

Der Markt kommt zurück

Am Rande des *Heidelberger* Kunden-Events *It's Showtime* Ende Juni hatten wir die Möglichkeit, mit dem CEO der *Heidelberger Druckmaschinen AG*, RAINER HUNSDÖRFER, über die aktuelle Lage, die neue Strategie und Produktneuheiten zu sprechen. Wie immer hatte HUNSDÖRFER auch ein paar Überraschungen parat.

Von Knud Wassermann

Zuletzt hatte ich RAINER HUNSDÖRFER beim *Online Print Symposium* im Februar 2020 in München getroffen. Damals waren ihm die Situation des Unternehmens und die damit verbundenen Anstrengungen ins Gesicht geschrieben. HEIDELBERG war schwer angezählt, befand sich, wenn man ein medizinisches Bild heranziehen möchte, auf der Intensivstation.

Gemeinsam mit seinem Team arbeitete er fieberhaft an einem Transformations- und Restrukturierungspaket. Künftig will man sich konsequent auf das profitable Kerngeschäft im Offsetdruck fokussieren. Unprofitable Geschäfte wurden geschlossen, wie etwa *Primefire* sowie der Offsetdruck im Großformat – und weltweit wurden bis zu 2.000 Stellen abgebaut.

Der Absatz hat sich deutlich belebt

15 Monate später haben die Maßnahmen gegriffen, was sich auch in den Zahlen widerspiegelt. HUNSDÖRFER meinte, dass man die Intensivstation schon seit längerer Zeit in Richtung Reha verlassen habe und jetzt kurz vor der Entlassung stehe. »Wir werden dieses Jahr die Gewinnschwelle überschreiten. Es gibt Anzeichen dafür, dass unsere Kunden und auch wir einen Post-Corona-Boom erleben werden«, erklärt HUNSDÖRFER mit tiefster Überzeugung.

Im Akzidenzbereich werde die Druckindustrie das Vor-Corona-Niveau mit Sicherheit nicht mehr ganz erreichen. Hier rechnet der *Heidelberg*-CEO mit einem Rückgang des Druckvolumens von rund zehn Prozent. Die Pandemie beschleunige Trends, die sich sowieso schon seit Jahren abgezeichnet hätten. Deutliche Potenziale für nachhaltiges Wachstum und Wertsteigerungen sieht *Heidelberg* vor allem im Verpackungsdruck, bei digitalen Geschäftsmodellen, in China und mit neuen Technologieanwendungen wie der Elektromobilität oder gedruckter Elektronik.

»Allerdings wurden im Akzidenz- und Verpackungsdruck viele Investitionen der Druckereien aufgeschoben«, so HUNSDÖRFER, doch in den letzten Monaten

hätte sich der Absatz deutlich belebt. Dies habe dazu geführt, dass die Herausforderungen jetzt eher auf der Beschaffungsseite als im Verkauf liegen. Für das Geschäftsjahr 2021/2022 rechnet er mit einem Umsatzanstieg auf mindestens 2 Mrd. € (1,9 Mrd. € 2020/2021), und nach vielen Verlustjahren erstmals mit einem kleinen Nachsteuergewinn.

»Wir haben gelernt, zuzuhören«

Im Zuge des Umbaus habe *Heidelberg* die gesamte Organisation neu aufgestellt und gelernt, die Herausforderungen der Kunden besser zu verstehen. »Früher haben wir den Kunden erklärt, was für sie gut ist. Heute suchen wir den Dialog und schauen uns gemeinsam an, welchen Beitrag *Heidelberg* leisten kann, um die Unternehmensentwicklung der Kunden voranzutreiben.« Von der Vorstufe bis zum Druck ist der Workflow in den meisten Betrieben schon heute gut organisiert, einen Optimierungsbedarf sieht HUNSDÖRFER in der Weiterverarbeitung, Lagerhaltung und Verbrauchsmaterialversorgung auf dem Weg zu einer effizienten End-to-End-Produktion. Hier werden Cloud-Lösungen in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, um den Workflow up to date zu halten. »Damit helfen wir unseren Kunden, profitabler und wettbewerbsfähiger zu sein, und treiben damit natürlich die Konsolidierung voran.«

Ein Technologieunternehmen

Grundsätzlich entwickelt sich *Heidelberg* laut RAINER HUNSDÖRFER von einem reinen Druckmaschinenbauer zu einem Technologieunternehmen. Das Kerngeschäft bilden die Lösungen für den Akzidenz- und Verpackungsdruck, die jetzt in unterschiedlichen Einheiten angesiedelt sind. »Denn die jeweiligen End-to-End-Workflows unterscheiden sich fundamental.«

Im Segment »Technology Solutions« werden alle neuen Geschäfte, wie etwa Ladegeräte für die E-Mobilität oder gedruckte Elektronik zusammengefasst. Dieser

Bereich sei essenziell, um die Ressourcen in allen Business-Units in der gewohnten Tiefe mit eigener Steuerungselektronik, Sensorik, Big Data, Cloud, Künstlicher Intelligenz und vielem mehr langfristig optimal auszulasten und zu finanzieren.

Angesprochen auf die Erfolgsgeschichte mit der Ladetechnologie für Elektrofahrzeuge meinte HUNSDÖRFER: »Die Leistung des Vorstands beim Thema *Wallbox* war, es ausprobiert zu haben.« Er sieht darin eine Blaupause für den Aufbau weiterer Geschäftsfelder. So verdoppelte *Heidelberg* den Umsatz mit der *Wallbox* im vergangenen Geschäftsjahr auf über 20 Mio. € und baut, getrieben von einer dynamischen Nachfrageentwicklung, die Kapazitäten aus.

Der Bereich Packaging wächst weltweit in einer Größenordnung von rund zwei Prozent pro Jahr, und da werde noch einiges dazukommen, denn das Thema Kunststoffvermeidung sei ja nicht vom Tisch, so HUNSDÖRFER. Hier würden Low-Migration-Farbsysteme, Recycling-Fähigkeit der Verpackungen und weitere Automatisierungsschritte benötigt, denn auch die Verpacker stünden unter Kostendruck. Hier arbeite *Heidelberg* auch an Lösungen, die über das bestehende Portfolio hinausgehen.

Am Standort Weiden, der zu *Gallus* gehört, wurde während der Pandemie eifrig an der Entwicklung einer neuen Breitbahn-Flexo-Rotation gearbeitet. In Kombination mit einer rotativen Stanze mit einer Bahnbreite von über 150 cm lassen sich Faltschachteln in großen Auflagen produzieren – das Ganze aber um 20 Prozent günstiger als im Offsetdruck. »Mit den neuen Angeboten bin ich sicher, dass wir ein überproportionales Wachstum verzeichnen werden«, betont HUNSDÖRFER. Insofern könne fast von einem Glücksfall gesprochen werden, dass der Verkaufsdeal für *Gallus* am Ende platze. »Wir wollten *Gallus* nicht verkaufen, aber die damaligen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Aussicht auf einen Verkaufserlös von 120 Millionen Euro zwangen uns zu dem Schritt.«

Technologietransfer aus der Premiumklasse

Aus dem vorher skizzierten Dialog mit den Kunden ist auch die *Speedmaster CX 104* entstanden (siehe Seite 52). »Wir haben die Innovationen aus unserer Premiumklasse, der *Speedmaster XL 106*, genommen und sie in unsere neue Universalmaschine, die *CX 104*, transferiert und mit Neuentwicklungen Akzente gesetzt. Mehrere europäische Pilotkunden in unterschiedlichen Marktsegmenten arbeiten bereits mit unserer neuen Lösung und berichten von Produktivitätssteigerungen um bis zu 20 Prozent.«

Schon vor der offiziellen Präsentation hätte das Unternehmen 500 Druckwerke weltweit verkaufen. »Ein Verkaufserfolg, der rein auf der Marke *Heidelberg* und den Spezifikationen beruht. Das macht mich sehr zuversichtlich«



Digitalkompetenz ausbauen

Da *Heidelberg* im tonerbasierten Digitaldruck seit vielen Jahren eine Vertriebskooperation mit *Ricoh* pflegt, drängte sich natürlich auch die Frage auf, ob man auch die angekündigte B2-Inkjetdruckmaschine (siehe Seite 44) in das Portfolio aufnehmen wird. Es sei ein Thema, mit dem man sich durchaus auseinandersetze. Die Lösung müsse aber in puncto Zuverlässigkeit, Produktivität und Druckqualität den Standards von *Heidelberg* entsprechen. »Ein weiterer Punkt sind die Kosten. Mit der *Primefire* haben wir lernen müssen, dass die beste Technologie nichts nützt, wenn die laufenden Kosten zu hoch sind. Dann gebe es keinen Markt. Egal, was alle Studien dazu sagen«, sagt HUNSDÖRFER.

Grundsätzlich werde man die Digitalkompetenz in den Wachstumsbereichen weiter ausbauen und im Portfolio integriert anbieten. Aktuell konzentriere man sich im Konzern neben den *Versafire* Systemen auf den Wachstumsmarkt des digitalen Etikettendrucks.

Rainer Hundsdoerfer, CEO der Heidelberger Druckmaschinen AG, sieht das Unternehmen erstmals seit vielen Verlustjahren auf Gewinnkurs.

