

**Sperrfrist bis Beginn der Rede!**

**Rede zur ordentlichen Hauptversammlung der  
Heidelberger Druckmaschinen AG**

**Mittwoch, 25. Juli 2018**

**Congress Center Rosengarten, Mannheim**

**Rainer Hundsdörfer  
Vorstandsvorsitzender**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

## Slide 1 (Titelfolie):

### **Daten! Treibstoff des Wachstums**

Sehr geehrte Anteilseigner und Anteilseignerinnen,  
sehr geehrte Aktionärsvertreter und -vertreterinnen,  
sehr geehrte Gäste,

herzlich willkommen zur Hauptversammlung Ihres Unternehmens.

Wenn ich an das vergangene Geschäftsjahr 2017/2018 denke, fällt mir vieles ein,  
was Heidelberger Druckmaschinen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft

- herausgefordert hat,
- gelungen ist
- und was ich vor einem Jahr an dieser Stelle zu Ihnen gesagt habe.

Ich sagte zum Beispiel: „Die kontinuierlichen Veränderungen, die bis in die kleinsten Details von Heidelberg gehen müssen, werden Kraft kosten und Zeit brauchen.“  
Dieser Satz galt 2017. Dieser Satz gilt 2018. Und dieser Satz wird weiterhin gelten.

Denn ein disruptiver Wandel, wie ihn Heidelberg für eine erfolgreiche Zukunft braucht – ein Wandel des gesamten Geschäftsmodells, um das komplette Unternehmen in eine digitale Zukunft zu überführen – funktioniert nicht über Nacht. Auch dann nicht, wenn der Kapitalmarkt den Erfolg auf ganzer Linie lieber gestern als morgen sehen würde. Wir verstehen das. Natürlich sind auch wir ungeduldig.

Doch müssen wir mit Blick auf die Zeitschiene realistisch sein.

Im Geschäftsjahr 2017/2018, sehr geehrte Damen und Herren, ist es mit dem Umbau von Heidelberg vorangegangen. Deutlich vorangegangen! Im laufenden Geschäftsjahr geht es ebenso voran. Und alle rund 11.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Unternehmens können stolz darauf sein. Für deren unermüdlichen Einsatz bedanke ich mich im Namen des Vorstands herzlich.

Was genau bei Heidelberg deutlich vorangegangen ist, warum Daten der Treibstoff unseres Wachstums sind und welche Herausforderungen, wir zu bewältigen hatten und haben, erläutere ich Ihnen in den kommenden 40 Minuten.

## Slide 2:

### **Risiko vs. Chancen**

Mein Name ist Rainer Hundsdörfer. Seit November 2016 bin ich Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG. Meine Hauptaufgabe ist es, den tiefgreifenden Wandel dieses Traditionsunternehmens voranzutreiben, um wieder zu Wachstum und Profitabilität zu kommen. Bei allen betriebswirtschaftlichen Details, die dieser Wandel umfasst, geht es auch immer darum, ein neues Denken zu etablieren: Nämlich

- die Angst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Risiken zu reduzieren
- und den Mut zu fördern, neue Chancen zu nutzen.

Denn Wachstumschancen, sehr geehrte Damen und Herren, gibt es für uns.

Bevor wir das vergangene Geschäftsjahr und seine Implikationen für die Zukunft beleuchten, lassen Sie mich noch kurz und beispielhaft vorausschicken, wo wir 2017/2018 sehr gut darin waren, Chancen zu nutzen:

Zuerst denke ich da an unser Strategiefeld Technologieführerschaft: Hier können wir als Team besonders stolz darauf sein, auf welches Niveau wir die industrielle Digitaldruckmaschine Primefire in kürzester Zeit gebracht haben!

Zweitens: Im Strategiefeld digitale Transformation wird eine Vision zur Realität! Ich meine damit unsere bei der Hauptversammlung 2017 angekündigten Subskriptionsmodelle, mit denen wir die Basis für künftiges Wachstum legen.

Und drittens denke ich an unser Strategiefeld operative Exzellenz: Diese nimmt zu und wird deutlich sichtbar durch beispielsweise den unmittelbar bevorstehenden Umzug des Bereichs Forschung & Entwicklung von Heidelberg nach Wiesloch-

Walldorf. Dieser Umzug ist ein ganz wichtiger Baustein in unserem vielfältigen Maßnahmenpaket für operative Exzellenz.

### Slide 3:

#### **Wichtigste Finanzkennzahlen 2017/18**

Warum die drei genannten Beispiele so wichtig für das künftige Unternehmenswachstums sind, erläutere ich Ihnen gleich im Detail. Zunächst kommen wir zu den wichtigsten Finanzkennzahlen des vergangenen Geschäftsjahres.

Beim Blick auf das Jahr 2017/2018 ist zu beachten, dass es ein Nach-Drupa-Jahr ist. Und wenn Sie im Nach-Drupa-Jahr zum Beispiel einen Auftragseingang in Höhe des Drupa-Jahres 2016/2017 sehen, dann ist das ein Signal dafür, dass unsere bei der Drupa neu vorgestellten Lösungen den Nerv unserer Kunden treffen.

### Slide 4:

#### **Ziele erreicht: Drittes Jahr in Folge ein Nachsteuergewinn**

Sie sehen für 2017/2018 einen Auftragseingang von rund 2,6 Milliarden Euro. Das ist eine starke Leistung! Zumal wir diesen Erfolg trotz negativer Währungseffekte erreicht haben. In diesem Auftragseingang sind übrigens die ersten Subskriptions-Verträge enthalten. Ende Dezember 2017 haben wir den ersten Vertrag dieser Art abgeschlossen – und die Entwicklung ist vielversprechend. Auch darauf gehe ich später noch näher ein.

Der Umsatz war im Geschäftsjahr 2017/2018 etwas niedriger als im Jahr zuvor. Das hatte vor allem zwei Gründe: Erstens mussten wir mit stark negativen Währungseinflüssen umgehen. Zweitens haben wir uns von risikobehafteten Umsätzen getrennt. Dabei handelte sich insbesondere um das Gebrauchtmaschinen-Handelsgeschäft.

Diese beiden Sondereffekte machten die Differenz zum Vorjahresumsatz aus: insgesamt über 100 Millionen Euro. Vor einem Jahr habe ich an dieser Stelle gesagt, dass 2017/2018 ein Übergangsjahr wird, das Heidelberg sich leisten muss – und dass der Umsatz auf Vorjahresniveau bleiben wird. So war es denn auch vor den genannten Sondereffekten.

Schauen wir nun auf das EBITDA, also das operative Ergebnis: Hierfür hatten wir mindestens 7 Prozent Marge versprochen. Erreicht haben wir 7,1 Prozent. Wir bleiben bei unserer Zielmarge von rund 10 Prozent.

Schauen Sie nun bitte auf die Position „Restrukturierungsergebnis“ unter dem EBIT. Dort sehen Sie die Kosten des Unternehmensumbaus.

Unter dem Restrukturierungsergebnis steht das Finanzierungsergebnis. Es hat sich verbessert – um 8 Millionen Euro. Das hat vor allem mit gesunkenen Zinszahlungen für Finanzierungsmittel zu tun. Mittelfristig möchten wir die Zinszahlungen von ursprünglich rund 40 Millionen Euro jährlich auf unter 20 Millionen Euro mehr als halbieren. Einen weiteren Schritt in diese Richtung haben wir vor wenigen Tagen umgesetzt, indem wir einen Teil unserer teuren Unternehmensanleihe vorzeitig zurückgezahlt haben.

Beim Ergebnis vor Steuern haben wir im dritten Jahr in Folge mehr als 30 Millionen Euro erreicht. 2017/2018 kamen 5 Prozent mehr als im Jahr zuvor heraus, also 39 Millionen Euro.

Dass das Ergebnis nach Steuern lediglich bei 14 Millionen Euro lag, ist einer nicht zahlungswirksamen Wertberichtigung in Höhe von 25 Millionen Euro infolge der US-Steuerreform geschuldet. Wir hatten frühzeitig darüber berichtet. Die gute Nachricht ist hier: Künftig profitieren wir mit unserer US-Tochter von einer geringeren Steuerlast.

Kommen wir zum Free-Cashflow: Der war 2017/2018 mit 8 Millionen Euro im Minusbereich. Dahinter stehen allerdings gute Nachrichten: nämlich Investitionen in die Zukunft. So haben wir im Rahmen unserer digitalen Wachstumsstrategie zum 1. Mai 2017 die DOCUFY GmbH übernommen. Dieses Unternehmen entwickelt Software für die technische Dokumentation und Visualisierung entlang der Wertschöpfungskette – und passt damit zu unserer neuen Plattform-Strategie. Zudem haben wir eine Fujifilm-Tochter in Europa übernommen – und damit in Chemikalien für den Consumables-Bereich und in den neuen High-Tech-Campus am Standort Wiesloch-Walldorf investiert.

Last but not least sehen Sie ganz unten in der Tabelle den Leverage. Das ist die Relation von Nettoschulden zum operativen Ergebnis. Diese Kennzahl liegt wieder bei 1,4 – und damit deutlich unter unserer Zielmarke von 2. Das bedeutet: Bei einem Wert unter 2 könnten wir unsere Nettoschulden theoretisch innerhalb von knapp zwei Jahren komplett aus dem operativen Ergebnis zurückbezahlen. Dieser Leverage-Wert von 1,4 ist ein Indiz für eine angemessene Verschuldung und eine gute operative Performance.

Der Auftragsbestand lag am 31. März 2018 bei gut 600 Millionen Euro. Das waren fast 110 Millionen mehr als im Vorjahr. Dazu haben unter anderem die neuen Subskriptionsverträge beigetragen, deren Teil im Auftragsbestand sich auf ihre Vertragslaufzeit von 5 Jahren bezieht. Die gute Auftragssituation dauert an – auch getrieben von den neuen Subskriptionsverträgen. Das erste Quartal des neuen Geschäftsjahres ist ordentlich verlaufen.

### **Slide 5:**

### **Ziele erreicht: Von der Restrukturierungs- zur Wachstumsfinanzierung**

Eine weitere positive Nachricht ist, dass die Finanzierung künftigen Wachstums langfristig gesichert ist. Unser Finanzierungsrahmen zum Ende des vergangenen Geschäftsjahres betrug fast 760 Millionen Euro.

Dieses Finanzierungsportfolio ist gut ausbalanciert. Die Nettoverschuldung von 236 Millionen Euro ist durch unsere Basisfinanzierung bis 2023 und darüber hinaus finanziert. Im März 2018 haben wir unsere syndizierte Kreditlinie mit unseren Banken vorzeitig neu vereinbart. Mit einem um 100 Millionen auf 320 Millionen Euro erhöhten Volumen und einer Fälligkeitsverschiebung vom Kalenderjahr 2019 auf den März 2023 haben wir dem Unternehmen finanzielle Flexibilität und langfristige Planungssicherheit verschafft.

- So können wir neue digitale Geschäftsmodelle wie das Subskriptionsgeschäft weiterentwickeln.
- Zudem gibt uns der neue Rahmen die Möglichkeit, Teile der 8-prozentigen Unternehmensanleihe vorzeitig zurückzuzahlen und so die Zinskosten weiter zu senken.
- Und wir haben die Option, mit weiteren Akquisitionen die digitale Transformation zu beschleunigen und das künftige Wachstum voranzutreiben.

Unser Finanzrahmen trägt zu einer stabilen Kapitalstruktur und zu einem effizienten Mitteleinsatz bei. Und wie gesagt: Wir streben an, die Zinskosten auf unter 20 Millionen Euro zu senken.

### Slide 6:

#### **Mittelfristziele für das Jahr 2022**

Sehr geehrte Damen und Herren, die operativen Ziele des Geschäftsjahres 2017/2018 haben wir also erreicht. Schauen wir nun in die Gegenwart und Zukunft.

### Slide 7:

#### **Strategische Weiterentwicklung von Heidelberg läuft wie geplant**

Die Weiterentwicklung von Heidelberg läuft wie geplant. Ich erinnere nochmals an unsere drei strategischen Handlungsfelder

- Technologie- und Innovationsführerschaft,

- digitale Transformation und
- operationale Exzellenz.

Wenn wir diese Felder weiterhin so bearbeiten wie im abgelaufenen Jahr, wird Heidelberg zu einem Leuchtturm der digitalen Industrie 4.0 wachsen. Unsere hohen Ambitionen finden Sie in den konkreten mittelfristigen Zielen wieder. Und wir bestätigen die vor einem Jahr hier in dieser Halle veröffentlichten Mittelfristziele für 2022.

Wir sind fest davon überzeugt, dann 500 Millionen Euro Mehrumsatz, also rund 3 Milliarden Euro Gesamtumsatz, sowie einen Nachsteuergewinn von mehr als 100 Millionen Euro zu erzielen. Und dies im Wesentlichen aus wiederkehrenden Geschäften beziehungsweise verstetigten Umsätzen. Dabei geht es nicht nur darum, eine Strategie umzusetzen. Wir bauen ein digitales Unternehmen Heidelberg. Dafür verändern wir uns auf allen Ebenen: technologisch, organisatorisch und kulturell.

### **Slide 8:**

#### **Daten aus der Heidelberg-Cloud sind Treibstoff des Wachstums**

Daten sind der wichtigste Treibstoff für das Erreichen unserer Mittelfristziele. Heidelberg hat einen einzigartigen Datenschatz in der Cloud. Ich möchte Ihnen kurz erläutern, was das bedeutet:

Heidelberg hat bereits 11.000 Maschinen an seine Daten-Cloud angeschlossen. Das heißt, wenn unsere Kunden ihre Heidelberg-Maschinen einschalten, bekommen unsere Server Daten.

Daten an die Heidelberg-Cloud liefern auch die 25.000 Software-Module unseres Prinect-Workflows, mit dem die Kunden ihre kaufmännischen und technischen Prozesse betreiben. Wir wissen also zu jedem Zeitpunkt, wie effizient oder ineffizient unsere Kunden ihre Heidelberg-Systeme nutzen.

Jede Heidelberg-Druckmaschine liefert mehr als 10 Milliarden Datensätze pro Jahr. Über intelligente Algorithmen, auch künstliche Intelligenz genannt, erfahren wir, wie jede einzelne angeschlossene Maschine sich „fühlt“. Das heißt, wir wissen,

- ob eine Maschine in einem guten oder schlechten technischen Zustand ist,
- wann sie stehen bleiben würde, wenn wir dies geschehen ließen,
- was wir tun müssen, um Ausfälle und Schäden zu beheben – ehe sie entstehen,
- und wie gut der Bediener die Maschine behandelt.

Zudem wissen wir aus den gelieferten Daten, welche Verbrauchsmaterialien die Maschinen wann und in welchen Mengen verbrauchen – auch das ist sehr wichtig für unser neues Geschäftsmodell.

Sehr geehrte Damen und Herren, Sie wissen: Offset-Druckmaschinen verbrauchen sehr viele

- Druckplatten,
- Farben
- Lacke
- Tücher
- und verschiedene andere Druckchemikalien.

Mit dem Verkauf dieser sogenannten Consumables – übrigens ein 8-Milliarden-Euro-Markt pro Jahr – nimmt Heidelberg heute schon rund 450 Millionen Euro jährlich ein. Gleichwohl ist da noch viel Luft nach oben. Mit dem Wissen aus den Kundendaten wird dieses Geschäft automatisiert. Und es wird wachsen – zum Vorteil für uns und die Kunden.

Früher mussten die Kunden ihre Heidelberg-Maschinen manuell einstellen, bevor sie damit drucken konnten. Die Druckeffizienz hing stark von der Kompetenz des Maschinenpersonals ab. Mit „Push-to-Stop“ hat Heidelberg die Industrie auf der letzten drupa 2016 revolutioniert und autonomes Drucken erfunden. Push-to-Start, drücken und es läuft, war gestern. Heute optimiert das intelligente System die

Produktions- und Rüstreihenfolge automatisch, startet die Maschine und sagt dem Bediener, was er zu tun hat (Prinzip Thermomix). Und nur um gegebenenfalls die Produktion zu unterbrechen, wird der Knopf gedrückt: Push-to-Stop.

Das Ergebnis: über 400 autonom druckende Maschinen mit Push-to-Stop sind seit der drupa installiert, mit mehr als 20 Prozent Produktivitätssteigerung für unsere Kunden. Das ist Mehrwert, den Heidelberg für seine Kunden schafft. Und der uns zusätzliche Marktanteile bringt.

### Slide 9:

#### **Technologieführerschaft durch Innovationen**

In unserem strategischen Feld Wachstum durch Innovation und Technologieführerschaft haben wir viel mehr zu bieten.

Wenn wir unsere weltweite Technologieführerschaft auf Digitaldrucksystemen für den industriellen Verpackungsdruck erweitern, können wir von den 500 Millionen Euro avisierten Mehrumsatz im Jahr 2022 ganze 200 Millionen mit unserem neuen Digitaldruckmaschinengeschäft erreichen. Ich erinnere aber auch noch einmal an meine Worte bei der Hauptversammlung 2017: „So etwas schafft man nicht über Nacht.“ Schauen wir uns an, wo wir heute stehen.

### Slide 10:

#### **Technologieführerschaft im Digitaldruck ausgebaut**

Wir hatten Ihnen, sehr verehrte Anteilseigner und -eignerinnen, versprochen, Mehrwert für die Kunden zu schaffen. In diesem Zusammenhang punkten wir im Wesentlichen mit zwei Systemen:

- mit der Primefire für das digitale Bedrucken von Faltschachteln
- und mit der Labelfire für den digitalen Etikettendruck.

Die Primefire hatten wir der Druckwelt bei der Drupa 2016 vorgestellt. Inzwischen ist die Serienproduktion gestartet. Die ersten Systeme sind installiert. Und wir

haben bereits rund zwei Drittel der installierten Basis (die wir benötigen, um das Umsatz-Ziel dieses Produkts bis 2022 zu erreichen) verkauft oder fest reserviert. Zurzeit liefern wir eine Maschine pro Monat aus. Sukzessive werden wir zulegen.

Das Etikettendruck-System Labelfire ist schon weiter. Es hat die Startphase der Serienproduktion bereits deutlich hinter sich gelassen. 15 Labelfire-Systeme sind bereits installiert – und das Kunden-Feedback ist außerordentlich gut. Erste Kunden haben schon ihre zweite und dritte Labelfire bestellt. Auch das zählt auf das Ziel von 200 Millionen Euro Umsatzwachstum mit Digitalprodukten ein.

Mit beiden Systemen sind wir also voll auf Kurs.

#### Slide 11:

### **Technologieführerschaft führt mittelfristig zu steigender Profitabilität**

Das vielleicht Interessanteste am Digitaldruck ist, dass unsere Digitaldruckmaschinen nur mit unserer Tinte funktionieren. Deshalb sagen wir: Die Tinte ist das Gold des Digitaldrucks! Dafür spricht auch, dass nach 4 bis 5 Jahren der Umsatz mit der Tinte den Umsatz mit den Druckmaschinen nachhaltig übersteigen wird.

Jede Primefire, die in Betrieb ist, verbraucht zwischen 10.000 und 15.000 Liter Tinte pro Jahr. Vielleicht sogar mehr – je nach Nutzungsgrad und Anwendungsspektrum. Vielleicht haben Sie im Foyer den beachtlichen Farbeimer-Stapel gesehen: Den haben wir aufgebaut, um Ihnen zu zeigen, wie viel Farbe eine Digitalmaschine pro Monat ungefähr verbraucht. Und da ein Liter Tinte etwa 70 Euro kostet, bringt die Digitaldruck-Tinte Heidelberg neue Umsätze und attraktive Margen ohne zusätzlichen Vertriebsaufwand.

Unser gegenwärtiger Umsatz ist noch relativ gering, weil wir gerade erst anfangen, die Maschinen auszuliefern – und der Tintenumsatz sich erst danach kontinuierlich steigern wird. Dennoch: Im laufenden Geschäftsjahr werden wir schon mehr als 10 Prozent unseres geplanten Mehrumsatzes mit dem Digitaldruck erzielen.

Es ist wichtig für Heidelberg, diesen Markt schnell zu besetzen und eine breite Basis an installierten Maschinen aufzubauen, die Tinte verbrauchen. Der wiederkehrende Umsatz mit Tinte wird sich exponentiell steigern. Und das ist der attraktive Teil des Digitaldruckgeschäfts.

Wir sind also an einem Punkt angelangt, an dem wir von der Investitionsphase in die Abschöpfungsphase gehen. Ab jetzt erarbeiten wir den Return on Invest.

### **Slide 12:**

#### **Digitale Transformation**

Kommen wir nun zum zweiten unserer drei Strategiefelder: zum Wachstum durch digitale Transformation. Hier geht es vor allem darum, das gesamte Geschäftsmodell, also das komplette Unternehmen, in eine digitale Zukunft zu überführen.

Es geht um am Kundennutzen orientierte Geschäftsmodell-Innovationen in allen Bereichen: Equipment, Software, Services und Consumables.

Digitale Transformation heißt: Vernetzung beziehungsweise Integration

- der Prozesse beim Kunden,
- des Kunden mit uns
- des Kunden mit seinen Kunden sowie
- Produktivitätssteigerungen für unsere Kunden durch digitale Geschäftsmodelle über den Lebenszyklus der Drucksysteme.

### **Slide 13:**

#### **Wachstum mit neuem disruptivem Geschäftsmodell**

Die wichtigste Neuigkeit im Strategiefeld digitale Transformation lautet: Die Kunden nehmen das Subskriptionsmodell positiver an als wir es uns erhofft hatten. Es ist

eine Disruption in unserer Industrie – ein völlig neues Erlösmodell! Ich erläutere es kurz:

Im neuen, digitalen Geschäftsmodell sind im abzurechnenden Bogenpreis

- das gesamte Equipment,
- alle benötigten Verbrauchsmaterialien wie Druckplatten, Farben, Lacke, Waschmittel, Gummitücher und
- ein umfassendes, auf Verfügbarkeit ausgerichtetes Serviceangebot

inbegriffen.

Die Motivation hinter dem neuen Geschäftsmodell ist das Wachstum aus dem Lebenszyklus der Heidelberg Maschinen zu generieren, in dem wir an dem Wachstum der Druckerzeugnisse unserer Kunden partizipieren. Denn der Wert und das Volumen von Druckerzeugnissen wachsen weltweit nach wie vor Jahr für Jahr, jedoch nicht die Zahl der verkauften Druckmaschinen. Es wird mehr gedruckt, auf immer weniger Maschinen. Daher gehört Wachstum allein aus einmaligen Maschinenverkäufen zunehmend der Vergangenheit an.

Und warum wird das Subskriptionsmodell so gut angenommen?

- Weil wir den Kunden beweisen können, dass wir mit unserer Prozesskenntnis noch mehr aus den Drucksystemen herausholen können. Basis dafür ist unser einzigartiger Datenschatz, wie ich bereits ausgeführt habe.
- Das Subskriptionsmodell wird auch funktionieren, weil wir damit die Druckkosten unserer Kunden senken. Die Kunden können also mit unserer Hilfe mehr Bogen bei abnehmenden Kosten drucken.
- Und unsere Kunden bekommen mehr Flexibilität bei weniger Kapitalbindung.

Nachdem wir das Subskriptionsmodell 2017 öffentlich vorgestellt hatten, fragten die Skeptiker: „Warum sollten Kunden auf dieses Modell umsteigen?“ Unsere damaligen Antworten ist jetzt auch gelebte Praxis: Weil wir damit die

Druckproduktivität hochtreiben und eine echte Win-Win-Situationen für uns und unseren Kunden schaffen.

Die ersten Heidelberg-Kunden spüren diese Vorteile bereits. Bisher haben gut 20 Kunden Subskriptionsverträge unterschrieben – den ersten kurz vor Weihnachten 2017. Wir haben mehr als 600 Kunden identifiziert, denen dieses Geschäftsmodell Vorteile brächte. Mit rund 100 davon verhandeln wir zurzeit. Bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres möchten wir zunächst 30 Subskriptionsverträge abgeschlossen haben.

30 Subskriptionsverträge: Vielleicht klingt das noch nicht besonders viel für Sie. Doch es ist ein sehr vielversprechender Start, weil wir gerade erst angefangen haben, das Modell zu vermarkten. Wir stehen heute praktisch dort, wo SAP mit seinen Software-Subskriptionsmodellen vor einigen Jahren stand. Inzwischen ist SAP damit sehr erfolgreich. Aber selbst SAP musste geduldig sein und hat Zeit gebraucht – auch um die entsprechende Organisation auszubauen. Die weltweite Präsenz ist unsere Stärke, damit haben wir bereits heute beste Voraussetzungen, ebenfalls erfolgreich zu sein.

Auch andere Branchen setzen das datengetriebene Modell erfolgreich um, wie beispielsweise Triebwerkshersteller. Diese verkaufen keine Triebwerke mehr, sondern die Nutzung bzw. die Betriebsstunden inkl. dem Verschleiß und der Wartung. Unser Modell geht sogar noch weiter, wir verkaufen auch den Sprit dazu, also die Verbrauchsmaterialien.

Übrigens: Alleine die ersten 30 Verträge haben ein Umsatzpotential von rund 1 Million Euro pro Vertrag pro Jahr – beziehungsweise von insgesamt rund 150 Millionen Euro über die 5-jährige Vertragslaufzeit.

Die Druckprofis, die Sie auf dem Bild sehen, sind Topmanager unseres ersten Subskriptionskunden Weig. Die Weig-Gruppe stellt jährlich rund 700.000 Tonnen verschiedener Faltschachtelkartons her und bedruckt sie. Nachdem wir Weig das Subskriptionsmodell erläutert hatten, sagte der Eigentümer Herr Weig: „Endlich

bietet Heidelberg so etwas an.“ Mittlerweile haben wir bei Weig die erste Maschine installiert, die unter Subskription produziert und für die wir monatliche Zahlungen erhalten.

Und vergessen wir auch folgendes nicht: Etliche der bislang gut 20 Subskriptionskunden hätten ohne dieses neue Geschäfts- und Produktivitätsmodell keine Heidelberg-Maschine gekauft. Und schon gar keine Verbrauchsmaterialien. Das heißt, wir können nicht nur unser Geschäft mit Verbrauchsmaterialien ausbauen, sondern damit ohne Preiskampf unsere Marktanteile auch bei Druckmaschinen erhöhen.

## **Slide 14:**

### **Digitale Transformation mit hohem Ergebnispotential**

Welchen Hebel das Subskriptionsmodell für Heidelberg hat, zeigt diese Grafik: Unser Umsatz mit Verbrauchsmaterialien steigt kontinuierlich mit der Zahl der Verträge. Der wiederkehrende Umsatz pro Vertrag beträgt im Schnitt rund 1 Million Euro pro Jahr. Wenn wir es also schaffen, bis 2022 rund 250 Subskriptionsverträge abzuschließen, erreichen wir zugleich rund 250 Millionen Euro stetigen Umsatz aus dem neuen Geschäftsmodell.

Und mit jedem Bogen, den unser Kunde mit unserer Hilfe mehr druckt, erhöht sich nicht nur der Umsatz mit Verbrauchsmaterialien, sondern es verbessert sich die Marge der Maschine. Wir erzielen im Subskriptionsmodell 70 Prozent mehr Umsatz und wesentlich bessere Margen als im reinen Verkauf von Druckmaschinen.

Und das Schöne an diesem Geschäftsmodell: nur Heidelberg kann es! Nur Heidelberg hat die Voraussetzungen dafür.

- Die Daten und die Konnektivität zur Optimierung der Prozesse beim Kunden und zur Skalierung des Geschäftsmodells.
- Ein funktionierendes Verbrauchsmaterialgeschäft mit der notwendigen Erfahrung und der zwingend notwendigen weltweiten Präsenz und Logistik.

Damit wäre das Wachstumsziel auf dem Strategiefeld digitale Transformation erreicht. Wir halten das für realistischer denn je.

### Slide 15:

#### **Digitale Transformation führt zu Wachstum außerhalb des Drucks**

Die digitale Transformation führt bei Heidelberg auch zu Wachstum außerhalb der Druckindustrie. Diese Entwicklung soll uns bis 2022 rund 50 Millionen Euro Zusatzumsatz bringen. Die kommen zu den bereits erläuterten 250 Millionen Euro Wachstum durch digitale Transformation hinzu. Dafür nutzen wir Knowhow und Technologien, die bei Heidelberg schon vorhanden sind.

Vor einigen Jahren hatten wir angefangen, insbesondere unser Software-Knowhow auch in anderen Industrien zu vermarkten. So haben wir im Rahmen unseres Geschäftsbereichs Heidelberg Digital Platforms eben solche Plattformen gebaut. Der Bereich bietet IT-Lösungen für die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen in der

- Entwicklung
- Industrialisierung,
- Produktion und
- im Service

von Hightech-Produkten.

Wie eingangs schon erwähnt: Im Rahmen unserer digitalen Wachstumsstrategie haben wir zum 1. Mai 2017 die DOCUFY GmbH in Bamberg übernommen. Die Wachstumsraten in unserem Softwaregeschäft sind zweistellig.

Ebenfalls stolz sind wir auf unseren Einstieg in den Megatrend E-Mobilität. Heidelberg entwickelt seit Jahren Ladetechnik für Autos mit Elektroantrieb für Automobilhersteller und Automobilzulieferer. Vor wenigen Monaten sind wir mit unserer Ladestation „Heidelberg Wallbox Home Eco“ als eigenständige Marke in diesen Markt eingestiegen und haben bereits knapp 500 Einheiten verkauft. Wir

verkaufen die Wallbox über Internet-Händler wie Amazon (Top-Produkt: unter dem Suchwort Wallbox steht das Heidelberg-System bereits an erster Stelle) und Elektronikfachmärkten sowie über stationäre Geschäfte wie Baumärkte und Autozubehörhändler. Dieses Geschäft ist zwar noch klein, hat aber großes Potential und macht uns bei neuen Zielgruppen sichtbar. Leider müssen wir auch hier geduldig sein. Denn auch die Elektromobilität entwickelt sich auch nicht über Nacht.

### Slide 16:

#### **Operative Exzellenz**

Kommen wir nun zur operationalen Exzellenz. Unter diesen Begriff fällt eine Vielzahl von Projekten, mit denen wir unsere Effizienz in der täglichen Arbeit verbessern. Dafür hinterfragen wir

- Prozesse,
- Strukturen,
- Standorte,
- Einkaufs- sowie Verkaufsbedingungen und, und, und.

Tabus gibt es dabei nicht.

Durch operative Exzellenz wollen wir bis 2022 ein Effizienzpotential von mindestens 50 Millionen Euro heben. Auch hier sind wir auf einem erfolgreichen Weg.

### Slide 17:

#### **Operative Exzellenz: Kulturwandel und Strukturkostensenkung**

Wenn wir über operative Exzellenz sprechen, müssen wir auch über Kulturwandel und Strukturkostensenkungen sprechen. Beides erreichen wir beispielsweise über eine schlankere Organisation, die auch eine Reduzierung von Management-Ebenen mit sich bringt. Dadurch werden unsere Strukturen durchlässiger, und die Strukturkosten sinken. Unter anderem stehen rund 50 Führungspositionen zur Disposition. In 2 bis 3 Jahren werden wir eine völlig neue Organisation gebaut haben, die schlank, agil und schlagkräftig ist.

Ein weiterer sehr wichtiger und deutlich sichtbarer Schritt für eine zunehmende operationale Exzellenz bzw. den Kulturwandel ist der Umzug unseres Bereichs Forschung & Entwicklung von Heidelberg ins Stammwerk nach Wiesloch-Walldorf. Das heißt, die Entwicklung zieht ins Zentrum des Geschehens – und zwar genau zwischen die Kundenzentren und die Fabrik!

### Slide 18:

#### **Operative Exzellenz: Die Entwicklung zieht in die Fabrik**

Hier sehen Sie die Neugestaltung der 35.000 Quadratmeter großen früheren Montagehalle 10 in Wiesloch-Walldorf. Das ist der neue Standort für unsere rund 1.000 Forschungs- und Entwicklungsmitarbeiter. Er wird ein hochmodernes Arbeitsumfeld bieten, das an das Silicon Valley erinnert und moderne agile Arbeitsmethoden fördert. Bei schönem Sommerwetter können sich unsere Entwickler künftig sogar unter freiem Himmel entfalten. Mit diesem in unserer Industrie einzigartigen Entwicklungszentrum wird nicht nur die Effizienz steigen, sondern auch eine neue Kultur entstehen. Zudem sparen wir damit rund 10 Millionen Euro an Strukturkosten pro Jahr. Von Mitte September bis Weihnachten dieses Jahres werden die 1.000 Forschungs- und Entwicklungsmitarbeiter hier einziehen.

In Summe bringen uns alle Immobilien-Neuordnungen im Rahmen des neuen Standortkonzeptes in der Region nach der Übergangsphase einen zweistelligen Millionenbetrag an Strukturkostenverringerung. Sie tragen also deutlich zu den 50 Millionen Euro bei, die wir durch operationale Exzellenz einsparen möchten.

Sehr verehrte Damen und Herren: kommen wir zum Kulturwandel. Die alte Heidelberger Druckmaschinen AG wollte zu lange alles alleine machen. Das war in der Vergangenheit gut, weil es vor allem auf Ingenieurs-Knowhow ankam. Aber im digitalen Zeitalter müssen wir uns vernetzen, Wissen teilen und viel mehr kooperieren als früher. Sonst dauert der Wandel vom Old-Economy-Konzern zum digitalen Vorreiter unserer Branche zu lange.

Das gilt insbesondere für den Bereich Internet. Denn Heidelberg ist mit Sicherheit noch kein Internet-Unternehmen. Dabei ist das Internet extrem wichtig für uns – beispielsweise beim digitalen Vertrieb von Verbrauchsmaterialien.

### Slide 19:

#### **Kulturwandel: Externe Internetexpertise ergänzt unser Produkt-Knowhow**

Damit komme ich zum ersten Mieter in unserem Hightech-Campus. Es ist ein Start-up innerhalb unseres Unternehmens: die neue Heidelberg Digital Unit. Die Gründung dieses Kompetenzcenters für digitales Marketing und E-Commerce im Mai dieses Jahres war ein weiterer Meilenstein in unserer digitalen Transformation. Die HDU wird der digitale Internetdienstleister unserer globalen Vertriebsorganisation sein.

Gegründet und organisiert haben wir die HDU mit der Münchner iq! GmbH – binnen gerade einmal 3 Monaten. Das Internet-of-Things-Wissen dieses Partners kombiniert mit dem Produkt-Knowhow von Heidelberg wird unseren E-Commerce-Umsatz von heute rund 120 Millionen Euro viel schneller beflügeln, als wenn wir hier alleine weitermachen würden.

### Slide 20

#### **Ausblick Geschäftsjahr 2018/19 und Mittelfristziele**

Sehr geehrte Damen und Herren, fassen wir noch einmal zusammen, was uns in den kommenden Monaten und Jahren erwartet.

Auf der Plus-Seite für das laufende Geschäftsjahr 2018/19 stehen

- der Hochlauf der Digitaldrucksysteme. Ich hatte vorhin die Primefire und die Labelfire als Highlights genannt.
- Das Subskriptionsmodell kommt mit jedem neuen Kunden spürbarer in Gang. Denken Sie an das Potential, das ich Ihnen vorhin grafisch veranschaulicht hatte.

Beide Punkte zusammen werden planmäßig zu Anfang nur relativ geringe und mittelfristig deutlich steigende Umsatz- und Ergebnisbeiträge liefern.

- Der Mehrumsatz mit Verbrauchsmaterial wird bedingt durch unser neues Geschäftsmodell Subskription, durch ein stärkeres E-Commerce-Geschäft und digitale Plattformen weitere positive Effekte in der Gewinn- und Verlustrechnung bringen.

### Slide 21:

#### **Ausblick: Neue Strategie wirkt zunehmend positiv**

Belastend wirken

- Der höhere Tarifabschluss, den die IG-Metall in Deutschland durchgesetzt hat, dessen Auswirkungen wir mit zusätzlichen Maßnahmen kompensieren müssen.
- Zudem beginnen die Abschreibungen von aktivierten Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Diese Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam, sondern ein buchungstechnischer Aufwand.
- Und wir erwarten höhere Steuerzahlungen in einigen Auslandsmärkten, weil wir dort – beispielsweise in China – gut im Geschäft sind, aber keine steuermindernden Verlustvorträge wie in Deutschland geltend machen können.

Unter dem Strich erwarten wir für das gesamte Geschäftsjahr 2018/2019 ein moderates Umsatzwachstum. Die EBITDA-Marge soll ohne Restrukturierungsergebnis zwischen 7 und 7,5 Prozent vom Umsatz liegen. Das Nettoergebnis sollte ebenfalls moderat steigen.

Der Anfang ist – wie schon erwähnt – gemacht: Das erste Quartal ist ordentlich verlaufen. Details dazu veröffentlichen wir am 7. August.

Dass der Kapitalmarkt den kurzfristigen Ausblick nach der Bilanzpressekonferenz im Juni sehr ungeduldig aufgenommen hat, bedauern wir. Zwei Drittel der

Analysten, die uns beobachten, empfehlen die Heidelberg-Aktie weiterhin zum Kauf. Gegen kurzfristig orientierte Spekulanten konnte der Kurs sich allerdings zunächst nicht behaupten, so stieg die Leerverkaufsquote auf rund 12 Prozent an. Der durchschnittliche Zielkurs der Analysten liegt bei 3,25 Euro, also deutlich über dem heutigen Kursniveau. Wir wollen, dass der Aktienkurs den erfolgreichen Heidelberg-Weg wieder nachvollzieht – und arbeiten mit aller Kraft dafür.

Selbstverständlich setzen wir auch weiterhin alles daran, unsere Eigenkapitalquote auf über 20 Prozent zu erhöhen. Dafür brauchen wir nachhaltig Wachstum und steigende Profitabilität in den nächsten Jahren. Beides ist die Voraussetzung dafür, wieder Dividenden ausschütten zu können.

### Slide 22:

#### **Ausblick: Mittelfristziele für das Jahr 2022 fest im Blick**

Und wie gesagt, es bleibt dabei: Bis 2022 soll der Konzernumsatz um 500 Millionen Euro auf rund 3 Milliarden Euro steigen. Das EBITDA soll auf 250 bis 300 Millionen Euro wachsen – und das Nettoergebnis auf über 100 Millionen Euro.

Sehr geehrte Damen und Herren, inzwischen bin ich anderthalb Jahre bei Heidelberg. Und ich habe keine Minute bereut.

Mein Ziel ist nachhaltiges Wachstum für Heidelberg. Dieses Unternehmen muss wieder ein Leuchtturm der deutschen Industrie werden! Die Wahrscheinlichkeit, dass wir das schaffen, steigt an jedem Tag, an dem wir die digitale Transformation vorantreiben.

Das braucht Mut.

Das braucht Beharrlichkeit.

Das braucht Geduld.

Und Kraft.

Sie können sich darauf verlassen, dass ich den eingeschlagenen Weg dieses Unternehmens und seine Chancen mit aller Kraft weiterverfolgen werde. Ich bin erst zufrieden, wenn Heidelberg nachhaltiges Wachstum und damit gute Profitabilität erreicht hat. Und ich zähle darauf, dass Sie, sehr geehrte Aktionäre und Aktionärinnen, den dazu notwendigen Wandel weiterhin unterstützen.

Vielen Dank.

### Slide 23:

### **Daten! Treibstoff des Wachstums**

Dieses Redemanuskript ist nicht zur Veröffentlichung gedacht.

#### **Wichtiger Hinweis:**

Diese Erklärung enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, welche auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der Wechselkurse und der Zinssätze sowie Veränderungen innerhalb der grafischen Industrie gehören. Die Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in dieser Presseerklärung geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden.