

Fotos: ul

Claudio Lucchese,
Präsident der Florim-Gruppe

Sich selbst neu erfinden

Interview mit Claudio Lucchese ■ Im Vorfeld der Bologna-Messe sprach FLIESEN & PLATTEN mit dem Präsidenten der Florim-Gruppe Claudio Lucchese über das italienische Fliesenzentrum Sassuolo nach der Krise und die mittel- und langfristigen Perspektiven der Keramikindustrie. **Uwe Leppert**

F&P: Die Florim-Gruppe hat sich ein umfangreiches Investitionsprogramm vorgenommen, das in Teilen schon Wirklichkeit ist. Wie sieht der Masterplan dieses Projekts aus?

Claudio Lucchese: Wir wollen hierdurch zwei Ziele erreichen, von denen man oft meint, dass das eine das andere ausschließt: nämlich eine Produktion zu haben, die einerseits ein Maximum an Produktivität aufweist und andererseits ein Maximum an Flexibilität ermöglicht. Uns ist bewusst, dass wir nicht beide Ziele zu 100 Prozent realisieren können, man kann jedoch einen guten Kompromiss erreichen.

F&P: Warum ist es so schwierig, Produktivität und Flexibilität in der Produktion zusammenzubringen?

Claudio Lucchese: Bis vor einigen Jahren glaubte man, sich zwischen einer

produktivitätsorientierten Fertigung mit großen Produktionschargen und wenigen Format- und Farbwechseln, und flexibleren Systemen entscheiden zu müssen, um den Anforderungen der Märkte gerecht zu werden. Erstere sind produktiver, schränken die Flexibilität jedoch ein.

Flexibilität bedeutet in der Fertigung von Keramikfliesen, kleinere Produktionschargen herzustellen mit der Option, Formate und Farben häufiger wechseln zu können, um sich an veränderte Wünsche des Marktes anzupassen. Auch mit den heutigen Möglichkeiten bleibt es schwierig, eine höchstmögliche Produktivität bei gleichzeitiger Flexibilität zu erreichen. Nach den getätigten Investitionen sowie den noch kommenden steht uns eine große und sehr effiziente Produktion zur Verfügung, die eine wettbewerbsfähige Gestal-

tung der Verarbeitungskosten erlaubt, während wir gleichzeitig über eine flexible Fertigung verfügen, die es möglich macht, eine große Breite an Formaten und Farben zu fertigen. Diese Ausrichtung stellt einen guten Kompromiss zwischen Produktivität und Flexibilität dar.

Unsere Kollektionen sind auf einem hohen Segment positioniert und werden mit hochwertigen Rohstoffen und Pressmassen gefertigt. Auch aus diesem Grund ist es für uns wichtig, die industriellen Verarbeitungskosten beschränken zu können. Die Einführung der digitalen Glasurtechnologie, die wir seit drei Jahren nutzen, hat die Flexibilität in der Fertigung darüber hinaus noch erweitert.

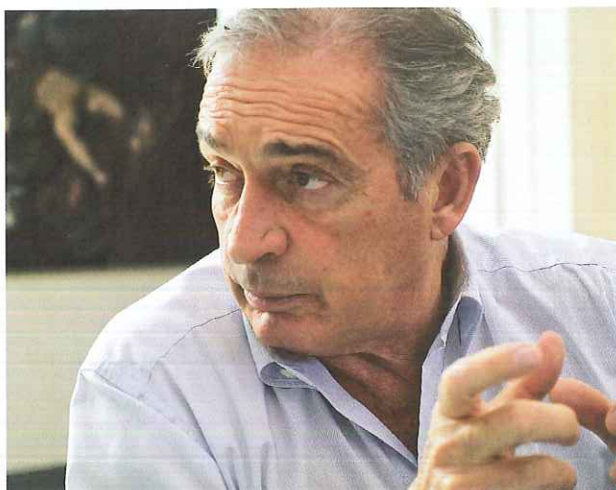
F&P: Die gesamte europäische Keramikindustrie hat zwischen 2008 und 2009 eine

schwere Krise durchlaufen. In dieser Phase hat auch Ihr Unternehmen einen spürbaren Umsatzrückgang hinnehmen müssen. Trotzdem ist es Ihrem Unternehmen zwischen 2008 und 2010 gelungen, ein erhebliches inneres Wachstum zu erzielen: Die EBITDA hat sich fast verdoppelt, das operative Ergebnis wurde fast verfünffacht, gleichzeitig sank die Verschuldung und investiert haben Sie auch noch: über 66 Millionen Euro. Was ist Ihr Geheimnis?

Claudio Lucchese: Wir haben in drei Krisenjahren schwerpunktmäßig an drei Fronten gearbeitet: Die Zusammenarbeit zwischen den Personen und den Abteilungen wurde optimiert und die Produktion wurde neu strukturiert. Wir haben durch die Entwicklung von neuen Produkten unsere Marktposition weiter konsolidiert, und schließlich haben wir uns auf der Seite der industriellen und personellen Kosten sehr vorsichtig verhalten.

F&P: Wie sahen die Detaillösungen in den einzelnen Bereichen aus?

Claudio Lucchese: Zum ersten Punkt: Wir haben die Teamarbeit in unserer Gruppe intensiviert und sind die Probleme in unserem Unternehmen strukturiert angegangen. Angefangen haben wir mit den schwierigsten Problemstellungen. Einige Dinge konnten wir schon sehr gut lösen, andere werden wir



„Die italienische Fliesenindustrie hat die Krise besser als andere gemeistert.“

lösen. Diese Antwort scheint sehr banal. In Wirklichkeit ist es nicht einfach, so etwas in die Arbeitswirklichkeit umzusetzen.

Zum zweiten Punkt: Wir haben in den vergangenen zwei Jahren unsere Fertigung neu organisiert und verfügen jetzt über eine sehr viel effizientere Produktion. Wir haben unsere Produkte optisch und technisch weiter entwickelt und uns verstärkt auf die Bedürfnisse der Architekten und Interior Designer eingestellt.

Ein Beispiel hierfür ist das Format 80 × 80 Zentimeter, das im vergangenen Jahr vorgestellt wurde.

Wir glauben, dass die Verlegung von großen Formaten in diesem Marktsegment in den kommenden Jahren zunehmen wird. Wir werden weiter in dieser Richtung arbeiten und versuchen, optisch und technisch innovative Produkte zu entwickeln, indem wir Verarbeitungstechnologien einsetzen, die schwierig sind und deswegen auch nur schlecht kopiert werden können. Zum dritten Punkt: Der Umsatzrückgang in einer Größenordnung von 70 Millionen Euro hat es notwendig gemacht, auf der Kosten Seite mit großer Vorsicht zu agieren und „überflüssige“ Ausgaben zu vermeiden. „Während der Krisenjahre konnte die italienische Keramikindustrie darüber hinaus Unterstützungen der Cassa d'integrazione (vergleichbar mit der deutschen Kurzarbeit, Anm. d. Red.) in Anspruch nehmen, die eine Reduzierung der Personalkosten möglich gemacht haben.

F&P: Ist die Krise für die italienische Fliesenindustrie vorbei?

Claudio Lucchese: Die Florim-Gruppe ist aus der Krise raus. Wir haben es geschafft, die Umsatzverluste aus dem Jahr 2009 zu einem substanziellen Teil wieder aufzuholen. Ich glaube allerdings,

Florim Ceramiche S.p.A.

Produktionsstätten: Italien (3), USA (1)

Produktion: 19 Millionen Quadratmeter

Umsatz: 273,8 Millionen Euro (2010)/259,7 (2009)/330,6 (2008)

EBITDA: 41,8 Millionen Euro (2010)/35,8 (2009)/23,9 (2008)

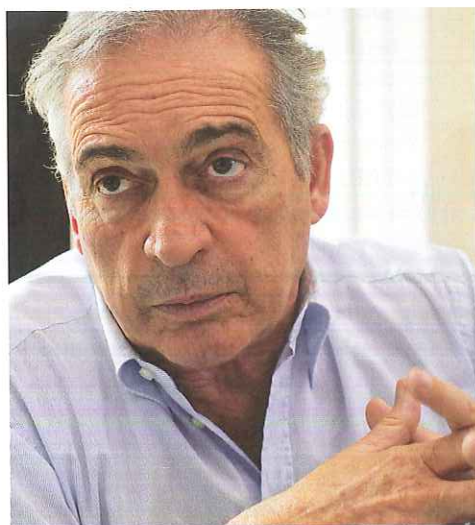
Operatives Ergebnis: 20,4 Millionen Euro /15,3 (2009)/3,5 (2008)

Investitionen: 30,9 Millionen Euro/13,6 (2009)/21,6 (2008)

Beschäftigte: 1.151 (2010)/1.234 (2009)/1.310 (2008)

Die Investitionen in den beiden Jahren 2009/2010 dienten unter anderem der Anschaffung von Mühlen und Sprühtrocknern für die Aufbereitung von Pressmasse im Werk Fiorano, einer Anlage für Wärmerückgewinnung, Anlagen für digitales Glasieren, einen Zweikanal-Rollenofen sowie weitere Straßen für das Schneiden und Rektifizieren.

Die Investitionen der beiden Jahre 2011/2012 (gut 40 Millionen Euro) gehen in die Anschaffung der derzeit stärksten Presse PH 10000 von Sacmi. Ferner werden alte Gebäudebestände auf einer Fläche von 35.000 Quadratmetern am Hauptsitz in Fiorano zu modernen Lagerhallen, einer Musterabteilung sowie Ausstellungs- und Empfangsräumlichkeiten für Handel und Architekten umgebaut. Auf den Dächern werden hier auf einer Fläche von 16.000 Quadratmetern Solarzellen zur Energiegewinnung installiert. Hinzu kommen weitere Anlagen zum digitalen Glasieren sowie Straßen zum Schneiden und Rektifizieren von Fliesen.



„Das Mengenniveau der Vergangenheit kommt nicht zurück.“

dass es eine ganze Zeit dauern wird, bis wir das Niveau vor der Krise wieder erreichen können.

Auch im Keramikdistrikt Sassuolo ist meiner Meinung nach die Krise vorbei. Sassuolo muss lernen, mit Produktionsmengen zu leben, die gut 20 Prozent unter dem liegen, was wir noch vor Jahren hatten: Von über 500 Millionen Quadratmetern sind wir auf weniger als 400 Millionen Quadratmeter zurückgefallen. Niemand kann in die Zukunft sehen, ich glaube aber nicht, dass die Branche zu den Mengen zurück kann, wie es sie vor einigen Jahren noch gab. Wir werden das jetzige Niveau aber halten.

Der plötzliche Rückgang des Jahres 2009 hat sowohl wirtschaftliche als auch soziale Auswirkungen gehabt. Ein Industrie-Distrikt, der zu einer derartigen Anpassung gezwungen ist, riskiert in einem gewissen Sinn auch, dass er überaltert: Die Unternehmen haben bei der Einstellung junger Leute Schwierigkeiten, und müssen aus diesem Grund auf eine gewisse Frische und Vitalität verzichten.

F&P: Gibt es andere, denkbare industrielle Modelle?

Claudio Lucchese: Das hängt von der Entwicklung in Sassuolo in den kommenden Jahren ab. Die Vorstellung, dass in acht bis zehn Jahren von den gegenwärtigen 200 Unternehmen in Sassuolo 15 bis 20 große Gruppen übrig bleiben, wird hier mittlerweile weitgehend geteilt. In der Zwischenzeit wird

sich Europa immer mehr zu unserem wichtigsten Markt entwickeln. Einer der Makrotrends im weltweiten Keramikgeschäft besteht darin, dass man verstärkt auf lokale, nationale oder zumindest kontinentale Hersteller zurückgreift. Aus diesem Grund gehe ich auch davon aus, dass unsere Ausfuhren in die Vereinigten Staaten und nach Übersee im Allgemeinen zurückgehen werden. Ein Risiko besteht darin, dass Sassuolo es nicht schafft, sich selbst neu zu erfinden beziehungsweise sich an diese Veränderungen anzupassen. Es besteht auch die Gefahr, dass die für die Motivation notwendigen Energien verloren gehen. Hiervor sind sogar meine Unternehmerkollegen nicht immer gefeit.

F&P: Herr Lucchese, wie gehen Sie selbst mit dieser Situation um?

Claudio Lucchese: Ich persönlich bin Optimist und davon überzeugt, dass die Florim-Gruppe die Herausforderungen der kommenden Jahre meistern wird. Dies zeigen auch die Investitionen für die beiden Jahre 2011/2012, die sich auf insgesamt über 40 Millionen Euro belaufen,

sowie die bereits getätigten Investitionen. Ich möchte auch unterstreichen, dass die italienische Keramikindustrie alles in allem gezeigt hat, dass sie über die Fähigkeit und die Beweglichkeit verfügt, um eine schwere Krise kontrolliert durchzustehen, und das auch besser als die anderen europäischen Fliesenindustrien.

F&P: Können Sie für unsere Leser kurz die Marken der Gruppe Florim und deren Positionierung erläutern?

Claudio Lucchese: Die Geschichte der Florim beginnt 1962 mit der Floorgres. Das Unternehmen fertigte damals Klinker; ein typisch deutsches Material, das mein Vater, Giovanni Lucchese, ein guter Kenner und Bewunderer Deutschlands, in Italien produzieren ließ. Im Jahr 1967 kam die Produktion von Einbrandfliesen auf weißen Scherben hinzu, die in Rollenöfen gebrannt wurden. Die Floorgres ist heute stark auf Projekte ausgerichtet und liefert unterschiedliche Lösungen für Architekten.

Im Jahr 1990 wurde die Cerim übernommen. Das Unternehmen ist im Bereich Wohnkeramik positioniert und liefert Boden- und Wandverkleidungen für eine junge Zielgruppe. Die Rex gehört seit 1994 zur Florim-Gruppe. Die Marke steht für die Entwicklung von eleganten keramischen Lösungen in einer hochwertigen Anmutung. Die Rex arbeitete anfangs mit dem Modelabel Trussardi zusammen. Casa Dolce Casa widmet sich schwerpunktmäßig architektonischen Lösungen im Wohnbereich und ist qualitativ ähnlich positioniert wie die Rex, optisch allerdings nüchterner.

Das jüngste Label im Hause Florim ist Casamood, das Farb- und Oberflächen-gestaltungen für das Interior Design umfasst. Die Segmentierung und die Differenzierung unserer Marken, die wir mit Aufmerksamkeit pflegen, ist die

Grundlage dafür, dass unsere Gruppe ein breites und strukturiertes Spektrum an Materialien anbieten kann.

F&P: Wie bewerten Sie den bisherigen Verlauf des Jahres 2011, und wo sehen Sie Risiken für dieses Jahr?

Claudio Lucchese: Die Ergebnisse der ersten vier Monate sind gut, und ich erwarte für dieses Jahr eine sehr positive Bilanz – sehr wahrscheinlich auch besser als die des Jahres 2010. Es ist noch zu früh, um für 2011 Prognosen anzustellen, aber ich glaube, dass unser Umsatz in einer Größenordnung von acht bis zehn Prozent wachsen kann und sich an die 300 Millionen Euro konsolidierten Umsatz heranbewegen wird. Der Beitrag unserer US-amerikanischen Gesellschaft wird auch in diesem Jahr konsistent bleiben. Ich glaube nicht, dass es in diesem Jahr große Risiken auf der Kostenseite gibt. Die Erhöhung der Gaspreise betrifft uns nicht, da wir, wie alle großen Gruppen, einen Jahresvertrag mit festen Preisen abgeschlossen haben. Ich

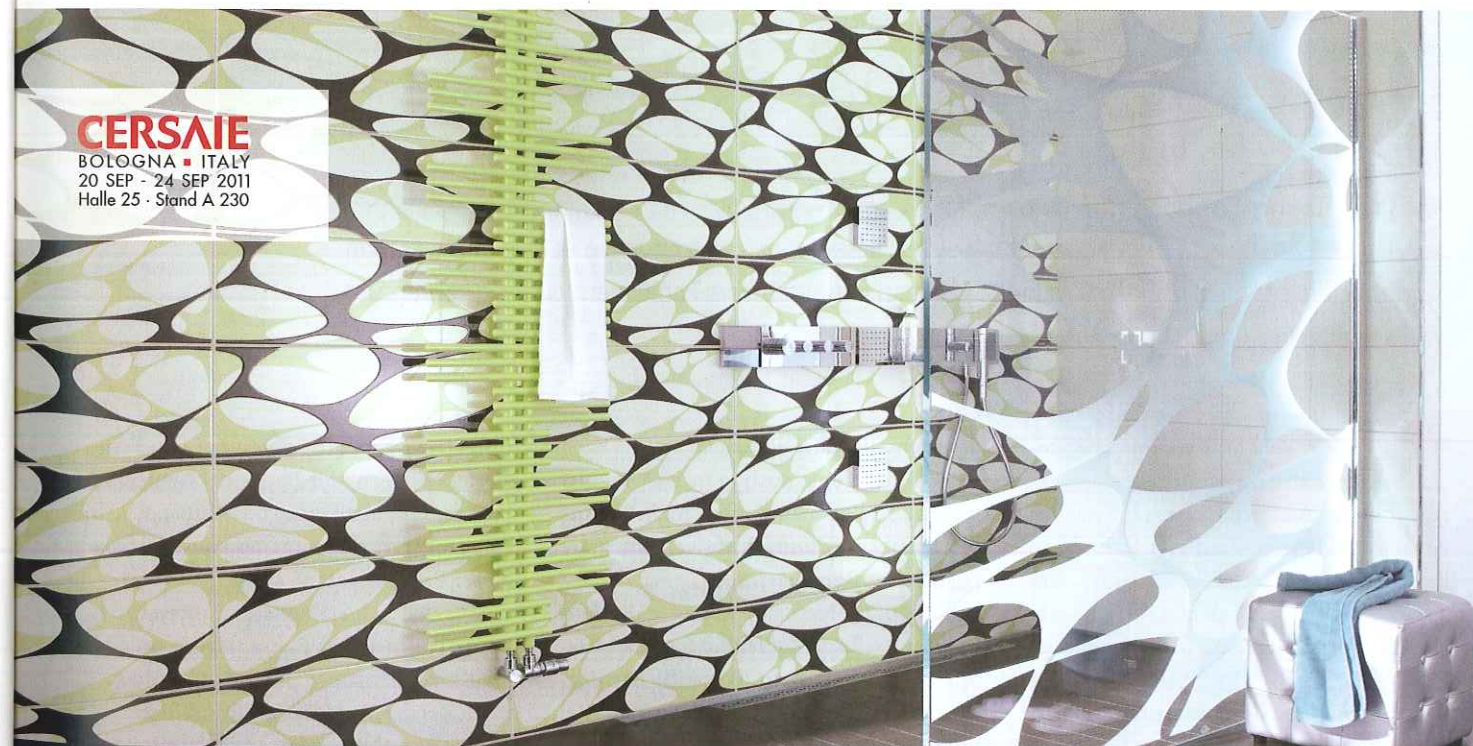


„Der europäische Markt wird immer wichtiger für uns.“

glaube, dass im Zeitraum September/Oktober eine Erhöhung unserer Listenpreise von zwei bis vier Prozent notwendig sein wird, die aber erst 2012 effektiv werden. Diese Anpassung dürfte uns erlauben, die Preiserhöhungen im kommenden Jahr abzudecken, die sehr robust sein werden.

F&P: Herr Präsident, vielen Dank für dieses Gespräch.

www.fliesenundplatten.de
Schlagwort für das Online-Archiv
Unternehmensführung



Stilbildend

Genießen Sie das Besondere – steuler|design hat die Farben, Materialien und Designs, die aus Ihren Wünschen Wirklichkeit machen. Die neuen Fliesenserien von steuler|design. Wohnkultur für jeden Tag.

steuler|design
www.steuler-fliesen.de