



„WIR WOLLEN WIEDER LEUCHTTURM WERDEN“

Rainer Hundsdörfer ist seit November des vergangenen Jahres neuer Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG. Seit seinem Start drückt der Manager mächtig aufs Gas: Er treibt die Digitalisierung voran, geht neue Wege in Sachen Wettbewerbsfähigkeit und holt sich persönlich Stimmungsbilder von der Belegschaft ein. Sein Antrieb: der Glaube an die Leistungsfähigkeit eines Idols – und schnelle Autos wie der Porsche GT3 RS.

h

err Hundsdörfer, Sie fahren gern Motorrad, in Ihrer Freizeit geht es gelegentlich auf den Nürburgring, seit Kurzem sind Sie auch noch Vorstand bei Heidelberg. Mögen Sie das Risiko?

(Lacht) Ich würde die Aufgabe bei Heidelberg nicht als Risiko sehen, ich habe mein ganzes Leben im Maschinenbau gearbeitet. In dieser Branche war Heidelberg lange Jahre ein Leuchtturm, zu dem jeder aufgeschaut hat. Daher ist es mir ein persönliches Anliegen – als baden-württembergischer Maschinenbauer vielleicht auch ein patriotisches –, Heidelberg wieder auf eine nachhaltige Wachstumsschiene zu bringen. Das ist eine tolle Chance, und ich glaube, ich kann das. Hinzu kommt, dass mich die Druckindustrie fasziniert – seit meinem Berufseinstieg 1984 habe ich fast jede drupa besucht.

Sie haben sich bei Ihren bisherigen Berufsstationen den Ruf erworben, Innovationen und neue Geschäftsmodelle voranzutreiben. Wo wollen Sie bei Heidelberg ansetzen?

Die Marke Heidelberg hat immer noch eine enorme Strahlkraft, und unsere Kunden schätzen uns als starken Partner im Offset- und im Digitaldruck. Diese Position wollen wir nutzen, um mit neuen Geschäftsmodellen stärker in das Lifecycle-Geschäft mit unseren Kunden zu kommen. Genauso wichtig ist es, die Strukturen bei



FAN DER HEIMAT

Mit dem Thema „Aufbruchstimmung“ kennt sich Rainer Hundsdörfer bestens aus. In seiner Karriere hat der 59-Jährige viele Veränderungen angestoßen und begleitet. So etwa beim Maschinen- und Anlagenbauer Trumpf, wo man ihn in die USA schickte, weil der Vertrieb dort nicht so lief. „Ich musste erst schnell Englisch und die Amerikaner verstehen lernen und dann die geeigneten Maßnahmen finden“, sagt Hundsdörfer. Sein Plan gelingt. Kaum ist er zurück in Deutschland, folgt gleich die nächste wichtige Mission: Innerhalb kürzester Zeit baut Hundsdörfer einen neuen Unternehmensanteil aus dem Schwarzwald zum Global Player auf. Als Industrievorstand beim Autozulieferer Schäffler steht kurz nach seinem Start die Mammutaufgabe der Integration von Continental auf der Agenda. Und als Vorstandsvorsitzender bei ebm-papst strebt er eine Veränderung der Unternehmensstrategie an – was nicht allen im Konzern schmeckt. Dass der Manager bei all seinen Aufgaben fast immer seiner Heimat Baden-Württemberg verbunden bleibt? „Reiner Zufall“, sagt er – und schmunzelt.

Heidelberg weiter zu verbessern, agiler zu werden und wieder überall Operational Excellence zu erreichen.

Wie wollen Sie das schaffen?

Indem wir als erster deutscher Maschinenbauer die digitalen Möglichkeiten voll ausschöpfen. Für uns selbst, aber auch für unsere Kunden. Etwa um neue Services und Geschäftsmodelle zu schaffen, von denen sie und wir profitieren. Kurz gesagt: Wir bauen nicht nur die besten Maschinen für die Anforderungen unserer Kunden, sondern diese liefern auch gleich die Informationen, mit denen wir ihr Geschäft optimieren können.

Wie genau sieht das aus?

Ganz grundsätzlich, indem wir die Komplexität im Druckbetrieb verringern. Der Kunde soll sich um bestimmte Aufgaben gar nicht mehr kümmern müssen. Hierzu erweitern wir klassische Funktionen oder Services um eine digitale Komponente, etwa um eine Maschine-zu-Maschine-Kommunikation oder Schnittstellen zum Internet der Dinge. Darauf bauen Anwendungen auf, die etwa autonomes Drucken oder eine vorausschauende Wartung ermöglichen. Künftig übernimmt die Maschine noch mehr Aufgaben selbstständig, beispielsweise Verbrauchsmaterialien nachbestellen. Der Vorteil für den Kunden: Er kann sich ganz auf sein Geschäft und seine Kunden konzentrieren.

Welchen Mehrwert hat der Kunde von der Digitalisierung?

Wir können ihn noch besser unterstützen. Nehmen wir das Beispiel Verbrauchsmaterialien. Unsere Maschinen im Feld liefern ständig Informationen, etwa über Auslastung, Makulatur oder Fortdruckgeschwindigkeit. Indem wir diese Daten auswerten, können wir unsere Produkte weiterentwickeln und dadurch den Druckprozess für unsere Kunden sicherer und wirtschaftlicher machen. Unsere Verbrauchsmaterialien passen dann am besten zu den Anforderungen unserer Kunden. Eventuell vereinfachen wir auch das Preismodell: Kunden zahlen nicht länger für einzelne Posten, sondern nach Anzahl der gedruckten Bogen.

Und wie helfen Sie den Kunden, Aufträge zu gewinnen?

Um mehr Geschäft zu machen, brauche ich Transparenz: Ich muss den Markt und meine Kunden kennen, damit ich das passende Produkt zum richtigen Preis anbieten kann. Diese Informationen liefert Prinect, das wir zur Business-Intelligence-Plattform erweitert haben. Darüber hinaus helfen wir unseren Kunden mit unseren Produkten und Services, einen durchgängig hohen Qualitätsstandard zu erreichen. ▶

› Das ist vor allem für global agierende Unternehmen interessant, die extrem viel Wert auf einen konsistenten Markenauftritt legen. Wir evaluieren daher Möglichkeiten, wie wir unseren Kunden den Zugang zu diesem Geschäft erleichtern können. Denkbar wäre beispielsweise eine Plattform, auf der Aufträge definiert werden. Wir können anhand unserer Daten sofort sagen, welche Anbieter in der Lage sind, diese Anforderungen zu erfüllen.

Was machen die Kunden, die technologisch nicht auf dem neuesten Stand sind, oder was machen Familienbetriebe?

In jeder Branche kann ich nur vorne mitspielen, wenn ich das neueste Equipment einsetze. Durch die Digitalisierung tut sich einiges im Offsetbereich, was die Automation, Steuerung und Produktivität der Maschinen anbelangt. Deshalb investieren gerade Familienbetriebe. Sie wollen den Sprung vom Handwerksbetrieb zum industriell arbeitenden Unternehmen schaffen, weil sie nur so konkurrenzfähig bleiben und so überleben können. Indem ein typischer Familienbetrieb seine zwei alten Maschinen durch eine neue Maschine ersetzt, reduziert er die Kosten pro gedruckten Bogen bei gleichzeitig höherem Ausstoß. Der Knackpunkt dabei ist die Abhängigkeit von einer einzigen Maschine. Dieses Risiko wollen die wenigsten eingehen. Daher brauchen unsere Kunden die Sicherheit, dass Maschinen von Heidelberg nicht ausfallen. Dazu trägt die Digitalisierung mit Big Data und Predictive Monitoring bei. Aus der Vielzahl der installierten Druckmaschinen kennen wir die typischen Verhaltensmuster, so dass wir Wartungsarbeiten vorausschauend anbieten und



AUF DIE SCHNELLE

Gerade mal 3,3 Sekunden braucht Rainer Hundsdörfer, um mit seinem Porsche 911 GT3 RS von 0 auf 100 km/h zu beschleunigen. Mit dem 500-PS-Boliden krönte der Manager vor zwei Jahren seine Leidenschaft für die Autos aus Zuffenhausen. Dabei müssen es nicht immer vier Räder sein: In seiner Garage stehen auch Motorräder, die der vierfache Familienvater auch mal zum gemeinsamen Ausflug nutzt. Bei schönem Wetter kann es durchaus auch passieren, dass man dem Vorstand auf dem Werksgelände in Lederluft begegnet – zumindest auf dem Weg zum Parkplatz.

planen können, bevor es zu Auffälligkeiten kommt. Die technische Verfügbarkeit liegt bereits bei 96 Prozent. Wir werden sie weiter hochtreiben, bis zu dem Punkt, an dem wir ungeplante Maschinenstillstände komplett vermeiden.

Wie wirkt sich das Digitalgeschäft auf den Umsatz aus?

In unserem Kerngeschäft verfügen wir bereits über 40 Prozent Marktanteil. Hier eine enorme Steigerung zu erwarten, wäre utopisch. Wir streben beim Thema Digitalisierung die Vorreiterrolle mit unserem Push-to-Stop-Konzept an und beim industriellen Digitaldruck für den Verpackungsmarkt mit den Produktreihen Labelfire und Primefire. Hierdurch soll der Marktanteil im Digitaldruck von derzeit unter 5 auf bis zu 10 Prozent verdoppelt werden. Ebenfalls Wachstum versprechen die neuen Geschäftsmodelle rund um den Betrieb der Druckmaschine. Eventuell gehen wir sogar so weit, dass wir den

kompletten Betrieb übernehmen. Wir stellen das Equipment bereit, und Kunden können den Druckbetrieb als Service von uns beziehen. Dazu müssen wir allerdings unsere eigenen Prozesse verändern, agiler werden und unsere Effizienz verbessern, um mehr zu leisten, ohne teurer zu werden. Das bedeutet an manchen Stellen auch schmerzhaftere Veränderungen.

Folgt daraus ein Stück weit auch ein Systemwandel?

Definitiv. Unser Kerngeschäft bleibt zwar der Maschinenbau, aber das Lifecycle-Geschäft gewinnt an Bedeutung. Heidelberg wird ein digitales Unternehmen. Darüber hinaus sind wir stark im Bereich Smart Factory unterwegs. Unsere Softwareprodukte, die wir für die eigene Fertigung entwickelt haben, sind auch bei Unternehmen außerhalb der Printbranche gefragt. Ein weiteres Ziel ist es, Heidelberg als Software-Dienstleister für die gesamte Fertigungsindustrie zu etablieren.

Beim Spatenstich für das neue Forschungszentrum in Wiesloch sprachen Sie davon, hier ein deutsches Silicon Valley aufbauen zu wollen. Was heißt das?

Ich möchte Rahmenbedingungen schaffen, die eine agile Entwicklung, Produktion und Montage fördern. Dazu brauchen wir eine Start-up-Mentalität. Das heißt: die Bereitschaft, alles infrage zu stellen und neue Wege zu gehen. Das frische Denken soll alle Bereiche erfassen und eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, die jeden einzelnen Mitarbeiter mitnimmt und motiviert. Ziel ist es, beweglicher, schneller und effizienter zu werden. Wir wollen die Besten sein, bei Qualität, Durchlaufzeiten und Service. Wenn wir gemeinsam anpacken, dann schaffen wir es, Heidelberg wieder zum Leuchtturm im Maschinenbau zu machen. Unter anderem führe ich dazu regelmäßig Gespräche mit den Mitarbeitern, besuche Kunden und spreche intensiv mit unseren Partnern. Die Frage „Was können wir besser machen?“ kann niemand alleine beantworten, darauf finden wir nur gemeinsam eine Antwort. ■