

Juni/Juli 2025
Folge 290
35. Jahrgang
Euro 6,60
issn 1018 8054

print and Publishing EUROPE



ALLES BLEIBT ANDERS

Wie die Salzburger
Druckerei **Roser**
die Veränderung lebt **16**

WEITERDENKEN. LOSLASSEN. WEITERGEHEN. WIE DIE SALZBURGER DRUCKEREI ROSER VERÄNDERUNGEN ERLEBT

Die Branche ist spürbar im Umbruch. Verändertes Kundenverhalten, Digitalisierung und zunehmender Kostendruck brachten den Verdrängungswettbewerb vor gut 20 Jahren ins Rollen. Massenproduktion, Stückkosten-Reduzierung und Personalabbau sind noch heute gängige Antworten darauf. Die Druckerei geht einen Weg ein, der sich von Trends und Prognosen nicht verrückt machen lässt.

TEXT . Wolfgang Tonninger

Ein Weg, der untrennbar mit dem Namen Peter Buchegger verbunden ist. Er übernahm 2013 die Geschäftsleitung bei Roser als mehr oder weniger branchenfremder und brannte darauf, seine Komfortzone zu verlassen und das Unternehmen von innen heraus neu zu denken – obwohl es damals, wie er betont, »ganz ausgezeichnet dastand. Aber der Markt war im Umbruch und ich bekam von den Eigentümern die gestalterische Freiheit, die ich nutzen wollte.« Wer sich an dieser Stelle einen polternden Auftritt erwartet, wird enttäuscht sein. Denn Peter Buchegger tat etwas, das umso mehr Mut erfordert, je höher man auf der Karriereleiter steht. Er zog sich den blauen Overall

über, stellte Fragen, hörte zu und begann in den nächsten Monaten, jede einzelne Prozessschraube in der Druckerei zu prüfen, zu lockern und wieder anzuziehen, um im Detail zu verstehen, wie das Unternehmen tickt. »Das hat mir nicht nur Sicherheit gegeben für anstehende Entscheidungen, sondern ganz nebenbei auch die Nähe und das Vertrauen zu den Menschen im Betrieb gebracht, auf das ich bauen konnte.«

Keine Visionstapeten

Statt also jede Woche neue Visionsballons steigen zu lassen oder die Lobby mit Visionstapeten zu schmücken, konzentrierte sich Peter Buchegger von Anfang an auf das Konkrete – Nuancen, Details, Kleinigkeiten, minimale Differenzen in der Weichenstellung, die dafür sorgten, dass der Unternehmenszug eine neue Richtung nahm. So

war auch die Idee, die Sache mit der Qualität bis ans absolute Limit auszureizen, »eigentlich alternativlos für uns, weil wir kein produzierender Betrieb unter anderen sein wollten – mit der garantierten Nebenwirkung, dass sich am Ende alles nur mehr um den Preis dreht.«

Dass die technische Ausstattung von Roser heute zu den Modernsten gehört, die es aktuell gibt, ist vor diesem Hintergrund »ein Side Effekt – nicht mehr, weil es den Kunden nicht interessiert, welche Maschinen hier herumstehen. Sehr wohl aber, ob wir die Farbqualität beim Druck auf heiklem Naturpapier in den Griff bekommen oder wieviel Schmuckfarben wir anbieten können.«

Wer mit Peter Buchegger spricht, merkt sehr schnell, dass hier viele Dinge zusammenspielen und es die Haltung ist, die sie

doch, wie sie in der Praxis gelebt werden.« Mit diesem Satz erhebt sich unser Gegenüber und deutet uns, ihm zu folgen. Auf einen Rundgang durchs Unternehmen, der am Dach der Druckerei enden wird.

Überraschung als Prinzip

Das Verblüffende an diesem Rundgang: Egal, ob in der Druckvorstufe, oder an den Bogendruckmaschinen – beinahe überall gibt es Kleinigkeiten, die überraschen. Heidelberg-Oldtimer stehen neben High-Tech-Maschinen, die bis zu 18.000 Bogen und acht Farben pro Stunde schaffen. Und dazwischen erinnert ein alter Setzkasten, in den sich ein Mitarbeiter verliebt hat, daran, auf wessen Schultern die Druckerei steht. Auch das ist Teil der Qualitätskultur:

Da ist es wieder: dieses Mehr. Eine von Peter Bucheggers Stärken ist, dass er einen Schritt weiterdenkt und bei Bedarf auch die Vogelperspektive auf das eigene Unternehmen pflegt. So wundert es nicht, dass wir am Ende des Rundgangs über senkrechte Eisenleitern aufs Dach steigen und unseren Blick über die Photovoltaik-Anlage schweifen lassen. »Wir sind als Unternehmen mittlerweile so gut wie energieautark geworden und verteilen unsere Stromüberschüsse über unsere eigene Energiegemeinschaft. Wir drucken mit Farben, die man eigentlich essen könnte und haben unseren Wasserverbrauch auf ein absolutes Minimum reduziert.« Dass diese Pionierrolle in Sachen Nachhaltigkeit auch dem renommierten National Geographic Magazin eine



Peter Buchegger (rechts im Bild.) übergibt mit ersten August 2025 das operative Geschäft an Markus Cavagno (links im Bild) und wechselt als Eigentümervertreter in die neu etablierte Holding.

✕ @ . Siegrid Cain

Peter Buchegger praktiziert eine Disziplin, die gerade erfunden wird: StoryDoing – das Vorleben einer Realität, die es wert ist, weitererzählt zu werden.

✕ @ . Siegrid Cain

zusammenhält. Manchmal wirkt er wie ein Jongleur, der vier Bälle in der Luft hält und dabei überlegt, wie er einen fünften dazunehmen kann. »Wer einen Unterschied produzieren will, muss wissen, dass dieser nicht mit Trompeten durch das Land zieht. Es sind die Details, die zusammenspielen und sich gegenseitig hochschaukeln. Gerade im Druckprozess, wo Öko, Output und Ästhetik gerne gegeneinander ausgespielt werden.«

Nach mehreren Anläufen können wir uns auf vier Gründe einigen, warum die Druckerei Roser seit Jahren in einem schrumpfenden Markt ein stetes Wachstum vorweisen kann: Qualität, Kundenbeziehungen, Führung und Nachhaltigkeit – nur zufrieden gibt er sich mit dieser Aufzählung nicht: »Letztendlich sind das alles nur Worthülsen. Die entscheidende Frage ist

Dass es um mehr geht als um Zahlen.

Und so bleibt der theoretische Output von 18.000 Bogen pro Stunde abstrakt wie eine Tachometermarkierung. In der Praxis hat man sich die Obergrenze bei 14.000 gesetzt, weil in internen Testreihen festgestellt wurde, dass es ab 15.000 zu minimalen Qualitätseinbußen kommt. »Das heißt, dass physikalisch etwas passiert, dass wir nicht unter Kontrolle haben. Und dies können wir uns nicht leisten – genauso wenig wie einen Stillstand im Druckprozess.« Deshalb läuft Roser ausfallsicher im Zweischichtbetrieb – damit es immer einen Puffer in Form einer möglichen dritten Schicht gibt, wenn technische Probleme auftreten; »und im Normalbetrieb genügend Zeit bleibt, die Maschinen so zu servieren, dass sie auch morgen noch 100%ige Qualität liefern können.«

Geschichte wert war, ist nicht nur ein Tausendgulden schuss in Sachen Unternehmens-PR, sondern für Buchegger, der im Vertrieb wie aus der Zeit gefallen auf Mundpropaganda setzt, auch ein Zeichen dafür, wie die Dinge zusammenhängen.

»Bleiben wir beim Vertrieb. Während viele dabei sofort an Automatisierung denken, denken wir an nachhaltige Kundenbeziehungen. Hier kommt auch Intuition ins Spiel und, dass man seine ganz persönlichen Erfahrungen nicht negiert. Wenn ich es zum Beispiel hasse, am Telefon in Warteschleifen zu hängen oder mit seelenlosen Chatbots zu kommunizieren – warum soll ich das meinen Kunden zumuten, wenn es auch anders geht?« Anders bedeutet im Falle Roser wenig überraschend das genaue Gegenteil: Dass ein Mensch das Telefon abhebt und man sehr schnell eine Antwort

bekommt. »Rechnen tut sich das isoliert betrachtet nicht«, wie Buchegger mit einem Lächeln hinzufügt. »Aber sobald man den Blick aufs Ganze richtet – statt isolierte Bereiche als Kostenstellen anzustarren –, dann macht das Sinn. Die Dinge sind einfacher als viele glauben: Wenn du Werte implementieren willst, müssen sie dir auch was wert sein.«

Und wie geht es weiter?

Einen entscheidenden Schritt weiter geht auch das Strategiepapier Roser Goes 2035, das wie ein Phantom das Gespräch begleitet. Doch wer sich eine Hochglanzbrochure erwartet hat, wird enttäuscht sein. Es liegt, bildlich gesprochen, unter Bucheggers Kopfpolster in Gmunden und ist auch nicht für andere bestimmt. Was? Ein Strategiepapier, das einer nur für sich schreibt? Peter Buchegger lächelt jetzt nicht mehr. Er lacht: »Ich kann Zukunft nicht verordnen, indem ich sie niederschreibe und verteile. Das habe ich gelernt. Was ich tun kann, ist, meine Vision jeden Tag vorzuleben. Die Glaubwürdigkeit, von der wir leben, ist am Ende kein Merksatz, den man auswendig lernt, sondern das Zusammenspiel von Menschen und Ideen. Die Mitarbeiter merken das in jeder Interaktion, genauso wie die Kunden.« Anstatt sie also mit abstrakten Visionen zu nerven oder mit Storytelling-Attitüden, praktiziert Buchegger eine Disziplin, die gerade erfunden wird: StoryDoing – das Vorleben einer Realität, die es wert ist, weitererzählt zu werden – und ist auch damit seiner Zeit voraus.

Peter Buchegger, der mit ersten August 2025 das operative Geschäft an Markus Cavagno übergeben hat und als Eigentümervertreter in die neu etablierte Holding wechseln wird, begleitet diese Frage schon die letzten fünf Jahre. Organisatorisch, weil er gesehen hat, dass gewachsenen Unternehmen eine gewisse strukturelle Trägheit entwickeln, die es aufzubrechen gilt, damit Neues leichter andocken kann. Aber auch personell, weil er sehr bald im Nachfolgethema den Eckpfeiler seiner Vision erkannte.

Dass sich Roser auch hier gegen den Trend bewegt, verraten einschlägige Studien, denen zufolge weit über 30.000 – hauptsächlich kleine und mittelständische – Unternehmen in Österreich in den nächsten zwei bis drei Jahren vor dem Problem stehen werden, dass sie die Frage der Nachfolge nicht beantwortet haben. »Da kündigt sich eine gesamtwirtschaftliche Katastrophe für Österreich an«, meint Buchegger, der die Doppelmoral in vielen Führungsetagen anprangert: »Dass die, die



führen, darüber klagen, dass ohne sie nichts geht, gleichzeitig aber alles daran setzen, um unabkömmlich zu sein. Dabei bedeutet Führung, so wie ich sie verstehe, ja nichts anderes als Loslassen und Rahmenbedingungen setzen, dass andere Menschen sich einbringen und Verantwortung übernehmen.«

Weiterdenken. Loslassen. Weitergehen. Einen Schritt voraus oder in die Vogelperspektive. Markus Cavagno, ein Brancheninsider, der als designierter Nachfolger bereits im Herbst 2024 von der Porsche Holding zu Roser gewechselt ist, weiß diese Situation jedenfalls sehr zu schätzen: »So etwas habe ich noch nie erlebt: Wie hier investiert und reinvestiert wird – in Maschinen, in Menschen und in die Umweltverträglichkeit. Und ich darf ein ganzes Jahr von einem der Besten in der Branche lernen. Das ist Luxus ohne Glitzer.« Gekördert hat Peter Buchegger Markus Cavagno übrigens damit, dass er ihm die gleichen Gestaltungsfreiheiten zusicherte, wie er sie hatte, als er das Unternehmen vor 13 Jahren übernahm. Kein Wunder, dass er ihm sein Strategiepapier Roser Goes 2035 bewusst vorenthalten hat. »Seien wir uns ehrlich: In einer Branche, in der man nicht weiß, was

übermorgen passieren wird, sollte man bei der Weitergabe von Visionen vorsichtig sein. Zumal man in einer veränderten Situation ohnehin alles anders machen muss, um das Gleiche zu erreichen.« Peter Buchegger lebt das Einmaleins, das die Change-Experten wie Zen-Buddhisten kauen, bis ihnen die Zähne ausfallen. Wenn er Gestaltungsfreiheit sagt, dann meint er keine Mogelpackung, zumal die befürchtete Wehmut sich in Grenzen hält. »Ich höre ja nicht auf, ich gehe nur weiter. Wehmut kommt, wenn die Vergangenheit die Zukunft verstellt.« Man hat das Gefühl, dass sich bei ihm Neugier und Nachdenklichkeit gerade die Waage halten. Für einen Moment. Kaum mehr als ein Luftholen, dann ist er sich selbst schon wieder ein paar Schritte voraus. »Wenn ich zurückblicke, dann war es immer mein Bestreben, aus dem bloßen Reagieren herauszukommen und mich freizuspielen für die Dinge, die ich wirklich kann. Wenn das Führung ist, dann habe ich ein paar Dinge wohl richtig gemacht.«

Peter Buchegger hat das Loslassen wohl in sich. Genauso wie das Ankommen. Denn es poltert wieder nicht. ●

Markus Cavagno übernimmt und kam vor einem Jahr von der Porsche Holding. »So etwas habe ich noch nie erlebt: Wie hier investiert und reinvestiert wird – in Maschinen, in Menschen und in die Umweltverträglichkeit. Und ich darf ein ganzes Jahr von einem der Besten in der Branche lernen. Das ist Luxus ohne Glitzer.«

✖ © . Siegrid Cain