bringen, nicht der Verkaufsrabatt.

Verkaufen beginnt mit Zuhören

Freilich hat sich fundamental geändert, dass in vergangenen Zeiten Maschinen und Lösungen ex cathedra als Heilslehre verkündet und mit der Attitüde der Überlegenheit dogmatisch promoted wurden. Heute gilt, und Bernhard Schreier wacht darüber wie der sprichwörtliche Hofhund, dass Verkaufen mit Zuhören beginnt, Beratung ein Dialog ist und alles, was Heidelberg tut, nicht den eigenen, sondern den Kundenwün-

schen genügen muss. Und, das ist die Konsequenz, dass nicht jeder potentielle Kunde auch ein Kunde werden kann und andere bisherige Kunden sogar im Einzelfall aus dem Raster fallen. Kompromisse müssen Sinn machen, Marktanteile taugen neuerdings nur dann, wenn sie rentabel sind.

Vision mit klaren Zielen

Schreier, der von Seiten des Hauptaktionärs nach wie vor mächtig unter Druck steht, den Aktienkurs vor hämisch-polemischen Börsen-Analysten und geifernden Wirtschafts- und Finanzjournalisten zumindestens aus der Schusslinie zu halten, hat die dramatischen Entwicklungen der letzten Monate mit entschlossener Vision und klaren Zielen sichtlich selbstbewusst überstanden.

Wenn es ihm jetzt noch gelingt, die eigene Mannschaft auf den Kurs zu bringen, dass sie nicht für Heidelberg, sondern für die Kunden arbeitet, dann darf man aufatmen und sagen, Heidelberg sei »back to business«.

Denn nicht auszudenken, wenn es nicht gelingen würde.

► www.heidelberg.com

