

GRAPHISCHE REVUE

REVUE

GEDRUCKTER LUXUS
SÖHN UND SOHN



Technische Universität München, Institut für Produktion und Logistik, Boltzmannstr. 15, 85748 Garching, Germany

STAFFELÜBERGABE IN DER DRUCKEREI ROSER

Der kritische Punkt im Staffellauf ist die Stabübergabe. Ein Fehler dabei kann wertvolle Zeit kosten oder sogar zur Disqualifikation führen. Um für einen optimalen Wechsel in der Geschäftsführung der Druckerei Roser zu sorgen, wurde Markus Cavagno ein Jahr lang auf die neue Aufgabe vorbereitet. Dabei stand ihm Peter Buchegger als Sparringspartner zur Seite. In dieser Zeit konnte Markus Cavagno das Unternehmen - und vor allem das Team - kennenlernen und wurde so optimal auf die Übergabe vorbereitet. Wir haben uns mit Peter Buchegger und Markus Cavagno getroffen und mit ihnen über die Branche, den Markt und wie das Unternehmen seine Zukunft gestalten will, gesprochen.

Interview: Knud Wassermann



»Wachstum ist in unserer Welt schon ein großes Wort. Aber wir sind auch in diesem Jahr gut unterwegs. Wir freuen uns über ein leichtes Wachstum.«

Markus Cavagno

GRAPHISCHE REVUE: Herr Cavagno, Sie haben mit 1. August die Geschäftsführung der Druckerei Roser übernommen. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?

Seit meiner Jugend bin ich in ganz unterschiedlichen Positionen innerhalb der grafischen Branche tätig. Das begann als Lehrling, dann war ich Sachbearbeiter, Außendienstmitarbeiter, später Abteilungsleiter für den Einkauf von Drucksorten und zuletzt habe ich den Zentraleinkauf für die Porsche Holding geleitet. Insofern war das Angebot, die Geschäftsführung der Druckerei Roser zu übernehmen, schon sehr reizvoll. Im Vergleich zu einem Konzern hat man bei einem Unternehmen von der Größenordnung der Druckerei Roser viel mehr Gestaltungsspielraum. Was mich sehr positiv überrascht hat, alle Dinge, die wir im Vorfeld besprochen hatten, sind dann auch tatsächlich eingetreten. Das habe ich auch schon ganz anders erlebt.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil umschreiben?

Markus Cavagno: Ich halte ihn für einen kooperativen und offenen Stil. Mir ist wichtig, dass für alle Mitarbeitenden, aber auch für Kunden klar ist, was, wie und warum wir etwas tun. Mir geht es immer um den Menschen. Das Team muss harmonieren und gut zusammenarbeiten - daraus entstehen Spitzenleistungen, mit denen wir am Markt punkten können. Das geht nur mit einem positiven Teamspirit.



Alle Bilder © Siegrid Cain

Herr Buchegger, fällt Ihnen der Abschied schwer?

Peter Buchegger: Überhaupt nicht. Ganz im Gegenteil, ich bin sehr froh, dass wir Markus Cavagno für die Position gewinnen konnten. Es hat sich auch im letzten Jahr in unserer Zusammenarbeit gezeigt, wir ticken ähnlich und wissen beide, was in Zukunft wichtig sein wird, nämlich sich den Themen Digitalisierung und Automatisierung zu stellen und noch kundenorientierter zu agieren. Wir verkaufen in erster Linie kein Druckprodukt, vielmehr helfen wir Kunden dabei, aus ihren Ideen und Visionen greifbare Wirklichkeit werden zu lassen. Das gilt heute und wie ich glaube noch mehr in der Zukunft. Ganz zur Ruhe setzen kann und will ich mich aber nicht.

Herr Buchegger, was ist Ihnen als Geschäftsführer gemeinsam mit Ihrem Team besonders gut gelungen?

Ich denke, das zeigt die Wachstumsstory, die wir in den letzten 14 Jahren als Team geschrieben haben. 2024 war für die gesamte Branche ein extrem schwieriges Jahr, und trotzdem haben wir das beste Ergebnis unserer Unternehmensgeschichte geschrieben. Das zeigt schon, dass wir einiges richtig gemacht haben. Ich konnte mein Team für meine unternehmerische Vision

begeistern - sowohl auf der Qualitäts- als auch auf der Nachhaltigkeitsschiene.

Wir hatten auch das Glück, dass sich das Thema Nachhaltigkeit für uns so positiv entwickelt hat. Die Berichterstattung im »National Geographic« zum Thema Nachhaltigkeit in der Druckerei Roser war dann noch das Sahnehäubchen und hat unseren Bekanntheitsgrad über die Grenzen hinaus enorm gesteigert.

Herr Cavagno, was sind aus Ihrer Sicht die großen Herausforderungen, vor denen die Druckbranche steht?

Seitdem ich in der Branche bin, und das sind immerhin mehr als 30 Jahre, gab und gibt es nur Herausforderungen. Das ist das Spannende an der Druckindustrie. Die aktuellen Themen sind Digitalisierung und Automatisierung, denen wir uns zu stellen haben. Gleichzeitig müssen wir auch die Vorteile von Print im Medienmix besser darstellen. Digitale Medien sind nicht der Heilige Gral, es gilt, einen ausgewogenen Medienmix zu finden. Aus meiner Sicht kann Print gerade durch die Haptik sehr viel leisten und ist in vielen Kampagnen unverzichtbar. Wir leben in einer Multi-Channel-Welt – und Print ist einer davon. Das müssen wir bei den Entscheidern im Marketing wieder verankern, was keine leichte Aufgabe sein wird.

Um uns als Druckerei zukunftsorientiert aufzustellen, gehen wir Themen wie etwa die Nachhaltigkeit, die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und die Nachwuchsförderung aktiv an. Hier haben wir schon einiges auf den Weg gebracht. Wir werden in unseren Bemühungen nicht nachlassen und aufzeigen, dass Print in der Kommunikation einen Mehrwert liefern kann.

Herr Cavagno, aus der Sicht Ihrer letzten Position als Printbuyer, in der Sie viele Druckereien kennengelernt haben – Hand aufs Herz: Was macht die Druckerei Roser anders?

Das lässt sich am besten an einem Beispiel festmachen, das ich in dieser Position erlebt habe: Im Zuge eines Druckauftrages gab es eine Reklamation aus dem Marketing, wobei nicht ganz klar war, wo das Verschulden lag. Dennoch gab es da keine großen Diskussionen, der Job wurde einfach neu gedruckt, und die Sache war erledigt. Das hat mich, aber auch die Marketingabteilung sehr beeindruckt, wie Kundenorientierung bei Roser tatsächlich gelebt wird.

Herr Cavagno, welche Akzente wollen Sie in den nächsten Jahren setzen?

Den Markenkern von Roser, der sich über kompromisslose Qualität und absolute Kun-



»Wir verkaufen in erster Linie kein Druckprodukt, vielmehr helfen wir Kunden dabei, aus ihren Ideen und Visionen greifbare Wirklichkeit werden zu lassen.«

Peter Buchegger

denorientierung definiert, weiterentwickeln. Unser Slogan »Ausdruck von Perfektion« bringt das sehr gut auf den Punkt. Wir wollen die Marke Roser als Premium-Printer noch stärker am Markt etablieren, wobei auch das Thema regionale Wertschöpfung für viele unserer bestehenden Kunden sehr wichtig ist. Darüber hinaus wollen wir unser Portfolio vergrößern. Diese Punkte sind in unserer Strategie festgehalten, darauf aufbauend werden wir die nächsten Investitionen treffen.

Herr Cavagno, der Akzidenzdruck ist schon seit einigen Jahren rückläufig. Wie reagieren Sie auf dieses Szenario? Lässt sich mit dem reinen Akzidenzdruck noch Zukunft gestalten?

Mit dem Rückgang der Absatzmenge ist auch die Anzahl der Druckereien stark zurückgegangen. Das verbliebene Druckvolumen wird neu aufgeteilt. Das ist ein Prozess, der schon über viele Jahre anhält. Wichtig wird es für uns als Akzidenzdruckerei sein, die richtigen Kunden zu finden, mit denen wir uns weiterentwickeln können. Unsere Zukunft liegt ganz klar im Akzidenzbereich. Dort sind wir gut aufgestellt, verfügen über das nötige Know-how und bieten neben dem reinen Druck eine Vielzahl an Lösungen. Gerade bei Dienstleistungen rund um den Druck sehe ich nach wie vor ein großes Potenzial.

Woher soll das Wachstum für die Druckerei Roser kommen?

Markus Cavagno: Wachstum ist in unserer Welt schon ein großes Wort. Aber wir sind auch in diesem Jahr gut unterwegs. Wir freuen uns über ein leichtes Wachstum. Das notwendige und gesunde Wachstum kommt durch Digitalisierung und Automatisierung und – wie schon angesprochen – aus dem Ausbau neuer Services und Dienstleistungen. Es gibt Kunden, die ihren Druckpartner aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage verloren haben. Hier versuchen wir, als verlässlicher Partner mit umfassender Beratung und unseren Leistungsfähigkeit zu punkten. Was uns das eine oder andere Mal auch durchaus gelingt.

Aber in einer Zeit, in der sich permanent alles verändert, ist es schwierig, eine sichere Prognose abzugeben. Wir versuchen flexibel zu bleiben, um kurzfristig auf Veränderungen

reagieren zu können. Das ist eine der Stärken der Druckerei Roser: Entscheidungen werden sehr rasch getroffen!

Herr Buchegger, was werden Sie in Zukunft machen?

Ich habe die Roser Holding GmbH gegründet, in die verschiedene Assets – darunter auch die Druckerei Roser – eingebracht wurden, und werde von dort unter anderem die Eigentümerinteressen der Holding in der Druckerei vertreten. Die Druckerei Roser ist sehr solide aufgestellt und verfügt über eine hohe Eigenkapitalquote. Ich bin überzeugt, dass wir mit dieser Kapitaldecke die andauernde Konsolidierung in der Branche erfolgreich meistern und unseren Kunden und Lieferanten ein stabiler Partner sein werden.

Darüber hinaus werde ich mich verstärkt um die »Energiegemeinschaft Druckerei Roser« kümmern, das Projekt weiter vorantreiben und ein weiteres großes Energie-Projekt am Stadtrand von Salzburg mitfinanzieren und mitentwickeln. Auch einem großen Sozialprojekt, mit dem wir Jugendförderung in den Vordergrund stellen und das wir unterstützen, möchte ich mehr Aufmerksamkeit schenken. Somit bin ich auch die nächsten Jahre ganz gut ausgelastet.

Ich bin aber auch dankbar, dass ich mich aus dem operativen Tagesgeschäft zurückziehen kann und wir mit Markus einen Nachfolger gefunden haben, der die Werte von Roser verinnerlicht hat und diese auch leben wird.

Herr Buchegger, was braucht man als Druckerei, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten?

Das ist das erste Mal in dem Gespräch, dass ich pessimistisch bin. Wer es bis heute nicht geschafft hat, die Weichen zu stellen, wird es sehr schwer haben, das Ruder noch herumzureißen! Das geht sich aufgrund der Fülle an Themen und Aufgaben kaum mehr aus. Wie gesagt, wir haben in den letzten Jahren einiges richtig gemacht, das heißt aber nicht, dass wir uns auf unseren Lorbeeren ausruhen können. _____

Herr Buchegger, Herr Cavagno, danke für das Gespräch!