

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

# 20 Jahre Heidelberg Schweiz AG

Anfang November 2000 übernahm die Heidelberger Druckmaschinen AG ihre Vertriebspartnerin für die Schweiz, die Lüscher, Leber & Cie AG. Am 1. April 2001 folgte die Umfirmierung des Unternehmens in Heidelberg Schweiz AG. Reginald Rettig, der die Geschäfte bis im Jahr 2017 führte, und sein Nachfolger Michael Knörle blicken zurück und schauen in die Zukunft.

Text: Jürg Marti / Bild: Heidelberg Schweiz AG

**Herr Rettig, zwischen November 2000 und August 2017 haben Sie die Geschicke der Heidelberg Schweiz AG geleitet. Welches Unternehmen haben Sie damals, im Jahr 2000, angetroffen?**

Als ich in die Schweiz kam, stellte sich mir und dem damaligen stellvertretenden Geschäftsleiter Urs Saner als Erstes die Aufgabe, die Heidelberg Pre-Press AG in Wallisellen aufzulösen und mit der Lüscher, Leber & Cie AG in Bern zur neuen Heidelberg Schweiz AG zu verschmelzen. Zwei sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammenzuführen, war für uns alle eine grosse Herausforderung. Die Lüscher, Leber & Cie AG war ein finanzstarkes und gesundes Unternehmen, das in der grafischen Branche grosses Renommee genoss. Aber sie war sehr traditionell und hierarchisch geführt. Eine ausreichende Nähe zum Markt war nicht in allen Segmenten gegeben. Was Heidelberg unter enger Partnerschaft zu den Kunden versteht, konnte optimiert werden. Das Management der Lüscher, Leber & Cie AG pflegte nur beschränkt den persönlichen Kontakt. Demgegenüber arbeiteten in der Firma hochkompetente, sehr engagierte Leute. Da schlummerte ein grosses Potenzial, das wollte genutzt werden. Unser Ziel war es, in der Schweiz Marktanteile zu gewinnen. In umgekehrter Richtung wollten wir den Dialog mit dem Werk in Heidelberg stärken. Dank eines intensivierten Wissenstransfers sollten die Kunden schneller und besser unterstützt und informiert werden als bisher.

**Wo sahen Sie Möglichkeiten, Marktanteile zu gewinnen?**

Da gab es einerseits jene Phase, als viele Druckereien in lange Wendemaschinen investierten. Mit ihrer Wendetechnologie war die Heidelberger Druckmaschinen AG den Mitbewerbern im Hinblick auf Produktivität und Druckqualität eindrucksvoll überlegen. In der Folge konnten wir viele Druckereien für unsere Technik gewinnen. Anderer-

seits liessen sich mehr und mehr Verpackungsdruckereien von den Qualitäten der Bogenoffsettechnik aus Heidelberg überzeugen. Um die Jahrtausendwende herum hatte unser Anteil im Verpackungsmarkt der Schweiz bei etwa zwanzig Prozent gelegen. Diesen Anteil steigerten wir in den folgenden Jahren auf über fünfzig Prozent. Verpackungsdrucker forderten die ihnen eigene Aufmerksamkeit. Die starke Präsenz unseres Verkaufsteams und die Beratung unseres Produktmanagements trugen sicher wesentlich zu dieser erfolgreichen Entwicklung bei. Auch beim Verbrauchsmaterial haben wir unsere Chance erkannt. Die Lüscher, Leber & Cie hatte dieses Geschäft vor der Übernahme nicht mehr sehr aktiv bewirtschaftet, der Jahresumsatz belief sich nur noch auf wenige Hunderttausend Franken. Das Mutterhaus liess uns in der Schweiz damals freie Hand: entweder würden wir das Geschäft ganz aufgeben oder professionell zu einem wichtigen Standbein im Produktportfolio entwickeln. Wir entschieden uns für das Zweite. Denn wir wussten, dass das Geschäft mit dem Verbrauchsmaterial zukünftig an Bedeutung gewinnen würde und in unsere Strategie, Prozesse zu integrieren, passte. Etwa ab dem Jahr 2015 trug das Verbrauchsmaterialgeschäft teilweise um die zwanzig Prozent zum Umsatz der Heidelberg Schweiz AG bei.

**Welche Rolle spielte der Service?**

Service ist ein ganz wichtiges Thema, auf das Heidelberg als Gesamtkonzern immer grössten Wert gelegt hat. Kein anderer Anbieter in der hiesigen Druckbranche hat eine vergleichbar grosse Service-Organisation wie die Heidelberg Schweiz AG. Dank Wartungsverträgen konnten wir unseren Kunden die höchstmögliche Verfügbarkeit ihrer Produktionstechnik garantieren. Bei den hohen Investitionen und der wachsenden Tendenz im Markt, zum Beispiel auf ein Einmaschinenkonzept zu setzen, waren schnelle und professionelle Serviceleistungen von den Kunden zwingend gefordert.



Am 1. August 2017 übernahm Michael Knörle (rechts) von Reginald Rettig die Aufgaben der Geschäftsführung bei der Heidelberg Schweiz AG. Reginald Rettig führte die Geschäfte des Unternehmens seit dem Jahr 2000, als die frühere Lüscher, Leber & Cie AG als Tochter in den Heidelberg-Konzern integriert wurde.

**Herr Knörle, was für ein Unternehmen haben Sie vor drei Jahren von Reginald Rettig übernommen?**

Reginald Rettig hat die Heidelberg Schweiz AG sehr weitsichtig geführt, das Unternehmen war sehr gut aufgestellt. Er hat damals, vor zwanzig Jahren, das Potenzial im Unternehmen erkannt und aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schlagkräftiges Team geformt. Dank seiner starken Präsenz im Markt war Reginald Rettig bei den Kunden sehr geschätzt, und die Heidelberg Schweiz AG genoss einen grossen Respekt. Bestimmt war es für mich nicht einfach, als sein Nachfolger die Führungsaufgaben zu übernehmen, zumal der Markt immer stärker konsolidierte.

**Während sieben Jahren waren Sie Account Manager für die Region Ostschweiz und Liechtenstein, im Jahr 2012 übernahmen Sie als Nachfolger von Urs Saner die Aufgaben des stellvertretenden Geschäftsleiters. Was hat Sie gereizt, als Geschäftsführer der Heidelberg Schweiz AG in die Fussstapfen von Herrn Rettig zu treten?**

Gemeinsam mit einem starken Team wollte ich die Zukunft der Heidelberg Schweiz AG aktiv mitgestalten und neue Wege gehen. Im Markt standen Veränderungen an, die in sehr hohem Tempo voranschreiten würden. Es lag in der Organisation und der Philosophie der Heidelberg Schweiz AG, dass ich das Unternehmen nicht vom Schreibtisch aus führen, sondern weiterhin den engen Kontakt zu den Kun-

den pflegen und direkt am Verkauf teilnehmen würde. Natürlich habe ich mich für eine Aufgabe entschieden, die mich stark beansprucht. Aber mir stehen bestens qualifizierte, erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Seite, auf die ich mich verlassen kann. Ebenso tausche ich mich ab und zu mit Reginald Rettig aus, er ist bis heute mein Mentor geblieben.

**Bei der Übernahme sagten Sie, eine Ihrer Hauptaufgaben werde es sein, die Druckindustrie auf dem Weg der «digitalen Transformation» auf höchst professionellem Niveau zu begleiten. Wie beurteilen Sie Ihre Aussage heute?**

Dieser Transformationsprozess wird wohl nie abgeschlossen sein. Aber viele Druckereien in allen Regionen der Schweiz sind weit fortgeschritten. Grosse Druckereibetriebe und kleinere Familienunternehmen sind erfolgreich unterwegs. Dabei müssen wir beachten, dass die digitale Transformation einerseits von der Druckerei in Richtung der Drucksacheneinkäufer wirkt, andererseits von der Druckerei in Richtung Heidelberg Schweiz. In beiden Richtungen unterstützen wir die Druckereien, die Abläufe in der Drucksachenerstellung mit digitalen Werkzeugen einfach zu gestalten, zu beschleunigen und eine möglichst hohe Prozesssicherheit zu erzielen. Das betrifft die Auftragsabwicklung von der Angebotsanfrage bis zum fertigen Produkt ebenso wie die Bestellung und Verwaltung des gesamten Verbrauchsmaterials, die Service-Leistungen und den Dialog zwischen den Kunden und Heidelberg Schweiz. Nehmen wir das Thema E-Commerce. Seit vielen Jahren können unsere Kunden das Verbrauchsmaterial über den E-Shop bestellen. Das war damals eine Pionierleistung von Heidelberg. Eine ebensolche Pionierrolle nimmt Heidelberg wiederum bei neuen Geschäftsmodellen ein und fördert den Transformationsprozess mit dem Subscription-Modell. Anfangs waren Druckereien hierzulande diesem Ansatz gegenüber zurückhaltend eingestellt. Dank massgeschneiderter Varianten stösst das Modell zusehends auf Akzeptanz.

**Welche Entwicklungsschritte haben Ihrer Meinung nach die Druckindustrie während der letzten zwanzig Jahre am einschneidendsten geprägt?**

**Reginald Rettig:** Da war natürlich die Automation auf der Ebene der Maschinen. Aber am prägendsten für die Ent-

wicklung beurteile ich die integrierten Prozesse, die mittels einmal erfasster Daten automatisch gesteuert werden. Nicht die isoliert betrachtete Geschwindigkeit einer Druckmaschine ist für eine wirtschaftliche, erfolgreiche Produktion im Druckereunternehmen entscheidend. Bestimmend ist jene Zeitdauer, die von einer Auftragsanfrage bis zur Anlieferung des fertigen Druckprodukts beim Kunden vergeht. Für die Schweiz, wo kleine und mittelgrosse Auflagen die Auftragsstruktur bestimmen, ist das besonders bedeutungsvoll. Als Pionier berücksichtigt Heidelberg diese Entwicklung seit vielen Jahren. Druckereien haben die Möglichkeit, Gesamtabläufe in die übergeordnete Prinect-Workflow-Steuerung zu integrieren. Diese Integration in eine homogene Systemumgebung ist branchenweit einzigartig.

**Michael Knörle:** Was Reginald Rettig sagt, kann ich bestätigen. Und wie die neuste Maschinengeneration, die Heidelberg in diesem Frühjahr vorgestellt hat, zeigt: Die automatischen und integrierten Prozesse nehmen weiter Fahrt auf. Aber wir müssen die Entwicklung auch aus der Sicht unserer Kunden, der Druckereien, betrachten. Das Verhalten von deren Kunden, der Drucksacheneinkäufer, hat sich in den letzten Jahren komplett verändert. Offertanfragen müssen teils innerhalb weniger Minuten beantwortet sein. Ansonsten hat die Druckerei möglicherweise den Auftrag bereits verloren. Das erfordert seitens der Druckereien eine enorm hohe Aufmerksamkeit, eine gute Organisation und die Arbeit mit den richtigen Werkzeugen. Diese steigende Geschwindigkeit, eine Folge der Digitalisierung, ist für Druckereien ein sehr prägendes Moment.

**In den letzten zwei Jahrzehnten konnte sich die Heidelberg Schweiz AG als führendes Zulieferunternehmen für Druckereien in der Schweiz etablieren. Worauf führen Sie den Erfolg zurück?**

**Reginald Rettig:** In der Tat belegt die Heidelberg Schweiz AG heute den Spitzenplatz. Auf die Drucktechnik bezogen, erreichte der Marktanteil in den besten Jahren in mehreren Formatklassen bis zu neunzig Prozent. Wie schon erwähnt, haben wir von Beginn an die Nähe zu den Kunden gesucht. Wir haben unsere Technologie und Unternehmensphilosophie erklärt, die Ziele, wohin wir gemeinsam gehen wollen, diskutiert. Auf diese Weise konnten wir das Vertrauen der Kunden gewinnen. Zu diesem Vertrauensaufbau haben

viele Elemente beigetragen, die Professionalität unseres Verkaufsteams und ebenso das Engagement der Techniker vor Ort. Sie standen jederzeit bereit, wenn die Kunden Unterstützung wünschten. Zudem haben wir Kontinuität in der Führung der Heidelberg Schweiz AG bewiesen und zum Beispiel mit Michael Knörle einen langjährigen Mitarbeiter für meine Nachfolge gewinnen können, der massgeblich zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens beigetragen hat. Bestimmt hat uns in der Schweiz auch die überschaubare Grösse der Druckereilandschaft und des Marktes geholfen. Dadurch war es für mich oder andere Kollegen aus der Geschäftsleitung der Heidelberg Schweiz AG immer möglich, uns auch persönlich bei wichtigen Gesprächen bezüglich Investitionsprojekten mit einzubringen. Entscheidungen wurden stets schnell, verlässlich, im Sinne einer gelebten Partnerschaft gefällt. Dahinter stand ein Management, das für unsere Kunden sichtbar und greifbar war. Ich glaube, der Markt hat das honoriert.

**Michael Knörle:** Wir haben hervorragende Technik, moderne Software-Produkte und die richtigen Leute an Bord. Wir können unseren Kunden die Neuentwicklungen im nahe gelegenen Print Media Center in Wiesloch-Walldorf vorstellen. Indem wir Druckereien, deren Auftragsstruktur und Prozesse auf der Grundlage von Echtzeiten genau analysieren, bieten wir unseren Kunden passgenaue Lösungen an. Wir kommunizieren mit unseren Kunden über digitale Kanäle, seien das die Sozialen Medien oder sei das der Heidelberg Digital Assistent. Über diese Kanäle fördern wir den Dialog, wir befinden uns mit den Kunden in einem permanenten Austausch. Trotzdem bleibt der persönliche Kontakt in der Kommunikation zentral. Letztlich beruht der Erfolg der Heidelberg Schweiz AG auf einer Symbiose, die durch top ausgebildete Fachleute, Technik der Spitzenklasse und der richtigen Nutzung der Online-Medien gebildet wird.

**Wohin wird sich die Branche in den nächsten Jahren entwickeln?**

Die Druckbranche in der Schweiz wird weiter konsolidieren. Eine Aufgabe, der etliche Druckereieinhaber gegenüberstehen, ist die Regelung ihrer Nachfolge. Ihre Existenzsicherung hängt davon ab, inwiefern sie eine Lösung finden. Wann sich die Konsolidierung stabilisieren wird und welche oder wie viele Druckereien ihre Stellung verteidigen, lässt

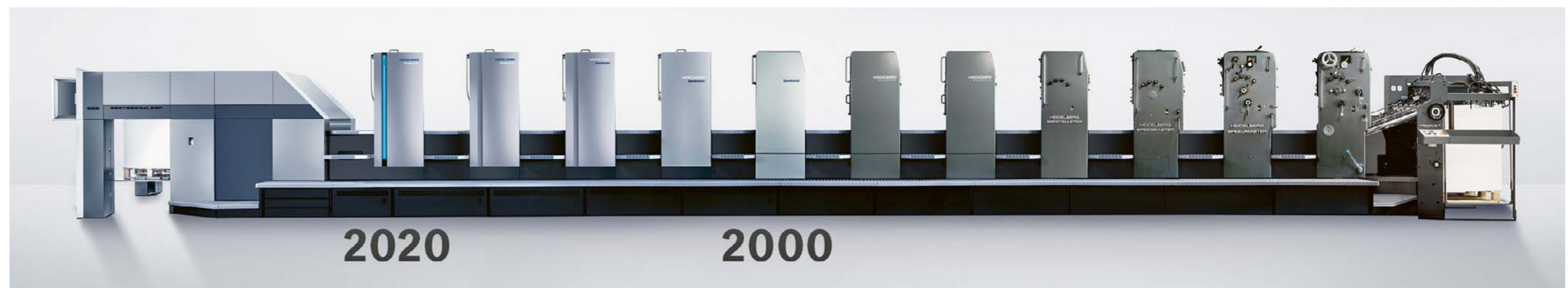
sich nicht voraussagen. Was aber sicher ist: Druckprodukte werden nicht aus dem Markt verschwinden, folgerichtig behält die Druckindustrie ihre Daseinsberechtigung.

**Wie stellt sich die Heidelberg Schweiz AG auf diese Entwicklungen ein?**

In den letzten zwanzig Jahren hat sich die Heidelberg Schweiz AG wiederholt auf den sich verändernden Markt eingestellt. Dabei stellten wir Kooperationen ins Zentrum. Mit der Übernahme der Firma OFS im Jahr 2013 bauten wir einerseits unsere Lagerkapazitäten für Verbrauchsmaterialien und bestimmte Ersatzteile aus und erweiterten das Portfolio unter anderem durch die Druckplatten von Kodak. In den folgenden Jahren gewann das Geschäft mit Verbrauchsmaterial zunehmend an Bedeutung, die Kapazitäten in Pfaffnau reichten nicht mehr aus. Im Sommer 2019 leiteten wir eine Zusammenarbeit mit Antalis ein, die sehr erfolgreich angelaufen ist. Auf das Jahr 2013 geht der Beginn der Kooperation mit der Firma Ricoh zurück. Mit den Digitaldrucksystemen, zuerst unter der Marke Linoprint, später unter Versafire, konnte ein überaus erfolgreiches Produkt im Markt etabliert werden. Was in der Branche einzigartig ist: Das Prinect Digital Frontend ermöglicht die nahtlose Integration der Versafire-Systeme in die Prinect-Workflow-Umgebung von Heidelberg. Der jüngste Schritt in unserer Kooperationsstrategie ist der Vertrieb von Produkten der Firma Epple. Die Zusammenarbeit mit diesem innovativen Druckfarbenhersteller passt perfekt zu unserer Zielsetzung, den Akzidenz-, Verpackungs- und Etikettendruckern sogenannte End-to-End-Lösungen anzubieten.

**Herr Rettig, seit drei Jahren sind Sie im Ruhestand. Inwiefern bleiben Sie der Schweiz verbunden?**

Mit etlichen Kunden, die inzwischen teilweise auch pensioniert sind, pflege ich noch freundschaftliche Beziehungen. Auch mit den Kolleginnen und Kollegen bei der Heidelberg Schweiz AG stehe ich in regem Kontakt. Und in Hilterfingen am Thunersee hat meine Familie eine kleine Wohnung, wo wir, sofern es die Situation erlaubt, häufig hinfahren und ein paar ruhige Tage verbringen. Das ist zurzeit etwas schwierig. Umso mehr hoffen wir alle, dass sich die Lage bald entspannen wird und wir uns wieder freier bewegen dürfen. ●



Die Entwicklung der Druckindustrie darf nicht auf die Druckmaschinen der Speedmaster-Reihen reduziert werden.

Die Maschinen geben aber ein eindrückliches Bild davon, wie die gesamte Technologie über die letzten Jahrzehnte fortgeschritten ist.