

Sperrfrist bis Beginn der Rede!

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

Dienstag, 23. Juli 2013

Congress Center Rosengarten, Mannheim

Dr. Gerold Linzbach

Vorsitzender des Vorstands

Es gilt das gesprochene Wort!

Motto: Druck ist mehr.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Aktionärsvertreterinnen und Aktionärsvertreter,
sehr geehrte Gäste!

Herzlich Willkommen.

Mein Name ist Gerold Linzbach. Seit September des letzten Jahres bin ich Vorstandsvorsitzender von Heidelberg. Ich vermute, die meisten von Ihnen kennen Heidelberg länger als ich.

Ich möchte Ihnen heute meine Geschichte von Heidelberg erzählen. Am Ende dieser Geschichte steht etwas, worauf ich hinarbeite: ein nachhaltig positives Jahresergebnis.

Folie 2: Agenda

Aber ehe ich beginne, über die Zukunft zu sprechen, möchte ich kurz erzählen, wo wir –aus meiner Sicht – her kommen. Dann gehe ich auf die Frage ein, wo wir heute stehen. Die Antworten auf diese zwei Fragen bereiten den Weg zu meiner Antwort auf die dritte Frage: Wo wollen wir hin? Dann komme ich wieder auf die Zukunft zu sprechen.

In dieser Geschichte treffen unter anderem zwei für mich besonders wichtige Sachen aufeinander: Ihr Vertrauen und meine Verantwortung dafür.

Ich kann und will nicht über die Vergangenheit von Heidelberg richten. Meine Aufgabe ist es, Heidelberg für die Zukunft auszurichten. Und dies tue ich nicht allein, sondern zusammen mit meinen Vorstandskollegen und unseren Mitarbeitern.

Unser Ziel ist es, wieder ein Unternehmen zu sein, das profitabel ist – und profitabel bleibt. Wir wollen ein Unternehmen sein, das nicht nur Ihr Vertrauen verdient. Wir wollen ein Unternehmen sein, mit dem Sie durch Ihr Vertrauen auch finanziell verdienen.

Wo kommen wir her?

Folie 3: Wirtschaftskrise trifft Druckmaschinenindustrie

2007/2008 gab es eine globale Wirtschaftskrise. Sie war global in mehrfacher Hinsicht – sie traf breit und tief. Sie traf nicht nur Heidelberg, aber sie traf die Druckindustrie und Heidelberg besonders. Die Folie, die Sie jetzt sehen, zeigt wie und wo Heidelberg getroffen wurde. Der Umsatz fiel von 2008 bis 2010 um mehr als ein Drittel. Wir haben uns seit 2010 etwas erholt, wir sind aber weit entfernt von dem Umsatz und Ergebnis im Jahr 2008. Wir gehen heute davon aus, dass sich der Markt nachhaltig verändert hat.

Folie 4: Krise trifft Neumaschinengeschäft

Sie sehen auch, dass unsere Segmente unterschiedlich betroffen wurden. Das Neumaschinengeschäft wurde härter, auch dauerhafter getroffen als das Servicegeschäft. Wir haben in den beiden Jahren nach dem Ausbruch der Finanzkrise fast die Hälfte des Umsatzes im Neumaschinengeschäft eingebüßt.

Der Umsatz im Servicegeschäft blieb hingegen trotz der Krise fast stabil. Das liegt vor allem

Folie 5: Druckvolumen

daran, dass das globale Druckvolumen trotz Strukturwandel und Finanzkrise über Jahre hinweg mehr oder weniger konstant geblieben ist. Auch der Anteil der „unserer“ wichtigsten Drucktechnik, des Offsetdruckes, ist konstant geblieben. Sowohl Service als auch Verbrauchsmaterialien sind mehr oder weniger direkt vom Druckvolumen abhängig. Das ist die eine, die gute Nachricht.

Aller Voraussicht nach wird dies auch so bleiben. Print/Druck ist – trotz aller Gerüchte – noch lange nicht tot. Diese Stabilität ist es, weshalb wir dieses Segment in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut haben und auch zukünftig weiter stärken wollen. Bereits heute generieren wir rund 40 Prozent unseres Umsatzes in diesem Bereich. Service ist das Geschäft mit der installierten Basis: Es ist stabil, es besitzt einen langen Zyklus und eine geringere Wettbewerbsintensität. Durch die enge Bindung der Kunden ist es gleichzeitig das Fundament für neues Equipment-Geschäft.

Aber was sich geändert hat – und zwar dauerhaft – ist die Marktsituation für neues Equipment. Das ist die andere Nachricht: die nicht schlecht sein muss, wenn man in der neuen Situation richtig agiert.

Folie 6: Anzahl Druckereien Deutschland

Während das Niveau des globalen Druckvolumens konstant geblieben ist, ist die Anzahl der Druckereien (Kunden) nicht konstant geblieben. In Deutschland, zum Beispiel, ist die Anzahl der Druckereien seit 2008 um mehr als 12 Prozent, also um rund 1.300 Druckereibetriebe zurückgegangen. In den Industrieländern sehen wir heute weniger, aber größere Betriebe mit hochleistungsfähigen Maschinen. Diese größeren Betriebe drucken heute das Volumen, das zuvor viele kleine Druckereien gedruckt haben. Unter dem Strich heißt weniger Druckereien aber auch weniger Druckmaschinen. Weil das Geschäft mit Verbrauchsmaterialien und Service auf das Volumen bezogen ist, bleibt dieses Geschäft weitgehend stabil. In den etablierten Industrieländern wird die Konsolidierung des Marktes für Druckereien jedoch voranschreiten und dadurch das Maschinengeschäft weiter unter Druck setzen. Damit unterscheidet sich unsere Situation von anderen Industrien, die sich seit der Krise – vielleicht auch nur vorübergehend – wieder erholt haben.

Meine Damen und Herren,

die Frage für uns damals war, wie wir mit diesen Veränderungen umgehen. Wo machen wir zukünftig unsere Umsätze? Und in welchen Bereichen? Wie können wir trotz dieser Veränderungen wieder profitabel werden? Diese Fragen sind bleibende Fragen, weil unsere Märkte sich ständig verändern.

Folie 7: Montage Qingpu

Mit die größte Veränderung findet bei der geographischen Verteilung des Marktes statt. Das Gesamtvolumen blieb ungeachtet der Konsolidierung in den Industrieländern stabil, weil es in den Schwellenländern Wachstum gab und auch geben wird, vor allem in China. Wir mussten unseren Kunden dorthin folgen, wo gedruckt wurde. Also bauten wir in den Schwellenländer eine Präsenz auf. Und wir gingen nach China, wo wir 2006 in Qingpu bei Shanghai einen eigenen Produktionsstandort bauten.

Folie 8: Wachstumsfelder

Im Jahr 2000 hatten die Schwellenländer einen Anteil von 15% am gesamten Druckvolumen. Innerhalb von 10 Jahren hatte sich der Anteil verdoppelt von 15 Prozent auf 30 Prozent. Bis 2015 wird erwartet, dass 40 Prozent des Bogenoffsetdruckvolumens aus den Schwellenländern stammen. Heidelberg generiert bereits heute 45% der Umsätze in diesen Regionen. Unseren Vertrieb, unsere Produkte, unsere gesamte Aufstellung werden wir konsequent nach den Wachstumschancen in diesen Märkten ausrichten.

Auf dieser Folie sehen Sie neben den geografischen Verschiebungen aber auch, in welchen Anwendungsbereichen wir unser Geschäft machten. Die Attraktivität eines Bereichs für uns resultiert vor allem aus der für den Kunden effizientesten Drucktechnologie zur Herstellung des Endprodukts.

Während zum Beispiel früher der Anwendungsbereich Publishing etwa ein Drittel des gesamten globalen Druckvolumens ausmachte, ist der Anteil heute signifikant zurückgegangen. Der wesentliche Grund dafür liegt auf der Hand. Es gibt eine konsumverändernde Entwicklung hin zu elektronischen Medien. Es gibt inzwischen zahlreiche Online-Medien, ein anderes Leseverhalten – und damit weniger Zeitungen und Zeitschriften gepaart mit kleineren Auflagen.

Wir haben uns glücklicherweise schon vor Jahren vom Rollenoffset, also von der Drucktechnologie, die vorwiegend in Publishing eingesetzt wird, verabschiedet. Wir versorgen nur den Teil im Publishingkontext, der auf Bogenoffset gedruckt wird und der für kleinere Auflagen favorisiert wird.

Folie 9: Verpackung

Wachstumschancen hingegen bietet der Packaging-Bereich. Wiederum in den Schwellenländern besteht zunehmender Bedarf an Verpackungsmaterialien. Internationale Konsumgüterfirmen bauen Produktionsstätten in diesen Ländern und jede neue Produktionsstätte verlangt normalerweise eine Verpackungsfertigung in der Nähe, da Verpackungsmaterialien nie über größere Entfernungen betriebswirtschaftlich sinnvoll transportiert werden können. In den Industrieländern werden die technologischen Anforderungen an Verpackungen immer umfangreicher. Die Kunden verwenden die Verpackung z.B. als zusätzliche Differenzierungschance oder müssen umfangreiche Vorschriften einhalten wie im Food- oder Pharmabereich. Der Umsatzanteil an Packaging-Druck in unserem Portfolio entspricht heute etwa der Marktzusammensetzung.

Commercial-Druck ist unser historischer Schwerpunkt. Durch gezielte Auswahl der richtigen Kunden und Anwendungen optimieren wir unser Geschäft in diesem Umsatzsegment permanent.

Folie 10: Digital

Noch ein Wort zu der Bedeutung verschiedener Drucktechnologien. Momentan wird die Digitaltechnologie heiß diskutiert. Es ist jedoch keine prinzipielle Frage, sondern schlichtweg eine Frage der Produktionskosten pro Seite. Auch eine Offsetmaschine verarbeitet die Vorlage in der Regel digital, es wird nur als Bildträger eine Druckplatte erstellt. Im industriellen Druckbereich ist die Wettbewerbsfähigkeit der Digitaltechnik aus Kostengründen auf Auflagen von weniger als ca. 1500 Exemplaren begrenzt. Dies begrenzt die Attraktivität einer digitalen Druckmaschine im industriellen Bereich sehr deutlich, auch für den Hersteller der Maschine. Für kleinere Druckformate haben wir uns deswegen für eine Vertriebspartnerschaft mit Ricoh entschieden und bauen global eine Vertriebskompetenz auf.

Wir sind der einzige Hersteller, der beide Technologien anbietet. Für größere Formate streben wir zumindest für den bildgebenden Teil wieder eine Partnerschaft an (z.B. mit Landa Laboratories). Im eigentlichen Druckbereich, also Papiertransport, Veredelung und auch im Workflow würden wir wieder bewährte Heidelberg-Technologie einsetzen. Am Ende des Tages müssen wir dem Kunden die Entscheidung überlassen. Für uns muss es betriebswirtschaftlich egal sein, ob wir Offsettechnologie oder Digitaltechnologie einsetzen.

Folie 11: Fazit

Meine Damen und Herren,

zusammenfassend lässt sich sagen. Obwohl der Markt sich deutlich weiter verändert, ist er vom Volumen her stabil. Und Heidelberg ist im überwiegenden Teil seiner Geschäfte mit den richtigen Produkten bei den richtigen Kunden/Anwendungen vertreten. Die Frage stellt sich fast von alleine: Sie ist Ihre Frage, und wir müssen sie beantworten. Wenn wir die Markttrends so konsequent in unserem Portfolio abbilden, warum haben wir dann fortlaufend Verluste gemacht?

Einerseits resultiert die schlechte finanzielle Performance aus den hohen Belastungen, die zur Deckung der laufenden Verluste und Umstrukturierung des Unternehmens aufgewendet werden mussten.

Andererseits haben wir weiter – allerdings in reduziertem Umfang – Forschung und Entwicklung betrieben und investiert, z.B. in unsere Fabrik in China. Davon können wir heute strategisch profitieren-

Wir haben also vieles richtig gemacht, aber aus heutiger Sicht eben auch einige Fehler.

Wir haben zwar auf die Veränderungen der Märkte reagiert, aber mit Verzögerung. Wir haben uns selbst zu lange etwas vorgemacht und auf eine Markterholung gehofft, die nicht eingetreten ist. Das hat unsere Verluste vergrößert. Umgekehrt muss man allerdings bezweifeln, dass das Unternehmen einen Personalabbau in Größenordnung von 40% auf einen Schritt überlebt hätte.

Unsere Preispolitik – und die Preispolitik unserer Branche insgesamt – war zu defensiv. Wir haben nicht hart genug versucht, wenigstens einen Teil unserer Restrukturierungskosten an Kunden weiterzugeben.

Letztlich hat die Marktveränderung auch dazu geführt, dass sich deutlich unterschiedliche Teilmärkte gebildet haben – mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen und Potenzialen. Unser Ressourceneinsatz war im Rückblick nicht fokussiert genug auf Teilmärkte mit attraktiver Profitabilität.

Da kommen wir her.

Folie 12: Agenda 2

Wo stehen wir heute?

Folie 13: Umsatz und EBITDA pro Kopf

Vor fünf Jahren waren wir profitabel. Wir erzielten einen Umsatz von rund 3,7 Mrd. Euro mit rund 20.000 Mitarbeitern. Im Geschäftsjahr 2012/13 erzielten wir einen Umsatz von rund 2,7 Mrd. Euro mit rund 14.200 Mitarbeitern. Wir haben heute etwa 6.000 Mitarbeiter weniger als vor fünf Jahren. Der Abbau der Mitarbeiter ist uns schwer gefallen, war aber unvermeidlich. Die Aufrechterhaltung unserer globalen Präsenz und Sicherung von kritischem Know-how war alles andere als einfach.

Folie 14: Umsatz und EBITDA pro Kopf

Die Folie zeigt wie sich der Umsatz von 2008 mit dem Umsatz von heute vergleicht: Sie zeigt, dass der pro Kopf Umsatz heute inzwischen doch vergleichbar, sogar etwas besser als 2008 ist. Umsatz ist allerdings nicht mit Profitabilität gleichzusetzen. Bezogen auf Umsatz pro Kopf haben wir viel erreicht. Was EBITDA, also Profitabilität pro Kopf betrifft, sind wir noch nicht da, wo wir sein müssen. Unser Ziel ist es, das EBITDA pro Kopf zu steigern – kurzfristig von rund 8 Tsd. Euro pro Kopf auf 14 Tsd. Euro pro Kopf. Damit erreichen wir die Gewinnschwelle. Um nachhaltig profitabel zu sein, soll der Wert weiter steigen und mittelfristig 17 Tsd. pro Kopf erreichen.

Ehe ich darauf eingehe, wie wir diese Profitabilität erreichen wollen, lassen Sie mich auf die Ergebnisse des letzten Geschäftsjahres kurz eingehen. Detaillierte Informationen finden Sie im Geschäftsbericht, der heute für Sie ausliegt, aber auch im Internet auf unserer Investor-Relations-Seite abrufbar ist.

Und ehe ich die Ergebnisse zeige, vorab eine Frage und eine Antwort.

Sind wir mit den Ergebnissen des letzten Jahres zufrieden? Unsere Antwort ist klar: Nein. Zufrieden werden wir nicht sein, bis wir unsere Ziele erreicht haben. Unsere Ziele sind nachhaltige Profitabilität und die Senkung der Verschuldung. Diese Ziele haben wir noch nicht erreicht. Erreicht haben wir aber wichtige Meilensteine auf dem Weg zu diesen Zielen.

Folie 15: Kennzahlen

Unser Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr erreichte 2,735 Mrd. Euro. Wir haben ein deutliches operatives Plus angestrebt – und wir haben es auch erreicht. Unser EBITDA stieg von 90 Mio. Euro auf 111 Mio. Euro. Aufgrund der Sondereinflüsse und eines negativen Finanzergebnisses stand allerdings unter dem Strich kein Plus, sondern noch ein Minus. Der Fehlbetrag, der Verlust für das vergangene Geschäftsjahr wurde zwar deutlich reduziert, betrug aber noch 110 Mio. Euro.

Der Free Cashflow hingegen war trotz der Auszahlungen für die Restrukturierung nur leicht negativ. Ohne diese einmaligen Auszahlungen wäre er mit rund 44 Mio. Euro sogar deutlich positiv ausgefallen. Der Free Cashflow zeigt den Zufluss an Geldmitteln innerhalb des Jahres, die dem Unternehmen nach allen Ausgaben zur Verfügung stehen. In den letzten vier Jahren ist es uns gelungen, sämtliche Ausgaben für Restrukturierung aus dem Free Cashflow zu bezahlen.

Dadurch konnte die Nettoverschuldung mit rund 260 Mio. Euro auf niedrigem Niveau gehalten werden.

Folie 16: China Print

Bei der regionalen Verteilung unseres Umsatzes rekapituliere ich noch einmal: Im Jahr 2000 hatten die Schwellenländer einen Anteil von 15% am gesamten Druckvolumen. 2015 wird 40 Prozent des Bogenoffsetvolumens aus den Schwellenländern stammen. Führend ist China.

Folie 17: Umsatz nach Regionen

China ist mit einem Anteil von 16 Prozent auch der umsatzstärkste Markt von Heidelberg, gefolgt von Deutschland. Die gesamte Region Asien/Pazifik ohne China hatte einen Anteil von 17 Prozent. Südamerika und Eastern Europe machen zusammen über 15 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Zusammenfassend muss man sagen, dass wir nur rund die Hälfte unserer Umsätze letztes Jahr noch in den westlichen Industrieländern und Nordamerika erwirtschaftet haben.

Folie 18: EBITDA Segmente

Was das operative Ergebnis betrifft: Verglichen mit dem Vorjahr gab es eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnis von 90 Mio. Euro auf 111 Mio. Euro, inklusive des Ergebnisses der Sparte Financial Services. Wenn wir die Segmente miteinander vergleichen, sehen wir, dass der Servicebereich deutlich profitabler war. Das Segment Services verbesserte das operative Ergebnis vor Zinsen und Abschreibungen von 73 Mio. Euro auf 81 Mio. Euro.

Das Segment Equipment konnte sich trotz der Kostenbelastungen für die drupa von 3 Mio. Euro auf 21 Mio. Euro verbessern, blieb allerdings hinter den Ergebniserwartungen zurück. Die Stagnation in den Industrieländern und die damit zusammenhängende Konsolidierung werden für das Segment Equipment in den nächsten Jahren eine Herausforderung bleiben. Die relativ hohe Volatilität von Einzelmärkten, wie z.B. derzeit Brasilien stellt zusätzlich hohe Ansprüche an die erforderliche Flexibilität unserer Strukturen.

Wenn Sie unser Unternehmen mit anderen Wettbewerbern vergleichen, werden Sie allerdings feststellen, dass normalerweise nicht zwischen Equipment- und Service-Geschäft unterschieden wird. Die Ergebnisse werden konsolidiert.

Folie 19: Bilanz

Beim Blick auf die Bilanz sehen Sie die Auswirkungen unseres Asset Management ganz deutlich.

Die Bilanzsumme reduzierte sich gegenüber dem letzten Jahr bei gestiegenem Umsatz um 180 Mio. Euro. Blickt man wiederum vier Jahre zurück, konnten wir die Mittelbindung in Summe sogar um mehr als 500 Mio. Euro senken.

Im Nettoumlaufvermögen konnte die Kapitalbindung dank des gesunkenen Vorratsbestands noch einmal deutlich reduziert werden. Gerade hier, im Bereich des Nettoumlaufvermögens, sehen wir weitere Potenziale um Mittel freizusetzen und die Verschuldung weiter zu senken.

Auf der Passivseite der Bilanz richtet sich unser Blick auf das weiter gesunkene Eigenkapital. Dabei war zusätzlich die versicherungsmathematische Senkung des Zinssatzes auf Anlagen zur Pensionssicherung schädlich. Mit 400 Mio. Euro besteht kein Grund beunruhigt zu sein. Aber unser Ziel ist klar: durch die Rückkehr zu nachhaltigen Gewinnen wollen wir die Eigenkapitalbasis schnellstmöglich wieder stärken.

Folie 20: Finanzierungsrahmen

Kommen wir zur Finanzierungsseite. Hier sind wir nach wie vor stabil aufgestellt.

Anfang Juli haben wir durch die erfolgreiche Begebung einer Wandelanleihe i.H.v. 60 Mio. € eine weitere Diversifizierung der Finanzierungsinstrumente und der Laufzeiten erreicht. Gemeinsam mit der Anleihe über 300 Mio. € decken wir unsere Verschuldung heute im Wesentlichen mit langfristigen Kapitalmarktinstrumenten ab. Den zusätzlichen Kapitalbedarf,

der sich aus dem unterjährig schwankenden Geschäftsverlauf ergibt, sowie den baren und unbaren Bedarf aus dem internationalen Tagesgeschäft decken wir aus einer syndizierten Kreditlinie ab.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Aber Zahlen zeigen noch nicht alles. Wir haben viele Maßnahmen eingeleitet, die unsere Zahlen kurzfristig und nachhaltig verbessern werden. Über das Effizienzprogramm Focus 2012 wurde häufiger berichtet. Ich möchte Ihnen zwei weitere Beispiele für übergeordnete Projekte geben, mit denen wir darüber hinaus die Aufstellung von Heidelberg verbessern werden:

Folie 21: Komplexitätsmanagement

- Wir haben ein unternehmensweites Programm zum Komplexitätsmanagement eingeführt. Schon der Begriff Komplexitätsmanagement hört sich komplex an, die Idee dahinter ist aber einfach. Wenn man wiederum das Jahr 2008 als Referenzjahr nimmt, dann erzielen wir heute mit dem gleichen Maschinen-Portfolio bzw. Fertigungsprogramm rund 1 Milliarde Euro weniger Umsatz, d.h., viel weniger, oder zu wenig Umsatz pro Teil. Um unsere früheren Skalenvorteile zurückzuerlangen, müssen wir unser Portfolio und unsere Programme deutlich straffen. Konkret können wir schon bei den Sachnummern die Anzahl unserer Teile um 30 bis 35 Prozent verringern. Das Gleiche gilt auch bei den verwendeten Werkzeugen, deren Anzahl durch eine höhere Zahl an Gleichteilen drastisch reduziert werden kann. Randprodukte können gestrichen, und die Fertigungstiefe kann verringert werden – dies alles ohne die Qualität unserer Produkte oder Serviceleistungen zu verschlechtern, während wir gleichzeitig unsere Effektivität und dadurch unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessern.
- Auch bei unseren Vertriebsstrukturen gibt es ein großes Potenzial, Komplexität zu verringern. Wir reden heute nicht mehr über eine anonyme Masse von 200 000 Kunden. Unser Kundenportfolio erfasst ungefähr 15 000 Kunden, die wir aktiv betreuen und in einem CRM (Customer-Relationship-Management Programm) erfassen. Das heißt nicht, dass wir weniger Umsatzpotenzial haben. Im Gegenteil. Wir wissen besser, bei welchen Kunden das größte Potenzial liegt. Wir wissen präziser wann sie was brauchen und können sie gezielter ansprechen. Besseres Kundenwissen wird das Profitabilitätspotenzial steigern. Gleichzeitig straffen wir unsere komplexe Back-Office-Struktur. Statt lokaler Strukturen werden wir nationale oder sogar internationale Center haben.

Folie 22: NWC und Verschuldung

Wir haben historisch schon unsere CapEx und Forschungs- / Entwicklungsressourcen an die neuen Verhältnisse angepasst und damit unseren Kapitaleinsatz verringert. Unser Programm zum Networking-Capital-Management ist ein weiteres übergeordnetes Projekt zur allgemeinen Performance-Verbesserung und zur Senkung der Verschuldung. Es ist uns gelungen, unser Net Working Capital deutlich zu verringern und die freigesetzten Mittel zur Verringerung des Kapitalbedarfs einzusetzen, was unsere Unternehmensverschuldung senkt.

Um bei der Unternehmensverschuldung zu bleiben: Unser Finanzierungsrahmen ist stabil. Relativ kurzfristig soll die Nettoverschuldung nur noch maximal das Zweifache des operativen Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Leverage) betragen. Dies entspricht aus Sicht des Kapitalmarktes einer sozusagen „normalen“ Unternehmensverschuldung und schafft neue unternehmerische Freiräume für Heidelberg.

Das Bild zeigt wo wir herkommen, der Leverage konnte bereits stark gesenkt werden. Heute stehen wir noch bei Faktor 2,4 und wir sind zuversichtlich, bald unser Ziel zu erreichen.

Folie 23: Aktien- und Anleihekurs

Was Sie als Aktionärinnen und Aktionäre direkt und besonders betrifft: Allmählich beginnen wir das Vertrauen am Kapitalmarkt zurückzugewinnen. Von dem Tiefpunkt im November 2012 von unter 1 Euro ist die Aktie zeitweise über 2 Euro gestiegen, eine Verdoppelung des Werts. Heute steht die Aktie bei knapp unter zwei Euro. Unsere Anleihe hat Par erreicht, d.h. sie liegt über dem Ausgabekurs. Wir konnten innerhalb kurzer Zeit eine Wandelanleihe erfolgreich im Markt platzieren. Dies zeigt, dass Heidelberg für Investoren wieder interessant ist.

Lassen Sie mich etwas zum Thema Vertrauen sagen. Alles hat, so heißt es, seine Zeit. Dies ist auch der Fall, wenn es um Vertrauen geht. Die Zeit des Vertrauens ist die Zukunft. Das bringt mich zurück zu dem Thema, mit dem die Geschichte beginnt, die ich jetzt erzählen möchte: Zukunft.

Folie 24: Agenda 3

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

jetzt komme ich zu dem wohl wichtigsten Punkt meiner Ausführungen:

Wo wollen wir hin?

Folie 25: BA-Organisation

Wo wir hin wollen, ist klar. Nach fünf Jahren mit Verlusten wollen wir wieder in die Gewinnzone zurückkommen. Nach dem operativen Plus in diesem Jahr wollen wir nächstes Jahr in der Gewinnzone ankommen und wir wollen dort bleiben. Wir wollen gleichzeitig unsere Verschuldung weiter senken.

Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Denn – wie ich Ihnen vorhin gezeigt habe – das globale Druckvolumen ist stabil. Stabilität ist gut und wichtig. Aber Stabilität ist nicht Wachstum. Wir müssen profitabler werden in einem Markt, das als Ganzes mehr Stabilität als Wachstum verspricht. Um unser Ziel zu erreichen, richten wir deshalb das ganze Unternehmen nach Profitabilität aus – nicht nach Volumen.

Auch dies ist leichter gesagt als getan. In den letzten Jahren haben wir umfangreiche Restrukturierungen erfolgreich durchgeführt. Wir haben uns an die veränderten Marktbedingungen angepasst. Aber unsere Märkte verändern sich. Unsere Technologien verändern sich. Unsere Kunden und deren Bedürfnisse verändern sich. Und zwar permanent. Das heißt: wir müssen uns auch verändern. Permanent. Wir müssen uns kontinuierlich an die Marktgegebenheiten anpassen. Unser künftiger Erfolg hängt von unserer Fähigkeit ab, uns proaktiv und kreativ zu verändern. Permanent.

Wer kreativ ist, ist eher der Zeit voraus. Wer der Zeit voraus ist, gewinnt Zeit. Unter unserer Marktbedingungen wird derjenige, der die Zeit kreativ gewinnt, am ehesten auch Gewinn erzielen.

Aus diesen Gründen haben wir Ende 2012 innerhalb der Segmente eine funktionsübergreifende Business Area Organisation eingeführt. Unser Geschäft ist komplex, zu komplex, um gemeistert zu werden durch eine einzelne Strategie, die für das ganze Geschäft in der ganzen Welt gedacht ist.

Diese neue Organisation kann nur erfolgreich sein, wenn es auf der Ebene der einzelnen Business Areas klare Performanceziele und individuelle Verantwortlichkeiten gibt. Damit gewährleisten wir eine schnellere Reaktion auf Marktdynamiken, verankern die damit zusammenhängenden Verantwortlichkeiten und zeigen unternehmerischen Erfolg auf.

Gleichzeitig ist es die Aufgabe aller anderen Teile des Unternehmens, mit Business-Areas-Verantwortlichen unterstützend zusammenzuarbeiten, damit bei der Umsetzung der einzelnen BA-Strategien Synergien erkannt und innerhalb der Hauptfunktionen (Vertrieb, Produktion, Forschung) kontinuierlich gesteigert werden. Die BAs sind im gewissen Maß virtuelle Organisationen. Die ausführenden Strukturen sind auf Ebene unserer Segmente, Equipment und Service, geklammert.

Folie 26: Strategische Kategorien und Performanceziele

Wir kategorisieren die einzelnen BAs zum einen nach Performance, zum anderen nach strategischer Grundkategorie. Die unterschiedlichen BAs haben entsprechend unterschiedliche Strategien und Potenziale. Wir meinen allerdings, dass jede Business Area das Potenzial hat, profitabel zu sein. Jede Business Area hat deshalb eigene spezifische Zielvorgaben. Innerhalb der nächsten drei bis vier Jahre muss das Ziel erreicht bzw. gehalten werden.

Bei der strategischen Kategorie unterscheiden wir – ganz klassisch – zwischen

- Run for Cash (RfC),
- Invest to Maintain (ItM) und
- Invest to Grow (ItG) Geschäften

RfC BAs operieren in einem reifen Markt mit wenig Möglichkeiten, sich über das Produkt selbst zu differenzieren. Im Wesentlichen hängt der betriebswirtschaftliche Erfolg von der Kostenposition im Vergleich zum Wettbewerb ab. Da der Investitions- bzw. Entwicklungsaufwand beschränkt ist, geht man davon aus, dass mehr Cash erwirtschaftet als verbraucht wird.

Der Überschuss wird zur Entwicklung der **ItG** Geschäfte eingesetzt, die hohes Umsatz- und Margenpotenzial haben, aber noch im Aufbau begriffen sind.

ItM Geschäfte sind meistens, auch in unserem Fall, das Gleiche wie Kerngeschäfte. Hier hat das Unternehmen aufgrund von führender Technologie und hoher Kundenzufriedenheit die Chance, genug Cash zu erwirtschaften, um die Geschäfte in dieser Position zu halten, bis die nächste Phase des Lebenszyklus erreicht ist (RfC). In einem idealen Portfolio verteilt sich der Umsatz zu ca. 50% auf ItM Geschäfte, 30-35% auf RfC und der Rest auf ItG Geschäfte.

Unabhängig von Effizienzsteigerungsmaßnahmen ist es unser Ziel, auf ein ausgeglichenes Portfolio hinzuarbeiten. Mit dem dargestellten Portfoliomodell können wir unseren Ressourceneinsatz gut auf hohe Profitabilität bzw. Rentabilität steuern.

Folie 27: Der Mensch hinter der Maschine

Ich würde gerne unser Portfolio noch auf einer anderen Ebene diskutieren.

Technologie bzw. Technologiekompetenz ist wichtig und wird so bleiben. Dass Heidelberg zu den Technologieführern gehört, ist unbestritten, und auch dies wird so bleiben. Es muss nicht immer unsere eigene Technologie sein. Wenn eine Kooperation uns einen schnelleren und effizienteren Zugang zu einer Technologie ermöglicht, die uns hilft, unsere Kunden besser zu bedienen, werden wir – wie bei Ricoh im Kontext des Digitaldrucks – strategische Partnerschaften einsetzen.

Folie 28: Servicetechniker

Aber es wird immer schwieriger, sich nur über die Technologie zu unterscheiden. Am Ende des Tages wird der Kunde zunehmend nicht mehr eine Maschine kaufen, sondern das gesamte Know-how, das er braucht, um selbst erfolgreicher zu sein. Dazu gehört die Sicherstellung der Verfügbarkeit seiner Maschine, die Einbindung unseres Equipments in seinen Workflow, die Geschwindigkeit, mit der man seine Probleme löst, die zuverlässige Versorgung mit Verbrauchsmaterialien.

In der Maschine steckt eine Technologie, hinter der Maschine steht letzten Endes ein Mensch. Der Kontakt zu den Märkten einer globalisierten Welt ist kein Kontakt von Maschine zu Maschine: Es ist ein Kontakt von Mensch zu Mensch. Ich denke, in Zukunft wird Service zunehmend groß geschrieben. Die Maschine wird nicht weniger wichtig, aber der Mensch hinter der Maschine wird wichtiger.

Folie 29: Druckerei-Team

Wenn Maschinen immer ähnlicher werden, werden Menschen der Unterschied sein. Wir bauen Maschinen, und wir bauen auf solche Menschen. Denn als Unternehmer können wir es uns nicht leisten, uns nicht zu unterscheiden. Deswegen müssen wir „Equipment“ und „Service“ mindestens als gleichrangige Stützen unseres Unternehmens sehen und weiterentwickeln. Deswegen sind wir auch froh, dass wir – ungeachtet der notwendigen Anpassungen – unser globales Service- und Vertriebsnetzwerk aufrechterhalten konnten. Wir sind auf der ganzen Welt Nachbar unserer Kunden.

Folie 30: Ausblick GJ 13/14

Lassen Sie mich zum Ausblick kommen. Zu allererst: unser Ziel, in diesem Geschäftsjahr mindestens so viel Geld zu verdienen, wie wir ausgeben – also ein positives Nettoergebnis – ist unverändert. Im Augenblick läuft das Jahr nach Plan. Im ersten Quartal erwarten wir zwar noch ein negatives operatives Ergebnis, aber es wird planmäßig deutlich besser ausfallen als im ersten Quartal des Vorjahres.

Wir wollen am Ende des aktuellen Geschäftsjahres profitabel sein. Das wird sich nach wie vor erheblich auf Kosteneinsparungen stützen, aber es sind deutliche Elemente aus Margensteigerung und bessere Anpassungen an Teilmärkte enthalten.

Folie 31: Mittelfristiges Profitabilitätsziel

Aber auch dieses Ziel ist nur ein Meilenstein, auf dem Weg zu wirklich nachhaltiger Profitabilität. Unter Beibehaltung des derzeitigen Portfolios kann mittelfristig eine Unternehmensperformance von mehr als 8% EBITDA erreicht werden. Diese Zahl ist realistisch, weil wir sie in der jüngeren Vergangenheit schon erreicht bzw. sogar überschritten haben. Sie ist auch realistisch weil wir schon heute in einem idealisierten Portfolio diesen Wert erreichen würden. Und letztendlich ist es ein Wert, den die obere Hälfte vergleichbarer Unternehmen im Mittel über die letzten fünf Jahre erreicht hat.

Durch Portfolio-Optimierung, also dem Auf- und Ausbau profitabler Geschäfte und dem Abbau wenig profitabler Geschäfte, kann das Erreichen dieses Ziels beschleunigt werden und die Durchschnittsperformance würde sich noch erhöhen. Die Art und Weise wie wir unser Portfolio bewerten und Ressourcen zuordnen, wird uns aber auch erlauben, es kontinuierlich auf diesen Wert hin zu optimieren.

Zunächst konzentrieren wir uns aber auf die Rückkehr zur Profitabilität und die Senkung der Verschuldung. Wir wollen unseren Handlungsspielraum durch die Erreichung unserer kurz- und mittelfristigen Ziele erweitern. Rom wurde nicht an einem Tag gebaut – und Heidelberg

wird auch nicht an einem Tag umgebaut. Es steht eine Menge Arbeit und sicher auch einige neue Herausforderungen vor uns. Angefangen haben wir – und nächstes Jahr wollen wir Ihnen einen Gewinn präsentieren.

Ich danke Ihnen für Ihr Kommen, für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Vertrauen.

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.