



«What Boys Want» – Einführungskampagne der Grossformatmaschinen Speedmaster XL 145 und 162 im Jahr 2008. Dazu gab es auch einen netten Film: <https://she-kommunikation.de/project/what-boys-want>

HEIDELBERG EIN UNGEWÖHNLICH HARTER SCHNITT

Es wurde zwar geschickt umspielt, doch es machte schon ein wenig stutzig, dass sich *Heidelberg* auf seiner pre-*drupa*-Pressekonferenz, die einen Tag vor der Verschiebung der *drupa 2020* über die Bühne ging, kaum zur *Primefire 106* und schon gar nicht zu den Grossformatmaschinen äusserte. Seit 17. März wissen wir auch, warum.

Der zweiköpfige Vorstand der *Heidelberger Druckmaschinen AG* hat harte Massnahmen ergriffen, um, wie es heisst, die Strukturkosten zu reduzieren und die Profitabilität des Unternehmens zu verbessern. Mit anderen Worten: Der Druckmaschinenbauer wird einmal mehr umgebaut. Und zwar radikal. Kostensenkungen und eine verbesserte Profitabilität sind das Ziel. Dazu will das Unternehmen verlustbringende Produktlinien

einstellen und bis zu 2.000 Arbeitsplätze weltweit abbauen. *Heidelberg* wäge einen «Befreiungsschlag», betonte der Vorstandschef RAINER HUNSDÖRFER in einer Telefonkonferenz am 18. März. Künftig soll Profitabilität und nicht mehr Umsatzwachstum im Mittelpunkt stehen. Dazu stellt der Konzern auch die Finanzierung neu auf. «Die Neuausrichtung von *Heidelberg* ist ein einschneidender Schritt, der auch



mit schmerzhaften Massnahmen einhergeht. So schwer uns die Entscheidung gefallen ist, so notwendig ist sie, um *Heidelberg* wieder auf die Erfolgsspur zu bringen», so HUNSDÖRFER.

Primefire und Grossformatdruck sind Vergangenheit
«Indem wir unprofitable Produkte einstellen, legen wir unseren profitablen Kern frei», fährt der CEO fort. *Heidelberg* will sich bei seiner Neuausrichtung auf das

«rentable Kerngeschäft» konzentrieren, das eine Marge von über 8% erwirtschaftet. Von Produkten, «die deutlich zu wenig Ertragskraft generieren und mit einem jährlichen Verlust von rund 50 Millionen Euro die Profitabilität des Unternehmens erheblich belasten», wird sich *Heidelberg* trennen. So habe sich der Markt für die Digitaldruckmaschine *Primefire 106* «deutlich langsamer entwi-

ckelt als angenommen». Auch im Bogenoffset-Grossformat blieben die Verkäufe deutlich hinter dem angestrebten Umsatz zurück. Noch 2007 hatte *Heidelberg* für den Einstieg in diese für den Druckmaschinenhersteller neue Maschinenklasse eine komplett neue Montage-Halle gebaut. Bis Ende 2020 soll die Produktion der Maschinen jedoch eingestellt werden.

Das gilt auch für die *Primefire 106*. Die digitale Bogenmaschine im Formatbereich 70 x 100 cm war zur *drupa 2016* offiziell vorgestellt worden und ging seither bei erst zehn Pilotanwendern und als Serienmaschine in Betrieb. Dabei



hat die Digitaldruckmaschine, wie Finanzvorstand MARCUS A. WASSENBERG bestätigt, Entwicklungskosten von bislang mindestens rund

150 Mio. € verschlungen. Eine Weiterentwicklung der Maschinen-Plattform hätte weitere und erhebliche Entwicklungskosten verschlungen.

Durch den Wegfall der beiden Produktsegmente rechnet *Heidelberg* mit nur geringen Auswirkungen auf den Gesamtumsatz. Die *Primefire 106* und die beiden Grossformatmaschinen *Speedmaster XL 145* und *162* bringen nach Aussage von HUNSDÖRFER nur etwa 50 Mio. € Jahresumsatz – aber auch Verluste in gleicher Höhe.

Mehr Liquidität durch Pensions-Fond

Heidelberg geht zudem aber noch einen weiteren ungewöhnlichen Weg. Durch den Zugriff auf Liquiditätsreserven in Höhe von etwa 375 Mio. € aus dem 2005 gegründeten *Heidelberg Pension-Trust* erhöht *Heidelberg* die Liquidität. «Wir befreien uns damit in einem Schritt von der drückenden Schuldenlast», sagt WASSENBERG. «Damit machen wir uns kurzfristig krisenfest und verbessern die Profitabilität, um die nun angekündigte Neuausrichtung voranzutreiben.»

Das Finanzierungskonzept werde von den Arbeitnehmervertretern, der Gewerkschaft und allen kreditgebenden Banken mitgetragen. Diese Massnahme habe jedoch keine negative Auswirkung auf bestehende und künftige Pensionsansprüche.

Geschäftsjahr 2019/20 stark beeinträchtigt

Der Grossteil der Neuausrichtung wird im *Heidelberg*-Geschäftsjahr 2020/2021, das am 1. April 2020 begonnen hat, eingeleitet, sodass sich in dem laufenden Geschäftsjahr nochmals ein negatives Ergebnis einstellen könnte. Substantielle positive Effekte der Neuausrichtung werden erst ab dem Geschäftsjahr 2021/2022 erwartet. Das Massnahmenpaket soll ein operatives Ergebnis ohne Restrukturierungsaufwand von

100 Mio. € ermöglichen – es wird das Ergebnis des Geschäftsjahres 2019/2020 aber auch mit rund 300 Mio. € belasten. Diese Aufwendungen und das wegen des Coronavirus nicht einschätzbare wirtschaftliche Umfeld werden *Heidelberg* zufolge das Geschäftsjahr 2019/2020 weit stärker beeinträchtigen als erwartet. So müsse damit gerechnet werden, dass der Umsatz deutlich unter dem Vorjahreswert von 2,5 Mrd. € liegen werde und die bisher prognostizierten Zahlen allesamt nicht mehr erreicht werden könnten.

Rückenwind am Aktienmarkt

Der Aktie verliehen die Ankündigungen indes Rückenwind. Das Papier legte zwischenzeitlich um mehr als 20% zu. Die Restrukturierung mit dem Fokus Profitabilität, vor allem aber die Rückführung der Schulden, werden offenbar positiv bewertet.

Die grosse Frage, die auch an den Finanzmärkten diskutiert wird, ist die, ob es der *Heidelberger Druckmaschinen AG* in der Coronakrise gelingt, das Ruder herumzureisen und wie sich das Unternehmen nach der Krise weiterentwickeln wird? Zumindest im Moment geben Finanz-Portale die Empfehlung aus, die Aktien zu halten.

> www.heidelberg.com

Marginalie

Dass sich *Heidelberg* von zwei Prestige-Objekten trennt, ist ein mutiger Schritt. Dafür wird Rainer Hunsdörfer nun von vielen Seiten kritisiert. Doch er kennt das Unternehmen wohl weit besser als wir in unseren Redaktionsstuben. Wenn er einräumt, *Heidelberg* habe die Kapazitäten für eine Unternehmensgrösse von gut und gerne 3,0 Mrd. € und zugleich feststellt, dass ein Wachstum auf diese Grösse in einem stagnierenden Markt unrealistisch sei, weiss er, wovon er spricht. Deshalb erscheint dieser harte Schnitt richtig. Ob *Heidelberg* jedoch mit Geschäftsmodellen wie Subskription wachsen kann, ist eine Frage, die zurzeit nur schwer zu beantworten ist. Aber Wachstum steht ja eh nicht mehr im Zentrum der Überlegungen. Die Schwerpunkte liegen auf integrierten Systemlösungen für Maschinen, Software, Consumables und Performance-Services. Die Vision ist, das hat Rainer Hunsdörfer mehrfach erläutert: Eine branchenübergreifende und IoT-basierte Plattform zu schaffen, auf der sämtliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen automatisiert abgewickelt werden. Das könnte in der Tat eine Perspektive sein – wenn wir den Virus erst einmal hinter uns gelassen haben sollten.

