

# HEIDELBERGS FÜNF-JAHRES-PLAN ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat eine neue Wachstumsstrategie vorgestellt, um Umsatz und Ergebnis bis 2022 zu steigern. Teil dieses Konzeptes sind die Akquisition des Softwareanbieters Docufy und der Erwerb der Fujifilm Lacke & Druckchemikalien. Hört sich zunächst interessant an, bei genauerem Hinsehen kommt einem einiges allerdings doch sehr bekannt vor. Nennen wir es einfach Kontinuität.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Im Rahmen der Bilanzpressekonferenz am 8. Juni präsentierte der Heidelberg-Vorstand ein Massnahmenpaket, das unter dem Namen «Heidelberg goes Digital» den Fokus auf Technologieführerschaft, digitale Transformation und operative Exzellenz lenken soll.

An kernigen Schlagworten wird also zunächst einmal nicht gespart. «Heidelberg wird in den nächsten fünf Jahren wieder der wachstumsstarke und profitable Leuchtturm unserer Branche werden», wird der Heidelberg-Vorstandsvorsitzende **Rainer Hundsdörfer**, in einer Pressemitteilung zitiert. «Wir haben die Erfolgsfaktoren hierfür definiert und bereits die ersten Massnahmen eingeleitet. Damit beginnt für Heidelberg eine neue Wachstumsära.»

Nach der Rückkehr in die Gewinnzone soll der Konzernumsatz bis zum Jahr 2022 auf rund 3,0 Mrd. € steigen. Im Geschäftsjahr 2016/17 lag er bei knapp über 2,5 Mrd. € (siehe auch Seite 2). Dabei ist Heidelberg mit seinem straffen Restrukturierungsprogramm und Portfolioubau der Turnaround in die Gewinnzone gelungen. Innerhalb der vergangenen fünf Jahre wurde aus dem Verlust von 230 Mio. € aktuell ein Gewinn von 36 Mio. €.

Das nunmehr avisierte Wachstum soll durch eine Reihe von Massnah-

men angeschoben werden. Dazu wurde der Konzern zum 1. April 2017 erst einmal umstrukturiert und die beiden Segmente Heidelberg Digital Technology (HDT) sowie Heidelberg Digital Business und Services (HDB) etabliert. Bei HDT sind das Bogenoffset-Geschäft, der Etikettendruck und die Druckweiterverarbeitung zusammengefasst. Hier sollen die Technologien und Produkte auch für neue Geschäftsmodelle entwickelt, produziert und vermarktet werden. Bei HDB steuert Heidelberg seine Geschäfte mit Services und Verbrauchsmaterialien, Gebrauchtmaschinen sowie die digitalen Drucktechniken.

## Denken wie die Kunden

Das mag Heidelberg-interne und organisatorische Gründe haben, doch es könnte auch ein Zeichen dafür sein, dass es Heidelberg nicht mehr nur um Maschinen, Tinten und Toner geht, sondern ernsthaft um die Situation bei den Druckereien.

Denn für die ist die Zeit des Träumens von Aufträgen, die unweigerlich einer Maschineninvestition folgen, definitiv vorbei. Druckereiunternehmer prüfen heute sehr genau, ob sie wirklich eine neue Maschine brauchen, ob der Auftrag nicht vielleicht besser von einem Kollegenbetrieb (zum Beispiel auch einer Online-Druckerei) erledigt werden und ob eine Maschine, die um 30% (oder mehr) produktiver ist, überhaupt ausgelastet werden kann. Viel wich-

tiger sind heute Dienstleistungen rund um einen Druckauftrag. Das erfordert offene oder kundenspezifische Web-Shops, kreative Leistungen und CI-Umsetzungen, ein Mehr an Marketing- und Kommunikations-Know-how in den Druckereien, das verlangt nach Fähigkeiten, Mailing-Aktionen zu planen und durchzuführen, Probleme im Datenstrom zu lösen, Optimierungen im Arbeitsablauf der Kunden vorzunehmen oder mit Lagerhaltung und Logistik-Organisation auch Risiken für die Kunden zu übernehmen.

In diese Richtung hat sich die Druckbranche bereits entwickelt. Das hat Heidelberg in all den zurückliegenden Krisenjahren erlebt, für sich erkannt und sich auf den Weg vom reinen Maschinenbauer zum Technologieanbieter begeben, der «die Denke» der Kunden nachvollzieht.

## Technologieführerschaft

Zwar setzt Heidelberg weiterhin auf technologische Führerschaft durch ständige Innovationen, doch geht es dabei nicht nur um die eigene Ingenieurskunst, sondern um die Effizienz aller Prozesse, um die Produktivität in den Druckereibetrieben zu steigern und dort die Kosten zu senken. Dass Heidelberg dabei eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung (Smart Print Shop, Push-to-Stop-Konzept) und beim industriellen Digitaldruck mit den Produktreihen Labelfire und Primefire anstrebt, ist naheliegend.

Denn natürlich will Heidelberg seine Produkte bestmöglich verkaufen und den Anteil am Digitaldruck (gemeint ist der Anteil am Konzernumsatz) von derzeit unter 5% auf 10% verdoppeln.

Damit soll ein zusätzliches Umsatzpotenzial von rund 200 Mio. € bis 2022 generiert werden. Dieses Potenzial im Digitaldruck hatte Heidelberg allerdings schon einmal im Dezember 2013 ausgemacht. Damals hatte das Unternehmen jedoch noch eine andere Struktur. Inzwischen ist die Schweizer Gallus-Gruppe hinzugekommen, deren Etikettendruckmaschine Labelfire dem Digitaldruck zuzuordnen ist und die Primefire 106 gab es auch noch nicht. Das angesprochene Potenzial von 200 Mio. € in fünf Jahren bedeutet aber, dass Heidelberg etwa 40 Mio. € Umsatz pro Jahr mit digitalen Druckmaschinen (plus oder inklusive Verbrauchsmaterialien?) machen will.

Besonders ambitioniert klingt das aber nicht gerade, hält man sich vor Augen, dass Wettbewerber wie Landa ihre Zeitpläne nicht halten können, während die Primefire bereits im Feldtest produziert. Dazu kommt, dass andere Wettbewerber im Digitaldruck wie Xerox oder Ricoh mit sich selbst beschäftigt sind, sich konsolidieren oder restrukturieren und auch HP trotz guter Verkäufe keine adäquaten Zahlen liefert. Vielleicht ist es auch die Skepsis im Markt gegenüber digitalen Drucksystemen, weshalb Heidelberg lieber mit konservativeren Zahlen operiert.



Heidelberg-Vorstandsvorsitzende **Rainer Hundsdörfer**,

in einer Pressemitteilung zitiert. «Wir haben die Erfolgsfaktoren hierfür definiert und bereits die ersten Massnahmen eingeleitet. Damit beginnt für Heidelberg eine neue Wachstumsära.»

Mit Wirkung zum 1. Mai 2017 hat Heidelberg die Docufy GmbH in Bamberg übernommen. Docufy ist Hersteller professioneller Softwarelösungen für die Technische Dokumentation und Anbieter von Multi-Level-Dokumentation. Die Akquisition ergänzt das Portfolio des Geschäftsbereichs Heidelberg Digital Platforms, wo IT-Lösungen für die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen in der Konstruktion, Produktion und im Service angeboten werden. Hier bündelt Heidelberg seine Technologien und Kompetenzen im Product Life Cycle Management, um sie auch Industriekunden anbieten zu können. Diese Lösungen zur digitalen Transformation können eine Effizienzsteigerung sowie erhebliche Verkürzung der Time-to-Market neuer Produkte im Sinne von Industrie 4.0 bewirken.



### Digitale Transformation

Unter digitaler Transformation versteht Heidelberg auch die Integration der bislang eher getrennten Bereiche Equipment, Software, Service und Consumables. Hier sollen die Kunden über eine E-Commerce-Plattform adressiert werden.

In den kommenden fünf Jahren soll Heidelbergs Marktanteil (hierbei ist

jetzt der weltweite Marktanteil gemeint) bei Verbrauchsmaterialien von heute 5% auf knapp 10% zulegen und ein zusätzlicher Umsatz von 250 Mio. € gehoben werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Übernahme des Europageschäfts mit Lacken und Druckchemikalien von Fujifilm zum 1. Juli 2017 mit einem Umsatzvolumen von rund 25 Mio. € zu sehen.

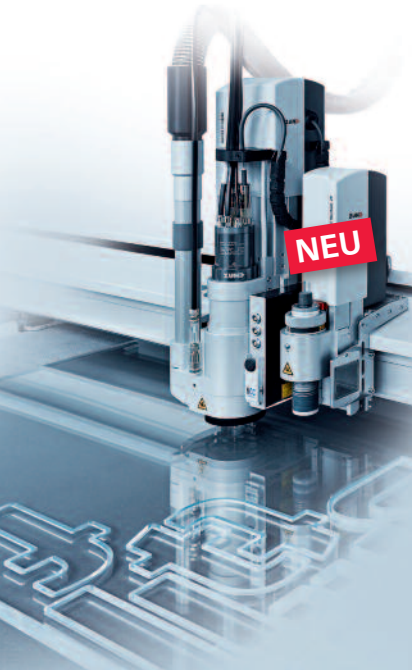
Das erstaunt ebenfalls. Denn von einem Marktanteil zwischen 8% und 10% war bei Heidelberg schon Ende 2014 die Rede, als man einem Marktanteil von 5% nannte und einen Umsatz von 400 Mio. €. Das hiesse aber auch, dass sich Heidelberg seither nicht weiterentwickelt hat. Der Markt für Consumables dürfte nämlich nicht gewachsen sein (siehe Kasten auf Seite 10), auch

wenn bei Heidelberg gerne von einem attraktiven Wachstumsmarkt die Rede ist.

Zweifelloos expandiert Heidelberg bei den Consumables mit der Übernahme des bisherigen Fujifilm-Geschäftes. Wie das jetzt zugekaufte Volumen von 25 Mio. € Umsatz in den nächsten Jahren auf 250 Mio. € verzehnfacht werden soll, ist jedoch nur schwer nachzuvollziehen. ▶

## Kraftvoll und effizient Das neue RM-L Frässystem

- Mit 3,6 kW auf Höchstleistung getrimmt
- 0,7 Nm Drehmoment für noch grössere Materialvielfalt
- Höchste Performance mit automatischem Fräserwechsler ARC HSK



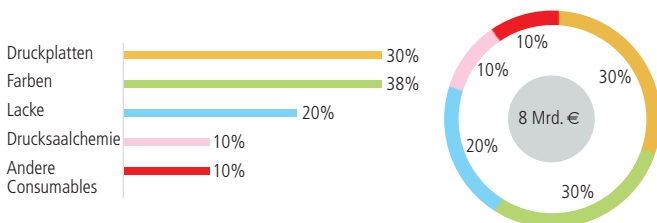
**ZUND**  
swiss cutting systems

## EIN BEGEHRTER MARKT: VERBRAUCHSMATERIALIEN

Der Markt für Verbrauchsmaterialien ist weltweit ein seit Jahren mehr oder weniger konstant bleibender Markt, der alleine für das Segment Bogenoffset auf rund 8,0 Mrd. € tariert wird und der im Vergleich zum Verkauf von Druckmaschinen weit weniger von konjunkturellen Schwankungen betroffen ist. Das lassen zumindest die Statistiken vermuten, nach denen das Druckvolumen weltweit noch immer leicht zunimmt.

Kein Wunder also, dass die Hersteller von Druckmaschinen (mehr oder weniger intensiv) um diesen Markt ringen und entsprechende Verbrauchsmaterialien anbieten. So hat zum Beispiel auch manroland sheetfed mit der Akquisition von Druck-Chemie im Jahr 2014 ein entsprechendes Signal gesetzt und mit den Consumables gleich eine funktionierende Vertriebsorganisation übernommen. Dass das Geschäft mit Consumables nämlich kein

### VERBRAUCHSMATERIALIEN FÜR DEN BOGENOFFSET



Quelle: Heidelberger Druckmaschinen AG, Druckmarkt-Grafik 12/2014.

einfaches Unterfangen ist und vor allem sehr viel Zeit kostet, um sich am Markt einen Namen zu machen, weiss Heidelberg nur zu genau. Seit etlichen Jahren ist das Unternehmen nunmehr in Sachen Verbrauchsmaterial unterwegs und hatte nach eigenen Angaben schon Ende 2014 mit einem Umsatz von etwa 400 Mio. € einen Marktanteil am weltweiten Markt der Consumables von 5%. Am Heidelberg-Umsatz gemessen (Basis Geschäftsjahr 2013/14), waren das bereits 17%. Dabei macht Heidelberg seit 2011, als man noch einen Marktanteil von 4% errechnet hatte, auch keinen Hehl daraus, der grösste Anbieter von Consumables der Welt werden zu wollen.

Dazu werden Druckplatten, Farben, Lacke und Drucksaal-Chemikalien angeboten. Und dabei begibt sich der Druckmaschinenhersteller immer mehr in eine Richtung, die nicht zwingend zu seiner Kernkompetenz zählt: die chemische Industrie. Denn mit den Zukäufen von Hi-Tech Coatings im Jahr 2008, bei dem rund 20.000 Tonnen Dispersions- und UV-Lacke pro Jahr in den Niederlanden und in Grossbritannien produziert werden, BluePrint im Jahr 2014, wo Feucht- und Waschmittel für den Bogenoffset hergestellt werden, und nunmehr Fujifilm Drucksaal-Chemikalien und Lacke mit zwei Standorten in Reutlingen und im belgischen Kruike gehören nunmehr reine Chemie-Unternehmen zum Konzern.

Nun ist ja auch bekannt, dass sich im Verbrauchsmaterialien-Sektor durch Akquisitionen recht schnell an Grösse gewinnen lässt. Dass dies natürlich auch Effekte für die bestehende Händler-Struktur hat, wird hingenommen in diesem umkämpften Markt, in dem es nicht nur um die Qualität der Produkte, sondern vor allem auch um Logistik geht. Die grosse Herausforderung wird es daher nicht sein, dem Online-Shop noch ein Paar neue Produkte hinzuzufügen, sondern die Ware auch nach allen Regeln der E-Commerce-Kunst zum Kunden zu bringen. Ob das jedoch alles unter digitaler Transformation zu verstehen ist, ist Ansichtssache.

Während das Wachstum mit Consumables eher analogen Charakter hat, beinhaltet digitale Transformation für Heidelberg, das vorhandene Know-how bei anderen Unternehmen im Anlagen- und Maschinenbau anzubieten. Hier käme Heidelberg die Expertise bei Software und Engineering im Zuge von Industrie 4.0 etwa über die Möglichkeit des Angebots einer IT-Suite, einer cloudbasierten Plattform und von Produktionskapazitäten zugute. So liessen bereits heute Unternehmen aus dem Industriesektor wie BigRep ihre Produkte zur additiven Fertigung (3D-Drucker) von und bei Heidelberg produzieren. Mit solchen Geschäften sollen bis 2022 zusätzliche Umsätze von rund 50 Mio. € bei einer überproportionalen Profitabilität geschaffen werden. Die Akquisition des Softwareanbieters Docufy zum Ausbau des Angebotes rund um Industrie 4.0 unterstreicht diese Ambitionen.

### Jahr der Wegbereitung

Aber neben Technologieführerschaft und digitaler Transformation, die als strategische Themenblöcke bis 2022 zusätzliche Umsätze von mindestens 500 Mio. € generieren sollen, will sich Heidelberg mit «operativer Exzellenz» und Effizienzverbesserungen auf allen Ebenen zu einem «agilen Unternehmen» entwickeln.

Wie auch immer der Begriff agil definiert wird, Heidelberg will ohne neues Restrukturierungsprogramm die Strukturen und Prozesse weiter verschlanken und den angekündigten Umzug der Abteilung Forschung und Entwicklung von Heidelberg nach Wiesloch-Walldorf realisieren. Hier sieht der Heidelberg-Vorstand in den nächsten fünf Jahren Kostensenkungen mit einem Potenzial von rund 50 Mio. €. Darüber hinaus sollen die Finanzierungskosten durch fortlaufende Optimierung um rund 15 Mio. € reduziert werden.

Im Geschäftsjahr 2017/18 legt Heidelberg die Schwerpunkte seiner Unternehmensstrategie demnach auf Portfolioerweiterungen in Märkten wie dem Verpackungs- und Etiket-

tendruck, dem Digitaldruck, bei Verbrauchsmaterialien und Software. Durch Vernetzung seines Lösungsangebotes will Heidelberg die Digitalisierung auch bei seinen Kunden vorantreiben und sich mit neuen Geschäftsmodellen an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten.

Dies wird sich laut Heidelberg im laufenden Geschäftsjahr noch nicht spürbar niederschlagen, soll aber ab dem Geschäftsjahr 2018/19 zu kontinuierlich steigenden Umsätzen führen. Das laufende Geschäftsjahr soll einen Umsatz auf Vorjahresniveau bringen, denn infolge der anstehenden Transformationsaktivitäten und Optimierungen geht Heidelberg von erheblichen Kosten aus.

### Die Kirche im Dorf lassen

Natürlich ist es erfreulich, dass Heidelberg Pläne vorlegt, die den Blick nach vorn richten, statt weiter zu restrukturieren. Allerdings kann man es mit der Digitalisierung auch übertreiben. Natürlich liesse sich die Kollekte in der Kirche online erledigen. Vielleicht sollte man die Kirche aber auch im Dorf lassen und die Dinge einfach beim Namen nennen, ohne gleich ein digitales Geheimnis daraus zu machen. Denn warum nun ausgerechnet die Übernahme des Fujifilm-Geschäftes mit Drucksaal-Chemikalien den Weg ins digitale Zeitalter ebnen soll, erschliesst sich nicht auf den ersten Blick. Und den Lack online zu verkaufen, dürfte selbst für Heidelberg ein alter Hut sein, nachdem ein entsprechendes Portal seit Ende 2014 online ist.

So mag die neue Wachstumsstrategie nicht ganz zu überzeugen, da sie an Punkten festmacht, die Heidelberg schon seit längerer Zeit identifiziert hat. Aber was soll's: Ein neuer Vorstand kann eben nur Neues tun, auch wenn er alten Wein in neuen Schläuchen verkauft. Aber wenn der Slogan «Heidelberg goes digital» dazu beiträgt, den Kurs der Aktie zu befeuern, hat sich das zumindest ausgezahlt.

➤ [www.heidelberg.com](http://www.heidelberg.com)





Doing a great job.



**Lassen Sie sich von grossen Träumen inspirieren.**

Grosse Dinge beginnen mit kleinen Ideen. Und richtigen Entscheidungen. Treffen Sie Ihre und machen Sie Color Copy zu Ihrem Digitaldruckpapier. Denn grosse Träume brauchen gute Partnerschaften. Heute und morgen.

**Color Copy – your digital printing paper.**

IN TOUCH EVERY DAY

[www.colorcopy.com](http://www.colorcopy.com)  
[www.mondigroup.com](http://www.mondigroup.com)

