

WELCOME TO THE
HOME OF PRINT



Papierstau

Retter,
mal wieder:
Firmenchef
Jürgen Otto

Jürgen Otto muss das einstige Vorzeigunternehmen *Heidelberger Druckmaschinen* sanieren. Der 175 Jahre alte Konzern flüchtete sich in Wasserstoffprojekte, will sich nun im Rüstungsgeschäft versuchen. Ein Lehrstück über die schwierige Suche nach alter Stärke.



Die Uhr, die in Wiesloch-Walldorf an die besten Zeiten erinnert, ist etwas Besonderes. Ein Klassiker von Junghans, auf der Rückseite ist klein, aber fein eingraviert: „150 Jahre Heidelberger Druckmaschinen“. Im Jubiläumsjahr 2000 bekamen Mitarbeiter das Schmuckstück geschenkt.

Anfang Juni feierte der größte Druckmaschinenhersteller der Welt wieder ein Jubiläum – das 175. Doch Geschenke gab es dieses Mal nicht, nur eine Festschrift. Und für manche, auch in der Führungsetage, einen Fußtritt. Das Unternehmen steckt mal wieder in der Restrukturierung. 450 Arbeitsplätze fallen weg, die Kosten sollen mittelfristig um mindestens 100 Millionen Euro sinken.

Kaum ein deutscher Weltmarktführer ist in den vergangenen Jahren so tief gefallen wie Heidelberger Druckmaschinen. Seit dem Jahr 2000 haben sich Umsatz (2024/25: 2,3 Milliarden Euro), operative Gewinnmarge (Ebitda: 7,1 Prozent) und die Zahl der Beschäftigten (knapp 10.000) teils mehr als halbiert; der Börsenkurs stürzte von 44 Euro auf 1,60 Euro ab. Mehrfach schrammte die Maschinenmanufaktur knapp an der Insolvenz vorbei, brauchte nach der Finanzkrise 2009 Staatshilfe. Der Pensionsfonds wurde aufgelöst, die letzte Dividende floss 2008.

Dass immer weniger gedruckt wird, erklärt das Elend allerdings nur bedingt. Es gab Fehlentscheidungen und strategische Rückwärtsrollen in Serie. Oder, wie eine hochrangige Ex-Führungskraft zusammenfasst, „eine un-gute Mischung aus Hybris, fehlender Konsequenz und Pech“.

Alle Versuche, neue Standbeine aufzutun, um das niedergehende Geschäft mit Bogendruckmaschinen auszugleichen, sind bisher gescheitert. Das Personalkarussell an der Spitze drehte sich zuletzt schneller als der hauseigene Topseller Speedmaster. „Bei den vielen Managementfehlern ist es ein Wunder, dass Heideldruck überhaupt noch da ist“, heißt es in der Branche. Der seit einem Jahr amtierende Chef **Jürgen Otto** (60) formuliert es diplomatisch: „Heidelberger Druck stand immer wieder vor großen Herausforderungen.“

Otto ist für das Unternehmen so etwas wie die letzte Patrone. Der langjährige Chef des Autozulieferers Brose gilt als pragmatischer Sanierer. Der frühere Heideldruck-Aufsichtsrat und Ex-Celesio-Chef **Fritz Oesterle** (73) soll ihn mit Aufsichtsratschef **Martin Sonnenschein** (60) zusammengebracht haben.

Ein erster Erfolg fiel Otto in den Schoß: Die Aufträge im Kerngeschäft zogen nach der Branchenmesse Drupa im vergangenen Jahr und der wichtigen Industrieschau China Print wieder an.

Doch das war nach den großen Messen fast immer so. Und Ottos Auftrag reicht weiter: Er soll nicht nur das alte Geschäft stabilisieren, sondern endlich zündende Ideen liefern, um das Traditionsunternehmen neu zu erfinden.

Anfang Juni empfängt Otto die Gäste zur 175-Jahr-Feier im Entwicklungszentrum von Heideldruck in Wiesloch. Bei der Fachpressekonferenz begrüßt der CEO jeden Einzelnen per Handschlag und schießt selbst Smartphone-Fotos. In seinem Vortrag auf Englisch erinnert Otto zur Sicherheit noch mal daran, wofür Heideldruck steht: „Printing and Packaging“.

Kurz darauf macht Vertriebsvorstand **David Schmedding** (48), auch er ist erst seit einem Jahr im Amt, eine Ankündigung, die er pompös einleitet. Er würde sich freuen, wenn jetzt alle Gäste aufstünden. Heideldruck bringe eine Neuheit auf den Markt: eine Maschine zum Bedrucken großer Verpackungen wie Pizzakartons oder Kellogg's-Flocken, die „Cartonmaster CX 145“. Niemand erhebt sich, die Zuhörer und Zuhörerinnen belassen es bei einem braven Applaus.

Die Inszenierung zeigt symptomatisch, was im Konzern schiefläuft: Die vermeintliche Neuheit ist keine. Erst fünf Jahre zuvor war Heideldruck aus dem Segment ausgestiegen. Noch dazu handelt es sich um eine Kooperation mit Manroland. Nicht Heideldruck ►

Fotos: NOI CREW, Alex Kalmbach / Adobe Stock

baut die Maschine, sondern der Konkurrent, der das größere Vertriebsnetzwerk der Heidelberg nutzen kann. Die steuern vor allem Design und Service bei.

Heideldruck rotiert damit wieder einmal rückwärts. Als der damalige CEO **Rainer Hundsdörfer** (67) im Jahr 2020 entschied, das Großformatgeschäft nach zwölf Jahren aufzugeben, hatte das Unternehmen damit laut Insidern regelmäßig zweistellige Millionenverluste eingefahren. Wie so häufig hatte man auf eine Goldrandlösung mit Sternchen gesetzt und diese auch noch in Eigenregie entwickelt. Eine Verpackungsdruckmaschine nicht nur für Pizzakartons, sondern auch für das noch größere Format, für Verpackungen von Großbildschirmen oder Fernsehern etwa. Doch Verpackungen dieser Dimension werden selten aufwendig bedruckt, die Nachfrage war geringer als erwartet.

Ähnlich erratisch verlief der Einstieg in den Digitaldruck. Heidelberg's Topingenieure hatten früh erkannt, dass die kopierähnliche Technologie den klassischen Offsetdruck in vielen Bereichen ablösen würde. Ende der 90er-Jahre zählte der Konzern im Digitaldruck weltweit zu den Vorreitern. Was den Kunden damals fehlte, war ein stimmiges Geschäftsmodell rund ums digitale Drucken.

Doch anstatt daran mitzufei- len, gab CEO **Bernhard Schreier** (71), ein klassischer Oldschool-Drucker, dessen Vater und Großvater schon für Heidelberg gearbeitet hatten, das Geschäft 2004 auf. Nur wenig später trat der Digitaldruck seinen Siegeszug an – ohne die Heidelberg. Erst 2011 stiegen sie in das Geschäft wieder ein, in einer Partnerschaft mit dem japanischen Büromaschinenhersteller Ricoh.

Heideldruck fehlte es längst auch an finanzieller Power. Schuld daran ist aus Sicht vieler Branchenkenner **Hartmut Mehdorn**

Unter Druck
Kennzahlen der Heidelberg Druckmaschinen¹



¹ Geschäftsjahr endet jeweils zum 31.3.
Quelle: Unternehmen
Grafik: manager magazin

Ging bei Heidelberg auf teure Einkaufstour: Ex-Chef **Hartmut Mehdorn**

(82). Als der spätere Deutsche-Bahn- und Air-Berlin-Chef in den 90er-Jahren nach Heidelberg kam, war das Unternehmen Weltmarktführer für Bogendruckmaschinen, mit denen Bücher und Kataloge gedruckt werden. Und Mehdorn wollte aus dem Unternehmen nun einen Vollsortimenter machen.

Mehdorns fataler Kaufrausch

Mehdorn brachte Heidelberg Druck an die Börse und kaufte zu, was das Zeug hielt: den Druckvorstufenspezialisten Linotype-Hell etwa, die niederländische Stork Contiweb, einen Hersteller von Rollenwechslern und Trocknern, sowie die auf Buchbindesysteme und Versandanlagen spezialisierte Sheridan Systems aus Chicago. Allein für die Verlust schreibende Linotype-Hell legte er rund 180 Millionen D-Mark auf den Tisch.

Ende 1999 wurde Mehdorn Bahnchef, sein Erbe geriet zur Machtdemonstration. Auf der wichtigen Düsseldorfer Leitmesse Drupa im Jahr 2000 prangte auf Düsseldorfer Innenstadtbürgersteigen das Logo „Heidelberg“, ebenso auf Werbeflächen und Hausfassaden. Manch ausländischer Messebesucher wähte sich in Heidelberg statt in Düsseldorf.



In die Firmenannalen ging die Drupa 2000 als Höhepunkt der Unternehmensgeschichte ein.

Aber Mehdorns Expansionslust erwies sich als teurer Fehler. Der breite Einstieg in den Zeitungsdruck erfolgte zu einem Zeitpunkt, als das Internet längst boomte. Das Geschäft mit den Rollenoffsetmaschinen musste Heidelberg Druckmaschinen 2004 mit hohen Verlusten abstoßen – wie so viele der von Mehdorn teuer erworbenen Einkäufe oder Joint Ventures.

Konkurrenten wie Koenig & Bauer (KBA) behaupteten sich in der Druckkrise lange deutlich besser. Das börsennotierte Traditionsunternehmen aus Würzburg hat sich konsequenter vom sterbenden Werbedruck verabschiedet und lukrative Nischen gefunden – Druckmaschinen etwa für Banknoten, unter anderem für den US-Dollar, auch für Blech- und Glasdruck. Schnell stieg der Umsatzanteil der neuen Geschäfte dort auf rund ein Drittel.

Heidelberg Druck filetierte sich hingegen durch eine schmerzhaft Schrumpfkur. 2015 war von dem Unternehmen im Wesentlichen das übrig, was es immer gewesen war: ein Branchenprimus für Bogendruckmaschinen. Nur jetzt mit schwachen Konzernfinanzen in einem eng gewordenen Markt. Das Eigenkapital war von 2,45 Milliarden Euro 2001 auf 183 Millionen Euro zusammengeschmolzen, der Cashflow negativ. Der erste Versuch einer Neuerfindung war grandios gescheitert.

Für das Topmanagement gilt seither eine neue Jobbeschreibung: Die Marge steigern, von 7,1 laut Insidern mittelfristig auf mindestens 11 Prozent, gemessen am Ebitda, also dem Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Vor allem aber: Endlich Geschäftsfelder finden, die Heidelberg's Zukunft absichern.

Zuletzt versuchte sich daran **Ludwin Monz** (61), zuvor CEO bei



Ein Physiker in der Praxis: Die Ideen von Ex-CEO **Ludwin Monz** verfinden nicht

Carl Zeiss Meditec. Mitstreiter bei Heidelberg erinnern sich an Monz als Manager, der gern lamentierte – über all die verkauften tollen Sparten und verpassten Chancen. Mit Menschen hatte er es weniger. Monz habe gute Analysen und Erkenntnisse geliefert, aber wenig taugliche Geschäftsideen.

Anders als Heideldrucks Ingenieure. Als Innovationshotspot des Konzerns gilt die Leistungselektronik. Der Bereich sorgt dafür, dass die teils über 40 Meter langen Druckmaschinen optimal gesteuert werden. Das Wissen lässt sich auch anderswo nutzen.

Der Hallenchef der Leistungselektronik etwa entwickelte nach managermagazin-Informationen vor rund sechs Jahren ein Ladegerät für Porsche, das man in den Kofferraum legen konnte. Die Zuffenhausener, ohnehin schon Kunde für Kabel, waren auf der Suche nach einem Lieferanten und wandten sich an den Heidelberg-Ingenieur. Der skizzierte auf einem Zeichenblock, wie eine solche Ladebox aussehen könnte. „Die Nullserie für Porsche hat Heidelberg gebaut“, erinnert sich einer. Nur: Das Unternehmen verdiente damit wenig. „Uns wurde schnell klar, dass es

nicht so günstig ist, sich als Lieferant mit Automobilkonzernen einzulassen“, sagt ein Insider.

Monz distanzierte sich wenig später von dem neu entstandenen Geschäft – und suchte sich gleich ein riskanteres: Elektrolyseure zur Erzeugung von Wasserstoff. Seit über einem Jahr arbeiten sie nun schon an einem Prototyp. Monz' Nachfolger Otto duldet die Entwicklung eher, als dass er sie fördert: „Der Einstieg in dieses Geschäft wurde vor meiner Zeit entschieden“, sagt er. Man prüfe jetzt, ob es „mit Partnern oder durch Förderungen der Politik profitabel entwickelt werden könnte“.

Spitzenkräfte verprellt

Monz verließ das Unternehmen im Juni 2024, sein Vertrag wurde laut Insidern nicht verlängert, er soll darauf auch nicht erpicht gewesen sein. Er selbst lässt Fragen zu seiner Zeit bei Heidelberg unbeantwortet. Die Version des Unternehmens: Monz habe sein Amt „auf eigenen Wunsch im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat niedergelegt“.

Wenig später erwischte es auch CFO **Tania von der Goltz** (56). Sie brachte es bei Heidelberg auf etwas mehr als

zwei Jahre. Die langjährige Fresenius-Managerin hatte sich nach managermagazin-Informationen allzu sehr auf die Hilfe von McKinsey verlassen, unter anderem bei der Restrukturierung. Satt 20 Millionen Euro verlangten die Topberater, Heidelberg habe das aber wenig gebracht, sagt einer, der das Ganze aus der Nähe beobachtet hat.

Trotz ihrer kurzen Verweildauer habe von der Goltz es geschafft, langjährige Spitzenkräfte zu verprellen. Ein Opfer war offenbar Chief-Accountant **Stephan Knuppertz** (54), der heute als CFO beim Autozulieferer Eberspächer reüssiert. Sie selbst äußert sich dazu nicht, verweist lediglich auf eine Pressemitteilung. Darin heißt es: Sie habe den Aufsichtsrat darüber informiert, ihren Vertrag nicht verlängern zu wollen. Ihr Ausstieg erfolgte Ende März. Für Martin Sonnenschein, Ex-Partner der Beratungsgesellschaft A. T. Kearney und seit über sechs Jahren Aufsichtsratschef, sind die Personalien ein doppelter Fehlschlag.

Aus Sicht hochrangiger Manager waren die Jahre mit Monz und von der Goltz verlorene. Die Erwartungen an Otto („Ich suche mir anspruchsvolle



Aufgaben“) sind entsprechend hoch. Der agile, gut vernetzte Manager hat sich zuletzt den Ruf eines Turnaround-Mannes erworben. Nach zwölf Jahren als Brose-CEO machte er in kurzer Folge gleich bei drei Sanierungsfällen Station: Dräxlmaier, Borgers und S.Oliver: „Ich habe überall sehr schnelle, erfolgreiche Restrukturierungen durchgezogen“, erklärt Otto die raschen Wechsel.

Nach von der Goltz' Abgang übernahm er zeitweise auch die CFO-Aufgaben. Zur Entlastung holte sich Otto im Mai seinen alten Brose-Vertrauten **Volker Herdin** (62) an die Seite. Der hatte seine aktive Zeit eigentlich schon beendet. So aber bekommt Aufsichtsratschef Sonnenschein zumindest mehr Zeit, um nach einem Langzeit-CFO zu suchen.

Unterstützung im Vorstand wird Otto brauchen. Sein Plan stammt aus dem Effizienzlehrbuch der Automobilindustrie: Stellhebel finden, um Kosten zu drücken. Das laufende Restrukturierungsprogramm mit dem Abbau von 450 Stellen geht bereits auf seine Kappe, laut Heidelberg ist es zu 80 Prozent reali-

Schon wieder weg: Ex-CFO **Tania von der Goltz**

siert. Die Umsetzung sei indes in der Verwaltung noch nicht so weit fortgeschritten wie in der Produktion, monieren sie intern. Als Nächstes will Otto an die langen Werksferien von drei Wochen ran: „Dieses Jahr werden wir mit angepasster Kapazität auch im August produzieren.“

Einstieg ins Rüstungsgeschäft?

Langfristig wird das kaum reichen. Otto muss die rudimentären Ansätze für neue Geschäftsmodelle profitabel machen. So soll Heidelberg künftig ins Projektmanagement rund ums E-Laden einsteigen, also den gesamten Ladepark und dessen Betriebsführung managen, von der Aufstellung von Ladesäulen über Bezahlservices bis zur Wartung. Ein Kunde hat schon angebissen: SAP aus dem benachbarten Walldorf.

Und wie so viele Maschinenbauer will auch Heidelberg als Zulieferer im Rüstungsgeschäft Fuß fassen, womöglich im Bau von Fahrzeugen im Heimatschutz. „Hoch vertraulich“ sei das, sagt Otto, aber es gebe bereits sehr konkrete Gespräche. An Selbstbewusstsein mangelt es den Heidelbergern wie immer nicht: „Wir sind technisch so aufgestellt, dass wir praktisch alles können“, strotzt Otto. Doch ob Heidelberg jemals die erforderlichen Rüstungszertifizierungen erhält, ist nicht vorhersagbar. Immerhin, dem Aktienkurs half die vage Ankündigung: Von Mitte Mai bis Mitte Juni legten die Papiere um rund 7 Prozent zu.



„Wir sind technisch so aufgestellt, dass wir praktisch alles können.“

Jürgen Otto, CEO Heidelberg Druckmaschinen

Wie ein Wunder wirkt es, dass der Mix aus verzagten Managern, Flops in Serie und bröckelndem Markt die Großinvestoren nicht vollends ermattet hat. Der Schweizer Investor **Ferdinand Rüesch** (65) gab seinen Aufsichtsratsposten vor einem Jahr altersbedingt auf, verzichtete aber darauf, einen Vertrauten zu entsenden. „Ich sehe keinen Bedarf für einen eigenen Vertreter im Aufsichtsrat“, sagt der Familienunternehmer.

Nachdem er Gallus, seinen Maschinenfabrikanten für Etikettendruck, an Heidelberg verkauft hat, ist er neben dem chinesischen Maschinenbauer Masterwork einer der beiden Ankeraktionäre. Beide halten jeweils rund 8 Prozent der Aktien. Das aktuelle Management und die Kontrolleure bei Heidelberg hätten sein volles Vertrauen, versichert Rüesch. Sein Aktienpaket wolle er langfristig halten.

Unvermindert vertreten sind auch die chinesischen Stakeholder. Masterwork-Chefin **Li Li** (53; „Madame Li“) hat bei ihren Besuchen stets einen Übersetzer an der Seite, auf der Jubiläumsfeier auch ihren Sohn. Sie gilt als gut informierte Respektperson.

Wenn Heidelberger Druckmaschinen die nächsten 175 Jahre überstehen wolle, sägen sie in der Branche, gebe es nur zwei Möglichkeiten. Einen zumindest teilweisen Zusammenschluss mit dem Konkurrenten Koenig & Bauer, für den es aus Kartellgründen wohl eine Ministererlaubnis bräuhete. Offiziell mag das zwar niemand bestätigen, aber hinter den Kulissen wurde laut Insidern in der Vergangenheit schon sondiert. Zumal die abnehmende Bedeutung des Bargelds bei den Würzburgern den Handlungsdruck erhöht. Oder, die zweite Möglichkeit: Spezialist in einer lukrativen Nische jenseits des Druckgeschäfts werden. Allein finden muss man die noch.

■ **Kirsten Bialdiga**

Fotos: Rainer Umkel / picture alliance / SZ Photo, Alex Kalmbach / Adobe Stock