

PROF. H. C. DR. ULRICH HERMANN IST MITGLIED DES VORSTANDS DER HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG UND CHIEF DIGITAL OFFICER. ER HAT IN UNSERER AUSGABE 114 IM APRIL DIESES JAHRES BEREITS DIE GRUNDZÜGE DES SUBSKRIPTIONS-MODELLS SKIZZIERT. IM FOLGENDEN INTERVIEW GEHT ER AUF DIE ERSTEN ERFAHRUNGEN IN DER PRAXIS EIN UND WIRFT EINEN BLICK AUF WEITERE ENTWICKLUNGEN.



HEIDELBERG PARADIGMENWECHSEL IM DRUCKSAAL

Als Teilantwort auf die digitale Transformation sieht man bei Heidelberg das Subskriptionsmodell. Mit dem eigenen Abomodell rüttelt Heidelberg an einigen Grundfesten der grafischen Industrie, was für viele Unternehmen noch ungewohnt ist. Heidelberg Chief Digital Officer, Prof. Dr. Ulrich Hermann, erläutert das Subskriptionsmodell, nachdem es inzwischen von etwa 20 Druckereien genutzt wird.

Von KNUD WASSERMANN

Namen hat das neue Geschäftsmodell von Heidelberg genügend: Aber ganz gleich, ob Subskriptions-, Abo- oder »Pay-per-Use«-Modell – Heidelberg stellt seinen Kunden dabei alle zum Betrieb der Druckerei benötigten Komponenten wie das Maschinensystem, die Software, die Verbrauchsmaterialien und den Service zur Verfügung. Die Kunden bezahlen ausschließlich für die Zahl der bedruckten Bogen. Und immer mehr Druckereien aus dem Akzidenz- und Verpackungsbereich interessieren und entscheiden sich für das Geschäftsmodell.

Wie wird das Subskriptionsmodell vom Markt aufgenommen?

Prof. Dr. Ulrich Hermann: Heidelberg befindet sich bei der Implementierung des Subskriptionsangebots voll im Plan. Aktuell sind 20 Maschinen in Europa, Kanada und den USA mit Subskription unter Vertrag, wobei es sich um 14 Akzidenz-, fünf Verpackungs- und eine Etikettenmaschine handelt. Bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres wollen wir 30 Verträge mit Kunden abgeschlossen haben, bis zum Ende des darauffolgenden Geschäftsjahres dann bereits rund 100. Für jeden Vertrag rechnet Heidelberg mit einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzvolumen von rund einer Million Euro.

Was macht das Modell denn so interessant für die Kunden?

Heidelberg Subscription ist ein digitales Geschäftsmodell. Es beruht auf dem umfassenden Datenschatz, den uns unsere Kunden über den Einsatz ihres mit uns vernetzten Equipments zur Verfügung stellen. Was sich im Software-Bereich im Zuge einer disruptiven Entwicklung vollzogen hat, kommt jetzt auch auf den Maschinenbau zu. Die Subskription ist eine andere Ausprägung unserer vertraglichen Beziehungen zu unseren Kunden und verändert auch die Sichtweise auf das Geschäft. Das Wesentliche ist, dass die Interessen unserer Kunden und die von Heidelberg gleichgerichtet sind und auf eine Steigerung der Produktivität beziehungsweise Gesamteffizienz zielen.

Muss der Kunde im Zuge dessen auch seine Sichtweise verändern?

Die Erfolgsfaktoren haben sich für Druckereien in den letzten Jahren erheblich verändert. Ein industriell ausgerichteter Betrieb hat nicht mehr viel mit einer handwerklichen Druckerei zu tun. Industriell ausgerichtete Unternehmen blicken über den Tellerrand hinaus und beschäftigen sich vor allem mit den Chancen der digitalen Transformation. Dazu gehören etwa die Kundenakquisition, die digitale Marktpräsenz oder die Ausdehnung der Wertschöpfungskette. Damit verbunden ist auch die Produktion immer mehr kleinerer und

individualisierter Auflagen. Das erklärt auch, warum sich der Digitaldruck durchsetzen wird.

Die Anforderungen, die Sie gerade beschrieben haben, treffen ja auf fast alle Druckereien zu. Aber Sie sprechen auch davon, dass Sie 600 Kunden ausgemacht haben, die sich für das Modell eigenen. Warum 600?

Es können auch mehr sein. Wir haben im ersten Schritt rund 600 Druckereibetriebe identifiziert, für die das Modell aus unserer Sicht infrage kommt. Bei einem potenziellen Subskriptionskunden achten wir darauf, ob er über ein wachsendes Geschäft verfügt, und zwar unabhängig davon, in welchem Marktsegment er sich bewegt. Wachstum bedeutet, dass das Unternehmen mit einer innovativen Gesamtleistung am Markt vertreten ist. Dazu gehört das Druckprodukt genauso wie der Service über die gesamte Supply-Chain hinweg. Wenn ein Unternehmer dies erkennt und sich entsprechend aufstellt, bringt er die Voraussetzungen für das Subskriptionsmodell mit, unabhängig von der Größe.

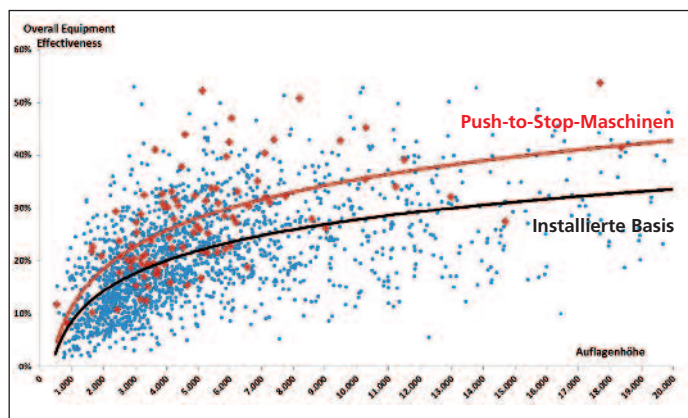
Mit dem Subskriptionsmodell rüttelt Heidelberg an einem über Jahrzehnte eingespielten Finanzierungsmodell, das auch auf Skepsis stößt. Was hält Heidelberg dem entgegen?

Solche innovativen Themen haben natürlich immer die First Mover, die verstehen, wo es hingehet. Im Druck-

saal hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Deshalb stellt sich die Frage: Warum soll der Kunde im Offsetdruck nicht wie im Digitaldruck auch für einen gedruckten Bogen, also am tatsächlichen »Outcome« orientiert bezahlen?

Und wo liegt der Unterschied zum Click-Charge-Modell?

Der Unterschied unserer Impression-Charge im Vergleich zur Click-Charge ist der, dass sich die Gebühr an den Kosten des Druckbetriebs bemisst und nicht an den Kosten des Herstellers für die gelieferten Komponenten. Die Kosten je Druckbogen im Offsetdruck entstehen schließlich nicht alleine auf Basis der Kosten für die Produktionsfaktoren, wie etwa Maschine, Papier und Farben, sondern reflektieren vor allem den Grad der Nutzung der Maschine und die Effektivität im Druckbetrieb. So ist ganz entscheidend für die Kosten je Druckbogen, wie kurz der Plattenwechsel ist, welche Auslastung und Geschwindigkeit erzielt wird und welche Makulatur anfällt. Die Kosten eines Druckbogens ermitteln wir auf Basis der Daten, die uns der Produktionsprozess liefert. Zudem nutzen wir Benchmarks auf Basis der Daten unserer weltweit installierten Maschinen. Für die Optimierung des Prozesses werden die auf die Maschinenproduktivität abgestimmten Verbrauchsgüter, Sensoren und Software relevanter als handwerkliche Fähigkeiten eines Bedieners.



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 erst bei 30%. Es ist also noch Luft nach oben, wie die Linie der Push-to-Stop-Maschinen zeigt. Die Abbildung zeigt die OEE-Analyse für Westeuropa und Nordamerika auf Basis von 2.000 Speedmaster Maschinen.

Wenn also das System und nicht das gelernte Handwerk über die Produktionseffektivität entscheidet, dann erschließt sich auch, warum für den Offsetbetrieb der gesamte Prozess in einem System immer relevanter wird. Damit sollte auch für den Druckbogen und nicht für einzelne Komponenten gezahlt werden.

Besteht im Rahmen des Subskriptionsmodells nicht die Gefahr, dass die Druckerei ihr Know-how im Bereich der Prozesssteuerung und -optimierung aus der Hand gibt?

Wir liefern die Guidelines, die Benchmarks und wissen, wie man den Prozess hochfährt. Ohne die Zusammenarbeit mit dem Kunden geht es allerdings nicht. Wir unterstützen unsere Kunden und liefern ihnen alle Komponenten für einen erfolgreichen Druckbetrieb, aber wir betreiben die Maschine nicht.

Beim Subskriptionsmodell sind unsere Interessen mit denen des Kunden gleichgerichtet und wir sind beide daran interessiert, dass die Maschine läuft und einen möglichst hohen OEE-Wert erzielt. Dadurch verschieben sich die Prioritäten in den Druckereien. Am Ende ist für den Kunden entscheidend, wie effizient er den Bogen in der gewünschten Qualität produziert, und nicht mit welcher Farbe oder Platte er arbeitet. Das darf ihn gar nicht mehr beschäftigen.

Eine Schwachstelle vieler Druckereien liegt in einem nicht mehr zeitgemäßen Vertrieb. Wie unterstützen Sie Ihre Kunden auf dem Weg der digitalen Transformation im Vertrieb?

Der Vertrieb ist der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man es nicht schafft, den Kunden vernünftig zu bedienen und dabei innovative Wege geht, dann wird man nicht erfolgreich sein. Das muss der Kunde aber alleine schaffen. Es gibt in diesem Zusammenhang auch einen psychologischen Effekt: Da das Hauptinvestment im Drucksaal steckt, liegt der Investitionsschwerpunkt nicht auf dem Vertrieb und der Erschließung weiterer Kundengruppen. Subskription leitet hier einen Paradigmenwechsel ein und verschiebt den Fokus. Die Maschine steht nicht in der Bilanz, der Investitionsfokus geht zwangsläufig Richtung Kundenseite und Wettbewerbsfähigkeit. Die Digitalisierung beginnt immer bei den Kunden.

Wie schlägt sich das Modell in der Bilanz von Heidelberg nieder?

Wir machen das genauso wie die Mitbewerber aus dem Digitaldruck. Wir bündeln Verträge und externalisieren diese mit Hilfe von spezialisierten Finanz-Partnern. Je mehr solcher Verträge gebündelt werden, desto größer die Möglichkeit, Risiken für die Finanzpartner über den Durchschnitt der nach strengen Kriterien selektierten Subskriptionskunden auszugleichen. Und sollte ein

Kunde tatsächlich einmal in Schiefelage geraten, so können wir die Maschine aus dem Unternehmen herausnehmen und sie weiterverkaufen. Unsere Maschinen erzielen im Gebrauchtmaschinenhandel sehr werthaltige Preise, ohne die wir das Modell gar nicht umsetzen könnten, denn wir ersetzen ja in aller Regel nach fünf Jahren am Ende der Vertragslaufzeit die Maschine.

Welche Rolle wird Künstliche Intelligenz in der Druckbranche spielen? Und wie sieht der Weg dahin aus?

Für uns ist ein ganz wichtiges Thema, die Komplexität im Drucksaal noch besser zu beherrschen. In unserem Konzept »Push to Stop« läuft der Prozess autonom, was vor allem bei der Zunahme von Druckaufträgen pro Stunde und geringeren Auflagen erhebliche Produktivitätspotenziale erschließt. Mit »Push to Stop« greift der Drucker nur noch dann in den Prozess ein, wenn er aufgrund eines Problems die Maschine beziehungsweise den Prozess anhalten muss. »Push-to-Stop« wäre ohne umfassende Automatisierung, Datenanalysen und -bewertungen durch künstliche Intelligenz undenkbar und ist eine wichtige Voraussetzung für unser Subskriptionsangebot. Zudem erkennen wir, dass uns die meisten Druckereien neben den Vertragsmaschinen auch Verbrauchsmaterialien für alle im Einsatz befindlichen Maschinen übertragen, um von

der Entlastung im Dispositionsbereich bei der Wahl der optimalen Produkte zu profitieren.

Derzeit arbeiten wir daran, im Rahmen von Anticipating Supply auch die Logistikströme der Verbrauchsmaterialien auf Basis der Maschinendaten zu optimieren. Damit optimieren wir Networking-Capital bis hin zum Angebot der völligen Übernahme des Lagerbestandes, das wir bald als »Vendor Managed Inventory«-Lösung im Markt einführen, also eine Art industrielles Internet-of-Things.

Die Papierversorgung in Europa könnte im kommenden Jahr speziell im Bereich der holzfrei gestrichenen Papiere ordentlich zurückgefahren werden. Das könnte zu weiteren Preissteigerungen führen. Wie stehen Sie dazu?

80 Prozent der Profitsteigerungen in Druckereien lassen sich über die OEE und nur 20 Prozent über die Materialkosten erzielen. Der Druck auf die Industrie wird zunehmen, um die OEE zu erhöhen, da sie durchschnittlich nur bei 30 Prozent liegt. Da ist also noch viel Luft nach oben. Und wenn insgesamt die OEE eines Betriebes steigt, lassen sich auch Papierpreiserhöhungen besser kompensieren.

Herr Hermann, vielen Dank für das Gespräch!

