Heidelberg will künftig mehr sein als nur ein Maschinenbauer. Das Unternehmen will sich stärker auf die Kunden konzentrieren und Dienstleistungen wie Beratung, Wartung beziehungsweise Reparatur oder den Verkauf von Verbrauchsmaterialien weiter ausbauen. Und daran auch verdienen. Dazu wurden unter der Führung von Gerold Linzbach 2014/2015 umfangreiche strategische Neuerungen auf den Weg gebracht. Hierdurch wurde die Grundlage dafür geschaffen, dass Heidelberg von einer Restrukturierungs- wieder zu einer Wachstumsstory wird.

Herr Linzbach, wie zufrieden waren Sie mit dem Verlauf des Geschäftsjahres 2014/2015?

Dr. Gerold Linzbach:
Gemessen an dem, was wir uns für den strategischen Umbau von Heidelberg vorgenommen und auch umgesetzt haben, war 2014/2015 ein wirklich erfolgreiches Jahr. Gemessen an dem, wie es der Kapitalmarkt bislang bewertet, haben wir sicherlich noch Luft nach oben.

Woran machen Sie Ihre Zufriedenheit bezüglich des Konzernumbaus fest?

Dr. Gerold Linzbach:
Wir haben 2014/2015 so viele strategische Neuerungen auf den Weg gebracht beziehungsweise bereits umgesetzt wie in den gesamten zehn Jahren zuvor. Anlässlich unserer Bilanzpressekonferenz im Juni 2014 haben wir vier strategische Aktionsfelder für den Konzernumbau der Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft präsentiert. Heute, rund zwölf Monate später, liegen wir in allen vier Themenbereichen nicht nur voll im Plan; die Maßnahmen zur strategischen Portfoliooptimierung sind bereits weitgehend abgeschlossen und viele werden ab dem neuen Geschäftsjahr – also ab dem 1. April 2015 – ergebniswirksam.

Und warum springt der Kapitalmarkt hierauf noch nicht so an, wie Sie sich das wünschen?

Dr. Gerold Linzbach:
Die Börsen sind leider kein Wunschkonzert. Wir müssen erst mal Vertrauen in Heidelberg zurückgewinnen, das in der Vergangenheit durch viele Enttäuschungen verloren gegangen ist. Viele Marktteilnehmer, die Heidelberg seit Jahren begleiten, sagen zu Recht: Das haben wir doch schon oft gehört und nie ist es gelungen, der Markt ist immer kleiner geworden, eine Kosteneinsparrunde hat die nächste abgelöst – eine ewige Restrukturierungsstory also. Viele, die die Druckindustrie nicht näher kennen, folgen immer noch dem Klischee „Druck ist tot“.

Wie begegnen Sie den Skeptikern?

Dr. Gerold Linzbach:
Zunächst einmal stimmt es, unser Kernmarkt für Equipment hat sich in den letzten Jahren mehr als halbiert, und tatsächlich hat Heidelberg sich viele Jahre überwiegend mit Kostensenkungsmaßnahmen beschäftigen müssen. Im Unterschied dazu haben wir in den letzten beiden Jahren massiv daran gearbeitet, das Portfolio um die renditeschwachen Bereiche zu bereinigen, auf Wachstumsmärkte, die weniger zyklisch sind, zu setzen und entgegen allen tradierten Widerständen die Kultur im Hause Heidelberg entsprechend zu verändern – was sich zum Beispiel auch am mittlerweile vollzogenen Umzug der Konzernzentrale nach Wiesloch zeigt.

Sie sprechen davon, Vertrauen zurückgewinnen zu müssen – klingt einfach, ist es aber ganz sicher nicht?

Dr. Gerold Linzbach:
Vollkommen richtig. Ganz wichtig ist mir hierbei zu betonen, dass wir begonnen haben, ein neues Wertebewusstsein bei unseren Mitarbeitenden zu verankern, das unter dem Motto „Listen. Inspire. Deliver.“ steht. Dies beginnt damit, dass wir ganz genau darauf hören („Listen“), was unser Kunde eigentlich erwartet, damit wir nicht am Thema vorbeiproduzieren. Dann müssen wir offen und inspiriert sein, um neue Wege zu gehen und neue Märkte

zu erschließen („Inspire“). Und wir müssen liefern, was wir versprechen („Deliver“), und dies auf allen Ebenen, bei den umzusetzenden Maßnahmen und natürlich bei den Ergebnissen. Bezüglich der Maßnahmen haben wir 2014/2015 definitiv geliefert, dies war wie avisiert mit Einmaleffekten verbunden. Daher werden wir ab 2015/2016 nachhaltig profitabel sein. Ich belege Ihnen dies gerne anhand unserer vier strategischen Aktionsfelder: erstens die Bereinigung margenschwacher Aktivitäten, zweitens die Steigerung der Profitabilität im Kerngeschäft Bogenoffset, drittens der Ausbau des Service- und Consumables-Geschäfts und zu guter Letzt die mittelfristige Generierung der großen Potenziale im Digitalbereich.

Gut, beginnen wir beim Thema Portfoliobereinigung. Sie sagten einmal, rund 90 Prozent Ihrer Aktivitäten sind im Kern gesund. Wie wollen Sie auf 100 Prozent kommen?

Dr. Gerold Linzbach:
Da sind wir nicht weit weg. Beim Thema Bereinigung defizitärer Aktivitäten stand im Berichtsjahr das Thema Postpress, also die Produkte für die Druckweiterverarbeitung, im Vordergrund. So sind wir im Bereich Packaging eine Partnerschaft mit Masterwork Machinery aus China eingegangen, im Commercial-Segment haben wir Teile des Portfolios an Müller Martini verkauft. Dabei haben wir auch unsere Standortstruktur optimiert, indem wir notwendige Restrukturierungen in Ludwigsburg beziehungsweise die Schließung des Standorts Leipzig

„Wir müssen liefern, was wir versprechen, und dies auf allen Ebenen.“

eingeleitet haben. Hiervon waren rund 650 Mitarbeiter betroffen. Durch diese Maßnahmen erwarten wir in Summe eine Ergebnisverbesserung von rund 30 Millionen Euro jährlich.

Thema Bogenoffset, einerseits Kerngeschäft, andererseits angesichts eines stagnierenden Marktes ein Problemfeld. Was tun?

Dr. Gerold Linzbach:
Der Markt ist und bleibt sicherlich Schwankungen unterworfen, aber genau darauf müssen wir uns einstellen und haben dies auch schon getan. Einerseits muss Heidelberg nicht mehr alles produzieren, was früher einmal von Kunden nachgefragt wurde, aber wofür nicht adäquat bezahlt wurde. Das heißt Straffung des Produktportfolios. Zweitens haben wir im Bogenoffset die Strukturen an den Reifegrad der Märkte angepasst. 2014/2015 haben wir uns daher weiter massiv verschlankt und uns durch den Abbau von rund 350 Arbeitsplätzen am Standort Wiesloch auf die notwendige Profitabilität getrimmt. Portfoliobereinigung und Strukturoptimierung sind also eher die Kostenthemen.

Und woher soll das Wachstum kommen?

Dr. Gerold Linzbach:
Vereinfacht gesagt: Gewinne steigern geht über Kostensenkung und/oder Topline-, also Umsatzwachstum. Um unsere Equity-Story von einer Restrukturierungs- zu einer Wachstumsstory zu drehen, müssen wir belegen, wie wir nach nunmehr x Jahren des Umsatzrückgangs hier auch wieder ein Plus ausweisen können. Eine Stoßrichtung im Geschäftsjahr 2014/2015 war dabei unsere Investition in die Wachstumssegmente Service und Verbrauchsmaterialien. So haben wir einerseits die europäische PSG-Gruppe übernommen, die schon seit Jahren ein enger und guter Partner von Heidelberg war. Zum Zweiten haben wir die deutlich kleinere belgische BluePrint Products im Segment Druckchemikalien akquiriert. Bei beiden sehen wir gutes Zukunftspotenzial und eine schnelle, reibungslose Integration. Insgesamt ergibt sich durch beide Transaktionen ein Mehrumsatz von über 100 Millionen Euro jährlich für Heidelberg.

Heißt das, dass nach der Bereinigung unprofitabler Portfoliopositionen nun die Phase des aktiven Portfolioaufbaus beginnt?

Dr. Gerold Linzbach:
Wir sind hier sicherlich noch nicht am Ende und schauen uns einige interessante Kandidaten an. Mittelfristiges Ziel ist es, mit Service und Verbrauchsmaterialien insgesamt einen Konzernumsatzanteil von über 50 Prozent zu realisieren. Bislang liegt dieser bei rund 40 Prozent.

Kommen wir zum zukünftigen Hoffnungsträger Digital, hier war Heidelberg in der Vergangenheit ja schon einmal aktiv und ist wieder ausgestiegen – woher kommt der Sinneswandel?

Dr. Gerold Linzbach:
Die ersten Schritte von Heidelberg vor einigen Jahren waren strategisch wenig erfolgversprechend. In diesem wachsenden Marktsegment kann nur bestehen, wer sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert und mit den richtigen Partnern unterwegs ist. Hier hat Heidelberg seine Hausaufgaben gemacht. So kooperieren wir bei der Entwicklung neuer Produkte mit den Technologieführern Fujifilm und Ricoh. Im August haben wir unsere Position im digitalen Etikettendruck durch die vollständige Übernahme der schweizerischen Gallus-Gruppe gestärkt. Als Ergebnis dieser Zusammenarbeit wurden bereits erste neue Digitaldrucksysteme vorgestellt und ausgeliefert. Zudem haben wir im vergangenen Geschäftsjahr auch noch den Erwerb des Softwareherstellers Neo7even erfolgreich abgeschlossen. Jetzt sind wir so aufgestellt, wie wir es sein wollen, und werden auf der nächsten Branchenmesse drupa im Frühjahr 2016 weitere neue Digitaldruckmaschinen aus diesen Kooperationen vorstellen.

Können Sie uns Hausnummern nennen, in die Heidelberg hineinwachsen soll?

Dr. Gerold Linzbach:
Wir hatten einmal eine mittelfristige Umsatzzielgröße für den Digitalbereich von 200 Millionen Euro genannt. Dazu stehen wir, dies ist sicherlich eher die Untergrenze.

Und die Profitabilität?

Dr. Gerold Linzbach:
Alle Aktivitäten werden von uns an der Möglichkeit gemessen, die für 2015/2016 ausgegebene Zielrentabilität für den Konzern von mindestens 8 Prozent bezogen auf das EBITDA zu erreichen. Bei Digital wird dies sicherlich noch etwas länger dauern, aber darunter werden wir uns nicht zufriedengeben.

Bleiben wir beim Thema. Warum soll Ihnen der Markt glauben, dass Heidelberg ab 2015/2016 wirklich nachhaltig profitabel wird?

Dr. Gerold Linzbach:
Entscheidend für mich und meine Kollegen im Vorstand ist, und ich wiederhole mich gerne, dass von allen Zielgruppen wahrgenommen wird: Wir liefern, was wir versprechen! Erster großer Erfolg in dieser Hinsicht war die für das Geschäftsjahr 2013/2014 avisierte und auch erreichte schwarze Null beim Nachsteuerergebnis, das hatte es zuvor viele Jahre nicht gegeben. Für 2014/2015 haben wir auf der Bilanzpressekonferenz gesagt, dass dieses Geschäftsjahr im Zeichen des Portfolioumbaus steht. Die Fortschritte hierbei habe ich Ihnen gerade aufgezählt. Dies war – und da haben wir nie einen Hehl daraus gemacht – mit hohen Einmaleffekten verbunden, die die operativen Erfolge in diesem Jahr überlagern. Ohne diese Sondereffekte haben wir auch im abgelaufenen Jahr operative Ergebnisverbesserungen erzielt.

Und woher kommt nun der Sprung zu der EBITDA-Rendite von mindestens 8 Prozent?

Dr. Gerold Linzbach:
Die Dimensionen der Kosteneinsparungen habe ich Ihnen beziffert. Die Portfoliobereinigung und die Verschlankung der Strukturen liefern jeweils zweistellige Millionen-Euro-Beiträge. Wenn man nun eins und eins zusammenzählt, kommt man bei einem erwartet leicht steigenden Umsatz relativ schnell zu den avisierten 8 Prozent.

Ist das das Ende der Fahnenstange?

Dr. Gerold Linzbach:
Langsam, langsam, ein Schritt nach dem anderen. Erst wird geliefert, was wir versprechen. Die mindestens 8 Prozent sind kein Einmalziel, sondern sie sind eine nachhaltige Messlatte für die Zukunft. Neben der Rendite ist aber auch ein nachhaltiges Umsatzwachstum eine zweite wichtige Messgröße für unseren zukünftigen Erfolg. Auch durch den Portfolioumbau ist die Topline 2014/2015 nochmals geschrumpft. Dies muss und wird ein Ende haben. Unser neues Portfolio soll in der Lage sein, um 2 bis 4 Prozent pro Jahr zu wachsen. Daran lassen wir uns messen.

Sind Ihnen nicht gerade bei Zukäufen aufgrund Ihrer dünnen Eigenkapitaldecke die Hände gebunden?

Dr. Gerold Linzbach:
Eine bessere Bilanzqualität ist ein Punkt, an dem wir sehr intensiv arbeiten. Die aktuelle Eigenkapitalquote ist sicher-

lich nicht befriedigend, die Pensionsverpflichtungen werden durch das aktuell niedrige Zinsniveau aufgebläht. Zielvorgabe ist es hier, zunächst auf 15, später auf 20 Prozent Eigenkapitalquote zu kommen. Erreichen wollen wir dies durch zukünftige Überschüsse, und auch die begebenen Wandelanleihen bieten Chancen. Andererseits verfügen wir mittlerweile aktuell über eine langfristig optimierte Finanzierungs- und Liquiditätsstruktur, aus der wir zum Beispiel die Übernahme von PSG finanziert haben. Zudem prüfen wir ständig weitere Maßnahmen, um unsere Bilanzqualität und den Finanzrahmen zu optimieren. So geschehen durch die Neugestaltung der betrieblichen Altersvorsorge, die unsere Bilanz einmalig

„Im Geschäftsjahr 2015/2016 wollen wir die EBITDA-Marge auf mindestens 8 Prozent steigern."

um rund 100 Millionen Euro entlastet hat. Mit der Begebung der Wandelanleihe und der Unternehmensanleihe in diesem Frühjahr konnten wir die Zinskosten in einem ersten Schritt senken und gleichzeitig die Basisfinanzierung bis 2022 verlängern.

Die Unternehmensrendite soll steigen, die Bilanzqualität besser werden – und die Rendite für Ihre Aktionäre?

Dr. Gerold Linzbach:
Das neue Heidelberg ist schlanker und renditestärker als in den Vorjahren. Wir tun alles dafür, dass aus der Restrukturierungsstory wieder eine Wachstumsstory wird. Die Investoren werden zu uns zurückkommen und wieder verstärkt unsere Aktie kaufen, wenn sie schwarz auf weiß in unseren Kennzahlen die avisierte verbesserte Performance, einen positiven Free Cashflow und Wachstumsfantasie ablesen können. Davon bin ich überzeugt.