

SEIT NOVEMBER 2016 IST PROF. H. C. DR. ULRICH HERMANN MITGLIED DES VORSTANDS DER HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG UND CHIEF DIGITAL OFFICER. IM AUGUST 2017 WURDE ER ALS EXPERTE FÜR DIGITALE TRANSFORMATION VON DER ALLENSBACH HOCHSCHULE KONSTANZ ZUM HONORARPROFESSOR BERUFEN. ER IST DIPLOM-INGENIEUR MASCHINENBAU, PROMOTIERTE AN DER HOCHSCHULE ST.GALLEN IN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, WAR GESCHÄFTSFÜHRER BEI BERTELSMANN SPRINGER SCIENCE, BEIM SÜDDEUTSCHER VERLAG HÜTHIG UND ZULETZT VORSITZER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG WOLTERS KLUWER.

Fotos: Heidelberg

HEIDELBERG VOM PRODUKT- ZUM NUTZENDENKEN

Erfolg kommt nicht von alleine. Im digitalen Zeitalter geht es um neues Denken und Handeln! So versteht Prof. Dr. Ulrich Hermann, seit November 2016 Vorstandmitglied der Heidelberger Druckmaschinen AG, seine Arbeit. Im Exklusiv-Gespräch erklärt er die Prinzipien der «Subscription Economy», die bei Heidelberg nunmehr fest etabliert wird und aus dem Stand heraus Erfolge zeigen soll.

Von ANDREAS WEBER

Prinzipiell ist Subskription ein aus dem Verlagswesen bekannter Begriff, ein Vorabverkaufsverfahren, mit dem der Buchhandel im 18. Jahrhundert die mögliche Nachfrage nach besonders aufwendigen Titeln ermittelte. Heute wird Subskription auch als Abonnement verstanden. Der Begriff ist jedenfalls aus dem Lateinischen *sub* «unter» und *scribere* «schreiben» abgeleitet und bedeutet, eine Unterschrift zu leisten.

Doch wofür genau soll unterschrieben werden und was hat das mit Druckmaschinen zu tun?

Kaum etwas. Denn es geht viel weniger um Maschinen, deren Bau oder Verkauf, sondern um eine für unsere Branche neue Philosophie, die Heidelberg und industriell ausgerichtete Druckereien auf das nächste Level der digitalen Transformation hebt. Für die Branche ein Novum und eine Herausforderung zugleich, da die Leistungen einer Druckerei individuell bewertet und abgerechnet werden und sich Heidelberg selbst in die Performance einer Druckerei einbringt. Daher ist in diesem Zusammenhang auch gerne von einem Betreibermodell, präziser aber vom Subskriptions-Modell, die Rede.

Die üblichen Modelle wie der Verkauf von Equipment zu Festpreisen (oder auch mit Rabatten) im Offsetdruck sowie die Click-Charge-Varianten im Digitaldruck werden durch

das Subskriptions-Modell von Heidelberg jedenfalls überholt.

UM WAS GEHT ES GENAU?

So viel vorab: Das Subskriptions-Modell lässt sich in einem Satz nicht erklären. Und um es hinreichend zu verstehen, sind einige Hintergrundinformationen unerlässlich, die weit über die auf den vorstehenden Seiten erläuterten technischen Voraussetzungen hinausgehen.

Die Subskriptions-Ökonomie ist in den USA bereits wirtschaftlich erfolgreich, bei uns bis dato noch kaum beachtet. Was wird sich ändern?

Dr. Ulrich Hermann: Der Begriff «Subscription» steht für ein neues Modell der Wertschöpfung durch konsequente Nutzen-Zentrierung. Es bedeutet das Ende der produktzentrischen Orientierung von Unternehmen, die ihre Wertschöpfung aus dem Produktentstehungsprozess ableiten und nicht am Nutzen des Kunden ausrichten.

In der am Produkt und seiner Vermarktung ausgerichteten Welt sind Unternehmen bestrebt, den Aufwand für Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Bereitstellung schnellstmöglich an Kunden weiter zu berechnen. Diese Produktzentrierung passte bestens in die analoge Welt und prägte über 100 Jahre das Industriezeitalter, da die Nutzung und die damit einhergehende Wertschöpfung beim Kunden nur schwer messbar waren.

In einer Digitalökonomie ist das nicht mehr zeitgemäss, da Nutzungsdaten bekannt sind und neue Modelle den Nutzwert, nicht den Produktwert in den Vordergrund stellen. Dabei ist eine dauerhafte Kundenbeziehung nötig, die «um das Produkt herum» entsteht. Dies wollen und können wir bei Heidelberg für Druckereien im Markt etablieren.

Worin genau liegen die Nachteile der Produktzentrierung und die Vorteile der Nutzenzentrierung?

Im Digitalzeitalter mit seinen Plattformen können Anbieter Daten aller Akteure sammeln, profilieren und mit dem Ziel analysieren, den Kundennutzen zu erhöhen und werthaltige Loyalitäten zu schaffen. Folglich muss sich alles Handeln daran orientieren und für alle Beteiligten transparent sein. Produktzentrierung bietet keine Möglichkeit, umfassend und zeitnah zu wissen, was Kunden mit dem Produkt wann machen. Ein Momentum, das übrigens querbeet viele Arbeits- und Lebensbereiche betrifft ...

Können Sie Beispiele nennen?

Es beginnt beim Lesen eines Buches oder Magazins, oder damit, wann Kunden Produktionsmittel an- und ausschalten, warum sie im Auto sitzen und wohin sie fahren. Hersteller oder Lieferanten wissen in der Regel nichts über die Produktverwendung.

WAS IST SUBSCRIPTION?

Die «Subscription Economy» korreliert mit dem fundamentalen Wandel eines auf Individualisierung ausgeprägten Kauf- und Verbraucherverhalten im B2C sowie immer stärker auch im B2B. Langfristige und flexible Kundenbeziehungen und der kontinuierliche Kundennutzen stehen im Fokus, nicht mehr der Erwerb und Besitz von Produkten. Die resultierenden technischen und organisatorischen Anforderungen sind hoch. In der Druckbranche sind solche Lösungen partiell schon bekannt durch singuläre Software-as-a-Service-Lösungen. Wichtige Parameter sind Automatisierung und Skalierbarkeit, komplexe Datenmodelle, veränderte Rechnungslegung bis hin zu Analytics. Von entscheidender Bedeutung ist es, kontinuierlich Aufschluss über die Kundenzufriedenheit und vor allem die Art und Weise der Nutzung von Produkten oder Services zu erhalten, da sie es Unternehmen erlauben, die Dienste individueller zu gestalten, um Wachstum für Lieferant und Kunde gleichermaßen zu ermöglichen. Studien belegen, dass in den USA als dem Mutterland der Digitalisierung die «Subscription Economy» schon weit entwickelt ist und in den letzten zehn Jahren bereits rund 800 Milliarden US-Dollar an Wertschöpfung erzielte.

Andreas Weber

Deshalb muss mit hohem Aufwand durch Befragungen und Analysen eine Antizipation der Nutzung erfolgen, um in langen Zyklen mühselig Verbesserungen vornehmen zu können. Innovationen unterlagen in der analogen Zeit daher langen und in der Regel nur schrittweisen Innovationszyklen. Der Anteil der Zeit, mit der sich analoge Unternehmen um die Optimierung der internen Wertschöpfung bemühen, war unverhältnismässig hoch.

WORAUF ES ANKOMMT

Das ist sicher richtig. Doch wie kann die Nutzen-Orientierung diese Situation verändern?

Stellt man den Aspekt des Nutzen-Stiftens als Kerngedanken ins Zentrum eines Unternehmens, kommt man zu völlig anderen Vorgehensweisen. So will man zum Beispiel wissen, wofür der Kunde zahlt, während er die zur Verfügung gestellten Produkte nutzt. Das Nutzungsverhalten wird zum Mass aller Dinge – getragen durch die User Experience, also die Erfahrungen des Kunden, und die Customer Journey.

Wird das in der Print-Branche schon richtig verstanden?

Schliesslich reden fast alle über Kundenorientierung.

Es wird vielfach unterschätzt, dass Kundenzentrierung als Vorbedingung der Nutzen-Orientierung eine umfassende Transformation der Organisation erfordert. Die Denkweise, die Kultur, die Produktentstehung – alles verändert sich. Die digitale Messbarkeit der Nutzung rückt in den Mittelpunkt der Wertschöpfung. Darauf müssen alle Geschäftsaktivitäten abgestimmt sein.

Valide, langfristig erhobene Daten und Analysen bei installierten Systemen helfen uns dabei, Benchmarks aufzubauen, um Ziel- und Führungsgrössen für die Nutzung abzuleiten. Solche Daten erheben wir bei Heidelberg seit der Einführung der Remote Service-Technologie im Jahr 2004.

Sie sind die Basis für die Einführung von Subskriptions-Modellen.

Heisst das, es genügt nicht, digitale Prozesse und Verfahren nur in die Fertigung von Print-Produkten einfliessen zu lassen?

Genau. In der digitalen Ökonomie dreht sich der Wettbewerb nicht ums Produkt, sondern um die Ausgestaltung des Nutzererlebnisses – im neudeutschen eben «User-Experience». Ich zeige dazu gerne ein Bild des New Yorker Strassengeschehens. Bis vor zehn Jahren war Manhattan geprägt von den Yellow Cabs; heute sind es dunkle Limousinen. Das eigentliche Produkt ist vergleichbar: ein Auto mit Fahrer und Fahrgast, nur Schwarz statt Gelb und nicht auf Anhieb als anderes Produkt erkennbar. Der Unterschied liegt im Nutzen-Erlebnis: Es ist einfacher mit Uber ein Taxi zu bestellen, zu fahren, zu bezahlen und mit Bewertungen die Qualität des Geschäftsmodells selbst zu beeinflussen. Der Fahrgast fühlt sich ernst genommen, vielleicht sogar als Partner, nicht aber als Gefangener hinter einer Plexiglasscheibe. Hier geht es nicht um die reine Leistung, sondern um die Customer Journey und eine neue, smarte Art der Produktnutzung.

Was heisst das konkret, bezogen auf Heidelberg und seine Kunden?

Die «Subscription-Economy» bietet die Chance, unser Geschäft grund-

«Im Digitalzeitalter mit seinen neuen netzwerk- und plattform-basierten Ökonomie-modellen muss alles in Echtzeit passieren, transparent werden und sich der kontinuierlichen Steigerung des Kundennutzens unterordnen.»



Prof. h. c. Dr. Ulrich Hermann, Chief Digital Officer und Vorstandsmitglied der Heidelberger Druckmaschinen AG.

gend zu verändern, indem wir nicht mehr nur Maschinen und Services verkaufen und den Produktwert berechnen, sondern neue Modelle finden, die Nutzung und die daraus resultierenden Effekte zu bewerten.

WIE ES FUNKTIONIERT

Wie sind Sie bei Heidelberg an das Projekt Subskription herangegangen?

Vor über einem Jahr haben wir einen Veränderungs-Prozess angestossen und uns die Fragen gestellt: Worin liegt das grösste Gewinnpotenzial für unsere Kunden? Im Besitz von Druckkapazität oder aus dessen optimaler Auslastung? Wenn unsere Kunden erst bei maximaler Maschinenauslastung profitieren, die eine optimal aufeinander abgestimmte Kombination vieler Einzelprodukte wie Maschine, Verbrauchsgüter, Service und Software voraussetzt – warum sollen die Kunden nicht genau für diesen Mehrwert zahlen statt für Einzelkomponenten?

Aus Abteilungen wie Finanzierung, Service, Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing wurde ein Team gebildet, das ein Geschäftsmodell finden sollte, bei dem Heidelberg keine Einzelprodukte mehr verkauft, sondern die Nutzung eines individuellen Gesamtsystems anbietet.

Bereits im Dezember konnten wir mit dem Faltschachtel-Hersteller Führer Kartonagen aus der WEIG-Unternehmensgruppe den ersten Subskriptions-Vertrag abschliessen. Weitere Abschlüsse sind in trockenen Tüchern. Und das Interesse wächst.

Sind Druckereien da nicht eher skeptisch? Viele hadern ja mit den im Digitaldruck üblichen Click-Charge-Modellen.

Die Digitaldruck-Click-Charges orientieren sich an den Kosten der Hersteller und ihrer Gewinnerwartung, nicht an den Vergleichskosten des Kunden. Sie stellen ein produktorientiertes Pricing dar, das vom Kunden nicht kontrolliert werden kann und spiegelt auch nicht seine tatsächliche Kostenstruktur wider. Hinzu kommt:

Schwankt die Auslastung oder ist sie nicht ausreichend vorhanden, werden Click-Charges schnell ruinös. In unserem Modell rechnen wir zwar ebenfalls pro gedruckten Bogen und mit einer sogenannten «Impression Charge» ab, dieser Preis reflektiert aber das Potenzial einer verbesserten Auslastung innerhalb der Vertragslaufzeit.

Es bleibt aber dennoch eine Click-Charge.

Ja, sie ist aber mehr als das, denn sie setzt voraus, dass der Kunde ein erfolgreiches Geschäftsmodell betreibt, mit dem er wächst. Subskription ist für uns eben eine echte Performance-Partnerschaft. Sollte Heidelberg innerhalb der Vertragslaufzeit die Potenziale nicht heben, können sowohl der Kunde als auch wir nicht die volle Margenerwartung realisieren. Das ist der Unterschied zur Click-Charge.

Was ist denn entscheidend, um ein solches Kosten-Abrechnungs-Modell kundengerecht zu gestalten? Was ändert sich und was müssen Druckereien mitbringen?

Drucker wollen ihre Kosten selbstbestimmt managen können. Aus gutem Grund. Druckbetriebe waren Jahrhunderte lang handwerklich orientiert mit vom Menschen kontrollierter Qualität. Erst in jüngster Zeit wurde das Geschäft durch die Automatisierung von Produktionsprozessen und mithilfe von Standards industrialisiert. Beim Handwerker stehen das Ergebnis einer individuellen Leistung mit seiner besonderen Note sowie die Kundennähe im Fokus. Entsprechend waren Druck-Ergebnisse bisweilen komplett unterschiedlich in Qualität und Preis.

Durch die industrielle Produktion auf Basis von Standards sind die Ergebnisse weitgehend gleich. Nur der Grad der Automatisierung macht noch Unterschiede in der Produktion und definiert das drucktechnische sowie das betriebswirtschaftliche Ergebnis. ▶

KNOW-HOW AKTUELL



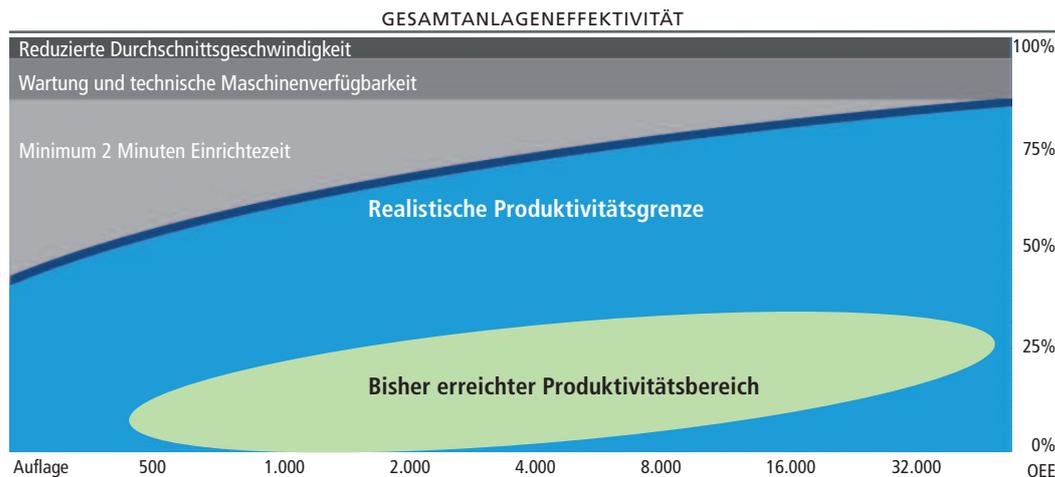
Die «Druckmarkt COLLECTION» ist eine Sammlung ausgewählter Themen aus Kommunikation, Medienproduktion, Print und Publishing. Die Ausgaben greifen praktische und technische Aspekte auf, werden kompakt und lesefreundlich aufbereitet und permanent aktualisiert. Jede einzelne Ausgabe hilft beim Entscheidungsprozess und bietet Evaluations-Unterstützung. In Dossiers zu speziellen Themen und künftigen Entwicklungen sowie Marktübersichten samt redaktioneller Begleitung als «Investitionskompass» bündelt die Fachschriftenreihe «Druckmarkt COLLECTION» ein Fachwissen, das seinesgleichen sucht.



DRUCKMARKT
COLLECTION
 DIE FACHTHEMEN-BIBLIOTHEK DES DRUCKMARKT

www.druckmarkt.com

Hinter dem Modell der Gesamtanlageneffektivität oder englisch Overall Equipment Effectiveness (OEE) steht die Überlegung, dass eine Maschine nie zu 100% produzieren kann. Eine Druckmaschine wird typischerweise durch Faktoren wie reduzierte Durchschnittsgeschwindigkeit, Wartung und Rüstzeiten ausgebremst. Statt der theoretischen 100% (365 Tage x 24 Stunden x 18.000 Bg/h = 158 Mio. Bogen/Jahr) liegt der Durchschnitt der Gesamtanlageneffektivität bei 25%. Es ist also noch Luft nach oben.



ANALYSE UND PLANUNG

Wenn es um die Investition in neue Maschinen geht, wird immer öfter zusammen mit Heidelberg geplant. Dabei geht es zunächst um das Identifizieren möglicher Optimierungspotenziale im Maschinenpark (Vorstufe, Druck und Weiterverarbeitung). Dazu werden Maschinenleistung und Produktionsqualität analysiert und Optimierungen einschliesslich Wartung, Schulung, Prozess- und Materialfluss aufgezeigt.

Nächster Schritt bei der Investitionsplanung ist das Ermitteln der typischen Auftragsstruktur der Druckerei und eine ABC-Kunden-Analyse. Der Zeitraum der Betrachtung beträgt üblicherweise ein Jahr, um saisonale Schwankungen ausgleichen zu können.

Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der individuellen Markteinschätzung des jeweiligen Unternehmens werden denkbare Zukunftsszenarien entwickelt und die Auswirkungen durch einen veränderten Maschinenpark im Hinblick auf Produktivität, Kapazität und Wirtschaftlichkeit in Simulationen abgebildet.

So lässt sich das Risiko von Fehlentscheidungen minimieren und Investitionen auf gesicherter Faktenbasis mit massgeschneiderten Lösungen planen und durchführen.

Um ihre Leistung differenzieren zu können, müssen Druckereien erheblich in die eigene, zunehmend digitale Kundenbeziehung investieren. Digitales Marketing, Internetpräsenz und die Digitalisierung der Bestellwege werden extrem wichtig. Das Investment in den Drucksaal mag alter Tradition folgen, schafft aber kaum noch Möglichkeiten zu differenzieren und lenkt von der eigentlichen Aufgabe eines Druckunternehmens in der digitalen Zeit ab: nämlich Kunden zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund fällt eine Umorientierung hin zu einem Subskriptionsmodell nicht nur leicht, sondern macht absolut Sinn.

WAS ES BRINGT

Konkret zum Subskriptionsmodell: Wie definiert sich eine Ergebnis-orientierte Bezahlung?

Durch eine von uns durchgeführte umfassende Analyse des Druckbetriebes werden alle Kosten bewertet: für Personal, Verbrauchsmaterialien, Stillstandszeiten, Plattenwechsel, Makulatur, Abschreibungen und vieles mehr. Am Ende lässt sich aus dieser Gesamtsicht ein für den jeweiligen Betrieb tatsächlicher Herstellungs-Seitenpreis ermitteln. Auf dieser Datenbasis können unsere Consultants dem Kunden ein Angebot machen, diesen Preis im Rahmen eines Subskriptions-Vertrages zu unterbieten, weil wir wissen, wie sich der Betrieb weiter optimieren lässt.

Welche Kriterien greifen für die Subskription?

Das Subskriptions-Modell fusst bei uns auf folgenden Überlegungen beziehungsweise Massgaben:

1. Der Kunde muss ein Steigerungspotenzial seiner Overall Equipment Effectiveness haben, die bei den allermeisten Kunden im Schnitt zwischen 30% und 40% liegt.
 2. Der Kunde muss signifikantes Wachstum in seinen Auftragsvolumen anstreben, weil er sich auf Produkt-Innovationen und auf Kundenakquisition konzentriert.
- Kunden, die in Betracht kommen, bieten wir einen attraktiveren Preis auf Basis von Überlegungen, die OEE um definierte Werte zu steigern, beispielsweise von 35% auf 45%. Wir verkaufen dadurch Produktivitätsvorteile und helfen dem Kunden dabei, diese zu erreichen oder zu übertreffen. Es liegt in der Verantwortung von Heidelberg, das Gesamtsystem entsprechend einzurichten. Wir übernehmen damit die Garantie, dass sich unser Preis-Premium für das produktivere Gesamtsystem nicht nur rechnet, sondern vom Kunden geschlagen wird.

Wie reagieren interessierte Kunden auf diesen neuen Ansatz?

Denn es können ja offensichtlich nicht alle mitmachen?

Viele Kunden sind begeistert. Denn sie haben es dann mit Heidelberg als einem Lieferanten zu tun, der nicht am Anfang sein Geld für höhere Qualität verlangt und, wenn die Ma-

schine steht, sogar noch Servicekosten berechnet, sondern der alles dafür tut, dass die Performance die vereinbarte Zielmarke übersteigt und sich die Qualität für den Kunden rechnet!

Heidelberg geht also ins Risiko und wird Erfolgsgarant?

Ja und nein. Ja, denn im Subskriptions-Vertrag mit dem Kunden ist es Heidelbergs eigenes Interesse, dass die Maschine läuft, dass Software-Updates durchgeführt werden, der Einsatz von Verbrauchsmaterialien optimiert wird, und alles zu tun, um Leistungssteigerungen zu realisieren. Nein, weil wir unsere Subskriptionskunden schliesslich als Partner sorgfältig auswählen. Die Kunden müssen vor allem eines mitbringen: Ihr unternehmerischer Fokus gilt dem Wachstum und der Produktinnovation und ihr Geschäftsmodell zeigt, dass sie weiter wachsen können. Diese Analyse war für uns als Hersteller schon immer wichtig. So wollen wir mit erfolgreichen Kunden mitwachsen. Das stand aber im traditionellen Geschäft nicht im Vordergrund, sofern der Kunde die Maschine bezahlen kann! Wir sprechen hier über eine neue Dimension der Partnerschaft. Wir diskutieren nicht mehr, ob unsere Maschinen, Services oder Materialien günstiger oder teurer sind als beim Wettbewerb. Alles regelt sich über die gemeinsam festgelegten Performance-Ziele mit den errechneten Seitenpreisen.

WIE ES SICH RECHNET

Wie legen Sie die Kosten eines Subskriptions-Vertrags fest?

Das erfolgt individuell je nach Kunde und seinen Möglichkeiten. Beispielsweise kommt für den Kunden, der sein Geschäft erweitern möchte, eine Heidelberg Speedmaster XL 106 in Betracht. Der Kunde leistet dann eine Upfront-Zahlung, die nur einen kleineren Teil des Gesamtwertes ausmacht, den er bei Kauf hätte zahlen müssen, zuzüglich eines monatlichen Fix-Betrages, der sich spezifisch nach der Seitenpreis-Berechnung des vereinbarten Seitenvolumens, das gedruckt werden soll und das unter der durchschnittlichen Seitenproduktion des Kunden liegt, ergibt. Erst wenn das Seitenvolumen die vereinbarte Zielmarke überschreitet, werden zusätzliche Impression-Charges berechnet.

Passt sich das Subskriptions-Angebot den Kunden an?

Wesentlich und einzigartig ist, dass wir das Ganze äusserst individuell gestalten können. Beispielsweise wird bei einem Betrieb, der wenig Produktivitätssteigerung erwarten kann, weil seine OEE aufgrund exzellenter industrieller Fertigkeit sowieso schon hoch ist, die Upfront-Zahlung entsprechend justiert, ebenso wie der monatliche Fix-Betrag, der zu zahlen ist. Oder: Bei Kunden mit hohen Performance-Steigerungspoten-

zialen und dynamischen Steigerungsmöglichkeiten beim Auftragszugang legen wir mehr Fokus auf die Variabilität der Zahlungen.

Unser Subskriptions-Programm befreit den Kunden von der Investitionslast und der Problematik, seine Technik selbst auf Stand zu halten.

Warum sollen sich Kunden ausschliesslich an Heidelberg binden?

Wenn sich ein Kunde für das konventionelle Modell entscheidet, steht er in weit aus komplexeren Abhängigkeiten. Mit dem Kauf der Maschine legt er sich für einen grossen Teil des Investments fest und steht in Abhängigkeit von einer Bank.

Der vermeintlichen Freiheit, Verbrauchsgüter selbst zusammenzustellen und zu optimieren, stehen immer höhere Aufwände gegenüber und die gesamten Einzelbeziehungen mit den Lieferanten stehen den Gewinnzielen des Druckbetriebes diametral entgegen ...

... das heisst doch, dass der klassische Weg der Anschaffung im Konzert mit vielen Anbietern Probleme bringt, oder?

Jeder versucht, die Kosten auf den anderen abzuwälzen. Ich halte hier die Abhängigkeiten mit Blick auf den eigentlichen Zweck, Papier zu bedrucken, in Summe für erheblich grösser als einen langfristigen Subskriptions-Vertrag mit einem Herstel-

ler einzugehen, in dem Gewinninteressen gleichgeschaltet sind.

Ein Heidelberg Subskriptions-Vertrag wird auf eine Laufzeit von fünf Jahren ausgelegt. Innerhalb der Laufzeit gehen wir immer von Zuwächsen bei der OEE aus. Zum Beispiel: Steigern wir das Seitenvolumen von 35 Millionen auf 55 Millionen Seiten pro Jahr, entspricht das einem OEE-Zuwachs von rund 35% auf 60%. Was das für den Gewinn des Kunden bedeutet, erschliesst sich von selbst.

Heidelberg übernimmt damit die Finanzierung der Herstellungskosten für die Produktionsmittel?

Das Equipment gehört Heidelberg und ist in unserer Bilanz beziehungsweise der unserer Finanzierungspartner enthalten. Das deckt sich mit den Vorstellungen derjenigen Kunden, die ihrerseits die digitale Transformation, sprich die Wende zur automatisierten Druckfabrik und zur digitalen Kundenbeziehung, bewerkstelligen wollen. Unser Subskriptions-Modell beinhaltet, stets den höchsten Automatisierungsgrad zu erreichen, ohne sich um Technik-Updates, Neuinvestitionen und deren Finanzierung kümmern zu müssen.

Zum anderen wollen diese Kunden ihre Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung stärken. Die Go-to-Market-Befähigung wird durch digitale Kompetenzen auf breiter Ebene extrem aufgewertet.

Das heisst, ein wesentlicher Nebeneffekt des Modells liegt darin, die Go-to-Market-Befähigung ihrer Kunden zu beflügeln, weil Ressourcen bei Druckereien frei werden?

Jede Neuerung, die Druckereien vornehmen, erforderte bis dato ungeheure Anstrengungen. Nicht nur, um dies technisch solide zu gestalten, sondern vor allem, um Preise durchzusetzen, wenn Produkte aufwendiger und damit noch wirkungsvoller werden sollen. Die einseitige Konzentration des Druckbetriebes auf die Produktion und die Vernachlässigung in einer digitalen Kundenbeziehung rächt sich auch für heute extrem erfolgreiche Betriebe.

Seine Ressourcen auf die Weiterentwicklung der Customer Journey zu konzentrieren und sich nicht mehr im Technischen oder Administrativen zu verlieren, ist der beste Weg, immer auf der Höhe der Zeit zu sein, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Sie verschieben also den Geschäftsfokus Ihrer Kunden?

Unsere wachstumsstarken Kunden sind alles exzellente Unternehmer, deren Fokus immer dort ist, wo Geld fliesst, um ihre Investitionen zu schützen. Wenn wir sie nicht mehr zwingen, sich vor allem mit dem Kauf und der Pflege kapitalintensiver Produktionsmittel beschäftigen zu müssen, profitiert die Kundenorientierung ganz erheblich. ▶

BOGRAMA BSR 550 basic

Rotatives Stanzen, Anstanzen, Rillen, Perforieren und Prägen verschiedenster Produkte wie Verpackungen, Etiketten, Mailings, Präsentationsmappen.

Kurze Rüstzeiten, einfache Bedienführung, wirtschaftlich und kostengünstig produzieren.





Produktionsprozesse, die sich selbstständig steuern und automatisiert ablaufen, Bediener, die nur noch bei Bedarf oder gar nicht mehr eingreifen müssen: Heidelberg's «Push to Stop»-Philosophie verändert die Arbeitsabläufe in Druckereien und hat das Potenzial, die Produktivität auf ein bislang unerreichbares Niveau zu heben. Ohne diesen Push-to-Stop-Ansatz zum autonomen Drucken wäre auch das Subscription-Modell undenkbar.

Der absolute Kundenfokus als Kernelement der digitalen Ökonomie ist immer das beste Prinzip für prosperierendes Geschäft. Das gilt für uns genauso wie für unsere Kunden.

Beim Subskriptions-Modell übernimmt Heidelberg die Finanzierung. Stellt Sie das vor neue, schwierige Herausforderungen?

Ein börsennotiertes und in Fragen der Kundenfinanzierung erfahrendes Unternehmen wie Heidelberg ist prädestiniert für neue Wege bei der Finanzierung. Wir haben sogar eine Banklizenz. Das Beste für unsere Investoren sind immer Cash-stabile Verträge mit ausgewählten, wachstumsfähigen und innovationsstarken Kunden. Dies stellen wir beim Subskriptions-Programm mit seinen garantierten monatlichen Zahlungen sicher. Zumal wir die Verträge bündeln und über einen Finanzpartner «tradieren» können. Das ist für Geldgeber viel attraktiver, als mit einzelnen Druckbetrieben Abschlüsse verhandeln zu müssen. Wir bieten durch die gründliche Selektion und Bewertung ein ausgeglichenes Risiko durch eine breit gestreute Subskriptions-Basis.

Wie schnell wollen und können Sie mit dem Subskriptions-Modell im Markt wachsen?

Die Nachfrage ist sehr gross. Wir lassen uns aber Zeit, nehmen ausgewählte «Early Adopters» unter Vertrag. In diesem Geschäftsjahr wollen

wir mit zehn Verträgen Erfahrungen sammeln und ein solides Fundament legen, um das Angebot allmählich breit im Markt zu verankern.

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Wie lautet Ihr Fazit?

Wir leben in einer spannenden Zeit mit völlig neuen Chancen für uns und unsere Kunden. Die Digitalökonomie bietet hierfür neue Denkmuster. Die Transparenz der Nutzung des Leistungsangebotes führt zur Konzentration auf das wirklich Wertschöpfende ...

... und das heisst letztlich?

Die Transparenz, die wir ermöglichen, führt zu einer fairen Geschäftsbeziehung – verlangt aber auch eine hohe Verantwortung aller Akteure zum Schutz ihrer Freiheiten. Damit rückt das Wertesystem der Partner in den Vordergrund. In unserer digitalen Strategie nimmt das Wertesystem eine besonders starke Rolle ein und ist die eigentliche Konstante in unserer langen Industriegeschichte. Wir haben diese Verantwortung für Heidelberg als Partner der Druckindustrie neu formuliert mit: Zuhören, inspirieren und liefern. Es gibt fast keine bessere Wertebasis für ein digitales Geschäftsmodell.

Danke für das aufschlussreiche Gespräch, das zeigt, welche Komplexität hinter dem digitalen Wandel steckt.

HEIDELBERG SUBSKRIPTION ALS NEUES ÖKONOMIE-SYSTEM

Warum das Heidelberg Subskriptions-Modell nicht nur sinnvoll, sondern eine kluge Notwendigkeit ist, um Wachstum durch Innovation sicherzustellen.

STATUS QUO Das Print-Produktions-Volumen (PPV) ist mit rund 410 Mrd. € weltweit pro Jahr stabil. Die Zahl der Druckereien nimmt aber ab, ebenso wie die Zahl der Druckwerke in den Betrieben aufgrund von besseren Maschinenleistungen. Die OEE (Overall-Equipment-Effectiveness) kann selbst bei kleiner werdenden Druckauflagen durch Automatisierung bei industriell ausgerichteten Betrieben gesteigert werden. Steigerungsraten von heute 30% auf 70% in zehn Jahren können die Gesamtanlageneffektivität mehr als verdoppeln. Da sich aber das PPV nicht verdoppeln wird, sinkt zwangsläufig die Zahl der verkaufbaren Druckwerke (bis zu 50%). Die Wertschöpfung bei Heidelberg muss sich also verlagern, um in einem kleiner werdenden Maschinenmarkt nicht nur noch durch Verdrängung oder durch Marktanteile-Abjagen vom Wettbewerb überlebensfähig zu sein.

MASSNAHMEN Heidelberg rückt als «Gesamtsystem» in den Fokus mit seiner umfassenden Print-Kompetenz und der seit 2004 durch Predictive Monitoring für den Service aufgebaute Datenbasis bezüglich der konstanten Analyse und Verbesserung der installierten Produktionsmittel. Derzeit werden über 10.000 Heidelberg-Druckmaschinen konstant analysiert. Heidelberg kümmert sich beim Subskriptions-Modell vollständig um die optimale Nutzung der installierten Technik in der Druckerei.

EFFEKTE Das Risiko für Innovationen wird nicht nur drastisch gesenkt, sondern verteilt. Kapitalintensive Investitionen in Produktionsmittel belasten nicht mehr die Bilanzen der Druckereien. Die Kunden werden von Heidelberg unterstützt, die Investitionen gebündelt und zu guten Konditionen mit Finanzpartnern umgesetzt. Dies hat unmittelbar positive Auswirkungen auf industriell ausgerichtete Betriebe, da das Mehr an Flexibilität und die Nutzungsvariabilität enormen Freiraum bieten, um sich optimal auf die Vermarktung der gesteigerten Leistung zu fokussieren und das Wachstum der Druckerei zu beschleunigen. In der konstanten Nutzungssteigerung liegt kurz-, mittel- und langfristige die Steigerung der Profitabilität.

Durch das Subskriptions-Programm bieten sich für Heidelberg und seine Kunden nicht nur lineare, sondern exponentielle Wachstumsmöglichkeiten.

Andreas Weber