



Interview mit Dr. Gerold Linzbach

Heidelberg hat im Geschäftsjahr 2015/2016 das angestrebte Umsatzwachstum und eine deutlich höhere Profitabilität erreicht. Hierin spiegeln sich die Erfolge der Restrukturierung und Neuausrichtung des Konzerns wider. Nun steht das Unternehmen vor der Herausforderung, dies auch nachhaltig unter Beweis zu stellen. Der Vorstandsvorsitzende Gerold Linzbach beschreibt den hierfür notwendigen kulturellen Wandel: Den Schlüssel für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sieht er in der Fähigkeit von Heidelberg, die individuellen Bedürfnisse der Kunden mit intelligenten Lösungen und Produkten abzubilden und damit profitabel zu wachsen.

Herr Linzbach, das Geschäftsjahr 2015/2016 war für Sie gesundheitlich und für Heidelberg operativ und strategisch ein besonderes Jahr. Das wichtigste vorweg, wie geht es Ihnen?

Dr. Gerold Linzbach: Mir geht es zum Glück wieder sehr gut. Mein Körper hat mir 2015 deutlich zu verstehen gegeben, dass mehr als 30 Jahre in Top-Management-Positionen auch an mir nicht spurlos vorbei gegangen sind. Die Krankheit ist ausgestanden, und ich bin seit Anfang 2016 wieder voll im Arbeitsleben.

Wie hat sich Ihre Abwesenheit auf die Entwicklung von Heidelberg ausgewirkt?

Dr. Gerold Linzbach: Überhaupt nicht. Einmal mehr hat sich ausgezahlt, dass wir unseren Konzern als starkes Team leiten. Alle strategischen Maßnahmen wurden konsequent umgesetzt, die operative Performance hat sich wie geplant verbessert und wir haben die Grundlage für ein zukünftiges nachhaltig profitables Wachstum gelegt.

Warum ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um Heidelberg-Aktien zu kaufen?

Dr. Gerold Linzbach: Weil es uns gelungen ist, aus einer Restrukturierungsstory eine Wachstumsstory zu machen. Wir haben in den letzten drei Jahren unser Unternehmensprofil und unser Produktangebot grundlegend an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Und wir sind bei Heidelberg auf einem guten Weg, den Kulturwandel von einem primär technologieorientierten Konzern zu einem kundenorientierten Konzern zu vollziehen. Dass wir dabei erfolgreich sind, zeigt unsere positive operative Entwicklung in diesem Zeitraum.

Wo kommt das Wachstum konkret her?

Dr. Gerold Linzbach: Wir haben bei Heidelberg drei aussichtsreiche Wachstumsblöcke identifiziert, wo wir dank unseres überdurchschnittlichen Technologie- und Applikations-Know-hows und unseres global etablierten, einzigartigen Vertriebsnetzwerks enorme Wettbewerbsvorteile haben. Dies umfasst zum einen das Geschäft mit Verbrauchsmaterialien, wo wir bereits kurzfristig große Potenziale sehen, um unseren Marktanteil substantiell auszubauen. Mit dem Angebot neuer performanceorientierter Serviceprodukte werden wir dank der branchenweit größten installierten Maschinenbasis im Servicemarkt ebenfalls profitieren. Unsere hohe Innovationskraft und die Kooperation mit weltweit führenden Partnern sollen zudem mittel- und langfristig zu einem dynamischen Wachstum im Digitalmarkt führen. Und dies sowohl im Hardwarebereich als auch bei Software und Tinte.

Was heißt dies in Zahlen ausgedrückt für die nächsten Jahre?

Dr. Gerold Linzbach: Nachdem es uns im Geschäftsjahr 2015/2016 gelungen ist, sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis substantiell zu wachsen, haben wir uns konkrete operative Ziele gesetzt, an denen wir uns messen lassen. Diese beinhalten ein jährliches Umsatzwachstum von bis zu 4 Prozent. Mittels organischen und externen Wachstums streben wir also in einem überschaubaren Zeitraum einen Konzernumsatz von rund 3 Milliarden Euro an. Davon sollen mindestens 50 Prozent mit Services generiert werden, 10 bis 20 Prozent sollen aus dem Digitalbereich stammen. Diese Entwicklung wird unsere Konjunktursensitivität deutlich reduzieren und hilft, die Profitabilität zu steigern.

Sie hatten bei der EBITDA-Marge bislang die Messlatte auf mindestens 8 Prozent gelegt, stehen Sie weiterhin dazu?

Dr. Gerold Linzbach: Dazu stehen wir. Angesichts der notwendigen Anlaufinvestitionen für den sich dynamisch entwickelnden Bereich Digital und die Resultate aus diesen Vorleistungen haben wir die Margenziele für die kommenden Jahre etwas erweitert. Wir streben abhängig vom konkreten Umsatzmix eine Renditespanne von 7 bis 10 Prozent an. Viel entscheidender ist jedoch, dass wir – und dies ist angesichts der zum Teil massiven Verluste der Vergangenheit ein wirklich großer Erfolg – nach Steuern nachhaltig steigende Gewinne erwirtschaften wollen. Hier haben wir 2015/2016 mit einem Ergebnisswing von 100 Millionen Euro und einem Nettogewinn von 28 Millionen Euro bereits vorgelegt.

Das Branchenumfeld bleibt herausfordernd. Was stimmt Sie so zuversichtlich, dass Heidelberg sich hiervon abkoppeln kann?

Dr. Gerold Linzbach: Sie haben recht, wer nicht erkennt, was den Kunden erfolgreich macht, steht vor unverändert schwierigen Rahmenbedingungen. Daher sind wir dabei, Heidelberg vom ehemals sehr technologiefokussierten Unternehmen zu einem konsequent kundenorientierten Unternehmen zu wandeln. Hier folgen wir den veränderten Bedürfnissen unserer veränderten Kundenstruktur. Aus den früher rund 200.000 Generalisten sind heute etwa 15.000 Spezialisten geworden. Diese betreiben im 24/7-Betrieb komplett industrialisierte Druckereien. Unsere Antwort hierauf lautet: ›Simply Smart‹. Unter diesem Motto haben wir auf unserer Branchenmesse drupa in diesem Frühjahr die digitalisierte Zukunft der Branche vorgestellt.

›Simply Smart‹ ...?

Dr. Gerold Linzbach: Genau: einfach intelligent. Nur wenn unsere Kunden effizient und profitabel wirtschaften können, werden wir langfristig in der Druckbranche erfolgreich sein. Also muss es uns mit unseren Produkten und Lösungen gelingen, dem Kunden die Mittel zur Verfügung zu stellen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Dies geschieht mittels einer über die gesamte Wertschöpfung integrierten und vernetzten Druckerei. Wir ermöglichen dies mit ›smarten‹ Produkten und Dienstleistungen unter den Themengebieten ›Smart Printshop‹, ›Smart Services‹ und ›Smart Collaboration‹. Damit bauen wir konsequent unsere Wachstumssegmente Verpackung, Digital und Services aus.

Lassen Sie uns einen genaueren Blick in diese Wachstumsfelder werfen, wo liegt hier der Charme?

Dr. Gerold Linzbach: Fangen wir beim Thema Digital an. Die Digitalisierung der Druckbranche ist, wie dies bereits in anderen Industrien geschehen ist, nicht mehr aufzuhalten. Die sich hieraus ergebenden Wachstumspotenziale treiben wir aus eigener Kraft voran, durch Innovationen wie zum Beispiel einen autonom arbeitenden Drucksaal und unsere neue Digitaldruckproduktfamilie ›Fire‹. Wir profitieren aber auch von der Kooperation mit weltweit führenden Technologiepartnern wie Ricoh und Fujifilm. Zudem haben wir uns durch Übernahmen gestärkt – mit der schweizerischen Gallus Holding im digitalen Etikettendruck und mit CERM im Softwarebereich. So wollen wir mittelfristig im Digitalbereich einen Umsatz von mehr als 10 Prozent des Gesamtumsatzes erzielen. Auch den Bereich Consumables wollen wir vor allem durch Zukäufe stärken. Dies ist uns 2015 etwa durch die Übernahmen der PSG und der BluePrint Products gelungen. Hier sehen wir deutliches Wachstumspotenzial, eine höhere Profitabilität und zudem eine niedrigere Konjunkturzyklik.

Was geschieht mit dem traditionellen Equipment-Geschäft im Bogenoffsetbereich?

Dr. Gerold Linzbach: Wir sind hier in einem relativ stabilen Marktumfeld der unangefochtenen Markt- und Technologieführer. Diese Position wollen wir halten und unsere Kostenstrukturen, so wie bereits in den letzten Jahren geschehen, weiter verschlanken und flexibilisieren. Digitalisierung spielt auch hier eine große Rolle, und durch die Integration in die digitale Welt anhand unseres ›Simply Smart‹-Angebots sehen wir zudem Chancen für Preissteigerungen. Zusammengefasst: stabile Umsätze bei steigenden Margen. Im Gesamtkonzern bedeutet dies, dass der Stellenwert von Bogenmaschinen gemessen am Umsatz mittelfristig von einstmalig deutlich über 50 Prozent auf nur noch 30 bis 40 Prozent sinken wird. Die Wachstumsfelder Services und Digital werden dagegen auf einen Anteil von 60 bis 70 Prozent zulegen.

Und dieses Wachstum können Sie komplett aus eigener Kraft stemmen? So voll ist Ihr Portemonnaie doch auch nicht, oder?

Dr. Gerold Linzbach: Wir haben auch in den Krisenjahren nicht aufgehört, rund 5 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung zu investieren. Bereits heute fließt davon rund die Hälfte in den Ausbau unseres Digitalportfolios und Software. Wir arbeiten hier also mit dem vorhandenen Budget und gehen zudem Partnerschaften ein, um schneller Marktpotenziale zu erschließen. Zum Ausbau des Geschäfts bei Service und Verbrauchsmaterialien über größere Zukäufe haben wir uns einen langfristigen Finanzrahmen gesichert, die genannten Akquisitionen der letzten Jahre haben wir sogar aus laufenden Einnahmen selbst finanziert. Unsere Schlagkraft hat sich deutlich verbessert.

Ein Traditionskonzern wie Heidelberg richtet sich neu aus?

Dr. Gerold Linzbach: Vollkommen richtig, als logische Konsequenz aus der Kundenorientierung. Die Zukunft von Heidelberg basiert auf einem Kulturwandel, der die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse unserer Kunden und das Angebot entsprechender smarter, intelligenter Produkte und Dienstleistungen erfordert. Hierfür müssen wir alle Mitarbeitenden abholen und bei Ihnen ein neues Wertebewusstsein verankern, das unter dem Motto ›Listen. Inspire. Deliver.‹ steht. ›Listen‹ bedeutet zuhören, um zu wissen, was unser Kunde eigentlich erwartet. Dies gilt übrigens auch für den Kapitalmarkt, für unsere Aktionäre. ›Inspire‹ heißt unsere Kunden durch innovative Angebote inspirieren, siehe ›Simply Smart‹ und ›Deliver‹ – es liegt auf der Hand: Wir müssen liefern, was wir versprechen. Für unsere Kunden wie auch für unsere Aktionäre. Und dies verspreche ich Ihnen als Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Damit schließt sich auch der Kreis zu Ihrer Frage, warum man gerade jetzt Heidelberg-Aktien kaufen soll.