

Heidelberg Subscription

Das volle Leistungspaket im Abonnement

Mit dem Subskriptionsmodell stellt Heidelberg Druckereien ein komplettes Leistungspaket zur Verfügung. Das Paket enthält die Produktionstechnik, das Verbrauchsmaterial, die technische Wartung, den Service und die begleitende Beratung. Kunden und Interessenten erhielten im Januar vertiefte Informationen zum Thema.

Text: **Heidelberg Schweiz**

Mietmodelle betreffen etliche unserer Lebensbereiche. Eine der ältesten Formen ist das klassische Zeitungs- und Zeitschriftenabonnement. Automobilhersteller, Streaming-Dienste für Film und Musik, Online-Händler, Software-Entwickler und andere Dienstleister haben das Modell übernommen. Sie bieten ihre Produkte nicht zum Kauf an, sondern stellen sie gegen Bezahlung einer monatlichen Gebühr für den freien Gebrauch zur Verfügung. Haben Mietmodelle bislang im B2C-Markt Verbreitung gefunden, fassen sie zunehmend auch im B2B-Markt Fuss.

Diesen Prolog stellte Dr. David Schmedding einem kürzlich gehaltenen Referat zum Thema «Heidelberg Subscription» voran. David Schmedding leitet seit dem 1. Januar 2020 die Heidelberger Druckmaschinen Vertriebs GmbH und ist in dieser Funktion zuständig für die Märkte Deutschland, Italien, Griechenland und Schweiz. Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG (Heidelberg) ist er zugleich für die Entwicklung neuer datengetriebener Geschäftsmodelle verantwortlich. Sein Referat hielt David Schmedding anlässlich eines Informationsnachmittags in Egerkingen, zu dem die Heidelberg Schweiz AG im Januar Kunden und Interessenten eingeladen hatte.



Die Heidelberg Schweiz AG lud im Januar Kunden und Interessenten zu einem Informationsnachmittag zum Thema «Heidelberg Subscription» nach Egerkingen ein.

Fortschritt beschleunigt exponentiell



Jörg Eugster bezeichnet sich als «Botschafter der digitalen Zukunft». Digitale Technologien und das Internet der Dinge würden die Art, wie die Gesellschaft in Zukunft konsumieren, arbeiten, Dinge produzieren, kommunizieren oder sich fortbewegen wird, schneller und stärker verändern, als wir es bisher erfahren hätten.

Die Entwicklungsbeschleunigung künstlicher Intelligenz bezeichnet Jörg Eugster als «exponentiell». Einen Eindruck der Geschwindigkeit vermittelt die Software Alpha Go des Google-Tochterunternehmens Deep Mind. Im März 2016 gewann die Software beim asiatischen Brettspiel Go gegen den südkoreanischen Profispieler Lee Sedol vier von fünf Partien. Kein Jahr später mussten sich der Software sechzig weitere Profispieler geschlagen geben. Während die ersten drei

Versionen von Alpha Go mittels Millionen von Stellungen aus Partien zwischen menschlichen Profispielern trainiert worden sind, hat die Version vier sich das Spiel von Grund auf selbst beigebracht. (Das Brettspiel Go wird als weitaus komplexer dargestellt als Schach. Die Anzahl gültiger Spielpositionen wird bei Go mit $2,08 \times 10^{170}$ angegeben, gegenüber 1043 Zügen beim Schachspiel. – Anm. des Autors.) Künstliche Intelligenz soll Menschen im privaten Leben und im beruflichen Alltag assistieren, erklärt Jörg Eugster. Schon heute sind Programme in der Lage, gesprochene Sprachen annähernd simultan zu übersetzen. Gesprächspartner können sich über Skype in ihrer jeweiligen Muttersprache unterhalten, ohne der jeweils anderen Sprache mächtig zu sein. Programme wie DeepL sollen geschriebene Texte aus einer Quell- in eine gewünschte Zielsprache übertragen können. Als weiteren Assistenten stellte Jörg Eugster den Zero Translator vor. Das kleine Hardware-Teil übersetzt gesprochenen Text und visualisiert das Ergebnis auf einem Smartphone. Digitaltechnik und künstliche Intelligenz soll zudem Menschen mit eingeschränkter Sehkraft oder einer körperlichen Behinderung zu einer vergleichsweise hohen Unabhängigkeit verhelfen.

Leistungspaket alles inklusive

Auch Heidelberg Subscription orientiert sich an einem Mietmodell. Im Rahmen eines Subskriptionsvertrags, der in der Regel über eine Zeitdauer von fünf Jahren läuft, bezieht ein Druckereiunternehmen bei Heidelberg ein komplettes Leistungspaket. Das Paket «kombiniert das gesamte Produktportfolio von Heidelberg», wie David Schmedding sagt. Darin enthalten sind die Prinect-Technologie mit automatisch durchgeführten Updates, die Produktionstechnik mit deren periodischen Wartungen, sowie alles Verbrauchsmaterial bis zur App-gestützten Lagerverwaltung durch Heidelberg (Vendor Managed Inventory). Hinzu kommen die Beratung und das begleitende Training auf druck- und verfahrenstechnischer, auf organisatorischer und arbeitsmethodischer Ebene. Für diese Leistungen bezahlt die Druckerei an Heidelberg einen monatlich zu entrichtenden Geldbetrag. Er errechnet sich aus einem gemeinsam festgelegten Druckvolumen pro Monat. Für jeden

gedruckten Bogen, der das vereinbarte Volumen übersteigt, fällt eine zusätzliche Gebühr an. Mit einem Subskriptionsvertrag ist die Druckerei nicht wie bis anhin die Besitzerin eines Produktionssystems, sondern erhält das System von Heidelberg für die Nutzung zur Verfügung gestellt. «Bezahlt wird nach dem «Pay-per-outcome-Prinzip», für jeden gedruckten Bogen, der eine Maschine verlässt», sagt David Schmedding.

Druckereien haben die Wahl: Sie können sich für die Variante Subscription Plus entscheiden. In diesem Vertrag ist das ganze Portfolio enthalten, die Produktionstechnik eingeschlossen. Eine Stufe unter Subscription Plus steht die Variante Subscription Smart. Mit diesem Vertrag investiert die Druckerei wie bis anhin in das Produktionssystem. Der Subskriptions-Teil an sich bezieht sich auf den Service, das Verbrauchsmaterial, die Prinect-Technologie und das begleitende Training der Druckerei durch Heidelberg.

Gemeinsam gesetztes Produktivitätsziel

Beim Subskriptionsmodell sind Heidelberg und die Druckerei als Vertragspartner an ein gemeinsam vereinbartes Ziel gebunden. Beide Parteien sind daran interessiert, dass die Produktionstechnik maximal verfügbar ist, die Produktionsabläufe optimal gestaltet sind und die Druckerei ein jährlich gesetztes Produktivitätsziel erreicht. «Bei Subscription haben wir Chancen und Risiken auf beide Parteien aufgeteilt. Wird das Ziel erreicht, profitieren die Druckerei und Heidelberg gleichermaßen», hält David Schmedding fest.

Darum sammelt und analysiert Heidelberg laufend Daten und hat die Produktionssysteme dahingehend ausgerüstet. Bis zu tausend Sensoren sind in einer modernen Bogenoffsetmaschine der Speedmaster-Baureihen verbaut, 95% der Maschinen, die Heidelberg ausliefert, sind verbunden mit der Cloud. Die gewonnenen Informationen helfen, mögliches Optimierungspotenzial in einer Druckerei schnell und eindeutig zu erkennen. Dank Predictive Monitoring ist es zudem möglich, Fehlfunktionen frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bevor eine Störung die Produktion unterbricht.

Ein Subskriptionsvertrag sieht periodisch durchgeführte «Performance Reviews» mit dem Kunden vor. Im Gespräch werden die analysierten Daten diskutiert und Massnahmen festgelegt mit dem Ziel, die betroffenen Prozesse weiter zu optimieren.

Heidelberg hat das Subskriptionsmodell vor rund zwei Jahren im Markt eingeführt. Wie David Schmedding sagt, haben bis heute über siebzig Druckereien in zwölf Ländern Europas, Amerikas und Asiens einen entsprechenden Fünfjahresvertrag unterzeichnet. Zwei Druckereien in der Schweiz haben sich für Subscription Smart entschieden.

Subskriptionsverträge können für die Produktionstechnik im Bogenoffset und in der Weiterverarbeitung abgeschlossen werden, die Mehrheit der Verträge betrifft zurzeit die Bogenoffsettechnik. Die Verträge erstrecken sich über alle Formate und Modellbaureihen. Den ersten Vertrag über eine Speedmaster XL 145 in Deutschland hat Heidelberg in diesem Januar mit dem deutschen Verpackungsunter-



David Schmedding von Heidelberg (links) mit Marc Spitzlei von der Görres Druckerei, eines der ersten Unternehmen, das sich für ein Subskriptionsmodell entschieden hat.

nehmen Schumacher Packaging in Forchheim (Bayern, Deutschland) abgeschlossen.

Görres Druckerei kombiniert Subskriptionsvarianten

Als eine der ersten Druckereien ging die Görres Druckerei GmbH (Neuwied, Deutschland) im Dezember 2018 den Subskriptionsweg. Der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens, Marc Spitzlei, war nach Egerkingen eingeladen, um über die Erfahrungen zu berichten.

Die Görres Druckerei musste vor einem Jahr eine Achtfarbenbogenoffsetmaschine, einen Plattenbelichter und ein Digitaldrucksystem ersetzen. Auf der Grundlage eines Subskriptionsvertrags wurden die Vorstufe durch einen Suprasetter 106, der Digitaldruck durch eine Versafire EP und der Drucksaal durch eine umstellbare Achtfarbenmaschine Speedmaster XL 106-8-P+L LE UV (Low Energy UV) ausgerüstet.

Den Subscription-Plus-Vertrag ergänzte die Görres Druckerei durch einen Subscription-Smart-Vertrag für eine bestehende Speedmaster XL 106-8-P+L LE UV, die im Jahr 2015 in Betrieb gesetzt worden war. «Wir wollten über den gesamten Produktionsbetrieb hinweg mit demselben Verbrauchsmaterial unter identischen Bedingungen arbeiten», sagt Marc Spitzlei. Dass er sich mit allen Fragen an einen einzigen Ansprechpartner wenden kann, dass allein dieser Ansprechpartner für eine reibungslose Produktion verantwortlich ist und keine Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Herstellern bestehen, bezeichnet er als massgebendes Argument für die gewählte Einlieferantenstrategie.

Eine starke Wirkung attestiert Marc Spitzlei der Beratung und Begleitung durch Heidelberg. In der Vorstufe wurden Prozesse automatisiert und beschleunigt, im Drucksaal Rüstvorgänge systematisiert und standardisiert. Seit dem Produktionsstart auf der neuen Technik im Januar 2019 sei die sogenannte OEE (Overall Equipment Effectiveness) um 7% gestiegen, die Dauer für das Einrichten eines Auftrags habe im Durchschnitt von achtzehn auf elf Minuten reduziert werden können, sagt Marc



Das Zahnbürstenexperiment



André Roth ist Chief Digital Officer bei der Firma itnetX (Switzerland) AG, einer Swisscom-Tochter, und doziert an verschiedenen Fachhochschulen in der Schweiz. Digitalisierung sei keine technische Geschichte, lautet eine seiner Aussagen. Das klingt vorerst überraschend. Bei näherem Hinschauen lässt sich die These durchaus nachvollziehen. Denn Technologien an sich kommen und gehen, sie werden besser und schneller, gleich, ob der Fortschritt sich in der analogen oder in der digitalen Welt abspielt. Der Schritt zur Digitalisierung sei demnach eine mentale Geschichte, betont André Roth. Sie betreffe das Individuum, das Kollektiv, eine Organisation und fordere dazu heraus, neue

Geschäftsmodelle zu entwickeln. Einen gewohnten Weg verlassen und zu einer neuen Arbeits- und Produktionsmethode wechseln, könne hart und mit Schmerzen verbunden sein, sagt André Roth. Er verdeutlicht das mit dem Zahnbürstenexperiment. Wir sollten die Bürste für einmal in die andere Hand als gewohnt nehmen, auch wenn das Risiko bestünde, das Zahnfleisch zu verletzen, sagt er. Ein banal klingender Vergleich. Aber das Experiment zwingt uns dazu, über grundlegende Veränderungen und darüber, wie wir die Veränderungen bewältigen, nachzudenken. Digitalisierung stelle die Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt, lautet eine andere starke These von André Roth. Er schlägt damit den Bogen zum Mietmodell. Habe die itnetX (Switzerland) AG sich früher auf das reine Software-Geschäft mit Beratungsleistungen konzentriert, biete sie heute komplette Arbeitsplätze im Abonnement an, Hardware, Software, Support, Veränderungsmanagement und Training inbegriffen. «Workplace as a Service» nennt André Roth das Modell. Ohne diese Transformation wäre die Firma in ihrer Existenz gefährdet gewesen, hält er fest.

Spitzlei. «Nicht die Druckgeschwindigkeit bringt uns vorwärts, sondern die Art, wie wir unseren Betrieb, den Materialfluss und die Auftragsabwicklung organisieren.»

Subscription für die Druckereikunden

Die Görres Druckerei wendet das Subskriptionsmodell auf ihre eigenen Dienstleistungen an. Sie bietet ihren Kunden die Möglichkeit, Druckerzeugnisse im Rahmen fest vereinbarter Beträge in Auftrag zu geben. Das Angebot gilt auf drei Ebenen mit unterschiedlichem Leistungsumfang: Von der einstufigen Druckproduktion über die vollstufige Auftragsabwicklung bis zum kompletten Dienstleistungspaket einschliesslich Lagerhaltung und Versand.

Mit ihrem Subskriptionsmodell will die Görres Druckerei einerseits wiederkehrende Preisdiskussionen vermeiden und die Kunden stärker als bisher an das Unternehmen binden. Andererseits gibt das Modell dem Vertrieb mehr Freiraum, um verstärkt neue Kunden zu akquirieren, und es entlastet den Innendienst, indem weniger Angebote kalkuliert werden müssen. Ganz vorne steht für Marc Spitzlei das Argument, eine überblickbare Grundausslastung der Kapazitäten zu erzielen und den Umsatz über

das Jahr hinweg auf einer vergleichsweise sicheren Grundlage zu planen.

Freiraum für die wesentlichen Aufgaben

Im privaten Leben sind wir es längst gewohnt, Dienstleistungen in Form von Abonnementen zu beanspruchen. Dieses Geschäftsmodell findet zunehmend in der Industrie Anwendung. Die Firma Hilti stellt Bauunternehmen die Baumaschinen gegen eine Miete zur Verfügung. Hersteller von Flugzeugtriebwerken rechnen mit den Fluggesellschaften nach Flugstunden ab. Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat die Idee auf ihr Portfolio übertragen und das komplette Leistungspaket in einem Subskriptionsmodell zusammengefasst. Für Druckereien heisst das: Sie delegieren die Verantwortung für die Verfügbarkeit der Produktionskapazitäten, deren technische Wartung und die Versorgung mit dem benötigten Verbrauchsmaterial an Heidelberg. Bei einem klassischen Kaufvertrag musste ein Unternehmen hohe Investitionsbeträge einmalig aufwenden. Das Subskriptionsmodell befreit von dieser starken Kapitalbindung. Die Druckerei wird spürbar entlastet und kann sich auf ihre wichtigen Aufgaben, die Kundenakquisition und die Entwicklung ihres Geschäfts konzentrieren. ●