

Strategie: Ziele und Maßnahmen

Wir haben unser Unternehmen in den vergangenen Jahren durch tiefgreifende Restrukturierungsschritte konsequent an die sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen angepasst. Das Portfolio wurde hinsichtlich unserer Zielprofitabilität und Cash-Generierung umgebaut und an den Wachstumsbereichen des Marktes ausgerichtet. Dieser Prozess ist nun weitestgehend abgeschlossen. Hierdurch hat Heidelberg im Geschäftsjahr 2015/2016 die Grundlage für ein nachhaltig profitables Wachstum gelegt. Dies zeigt sich in einer verbesserten Umsatz- und Ergebnisentwicklung sowie verringerten Finanzierungskosten und damit in einem positiven Nachsteuerergebnis.

Unsere Wachstumsquellen sehen wir im Bereich der Services, die bereits knapp die Hälfte unseres Gesamtumsatzes darstellen, und bei industriell nutzbaren (Digital-)Drucktechnologien. Unsere Digitaldrucktechnik ist auf das Kundenbedürfnis ausgerichtet, den zunehmenden Bedarf an Flexibilität im Umfeld des industriellen Druckens zu realisieren.

Im Markt für Bogendruckmaschinen, unserem Kerngeschäft, kann für Heidelberg, auch aufgrund des hohen Marktanteils, kaum noch profitables Wachstum erzeugt werden. Hier konzentrieren wir uns darauf, die Margen bei stabilem Umsatz weiter zu verbessern. Wir treiben die Digitalisierung des Gesamtprozesses einer Druckerei voran, was sich in zunehmender Autonomie der Maschinen,

Heidelbergs Weg zu nachhaltiger Profitabilität

Bis 2015: Umsetzung der Restrukturierung und Optimierung	Status quo 2015/2016: Solide Grundlage gelegt	Ausblick: Nachhaltig profitables Wachstum
<ul style="list-style-type: none"> → Anpassung der Strukturen an dynamische Marktveränderungen <ul style="list-style-type: none"> → Restrukturierung und Kostenabbau → Verschlankeung der Strukturen → Portfoliooptimierung mit Desinvestments und Akquisitionen → Etablierung einer Vierfeldstrategie (HDE: Bogenoffset, Digitaldruck, HDS: Consumables, Service) → Asset Management und Net Working Capital Management zur Finanzierung des Konzernumbaus → Refinanzierung zur Diversifizierung des Finanzierungsrahmens und Optimierung des Fälligkeitsprofils 	<ul style="list-style-type: none"> → Strategische Neuausrichtung abgeschlossen → Grundlage für solides nachhaltiges Wachstum gelegt → Profitabilität gesteigert → Stabile Finanzierung skalierbar auf zukünftiges Wachstum → Kontinuierliche Optimierung der Refinanzierungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> → Wandel vom rein technologie- zu einem stärker kundenorientierten Unternehmen → Strategischer Fokus auf Wachstum und Profitabilität: <ul style="list-style-type: none"> → Expansion in den Wachstumsbereichen Digital, Services und Software → Umsatzanteil im höhermargigen Services-Bereich auf mindestens 50 % erhöhen → Digitalisierung vorantreiben → Fokus auf industriell arbeitende Druckereien
Ausgangslage 2010/2011: Umsatz: 2.629 Mio € EBITDA-Marge: 3,9 % Nachsteuerverlust: -129 Mio € Leverage: 3,4	Kennzahlen 2015/2016: Umsatz: 2.512 Mio € EBITDA-Marge (währungsbereinigt): 7,8 % Nachsteuergewinn: 28 Mio € Leverage: 1,5	Ausblick: <ul style="list-style-type: none"> → Umsatzwachstum bis zu 4 % jährlich auf rund 3 Mrd € → Hohe Profitabilität: EBITDA-Marge 7 bis 10 %; damit nachhaltig positives Nachsteuerergebnis sowie Leverage unter 2 zur Finanzierung der Expansion und Optimierung der Kapitalstruktur

Softwareentwicklung und dem Angebot intelligenter, performancesteigernder Services zeigt. Hier sehen wir ein großes Kundeninteresse, und Heidelberg hat sich über Jahre hinweg eine ausgezeichnete Position erarbeitet. Unsere weltweit engen Kundenkontakte aufgrund der breiten installierten Basis helfen uns zudem, mehr Umsatz mit Service und Consumables zu erzielen.

Zusammenfassend ist die operative Entwicklung von Heidelberg geprägt durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der im Jahr 2014 etablierten Vierfeldstrategie mit dem strategischen Fokus innerhalb der Segmente Heidelberg Equipment (HDE) und Heidelberg Services (HDS) auf:

▸ **HDE**

▸ **BOGENOFFSET:** In einem reifen, aber stabilen Markt hat Heidelberg bei Bogenoffset die stärkste Position, den größten Marktanteil bei Neumaschinen und die breiteste installierte Basis. Dies bietet ein großes Grundvolumen an Cash generierendem Stammgeschäft und ermöglicht Wachstum bei Service und Consumables.

▸ **DIGITALISIERUNG UND DIGITALDRUCK:** mittel- und langfristig profitables Wachstum bei Hardware, Software und Verbrauchsmaterialien (Tinte)

▸ **HDS**

▸ **CONSUMABLES:** ausgehend von einem geringen Marktanteil kurzfristiges Wachstumspotenzial, sowohl organisch als auch durch Akquisitionen

▸ **SERVICE:** breite installierte Maschinenbasis bietet kurz- und mittelfristiges Wachstumspotenzial für neue, cloud- und performanceorientierte Serviceprodukte

Heidelberg als bevorzugter Partner des industriellen Druckers

Nachdem der strategische Rahmen für die nachhaltig profitable Zukunft gelegt wurde, befindet sich Heidelberg zunehmend in einem Entwicklungs- und Transformationsprozess von einem rein technologieorientierten hin zu einem kundenorientierten Unternehmen. Der strategische Fokus für die kommenden Jahre liegt daher auf der zielgerichteten Vernetzung der Geschäftsbereiche innerhalb dieser Vierfeldstrategie und spezifischen Maßnahmen für alle Geschäftseinheiten. Dies soll bis zum Jahr 2022 die Realisierung der folgenden Zielvorgaben ermöglichen:

- **UMSATZWACHSTUM:** bis zu 4 % p. a. auf ein Konzernumsatzziel von rund 3 Mrd € durch organisches und externes Wachstum
- Verschiebung der **PORTFOLIOSCHWERPUNKTE** (bezogen auf den Umsatz) auf:
 - mindestens 50 % Services, 50 % Equipment, davon Digital 10 bis 20 %, Umsatzanteil wachsend
- Anhaltend hohe **PROFITABILITÄT:** EBITDA-Marge 7 bis 10 %
- Fokus auf steigenden **NACHSTEUERGEWINN**, auch durch Reduzierung der Zinslast
- Anhaltend niedrige Verschuldung: Leverage <2

Etabliertes Wertesystem als Grundlage für erfolgreiche Zukunft

Die Strategie und das Wertesystem werden durch die Unternehmensvision und -mission transportiert, an der sich das Handeln aller im Unternehmen ausrichtet.

Unsere Vision

Wir strukturieren unser Portfolio in Richtung der Segmente des Weltmarktes, die in Zukunft attraktiv sein werden. Dies ist die Grundlage für unser künftiges Wachstum.

Unsere Mission

Heidelberg wird seine Führungsposition als der zuverlässigste Partner in der Druckindustrie der Zukunft auch künftig behaupten. Aufgrund eines genauen Verständnisses der Kundenbedürfnisse bieten wir unseren Kunden:

- effiziente und zuverlässige Produktionsprozesse,
- wirtschaftlich optimale, sinnvolle Investitionen und
- einen einfachen Zugang zu allen benötigten Materialien.

›We are more than machines!‹

Kundenorientierung steht im Fokus

Um diesem Anspruch und dem Ziel nachhaltiger Profitabilität gerecht zu werden, haben wir einen Transformationsprozess

- zu den richtigen Kunden und Arbeitsgebieten,
- zu einem Wertmanagement im Unternehmensportfolio und
- auf eine termingerechte Ausführung auf allen Ebenen vollzogen.

Listen. Inspire. Deliver.

LISTEN – zuhören –	INSPIRE – inspirieren –	DELIVER – liefern –
<p>Wir hören unseren Kunden genau zu, um ihre Bedürfnisse zu verstehen. Wir hören aber auch einander zu, da wir zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.</p>	<p>Wir wollen unsere Kunden inspirieren und beeindrucken, technologisch die Zukunft vorwegnehmen und damit die Kundenerwartungen übertreffen. Intern ist entscheidend, dass wir uns gegenseitig fordern und motivieren, um neue und bessere Wege zum Ziel zu finden.</p>	<p>Wir liefern, was wir versprechen. Jeder Kunde muss den Nutzen unseres Tuns und unserer Produkte erkennen. Wir geben ihm mit jedem Auftrag ein persönliches Versprechen, das wir selbstverständlich einhalten. Wir müssen aber auch die untereinander definierten Ziele erreichen. Dabei dient das eigene Handeln, für das wir die Verantwortung übernehmen, der Profitabilität. Dafür wird Verantwortung übernommen und entsprechend gehandelt.</p>

Die Heidelberg-Kundenbasis hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch gewandelt: Aus den früher rund 200.000 Generalisten sind heute etwa 15.000 Spezialisten geworden, deren Bedürfnisse entsprechend neu adressiert werden müssen. Heidelberg erwirtschaftet jährlich 80 Prozent seiner Umsätze mit 3.000 vorwiegend mittleren und großen Kunden. Hier werden wir in Zukunft nur erfolgreich sein, indem wir uns noch stärker von einem technologiegetriebenen zu einem kundenorientierten Unternehmen wandeln.

Kultureller Wandel als interne Triebfeder

Das veränderte Wertebewusstsein ist Teil eines grundsätzlichen kulturellen Wandels mit einer verstärkten **KUNDENORIENTIERUNG** und der hierfür notwendigen Neuprägung der Innovationskultur bei Heidelberg. Heidelberg muss in der Lage sein, seinen Kunden zur richtigen Zeit das Richtige zu liefern. Um dies zu erreichen, wurde ein neues Wertebewusstsein bei allen Mitarbeitenden verankert, das unter dem Motto steht: **LISTEN. INSPIRE. DELIVER.**

Strategische Maßnahmen zur Zielerreichung

Heidelberg will durch die Kombination und Vernetzung seines Leistungsspektrums aus Maschinen, Service und Verbrauchsmaterialien auch in Zukunft der bevorzugte Partner des industriellen Druckers sein. Das dynamische, auf Wachstum und Profitabilität ausgerichtete Portfolio, die gestärkte Unternehmens- und Innovationskultur sowie der neue finanzielle Handlungsspielraum und eine solide Finanzierung bilden die Grundlage für das angestrebte nachhaltig profitable Wachstum.

Die zeitnahe und konsequente Umsetzung der eingeleiteten Business-Area-bezogenen Projekte für die Segmente Heidelberg Equipment (HDE) und Heidelberg Service (HDS) ist nun oberstes Gebot, um das Geschäftsmodell robuster gegenüber konjunkturellen Schwankungen im traditionellen Kerngeschäft zu gestalten. Im Fokus der nächsten Jahre steht die weitere Verbesserung der operativen Marge in allen Segmenten.

Heidelberg Equipment (HDE)

Bogenoffset: Margenverbesserungen in stagnierendem Marktumfeld

Im Bogenoffset ist das Marktvolumen im Neumaschinengeschäft mit rund 2,3 Mrd € p. a. trotz starker und kurzfristiger konjunkturabhängiger Schwankungen des Investitionsverhaltens stabil. Heidelberg ist in diesem Bereich mit einem Marktanteil von über 40 Prozent bei Neumaschinen und der größten installierten Basis der Marktführer. Durch

die Anpassung der Strukturen in den letzten Jahren kann der Bereich flexibler auf Schwankungen reagieren. Der Fokus liegt primär auf dem Erhalt der führenden Markt- und Technologieposition, auch durch die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung in diesem Marktsegment. Vor diesem Hintergrund ist es für die kommenden Jahre das Ziel, die Marge über Preissteigerungen und Produktionskostensenkung zu verbessern und kontinuierlich nach weiterem Optimierungspotenzial zu suchen. Unabdingbar bleibt damit die kontinuierliche Anpassung der (Kosten-) Strukturen und der Fertigungstiefe an den Reifegrad dieser Produkte im Lebenszyklus.

Wachstumspotenziale bei Digital durch hohe Innovationskraft der Technologiepartner heben

Die Digitalisierung der Druckbranche ist, wie dies bereits in anderen Industrien geschehen ist, nicht mehr aufzuhalten. Hieraus ergeben sich für unser Unternehmen in den kommenden Jahren enorme Wachstumspotenziale. Diese sollen aus eigener Kraft, durch den Ausbau der Innovationsführerschaft auch in diesem Bereich, gehoben werden. So haben wir in den letzten Jahren die Hälfte der Forschungsressourcen aus dem Offset-Bereich zu Digital verlagert. Hierdurch konnte die Einführung etwa der neuen Produktreihe ›Fire‹ vom theoretischen Produktkonzept zum verkaufsfähigen Produkt auf 15 Monate reduziert werden.

Heidelberg konzentriert sich im Digitaldruck auf seine Kernkompetenzen und die Zusammenarbeit mit weltweit führenden Technologiepartnern. So kooperiert das Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte bereits seit 2011 mit Ricoh und seit Herbst 2013 mit Fujifilm. 2014 haben wir unsere Position durch die vollständige Übernahme der schweizerischen Gallus Holding im digitalen Etikettendruck und den Erwerb eines Herstellers von Multi-Channel-Publishing-Software gestärkt. Ziel ist es, mittelfristig im Digitalbereich einen Umsatz von mehr als 10 Prozent des Gesamtumsatzes zu erzielen.

Heidelberg Services (HDS)

Heidelberg hat in den vergangenen Jahren, auch getrieben durch Akquisitionen, Fortschritte in dem Bestreben gemacht, das weniger zyklische Segment Heidelberg Services (HDS), das sich im Wesentlichen aus den beiden Arbeitsgebieten Services und Consumables zusammensetzt, zu

stärken. Nach der Übernahme der PSG im Frühjahr 2015 sind die Umsatzverhältnisse zwischen HDS und HDE nahezu ausgeglichen.

Der Bereich **SERVICES** bleibt weiterhin stabil auf hohem Niveau. Das Marktvolumen für Service, Wartung und Ersatzteile liegt relativ konstant bei jährlich 1,3 Mrd €. Das Unternehmen profitiert in diesem Bereich davon, dass mehr als 50 Prozent des adressierbaren Marktes auf Heidelberg-Maschinen basiert. Wachstumspotenziale in diesem höhermargigen Geschäft liegen vor allem – dank des globalen Service- und Logistiknetzwerks – in der Integration von unabhängigen Anbietern in dieses Netzwerk und in einer erweiterten Wertschöpfung beim Kunden (performance-basierte Services).

Während das globale Druckvolumen mit rund 400 Mrd € pro Jahr insgesamt weiterhin relativ konstant bleibt, können einzelne Teilbereiche, wie etwa die Verpackung, unverändert zulegen. Die Entwicklung des Bereichs **CONSUMABLES** ist damit eng verbunden und stellt aufgrund des noch geringen Marktanteils von Heidelberg, der geringen Kapitalbindung und der fragmentierten Herstellerbasis das kurzfristig interessanteste Wachstumsfeld innerhalb der Branche dar. Wie schon in der jüngeren Vergangenheit sucht Heidelberg im Markt permanent nach interessanten und passenden Übernahmezielen, die auch zur Steigerung der Profitabilität beitragen.

Etablierter Track Record bei der erfolgreichen Integration übernommener Unternehmen

Neben der Hebung organischer Wachstumspotenziale, die insbesondere durch die Stärkung der Innovationspipeline und des Bereichs Forschung und Entwicklung generiert werden, hat sich Heidelberg in den vergangenen Jahren einen erfolgreichen Track Record bei der Integration übernommener Unternehmen erarbeitet. Neben der genannten Komplettübernahme der Gallus-Gruppe zum Ausbau des Digitalangebots im Etikettenbereich wurde die Position bei den Verbrauchsmaterialien durch die erfolgten Akquisitionen der britisch-niederländischen Hi-Tech Coatings, der europäischen PSG-Gruppe und der belgischen BluePrint Products im Bereich Druckchemikalien mit einem zukünftigen Mehrumsatz von insgesamt über 100 Mio € gestärkt.

Auch in Zukunft planen wir, das Unternehmensportfolio durch externes Wachstum in den Bereichen Services und Digital auszubauen. Dabei fokussiert das Unternehmen auf den Zugang zu komplementären Dienstleistungen oder Technologien, um eine schnelle Integration in bestehende Infrastrukturen zu gewährleisten.

Finanzielle Freiheiten ermöglichen zukünftiges Wachstum

Trotz substanzieller Investitionen in Wachstumsbereiche und in Forschung und Entwicklung ist Heidelberg in den vergangenen Jahren die langfristige Sicherung der finanziellen Stabilität und Liquidität gelungen. So ist es durch die Diversifikation der Finanzinstrumente, die Verlängerung der Laufzeitstrukturen und die Verbesserung der Finanzierungskosten sowie die Neuregelung der betrieblichen Altersversorgung gelungen, eine gesunde Basis für das angestrebte Wachstum und ein nachhaltig positives Nachsteuerergebnis zu etablieren. Durch Asset und Net Working Capital Management konnte beim Konzernumbau das Verhältnis von Nettofinanzverschuldung zum operativen Ergebnis (EBITDA) zum Ende des Geschäftsjahres 2015/2016 weiter unter dem Zielwert von 2 gehalten werden.

Mit der Europäischen Investitionsbank (EIB) wurde jüngst ein strategischer (Finanzierungs-)Partner gewonnen. Durch das Förderdarlehen von über 100 Mio € unterstützt die EIB zu attraktiven Konditionen die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Heidelberg insbesondere im Bereich der Digitalisierung und dem Ausbau des Digitaldruckportfolios. Zu Beginn des Geschäftsjahres 2016/2017 wird die Unternehmensanleihe 2011 vorzeitig vollständig zurückgezahlt. Damit werden die Finanzierungskosten des Unternehmens nochmals spürbar gesenkt werden.

Heidelberg als aktiver Gestalter der Zukunft des Drucks

In einem sich weiterhin rasch wandelnden Branchenumfeld müssen Druckereien die eigene Effizienz kontinuierlich steigern und immer schneller und flexibler auf die globalen Anforderungen der Endkunden reagieren. Dabei gilt es, die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells zu gestalten und Druckauftraggeber in diesen Prozess einzubeziehen. Heidelberg treibt die Digitalisierung der Branche voran und baut dazu die Wachstumssegmente Verpackung, Digital und Services weiter aus.

Die Kunden erwarten von uns einerseits den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des ›Brot und Butter‹-Geschäfts einer Druckerei durch höchstmögliche Effizienz und Flexibilität. Sie verlangen aber auch das Angebot innovativer Geschäftsmodelle und zukunftsweisender Druckanwendungen. Es kommt heute darauf an, den Kunden von Routineaufgaben zu entlasten, sodass er sich um seine Kernaufgaben kümmern und auch neue Geschäftsideen entwickeln kann. Und es kommt darauf an, Kunden und ihre Bedürfnisse individuell zu betrachten, statt über einen Kamm zu scheren. Wer als Partner der Druckindustrie solche erfolgreichen

Betriebe als Kunden gewinnen will, muss in der Lage sein, ihnen einen kompletten ›Smart Print Shop‹ anzubieten, also die Integration von Digital- und Offsetdruck sowie die notwendige Software, sodass er jeden Auftrag künftig auch über sein Tablet steuern kann. Und wenn einmal ein Defekt auftreten sollte, wird dieser vom Serviceteam im Idealfall online sofort und smart von überall in der Welt behoben. Das ist die Zukunft der Druckindustrie.

Unter dem Motto ›Simply Smart‹ stellt Heidelberg die digitalisierte Zukunft der Branche auf der drupa 2016 in Düsseldorf vor. Dabei steht auf der einen Seite im Vordergrund, die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden im Offsetbereich mit den Möglichkeiten und steigenden Angeboten im Digitalbereich zu integrieren, zu automatisieren und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Druckereien zu erhöhen. Dazu arbeiten die Systeme mit den passenden Serviceleistungen künftig immer autonomer. Auf der anderen Seite zielen neue Digitaldruckangebote (Software und die neue ›Fire‹-Familie) auf erweiterte Geschäftsmodelle bei Kunden. Heidelberg liefert ›smarte‹ Produkte und Dienstleistungen, die unter den Themengebieten ›Smart Printshop‹, ›Smart Services‹ und ›Smart Collaboration‹ präsentiert werden.