

Interview mit Dr. Andreas Pleßke, CEO Koenig & Bauer AG

# Sich Veränderungen stellen

**Koenig & Bauer präsentierte auf der drupa sein umfangreiches Produktportfolio sowie zahlreiche digitale Innovationen, die die Druckproduktion und Weiterverarbeitung auf ein neues Niveau heben. Wir sprachen mit Dr. Andreas Pleßke, CEO Koenig & Bauer AG, über sich wandelnde Investitionskriterien, die wachsende Bedeutung der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie die aktuellen Herausforderungen im internationalen Druckgeschäft.**

*Mit welchen Erwartungen sind Sie zur drupa 2024 angetreten und inwieweit haben sich diese Erwartungen erfüllt?*

Ich glaube, man muss hier zwischen der allgemeinen drupa-Erwartung und der Erwartung für das Jahr 2024 unterscheiden: Die drupa-Erwartung nach acht Jahren war selbstverständlich von einer großen Vorfreude geprägt, dass die Branche sich nun endlich wieder nach der langen Pause in Düsseldorf treffen wird. Aufgrund dieser langen Zäsur haben wir alle damit gerechnet, dass eine wahre Fülle an Innovationen vorgestellt wird. Die Besucher erwarteten völlig zurecht eine Vielfalt an neuen ausgereiften Technologien, und diese Erwartung haben wir auch als eine klare Pflicht an uns verstanden.

Nach acht Jahren Pause haben wir auf entsprechend hohe Besucherzahlen, eine positive Stimmung und natürlich, dass sich der Markt insgesamt rührt und die drupa einen wichtigen Impuls für künftige Investitionen und Geschäftsentwicklungen setzen kann, gehofft. Man muss jedoch auch die schwierigen politischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten des Jahres 2024 mit berücksichtigen. Die gesamte Wirtschaft ist von den „Multi-Krisen“ in der Welt, geprägt, die zu einer spürbaren Verlangsamung der Weltwirtschaft geführt haben. 2016, zur letzten drupa, war die Welt in weiten Berei-



**Dr. Andreas Pleßke, CEO Koenig & Bauer AG**

chen noch in Ordnung: Der Freihandel bot günstige Voraussetzungen, Kriege gab es nicht und die Lieferketten waren stabil und verlässlich. Dennoch erwarten wir, dass die Messe mit ihren zahlreichen Innovationen neue Impulse setzen kann und so die Investitionsbereitschaft wieder steigt und die Kunden sich entschließen, jetzt wieder einzusteigen, sich neu auszurichten und zukunftssichere Lösungen für ihr Geschäft suchen.

*Wie zufrieden sind Sie mit der Besucherresonanz?*

Natürlich lässt sich während der Messe noch keine verbindliche Auswertung der Besucherzahlen vornehmen, dennoch sind wir mit der Besucherfrequenz hier an unserem Stand sehr zufrieden. Wie wir es erwartet haben, nimmt der Besucherstrom am Eröffnungstag etwas langsamer Fahrt auf, doch ab dem zweiten Tag herrschte hier ein kontinuierlicher Besucherstrom und unser gesamtes Team war ausgelastet.

Was allerdings besonders auffällt, sind die veränderten Interessen und Fragestellungen unserer Kunden gegenüber früheren Veranstaltungen. Die Diskussionen, die wir mit den Besuchern unseres Standes geführt haben, drehten sich allesamt um Innovation. Natürlich geht es hierbei in einem gewissen Sinne auch um die nächste Maschine, doch primär thematisierten die Gespräche vor allem, was unseren Kunden die Digitalisierung

wirtschaftlich bringen kann oder ob all die Nachhaltigkeitsdiskussionen etwas sind, was dem Unternehmen Kosten beschert oder ihm als Betrieb letztendlich wirtschaftlich nutzt. Der Bedarf an Beratung und der Einordnung, was es mit KI, dem vernetzten Workflow, der Digitalisierung und der Datenauswertung auf sich hat, ist immens. Die bei Weitem vorherrschenden Fragen, die ich auf dieser drupa gehört habe, lauten: Welche Möglichkeiten hat man denn real mit seiner Druckerei? Welche Aspekte der Digitalisierung machen für das jeweilige Unternehmen Sinn, welche ökologischen Parameter lassen sich ökonomisch sinnvoll im jeweiligen Betrieb realisieren? Auf Basis dieser Fragen gibt es unzählige, sehr konkrete und tief in die Technik eintauchende Diskussionen.

Von Gesprächen, wie Kunden sie früher mit uns geführt haben, sind wir ganz weit weg. Keiner tritt mehr erstmals auf einer Messe an uns heran und sagt, er benötige beispielsweise eine neue 6-Farben-Lackmaschine, wie hoch ist die Produktivität und wie hoch ist der Messediscount? Es geht vielmehr um Konzepte, darum welche Substrate eingesetzt werden können und wo die Reise künftig hingeht. Aber natürlich ergeben sich auf einer Messe Kaufabschlüsse, über die wir uns sehr freuen.

Koenig & Bauer ist als einziges Unternehmen in der Lage, auf allen Substraten innerhalb der Verpackung zu dru-

cken. Auf der drupa ist dieses Marktsegment etwas enger gefasst und in erster Linie geht es hier um den Einsatz von Folie in allen Ausprägungen: hybride Folien, von der Rolle oder vom Bogen, aber auch um dünnes oder dickes Papier und Karton. Natürlich gibt es eine große Diskussion darüber, wo im Bereich der Wellpappe die Zukunft liegt. Endet die Ära der Folie als Umverpackung und setzen wir alle künftig auf Papier? Wo führt diese Entwicklung hin? Bei jeder Neuinvestition gilt es sehr differenziert zu beantworten, welche Maschine sich für das jeweilige Geschäftsmodell am besten eignet und mit welcher sich möglichst viele Anforderungen umsetzen lassen, die in den nächsten 10 bis 15 Jahren an den Betrieb gestellt werden. Denn in der Regel deckt eine Neuinvestition eine solche Zeitspanne ab, sodass man sich vorab sehr gezielt positionieren und klar festlegen muss, in welche Richtung man sich entwickeln möchte.

Dies ist ebenfalls ein markanter Unterschied zu unseren Gesprächen von vor acht Jahren: Es geht nicht nur um Druckvolumen, sondern es wird sehr viel über die Zukunft gesprochen und die Frage, ob man mit seinem Betrieb den richtigen Ansatz verfolgt und ob man sich im Markt richtig und vor allem zukunftsicher positioniert.

### Wie bewerten Sie die aktuelle Investitionsbereitschaft des Marktes – unterteilt nach Regionen und Marktsegmenten?

Diejenige Region, die für den Druckmarkt und damit auch für Druckmaschinenverkäufe das stärkste Wachstum verzeichnet, ist mit Abstand der asiatische Markt – konkret sind dies Indien, China und Südostasien. Dieses Dreigestirn ist der größte Treiber für unsere Umsätze. An zweiter Stelle steht Nordamerika bzw. die Mitgliedsstaaten des USMCA. Diese Region stellt ebenfalls einen starken Wachstumsmarkt dar, allerdings bei Weitem nicht in dem Maße, wie es die asiatische Welt derzeit vormacht. Insbesondere Mexiko ist hierbei hervorzuheben, allerdings nicht so sehr aufgrund des lokalen Konsums, sondern vielmehr durch den Nearshoring-Effekt im Absatzmarkt Nordamerika. Eine weitere Wachstumsregion sind die Staaten Middle East und North Africa.

Europa verzeichnet derzeit kaum Wachstum, während der südamerikanische Kontinent – exklusive Mexiko – nach

seinen eigenen Maßstäben wächst. Dieses Wachstum ist jedoch eher lokal und nicht vom weltweiten Handel geprägt.

Auch Afrika verzeichnet durchaus gute Wachstumsraten, die sich jedoch auf einem so geringen Niveau bewegen, dass sie in der Branche nicht für einen sichtbaren Auftragseingang sorgen. Dennoch muss man diese Entwicklung beobachten, denn ich bin überzeugt davon, dass in den nächsten zehn Jahren in die afrikanischen Märkte noch viel Bewegung kommen wird.

### Koenig & Bauer hat die Automation zahlreicher Prozessschritte sehr forciert. Inwieweit ist dies auch für die kleineren und mittleren Betriebe von Interesse, oder handelt es sich hierbei um Lösungen, die sich primär an die großen Player im Markt richten?

Automatisierung hat drei Funktionen: Sie erhöht den Durchsatz, sie spart Personalkosten und sie sichert die Produktionsqualität. Damit bietet sie sowohl für kleine als auch für große Betriebe einen attraktiven Ansatz, um den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich zu begegnen. Die Anforderung mit einer bestehenden Anlage mehr Produktivität zu erzielen, ist ein Trend, der bei klein und groß gleich ist. Mithilfe gezielter Automatisierungen lässt sich der Durchsatz erhöhen. Für Unternehmen, die heute noch einschichtig fahren, ist diese Überlegung natürlich irrelevant. Doch wer heute sein Volumen steigern möchte, versucht im ersten Schritt aus seiner vorhandenen Anlage mithilfe unterschiedlicher Automatisierungsgrade mehr herauszuholen.

Der zweite Faktor ist die Abwägung der Kosten der Automatisierung gegenüber den anfallenden Arbeitskosten. Diese spielen regional sehr unterschiedliche Rollen, da man in Asien eher geneigt ist, einen zusätzlichen Bediener an die Maschine zu stellen, als dies in Ländern mit hohen Lohnkosten der Fall ist.

Der dritte Faktor, auf den sich eine Automatisierung positiv auswirken kann, ist das Abfedern des Mangels an qualifiziertem Fachpersonal. Dies ist eine Herausforderung, mit der sich Unternehmen weltweit konfrontiert sehen. Wer heute eine zweite Linie in Betrieb nehmen möchte, benötigt, um sie dreischichtig zu betreiben, zwei bis drei gelernte Drucker und zusätzliches Personal, das angelehrt werden muss. Schafft es das Un-

ternehmen jedoch mit seinem qualifizierten Stammpersonal zwei Maschinen parallel zu betreiben, ist dies für den Betrieb ein großes Asset. Eine gezielte Automatisierung kann das Problem des Facharbeitermangels durchaus bis zu einem gewissen Grad kompensieren.

Die Personalproblematik ist mit eines der ersten Themen, die man mit uns diskutiert, wenn eine Investitionsbereitschaft besteht. Aus diesem Grund verwenden wir auch viel Zeit und Aufwand für Schulungen. Dies ist zwar eigentlich nicht unser Geschäft, doch wir widmen uns dieser Thematik, weil wir dies als eine Form von Kundenservice verstehen und den enorm hohen Bedarf dafür bei unseren Kunden erleben.

### Der freie Welthandel erlebt derzeit massive Einschränkungen. Welche Auswirkungen hat dies auf Koenig & Bauer?

Freihandel ist für ein deutsches Unternehmen das Lebensblut. Koenig & Bauer exportiert 85 % seiner Anlagen. Der freie Welthandel steht durch die drei großen Weltmächte unter Druck, die sich derzeit massiv angehen. Darüber hinaus gibt es noch zusätzliche Zölle und andere Hürden, die den freien Welthandel erschweren und die gesamte Industrie irritieren. Doch dies sind Faktoren, auf die wir keinen Einfluss nehmen können. Was wir jedoch können, ist zu lernen, damit umzugehen. Es gibt viele Dinge, die wir nicht ändern können: volks- und weltwirtschaftliche Höhen und Tiefen, das Auftreten von Covid, das geänderte Konsumentenverhalten, das dazugeführt hat, dass es so gut wie keinen Zeitungsdruck mehr gibt ... All dies bereitet mir jedoch keine Angst, kein Kopfzerbrechen, denn ich weiß: Es bleibt nichts wie es ist. Manches wird einfacher, manches schwieriger. Doch wir bei Koenig & Bauer haben immer einen Weg gefunden und konnten unser Geschäft und unsere Betriebe stets aufrecht erhalten.

Es wird massive Veränderungen in der Welt geben. Doch dies unterscheidet sich nicht von den letzten 30 Jahren – lediglich die Ausprägungen sind neu und die inhaltliche Thematik variiert. Doch letztendlich ist dies alles ein Thema des Wandels. Die Herausforderung heißt Veränderung und dieser gilt es sich immer wieder erfolgreich aufs Neue zu stellen.

Herr Pleßke, wir danken Ihnen vielmals für das interessante Gespräch!