

## HEIDELBERG »UNSERE ROLLE ÄNDERT SICH«

Nach Stationen bei den Maschinenbauern Trumpf, Schaeffler, Weing und ebm papst übernahm Rainer Hundsdörfer im Herbst 2016 den Vorstandsvorsitz der Heidelberger Druckmaschinen AG. Im Interview spricht er über seine Beziehung zum Maschinenbau sowie seine Digitalisierungs- und Wachstumspläne.

In einer Interviewreihe stellt der VDMA-Fachverband Druck- und Papiertechnik Akteure aus seinen Reihen vor. Wir haben das Interview des VDMA mit dem Heidelberg-Vorstandsvorsitzenden übernommen und leicht redigiert.

Herr Hundsdörfer, sind Sie gut im Druckmaschinenbau angekommen?

**Rainer Hundsdörfer:** Ja. Es bleibt ja Maschinenbau, mit denselben Kundenstrukturen, wie bei meinen vorherigen Stationen. Das Gros unserer Maschinen geht an mittelständische Betriebe. Ich kenne den Druckmaschinenbau, da ich meine erste Stelle nach dem Studium bei einem Zulieferer für Druckmaschinen hatte. Daher bin ich mit Druckverfahren vertraut.

Sie haben angekündigt, Heidelberg wieder zum wachstumsstarken, profitablen Leuchtturm der Branche machen zu wollen. War Heidelberg das nicht schon immer?

Bei meinen früheren Stationen haben alle zu Heidelberg aufgeschaut. Wer eine wirklich moderne Maschinenbaufabrik sehen wollte, musste zu Heidelberg! Meine Vorgänger haben trotz schwieriger Marktlage massiv in Forschung und Entwicklung investiert und die digitale Kompetenz des Konzerns ausgebaut. Das ist eine gute



Basis, um an erfolgreiche Zeiten anzuknüpfen. Wir bauen ja längst nicht mehr nur Maschinen, sondern betten diese in einen digitalen Workflow ein. Damit haben wir Zugriff auf eine enorme Fülle an Informationen. Denn außer der Farbübertragung ist heute kaum noch etwas analog.

Was wollen Sie mit den gewonnenen Daten anstellen? Sie bieten uns die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle umzusetzen. Bisher stand die Maschine im Zentrum des Geschehens. Künftig ist sie nur noch Mittel zum Zweck. Erster Schritt ist die Automatisierung der Abläufe. Danach können wir die Produktivität auf Basis der Daten

optimieren, vollumfängliche Servicepakete anbieten, optimale Performance der Maschinen gewährleisten und automatisch Verbrauchsmaterialien bereitstellen. Die Bestellung erledigt die Druckmaschine selbst. Dabei müsste der Kunde zukünftig noch nicht einmal mehr die Maschine kaufen, sondern könnte uns pro bedruckten Bogen bezahlen.

Sie wollen das nicht unumstrittene Digitaldruck-Modell auf Druckereien übertragen?

Wir sind dabei, solche Modelle zu überdenken. Es wird sicher noch etwas dauern. Doch das ist unsere Chance, wieder ganz nach vorn zu kommen: Nicht mehr im reinen Wettbewerb der besten Druckmaschine, sondern im Wettbewerb der besten Geschäftsmodelle für die Druckindustrie. Dafür bereiten wir uns vor, indem wir unser Angebot an Verbrauchsmaterialien systematisch ausbauen. Druckmaschinen konsumieren ständig große Mengen davon. Consumables sind ein zentraler Baustein unserer Wachstumsstrategie. Wir wollen als Maschinenbauer aus dem Inputgeschäft und rein ins Outputgeschäft.

Was verstehen Sie unter Output-Geschäft?

Der Druckmaschinenbau hat ein Marktpotenzial von fünf

Milliarden Euro – je zur Hälfte für Offset- und Digitaldruckmaschinen. Der Output-Wert der Druckindustrie liegt bei 400 bis 500 Milliarden Euro jährlich. Wenn wir uns davon eine Scheibe abschneiden, wird sich Wachstum einstellen. Dieses Geschäft ist längst nicht so volatil wie der Maschinenbau. Die Maschine zählt künftig zur ›digital Technology‹. Ihre Betriebsdaten sind der Schlüssel zum ›digital Business‹. Auf diesen zwei Säulen ruht mittlerweile die Struktur unseres Konzerns.

Das klingt aber auch nach Umstellung für Ihre Mitarbeiter...

... die wir mitnehmen müssen. Doch wenn wir weitermachen wie bisher, bekommen wir das Stigma ›Druck und Papier ist tot‹ nicht los. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Druck lebt und ist allgegenwärtig! Aber unsere Rolle ändert sich. Ich sehe uns als Enabler. Wir machen den Unterschied, wenn es um Identifikation mit Marken und um Kommunikation von Inhalten geht. Der Verpackungsdruck wird nicht zufällig immer aufwendiger; auch bei online vertriebenen Produkten. Wenn der erste Eindruck nicht wertig ist, lassen Kunden ihre Bestellung zurückgehen. Zusätzlich bietet aufwendiger Verpackungsdruck Mehrwerte wie den Schutz vor Plagiatoren. Fortlaufende Nummerierung oder Mikroprägungen auf Verpackungen stellen die Fälscher vor echte Probleme.

Wer sind die Kunden für diese Geschäftsmodelle?

Globale Großunternehmen haben ihre eigenen Strukturen und für kleinere hand-

werkliche Druckereien machen Fullservice-Angebote ebenfalls wenig Sinn. Aber für die große Masse der mittelständischen Druckereien, die auf industrielle Prozesse und Digitalisierung setzen, lohnt es sich. Für sie zählt, dass die Abläufe im Drucksaal reibungslos funktionieren. Das können wir zu planbaren Bedingungen gewährleisten.

Welche Rolle spielt der industrielle Druck in der Heidelberg-Strategie?

Die Transformation vom handwerklichen zum industriellen Druck ist in vollem Gang. Heidelberg treibt diese Entwicklung mit Innovationen wie ›Push-to-Stop‹ oder den industriellen Digitaldrucksystemen ›Primefire‹ und ›Labelfire‹ voran. Wichtig ist, dass die Innovation Werte für Kunden schafft. Verfügbarkeit und Automatisierungsgrad sind dafür das A und O. In industriellen Prozessen müssen die Maschinen Aufträge ohne Stopp oder manuelle Brüche bei Formatwechseln abarbeiten. Mit unserem Einstieg in den digitalen Verpackungsdruck adressieren wir exakt diese Themen: Verfügbarkeit, Automatisierung und maximale Produktivität. Es genügt nicht, einen weiterentwickelten Kopierer hinzustellen, und das dann industriellen Druck zu nennen. Dann reicht die technische Verfügbarkeit nicht. Hier liegt der Unterschied zwischen Handwerk und industriellem Druck. Heidelberg ist mit verlässlicher Technik zum Marktführer geworden – und wird weiterhin damit punkten.

› <http://dup.vdma.org>

