

**Sperrfrist bis Beginn der Rede!**

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

**Donnerstag, 28. Juli 2016**

**Congress Center Rosengarten, Mannheim**

**Dr. Gerold Linzbach  
Vorstandsvorsitzender**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

## **Motto: Einfach. Smart.**

### Slide 1:

## **Einfach. Smart.**

Sehr geehrte Investoren,  
sehr geehrte Aktionärsvertreter und -vertreterinnen,  
sehr geehrte Gäste,

vielen Dank, dass Sie zu dieser Jahreshauptversammlung wieder in großer Zahl erschienen sind. Ich freue mich sehr, dass ich wieder zu Ihnen sprechen darf.

In den kommenden etwa 45 Minuten möchte ich Ihnen

- zuerst an 4 Elementen erläutern, was die neue Heidelberger Druckmaschinen AG heute ausmacht.
- Im zweiten Teil meiner Rede werde ich im Detail darauf eingehen, wie weit wir mit diesen 4 Elementen inzwischen gekommen sind.
- Und im dritten Teil zeige ich Ihnen, wohin Heidelberg künftig steuert.

Natürlich werde ich Sie auch über

- die wichtigsten Kennzahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres und
- den mittelfristigen Ausblick informieren.

Meine Damen und Herren,

eines möchte ich Ihnen heute besonders vermitteln: Heidelberg ist SMART geworden. EINFACH. SMART. Wir haben ein machbares Modell für unsere Zukunft.

SMART bedeutet in der täglichen Arbeit zum Beispiel, sehr geschickt im Umgang mit anderen Menschen zu sein und aus einer Vielzahl von Fakten und Eindrücken die erfolgversprechendste und realistischste Vorgehensweise zu erkennen und umzusetzen.

- Sie, die Aktionärinnen und Aktionäre,
- der Aufsichtsrat, der Vorstand und
- vor allem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

können stolz darauf sein.

Mein Name ist Gerold Linzbach. Als Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG begrüße ich Sie im Namen des gesamten Vorstands herzlich zur Jahreshauptversammlung.

## Slide 2

### **Heidelberg. Läuft wieder rund.**

Sehr geehrte Damen und Herren, in den vergangenen Jahren hatten wir eine Turnaround-Aufgabe zu lösen.

Das große Ziel jeder Turnaround-Aufgabe ist es, ein EINFACHES System zu finden, dass das Unternehmen automatisch auf Erfolgskurs hält und nicht alle Jahre wieder ein neues Turnaround-Programm zu starten.

Wir haben dieses System für Heidelberg gefunden. Sie sehen es auf dem Schaubild: Das ist das neue Heidelberg! Dieses System ist die Basis,

- auf der Ihr Unternehmen zukunftsfähig ist und
- nachhaltig profitabel wachsen kann.

Dieses Schaubild, welches Sie übrigens auch vorne auf dem Geschäftsbericht als großes Faltbild finden, zeigt keine Restrukturierungsstory mehr.

Es zeigt nun endlich wieder ein Geschäftsmodell für eine nachhaltige Wachstumsstory, in dessen Zentrum die Endprodukte und damit zusammenhängende Druckanwendungen – also unsere Kunden – stehen.

Insgesamt setzt sich das neue Heidelberg-System aus nur 4 Elementen zusammen, die – im Zusammenspiel – bewirken, dass sich das Unternehmen künftig permanent an den wichtigsten Erfolgsdimensionen ausrichtet.

Lassen Sie mich kurz auf die Elemente eingehen. Zuerst schauen wir uns das Element im Zentrum, unter der Lupe, genauer an:

## Slide 3

### **Der Markt. Lebt.**

Das ist unser erstes Element, um das sich heute alles dreht: der Druckmarkt. Und dieser Markt lebt! Er

- besteht aus vielen Produkten,
- die mit vielen Technologien hergestellt werden.

Da darf man sich vom Zeitungs- und Magazindruck nicht täuschen lassen. Die Medien haben Probleme. Aber sie sind nur ein kleiner Teil des Printmarkts.

Der weltweite Umsatz mit gedruckten Materialien ist wesentlich höher als die Erlöse in der Automobilindustrie.

Mit Druckprodukten werden weltweit mehr als 400 Milliarden Euro umgesetzt – jährlich. Das wird künftig eher mehr als weniger. Und unser Endmarkt ist stabil, wie sie an den blauen Umsatzbalken sehen können.

Auf dem Bild sehen Sie einige der interessantesten Anwendungsbereiche:

- den Etikettendruck für z. B. Flaschen und andere Behältnisse. Hier sehen wir Wachstum durch neue Technologien,
- den Verpackungsdruck für Lebensmittel- oder – wie auf dem Bild zu sehen – Arzneimittelverpackungen. Das Verpackungsdruckvolumen wächst um jährlich rund 8 Prozent.
- Und die digitale Bedruckung von mehrdimensionalen Gegenständen. Alleine beim 4D-Druck sehen wir ein Marktpotenzial von mehreren Milliarden Euro, wenn er industriell umgesetzt wird. Da geht es um das Bedrucken von Autos bis Flugzeugen. Sie erinnern sich vielleicht an die Hauptversammlung 2014, als wir die Balldruckmaschine hier ausgestellt hatten, an der sich viele von Ihnen Fußbälle individuell bedrucken ließen.

Der Druckmarkt ist groß. Riesengroß! Ein Grund dafür ist, dass die Zahl der Anwendungen steigt, da wir heute neben Papier beispielsweise problemlos Glas, Stoff, Holz, Keramik und mehr bedrucken.

Gefühlt gibt es eine Myriade von Anwendungen für eine Druckmaschine. Denn Trends wie

- automatisiertes,
- personalisiertes und
- versioniertes Drucken

sorgen für wachsende Anwendungssegmente. Der Trend geht auch

- weg vom Drucken riesiger Auflagen der gleichen Art mit möglichst hohem Ausstoß,
- hin zu viel mehr kleineren, individuellen Auflagen.

Das Prinzip Gutenberg ist also völlig auf den Kopf gestellt.

Auch der immer bedeutender werdende E-Commerce wirkt sich aus: Verpackungen müssen schließlich auch bedruckt werden.

#### Slide 4

### **Portfolio. Kundennah.**

Um die Kundenbedürfnisse optimal bedienen zu können, bietet Heidelberg „More Than Machines“. Darunter verstehen wir das, was Sie auf den drei Pfeilen des Schaubilds sehen.

„More than machines“ – das ist nach dem Markt das zweite fundamentale Element, auf dem das neue Heidelberg steht.

- Der Pfeil ganz oben, den Sie auf dem Schaubild sehen, symbolisiert unser Geschäftsfeld Consumables. Darunter verstehen wir Verbrauchsmaterialien und Zubehör. Der von Heidelberg adressierbare Markt dafür ist rund 8 Mrd. Euro pro Jahr groß.
- Der Marktzugang in der Mitte symbolisiert unser Servicegeschäft, mit dem wir ein potenzielles Umsatzvolumen von 1,3 Mrd. Euro adressieren. Dass 60 Prozent der installierten Druckmaschinen bei Industriekunden Heidelberg-Maschinen sind, ist eine starke Basis für dieses Geschäftsfeld.
- Und der Marktzugang rechts unten zeigt unser Neumaschinenpotenzial. Der für uns adressierbare Sheetfed-Markt ist ungefähr 2,4 Mrd. Euro pro Jahr groß, der

für Digitalmaschinen sogar leicht mehr. Im Bereich Equipment adressieren wir also rund 5 Mrd. Euro Umsatzpotenzial.

Mit einem heutigen Umsatz von 2,5 Mrd. Euro adressieren wir also in Summe 16 Mrd. Euro Umsatzpotenzial. Da gibt es also noch viele Wachstumschancen.

Mit Blick auf unsere Kunden ist besonders wichtig: Wer bei uns Equipment kauft, bekommt auch alles andere, um individuell erfolgreich zu sein. Das nötige Applikations-Knowhow haben wir: Unsere Fachleute können den Kunden genau sagen,

- welche Maschine,
- welches Papier,
- welche Farbe,
- welcher Lack und
- welches Servicepaket

das Beste für ihre Bedürfnisse ist. Und wir können es den Kunden auch verkaufen.

Dieses Potenzial ist schon lange bei Heidelberg vorhanden, wurde aber lange nicht als Alleinstellungsmerkmal genutzt.

Heute sind wir dabei, uns den maximalen „share of pocket“ zu bewerben. Warum sollte ein Kunde noch zu verschiedenen Herstellern gehen, um seine Maschine, seine Farben etc. zu kaufen, wenn es den bequemen und sicheren e-Shop bei Heidelberg gibt?

Denn Produktionssicherheit – durch die verlässliche Verfügbarkeit aller für den Druck erforderlichen Arbeitsmittel aus einer Hand – ist den allermeisten Kunden wichtiger als der Preis einer Druckmaschine.

## Slide 5

### **Zuhören. Inspirieren. Liefern.**

Kommen wir nun zum dritten Element des neuen Heidelberg. Es ist neben

- einem pulsierenden Markt und
- einem kundenorientierten Geschäftsportfolio

eine Unternehmenskultur, die permanente Kundenorientierung und damit erfolgsversprechendes Navigieren im Markt erst ermöglicht. Zufriedene Kunden und befriedigte Kundenbedürfnisse sind seit eh und je der wahre Schlüssel zu Wachstum und Profitabilität.

Früher hieß es bei Heidelberg lange „Höher-Schneller-Weiter“ und man schaute vor allem auf sich und die Technologie. Ob der Kunde die technologischen Anwendungen, die wir ihm in seine Maschinen gebaut haben, auch wirklich alle brauchte, stand nicht immer im Vordergrund.

Es ging vor allem darum, die schnellste Technik zu liefern, damit die Kunden große Druckmengen möglichst schnell und damit kostengünstig drucken können. Ob der Kunde überhaupt die passenden Aufträge hatte, um die Leitungsfähigkeit der Maschine für sich in Geld zu verwandeln, war nicht unser Problem.

Heute ist aus „Höher-schneller-weiter“ eine ganz neue Denkweise und Kultur geworden, die wir „Listen-Inspire-Deliver“ nennen.

- LISTEN heißt, wir hören den Kunden wirklich zu, um zu erfahren, was sie erwarten.
- INSPIRE bedeutet, dass wir die Kunden durch innovative Angebote inspirieren.
- Und DELIVER heißt, dass wir liefern, was die Kunden von uns wünschen – und wir ihnen versprochen haben. Es geht um Resultatorientierung!

Zu unseren Versprechen an die Kunden gehört, dass wir ihnen

- nicht nur eine höhere Produktivität, sondern
- auch mehr Komfort über Maschinenassistenzsysteme,
- Inspiration für neue Geschäftsideen und
- neue Quellen für ihre Produktivitätssteigerung liefern.

Zuhören. Inspirieren. Liefern: Dieses Schwungrad hält uns permanent auf Kurs in einem bewegten Markt, der sehr attraktive, aber auch unattraktive Zonen hat.

Zuhören, inspirieren: Das Out-of-the-box-Denken ist dabei intern genauso wichtig wie in Richtung Kunde oder anderen Stakeholdern.

## Slide 6

### **Digital. Vernetzt.**

Neben der

- kundenorientierten Unternehmenskultur,
- dem umfassenden Geschäftsportfolio und

- einem chancenreichen Markt

haben wir noch ein neues, unser viertes Element ausgemacht: Dieses Element, das nicht nur auf die Druckindustrie begrenzt ist, wird viele Regeln für Erfolg oder Misserfolg neu definieren. Schlagworte wie:

- die digitale Vernetzung zum Nutzen des Kunden,
- Industrie 4.0,
- die Digitalisierung der gesamten Gesellschaft,

werden heiß diskutiert, besitzen aber meist nur akademische Bedeutung.

Hier haben wir es mit einem wahren Mega-Trend des 21. Jahrhunderts zu tun, der auch die Druckindustrie erfasst hat. Wir bei Heidelberg haben erkannt, dass uns die Digitalisierung die Chance gibt, ganz neue Regeln für die Druckindustrie zu definieren.

Unsere Übersetzung für Industrie 4.0 ist SMART, womit wir nicht nur nach akademischen Ehren streben, sondern nach handfestem, kommerziellem Erfolg für uns und unsere Kunden.

Meine Damen und Herren, Heidelberg muss dafür sorgen, dass die Kunden die Digitalisierung EINFACH nutzen können. Wir müssen ihnen Produkte und Lösungen zur Verfügung zu stellen, die ihr Leben bequemer und nachhaltig erfolgreich machen.

SMART kann durchaus ein kompliziertes Produkt sein, aber es muss EINFACH bedienbar sein, zum Beispiel über Tablet-Computer.

SMART sind auch Dienstleistungen, die weniger auf Intuition, sondern mehr auf einer gründlichen Analyse vieler Daten basieren.

Wir müssen auch mehr Qualität an den Schnittstellen haben, zum Beispiel von uns zu den Kunden, aber auch zwischen Kunden und Kundengruppen. Es geht hier beispielsweise um

- „Vernetzung“ im Sinne der automatischen Weitergabe von Maschinendaten für den Druck und die nachgelagerte Weiterverarbeitung, um alle Prozessschritte transparent zu machen.

Smarte Konnektivität bedeutet: Man darf Druckmaschinen nicht nur mit tausenden Sensoren ausstatten, die im Sekundentakt wahllos Daten auslesen, um diese in riesigen Mengen abzuspeichern.



Ein kundenorientiertes Heidelberg muss „Big Data“ zu „Smart Data“ machen, also aus der Masse der primär verwendungsneutralen Auftrags-, Kunden- und Applikationsdaten nur das selektieren, was für die Kunden wirklich relevant ist – und dies automatisch.

Dass ich heute voller Zuversicht zu Ihnen spreche, sehr geehrte Damen und Herren, basiert auf dem ganz aktuellen Feedback unserer Kunden. Wir haben den Großteil unserer Kunden ja gerade erst bei der drupa, Anfang Juni in Düsseldorf, getroffen.

Sie erinnern sich: Die vorvergangene drupa fand nur kurz vor meinem Amtsantritt im Jahr 2012 – also vor vier Jahren – statt. Die diesjährige drupa war also die erste, an der ich als Vorstandschef Ihres Unternehmens teilnehmen durfte.

Mir ist an dieser Stelle noch der Hinweis wichtig, dass wir nicht auf die drupa hingearbeitet haben. Die drupa war ein Snapshot, wie die neue Positionierung von Heidelberg bei den Kunden und Kooperationspartnern ankommt.

Unser Motto in Düsseldorf war diesmal ebenfalls: „SIMPLY SMART“. Zufällig sind wir heute kurz nach der drupa. Da bietet sich an, das heutige Heidelberg nachher auch noch anhand eines Blicks auf die drupa zu beschreiben.

Darüber gleich mehr im – jetzt folgenden – zweiten Teil meiner Rede, der ganz dem Thema „Heidelberg heute“ gewidmet ist.

## [Slide 7](#)

### **Vom Handwerk. Zur Industrie.**

Beginnen wir wieder mit dem Markt:

Unser Markt ist seit 15 Jahren im Wandel. Die wesentliche Veränderung war und ist die Kundenkonzentration. Die Struktur veränderte sich weg vom Druckerhandwerk mit viel „Kunst“ und wenig Technik – hin zum industriellen Drucken.

Unsere Industriekunden haben vier, fünf oder zehn Druckmaschinen nebeneinander stehen, Roboter bringen das Papier. Ein Mensch bedient mehrere Maschinen. In so einem Maschinenpark hätten mühelos hunderte klassische Druckereien Platz.

Aus früher weltweit 200.000 Generalisten sind rund 15.000 Spezialisten hervorgegangen, die komplett industrialisierte Druckereien im Mehrschicht-Betrieb betreiben – und das mit zunehmend globalen Strukturen. Deshalb passen diese Kunden zu uns.

Heidelberg konzentriert sich inzwischen vor allem auf die erfolgreichen Industriedruckereien.

Diese Kunden haben ganz andere Anforderungen als handwerklich geprägte Druckereien. Da zählt nicht mehr nur die Druckmaschine als Erfolgskriterium, sondern auch

- effiziente Prozesse wie schnelle Vorlagenwechsel,
- Workflow,
- vernetzte Strukturen und
- Transparenz.

Diese Kunden wachsen im Schnitt mit 8 Prozent pro Jahr beim Umsatz – und wir wachsen mit ihnen.

Glücklicherweise hat Heidelberg hervorragende Weltmarktposition, zwei von drei Maschinen bei diesen industriellen Kunden haben ein Heidelberg-Logo.

- Unsere installierte Maschinenbasis und unser global etabliertes, einzigartiges Vertriebsnetzwerk werden auch künftig ein großer Vorteil bei proprietären Geschäftsmodellen wie performanceorientierten Services, Verbrauchsmaterialien und neuerdings dem Digitalgeschäft sein.
- Kombiniert mit unserem Applikations-Knowhow haben wir viel mehr Vorteile gegenüber traditionellen Wettbewerbern, als es ein reiner Maschinenvergleich zeigen würde.
- Wir haben immer noch oder: wieder einen starken Namen.

Wie gesagt: Wir müssen wir diese Kunden umfassend bedienen. Ganz nach unserem Anspruch „More than machines“. Damit komme ich wieder zum zweiten Element – unserem Portfolio, das wir neu ausrichten mussten:

## Slide 8

### **Portfolio. Alt und passiv.**

Sie werden sich vielleicht erinnern: Das war das alte Portfolio von Heidelberg: Viele Blasen. Jede steht für ein Produkt oder eine Produktgruppe – hier eingeordnet in ein Schema, das man nutzt, um die strategische Positionierung eines Unternehmens zu veranschaulichen.

Sie sehen hier die Bestandsaufnahme 2011/2012. Da gab es zwei wesentliche Beobachtungen:

Die erste Beobachtung: Der obere Teil dieses Schemas, der jetzt markiert ist, blieb leer. Das ist der Teil für Geschäfte, die ein großes Marktpotenzial haben, und eine Margenattraktivität, die wohl mindestens so hoch ist, wie die des existierenden Kerngeschäfts.

Dieser Bereich ist noch sehr klein und braucht Anschubfinanzierung aus bestehenden Geschäftsbereichen. Anders formuliert: Heidelberg hatte kein systematisch aufgestelltes Zukunftsgeschäft.

Die zweite Beobachtung: Das Unternehmen konzentrierte das Gros seiner Kapazitäten auf Produkte, die nicht performant waren. Im Gegenteil: Die haben viel Geld verbraucht, das der Rest des Unternehmens erwirtschaften musste. Keine dieser cash-verzerrenden Aktivitäten hatte strategisches Potenzial.

## Slide 9

### **Portfolio. Aktiv gestaltet.**

Nachdem im Portfoliomanagement lange Stagnation geherrscht hat, sind wir zu einer aktiven Gestaltung übergegangen. Sie sehen hier das Portfolio heute und morgen. Es galt, im Kontext unserer Ressourcen und Skills eine Anzahl an Geschäften zu definieren, die längs des typischen Lebenszyklus balanciert verteilt sind und den internen Kreislauf von finanziellen und personellen Ressourcen wieder startet.

Wir haben binnen eines Jahres wichtige Entscheidungen getroffen. In aller Kürze:

- Wir haben die Geschäfte nach Lebenszyklusphase sortiert, um reife, kapitalintensive und wachstumsstarke Geschäfte zu identifizieren.
- Dabei war uns Cash-Orientierung wichtig, um Investitionen in künftiges Wachstum auch mit eigenen, intern erwirtschafteten Mitteln finanzieren zu können. Unter anderem diese Maßgabe hat uns relativ unabhängig von Kreditgebern gemacht.
- Wir haben die nicht-performanten Unternehmensteile neu aufgestellt – aus Teilen sind wir ausgestiegen oder auf Outsourcing übergegangen.
- Wir haben die „Wachstumsbox“ gefüllt – vor allem mit dem Thema Digitaltechnik beim Drucken. Dabei haben wir uns mit starken Partnern verbündet.

- Wir haben auch die Forschungsressourcen neu zugeordnet – und die Hälfte davon auf Digital konzentriert.
- Wir haben auch durch die Reduktion von Standorten die Kosten auf allen Hierarchieebenen deutlich reduziert. Ja, dazu gehörten auch Personalanpassungen auf allen Hierarchieebenen. So wurde die Hälfte aller Führungspositionen in den vergangenen vier Jahren neu besetzt.

Kurzum: Wir haben die Zeichen der Zeit erkannt, die Heidelberg-Strukturen auf Basis der Portfolioanalyse an die dynamischen Marktveränderungen angepasst, also zukunftsfähig gemacht. Ich könnte Ihnen noch viel davon erzählen.

Bitte nehmen Sie vor allem mit, dass

- es nicht nur die eine Maßnahme oder das eine Projekt gibt, das Heilung bringt, sondern dafür muss man an vielen Baustellen gleichzeitig arbeiten.
- Und nehmen Sie außerdem mit, dass wir nicht nur reden, sondern auch handeln.

Mit der neuen Strategie haben wir auch wieder Wachstum erzeugt. Wir sind im Digitalbereich neu eingestiegen. In nur 15 Monaten haben wir hier mit der „Fire-Familie“ eine ganz neue Produktfamilie aufgebaut. Auch mit der Übernahme der Schweizer Galus Holding sind wir im digitalen Etikettendruck stärker geworden.

Nach allem, was wir wissen, und das ist durch die drupa ein relativ junges Wissen, haben wir das Image des Technologieführers wiedererlangt. Das drohte uns ja abhandenzukommen, weil wir uns nahezu ausschließlich an der Sheetfed-Technologie festklammert haben.

Wie gesagt, die Digitalaktivitäten brauchen Zeit, bis sie einen maßgeblichen Umsatz- und Gewinnbeitrag leisten. Wir sehen da großes Potenzial.

Wir haben eine zweite Gruppe von Aktivitäten identifiziert – mit denen wir wachsen und Zukunftsbereiche finanzieren. Dazu gehören die intelligenten Teile unserer Druckmaschinen, aber auch Service und Verbrauchsmaterialien. In diesen Bereichen haben wir eine starke Position und verzeichnen gutes Wachstum – organisch und durch gezielte Zukäufe.

Beispiele für Zukäufe sind:

- Dasselbe gilt für den Kauf der CERM im Softwarebereich.
- Die Bereiche Service und Verbrauchsmaterialien haben wir beispielsweise durch die Käufe der PSG und der BluePrint Products im Jahr 2015 gestärkt.

Auch in Zukunft werden wir uns durch Zukäufe komplettieren. Verstärken wollen wir uns in den Bereichen Verbrauchsmaterialien und Service, bei Themen wie Druckfarbe und Chemikalien oder Platten und Lösungsmittel, weil wir dort die größten Wachstumspotenziale sehen.

Unser Finanzierungsrahmen ist langfristig aufgestellt und liegt bei rund 700 Millionen Euro. Die finanziellen Mittel für Zukäufe zur Portfoliokomplettierung haben wir also. Zu den wichtigsten Finanzkennzahlen komme ich noch.

In der dritten „Box“ haben wir unsere Cash-Aktivitäten. Dort haben wir nicht-strategische Aktivitäten wie Postpress-Aktivitäten, aber auch die eine oder andere Standardmaschine. Sollten wir dort in einem Bereich kein Cash mehr erwirtschaften, steigen wir aus.

### [Slide 10](#)

#### **Kultur. Neu definiert.**

Sehr geehrte Damen und Herren, natürlich durfte sich der Wandel vom technologie- zum kundenfokussierten Unternehmen nicht nur in der Neuausrichtung des Geschäftsportfolios ausdrücken. Es brauchte auch unser neues Wertesystem „Listen-Inspire-Deliver“ – also eine neu definierte Unternehmenskultur.

Sie werden sich erinnern: Als ich vor zwei Jahren in diesem Saal zu Ihnen sprach, erzählte ich ihnen über die Ideenbücher von Mitarbeitern aus allen Teilen der Welt. Damals gingen sehr viele Ideen bei mir ein, wie eine neue Zielkultur für Heidelberg aussehen sollte – und was wir tun sollten, um dorthin zu kommen.

Die Beteiligung in der Belegschaft war groß. Und heute, nach vielen großen und kleinen Projekten mit Kulturbestandteil, Workshops und so weiter, kann ich Ihnen sagen, dass nach nur zwei Jahren schon 75 Prozent unserer Mitarbeiter von den neuen Werten überzeugt sind.

Wir arbeiten daran, dass in kurzer Zeit die gesamte Belegschaft in dieselbe Richtung denkt und handelt.

Zur neu definierten Heidelberg-Kultur gehörte auch eine Konsolidierung der Kräfte: So haben wir Satellitenstandorte abgebaut und die Hauptverwaltung ins Hauptwerk nach Wiesloch verlegt.

Auch das, meine Damen und Herren, hat dazu geführt, dass wir alle – das Management und alle anderen Mitarbeiter – viel voneinander gelernt haben. Und dieses beidseitige Lernen wirkt positiv auf das gesamte Unternehmen.

Ich möchte Ihnen noch eine kleine Auswahl aktueller kulturformender Projekte nennen:

- Momentan zieht unser Forschungs- und Entwicklungszentrum von Heidelberg ins Hauptwerk nach Wiesloch. Davon versprechen wir uns eine ganz neue Innovationskultur mit viel mehr Austausch zwischen allen Unternehmensbereichen.
- Das Projekt „Speed“ ist ein interdisziplinäres Projekt zur weiterhin schnellen, bereichsübergreifenden Senkung der Herstellkosten.
- Des Weiteren haben wir eine langfristige Initiative zur Sicherung des Fachkräfte-Nachwuchses gestartet. Wir müssen heute schon schauen, welche Fähigkeiten unser Geschäft in fünf und zehn Jahren erfordert. Klar ist, dass wir viele junge Leute mit Software- und Digital-Knowhow brauchen. Unsere Azubis von heute sichern Heidelbergs Erfolg von morgen.
- Zudem fassen wir uns intensiv damit, die Kundenzufriedenheit und den individuellen Willen unserer Kunden, Heidelberg weiterzuempfehlen, zu erfassen. Meine Damen und Herren: Wenn ein Kunde mit unseren Produkten messbar erfolgreicher ist, wird er auch mit uns in die Zukunft investieren. Das bestätigen uns Kunden direkt. Und das ist heute wichtiger denn je, weil wir uns auf weniger Kernkunden als früher konzentrieren.

### Slide 11

## **Kultur. Neu definiert.**

An einem letzten Beispiel möchte ich Ihnen erläutern, dass Kultur für mich kein Hochschulthema oder eine abstrakte Philosophie ist. Dieses Schaubild zeigt eine optimale Vertriebsaufstellung – Quelle dafür ist eine auf Vertrieb spezialisierte US-Beratung – anhand einer Verkäufertypen-Klassifizierung.

Für die heutigen und künftigen Märkte brauchen wir ganz andere Verkäufertypen als bisher: in englischer Sprache sind das die Challenger, die Herausforderer. Sie sprechen

die Sprache des Kunden und des Kunden der Kunden, wissen was ihn bewegt, über das verkaufte Produkt hinaus, sind interessiert, äußern klare ihre Meinungen, auch wenn sie nicht mit der Meinung des Kunden übereinstimmt.

Wir, wie auch viele andere Unternehmen, haben in unseren Vertrieb noch vor allem Beziehungsaufbauer, Problemlöser und harte Arbeiter.

Wenn wir unsere Märkte neu erobern wollen, müssen wir an dem Mindset unserer Verkäufer arbeiten – genauso wie am Mindset unserer Forscher, unserer Manager und unserer Fertigungsleute. Und ich versichere Ihnen, meine Damen und Herren: Das machen wir weiterhin.

Ein Ausdruck unserer neuen Wertewelt war letztlich auch die drupa. Auch dort haben wir den Besuchern signalisiert: Kommt her und redet mit uns – selbst wenn ihr noch keine Heidelberg-Kunden seid.

## Slide 12

### **Drupa. Voller Erfolg.**

Damit wären wir noch einmal bei der drupa. Und damit wiederum beim vierten Element des neuen Heidelberg.

Vorhin hatte ich Ihnen gesagt, dass Digitalisierung bei Heidelberg mit dem Wort SMART übersetzt wird. Deshalb reden wir nicht von Big Data, sondern von Smart Data.

Wir haben die drupa ganz unter das Motto SMART gestellt – und es aufgefächert in die Bereiche

- Smarte Produkte, also Smart Printshop, die integrierte und vernetzte Druckerei.
- Smarte Services, die die Verfügbarkeit und Produktivität steigern.
- Und Smart Collaboration – das Synonym für intelligente Kommunikation und Schnittstellen mit den Kunden. „Smart Collaboration“ steht für innovative Wege der Zusammenarbeit, die Knowhow integrieren und Entwicklungen beschleunigen.

## Slide 13

### **Drupa. Smarte Produkte.**

Letztlich wird SMART dahin führen, dass selbst die kompliziertesten Technologien höchst EINFACH, quasi per einfachem Knopfdruck, bedienbar sein werden. So wie Sie es von Ihren Smartphones und Tablets her kennen, die nahezu selbsterklärend funktionieren und die Ergebnisse liefern, die Sie sich wünschen, ohne dass Sie die dafür nötige Technik im Detail kennen.

Oder nehmen Sie diese

- Fujifilm-Kamera.

Da sind sehr viele Knöpfe dran. Sie können nun drei Jahre Fotografie studieren, damit Sie wissen, für welche Einstellungen Sie welche Knöpfe bedienen müssen. Doch da gibt es auch diesen einen „magischen“ Knopf: Und wenn Sie den drücken, bekommen Sie automatisch ein Bild mit 99-prozentiger Qualität heraus.

Das ist, was wir „SMART“ nennen.

- Klasse Fotos machen mit einem Knopf.
- Autonomes Fahren, wie es wohl in einigen Jahren bei Autos kommt.
- Und autonomes Drucken by Heidelberg.

SMART machen wir auch unsere Druckmaschinen. Wir wollen nicht mehr, dass Menschen lange Trainings brauchen, um zu verstehen, wie unsere Maschinen effizient drucken. Das soll die Maschine autonom erledigen. Wenn man einen Knopf drücken muss, dann eher, um sie anzuhalten. „Push to stop“ nennen wir das.

Letztlich geht es darum, den Kopf des Kunden frei zu machen. Nur so können unsere Kunden ihren Kernaufgaben nachgehen.

Über allem steht der Kundennutzen. Wir betreiben nicht Technik um der Technik willen, wir bauen nicht in unsere Maschinen ein, was technisch maximal möglich ist. Sondern wir versuchen einzig und allein, den Nutzen unserer Kunden zu maximieren.

Meine Damen und Herren, Heidelberg ermöglicht den

- Smart Print Shop für alle!

Mit dem neuen Nutzungskonzept ermöglichen wir unseren Kunden die vollständige Automatisierung ihrer Produktionsprozesse – autonomes Drucken ist hier das Ziel.



Die Digitalisierung aller Prozesse einer Druckerei ermöglicht eine deutlich gesteigerte Nettoproduktivität. Um diese technischen Möglichkeiten voll ausschöpfen zu können, wird ein völlig neuer Ansatz für die Maschinenbedienung benötigt, um die Bediener von Routineaufgaben zu entlasten und mit intelligenten Systemen so zu unterstützen, dass sie die technischen Potenziale der Maschinen in Produktivität umsetzen können.

Dieselbe Bedienidee finden Sie bei vielzitierten Schlagworten wie autonomes Fahren. Das heißt, das Auto bestimmt durch Umfeldanalysen eigenständig, wo es ist und wie es reagiert. Es weiß, wo es hin soll. Und es wählt automatisch seinen Weg und seine Fahrgeschwindigkeit.

Heidelberg hat bei der drupa

- mit der neuen Bedienphilosophie „Push to Stop“ einen Paradigmenwechsel in der industriellen Druckproduktion eingeleitet.

Die intelligente Automatisierung im Offsetbereich führte zu einer großen Anzahl an Vertragsabschlüssen für Hochleistungsmaschinen bei der drupa, aber auch zu starkem Wachstum in unserem Softwaregeschäft.

Ein weiteres Highlight der drupa war die Vorstellung

- unserer neue Digitaldruckproduktfamilie „Fire“.

Auf dem Foto sehen Sie die Primefire 106. Das ist unsere Definition des Digitaldrucks für industrielle Kunden. Mit der Primefire 106 auf Basis der Inkjet-Technologie unseres Entwicklungspartners Fujifilm und der Peak-Performance-Plattform aus der eigenen Offsettechnologie ermöglichen wir den industriellen Digitaldruck in einer neuen Formatklasse.

Diese Neuentwicklung trägt den Anforderungen vieler Unternehmen – insbesondere aus der Konsumgüterindustrie – für den Verpackungsdruck Rechnung. Diese Kunden wollen als Unterstützung ihrer zunehmend digitalisierten Produktionsprozesse eine Lösung für

- schnelles,
- flexibles,
- individualisiertes und
- wirtschaftliches

Drucken in kleinen bis mittleren Auflagenhöhen. Diese Auflagenhöhen entwickeln sich mit zunehmendem Tempo in Richtung eines wirtschaftlichen Betriebs von Digitaldrucktechnologien.

#### Slide 14

### **Drupa. Smarte Services.**

Kommen wir zu den Smart Services: Hinter diesem Schlagwort sind Services zu verstehen, die darauf beruhen, dass sehr große Datenmengen, die teilweise von der Maschine selbst geliefert werden, verarbeitet werden, um bestimmte Servicearbeiten effizient durchzuführen.

Ein Beispiel dafür ist Performance Plus – die Auswertung der Betriebsdaten des Kunden und Vergleiche mit entsprechenden Daten anderer Kunden, also Benchmarking. Wir haben über 10.000 Druckmaschinen an das System angeschlossen und können Kunden, die weniger effizient als andere Kunden drucken, sagen, wie sie die Lücke schließen können.

Oder Predictiv Monitoring. Da ruft – einfach gesagt – die Maschine selbst den Service an, ehe sie vielleicht wochenlang defekt ausfällt, weil der Kunde einen Wartungsbedarf vielleicht übersehen hat. Das ist eine deutliche Erhöhung der Produktionssicherheit.

#### Slide 15

### **Drupa. Smarte Konnektivität.**

Und die dritte Dimension – smarte Konnektivität, meine Damen und Herren, verbinden wir mit dem Produktnamen „Heidelberg Assistent“. Hiermit machen wir bewährte Technologien wie Sheetfed mittels ergänzender digitaler Assistenzsysteme über ein modernes Kundenportal noch flexibler.

Der Heidelberg Assistent ist eine moderne Schnittstelle zu Produktionsanlagen, aber auch zu uns. So kann der Kunde mit einem Fingertipp seine aktuellen Performancedaten abrufen – oder in unseren E-Commerce-Shop wechseln, um die für die Druckjobs von nächster Woche benötigten Druckplatten etc. bei uns zu bestellen.

Auch den Assistent haben wir bei der drupa gezeigt.

## Slide 16

### **Ausgezeichnet. Transparent.**

Sehr geehrte Damen und Herren, Ihr Unternehmen ist auf Ihrem Weg, die Digitalisierung der Branche weiter voranzutreiben – und ist dafür dieses Jahr sogar ausgezeichnet worden.

So verliehen IDG Business Media und Dimension Data Deutschland den innovativen Softwareanwendungen für mehr Transparenz und vorausschauendes Drucken, „Heidelberg Assistant“ und „View2Connect“, in unterschiedlichen Kategorien den Digital Leader Award 2016.

Und gerade erst kürzlich – Mitte Juni – hat das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen Heidelberg im Rahmen einer internationalen Studie als „besonders erfolgreich im Kontext von Industrie 4.0“ ausgezeichnet.

Es steht schon jetzt fest: Die enge „Verheiratung“ von Digitaltechnik, Sensortechnik, IT und on line/real time erzeugten Datenmengen wird die Karten neu mischen. Das haben wir bei Handys beobachtet, bei Fernsehern und generell bei Konsumentenelektronik. Heidelberg ist durch seine einmalige Mischung von Elementen, die zum Geschäftserfolg beitragen: Mechanik, Elektronik, IT, Applikations-Know-how und Kunden- bzw. Marktkenntnis in einer privilegierten Position, das aktiv für sich auszunutzen, es fällt uns aber nicht in den Schoss. Wir müssen unsere neu erreichte Position nutzen und ausbauen (Rolltreppenbeispiel). Wir werden neue Wettbewerber haben, aber auch neue Chancen. Wir müssen unsere Geschäftsprozesse auf das digitale Zeitalter transkribieren und transformieren. Wir sind nicht allein.

## Slide 17

### **Vernetzt. Auch mit Partnern.**

Vernetzung hat aber auch andere Lesarten: Vernetzung heißt auch, dass wir nicht alles alleine machen müssen.

Heidelberg profitiert von Kooperationen mit weltweit führenden Technologiepartnern wie Ricoh und Fujifilm. Auf dem Bild sehen Sie Fujifilm-Vorstandschef Shigetaka Komori und mich bei der Vorstellung unserer Digitaldruckmaschine Primefire 106. Wir kooperieren mit Fuji im Digitaldruck.

Oder nehmen wir die Partnerschaft mit dem US-Unternehmen PTC im Bereich Big-Data-Analyse, mit dem wir unser Angebot im Wachstumssegment Service ausbauen.

Meine Damen und Herren, Vernetzung ist ein Wort, das wir immer wieder im Zusammenhang mit der Digitalisierung hören. Vernetzung heißt aber nicht nur „elektronischer Datenaustausch“, sondern auch: multiple Partnerschaften in multiplen Rollen.

Dafür sind wir offen. Und auch diese Partnerschaften konnten wir bei der drupa stärken.

Jetzt habe ich Ihnen viel davon erzählt, mit welchen Produkten, Services und Denkweisen sich das neue Heidelberg vor wenigen Wochen auf der drupa präsentiert hat. Und bevor ich Ihnen verrate, wie die Kunden unsere Präsenz dort empfunden haben, zeigen wir Ihnen in aller Kürze ein Video, damit Sie sich mit eigenen Augen einen Eindruck verschaffen können.

## Film

### **Drupa 2016. Vor Ort.**

Meine Damen und Herren, heute – nach der drupa – sage ich voller Stolz:

Heidelberg stand für Dinosaurier, jetzt für die Zukunft.

Die Kunden und Partner finden sich bei uns wieder. Sie sehen ganz klar, dass unser neues Denken und Handeln sich an ihren Bedürfnissen orientiert. Durch das parallele Angebot mehrerer Drucktechnologien sehen uns die Kunden als neutralen Berater für die Auswahl der geeigneten Drucktechnik an, dem sie vertrauen.

Dies wurde uns in unzähligen Gesprächen – gerade über die digitale Druckerei der Zukunft – bestätigt. Die Kunden sehen Heidelberg inzwischen als ein Unternehmen, das sie in die digitale Zukunft bringt.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können stolz auf sich und auf Heidelberg sein – auch wenn die Reise jetzt, nach der drupa, natürlich mit derselben Intensität weitergeht.

Natürlich hat die drupa auch Auswirkungen auf das erste Quartal des neuen Geschäftsjahres 2016/2017, das im Juni nach der drupa zu Ende gegangen ist. Der Umsatz und das Ergebnis waren im ersten Quartal noch geprägt durch die abwartende Haltung einiger Kunden vor der Messe.

Jetzt ist das Auftragsbuch speziell im Bereich der neuen Maschinen mit rund 800 Millionen Euro gut gefüllt. Die auf der Messe gezeigten Innovationen führten zu einer ho-

hen Nachfrage entlang des gesamten Heidelberg-Angebots und bilden ein ordentliches Polster für unseren geplanten Wachstumskurs.

Sie sehen, wir scheinen den Nerv unserer Kunden zu treffen!

## Slide 18

### **Versprechen. Gehalten.**

Kommen wir nun zu der Frage, ob sich all das, was ich Ihnen gerade präsentiert habe, auch in Zahlen ausdrückt. Dies kann man sehen, wenn wir es mit dem alten Heidelberg vergleichen. Das letzte Jahr der alten Heidelberger Druckmaschinen AG war 2012, das Jahr der letzten drupa.

Damals lag der

- Umsatz

bei 2,6 Milliarden Euro. Heute, vier Jahre später im aktuellen drupa-Jahr, stehen wir trotz zahlreicher Desinvestments beim Umsatz ähnlich da. Er ist also – wie der Druckmarkt insgesamt – trotz vieler Veränderungen stabil geblieben.

Wir hatten Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren, im vergangenen Jahr einen Umsatzanstieg von 2 bis 4 Prozent versprochen, währungsbereinigt sind es 4 Prozent geworden. Versprechen gehalten.

Schauen wir uns nun das

- Ebitda, den Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen,

im abgelaufenen Geschäftsjahr an, das mehr als doppelt so hoch wie 2012 lag. Mit den 189 Millionen Euro Ebitda im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir knapp mehr erzielt als 2014/15 – und damit einen Vier-Jahres-Rekord erreicht.

Wir hatten Ihnen im vergangenen Jahr eine Ebitda-Marge von 8 Prozent versprochen. Nahezu 8 Prozent sind es geworden. Versprechen gehalten.

Noch eindrucksvoller sieht es beim

- Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, beim Gewinn vor Steuern und Zinsen, dem sogenannten Ebit,

aus: Hier haben wir Ihnen für das vergangene Geschäftsjahr 2015/16 eine hohe operative Rendite versprochen. 116 Millionen Euro sind es geworden. Versprechen gehalten.

Und diese 116 Millionen Euro sehen natürlich schon ganz anders aus als der nur knappe operative Gewinn im drupa-Jahr 2012.

Schauen wir nun noch auf das

- Nettoergebnis, also nach Zinsen und Steuern:

Hier haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr 28 Millionen Euro erzielt, nachdem wir im Jahr zuvor noch 72 Millionen Euro Verlust in den Büchern stehen hatten. Das ist ein Ergebnisswing von 100 Millionen Euro!

Im drupa-Jahr 2012 vor vier Jahren hatten wir 230 Millionen Euro Verlust melden müssen. Auch hier gilt, meine Damen und Herren: Wir haben unser Versprechen, wieder nachhaltig profitabel zu werden, gehalten.

Im erfolgreichen Geschäftsjahr 2015/16 spiegeln sich die Erfolge der Restrukturierung und Neuausrichtung des Konzerns also deutlich wider.

All dem liegt eine gesunde

- Finanzstruktur

zu Grunde. Wir hatten ein Leverage von kleiner als 2 angekündigt und liegen nun bei 1,5. Auch dieses Versprechen: gehalten.

Heidelberg hat mit den Optimierungsschritten des abgelaufenen Geschäftsjahres eine breite Diversifizierung des Finanzrahmens mit einer langfristigen Aufstellung erreicht. Gleichzeitig ist es gelungen, die Zinskosten weiter zu reduzieren. Damit wurde der Handlungsspielraum für Investitionen in die Wachstumsbereiche zusätzlich erweitert. Unsere Schlagkraft hat sich dadurch deutlich gebessert.

Mit einem Darlehen von 100 Millionen Euro unterstützt zudem die Europäische Investitionsbank (EIB) unser Unternehmen dabei, die Digitalisierung der Branche voranzutreiben und die Wachstumssegmente Digital und Services weiter auszubauen. Wir sind das erste deutsche Unternehmen, das aus diesem Fördertopf Geld bekommt – und stolz darauf.

Und jetzt, sehr verehrte Damen und Herren, komme ich zum dritten Teil meiner Rede: Ich nehme Sie mit in die Zukunft, um Ihnen zu zeigen, wohin Heidelberg steuert.

## Slide 19

### **Geschäftsmodell. Ausbalanciert.**

Wie also entwickelt sich unser Geschäftsmodell weiter?

Auf diesem Schaubild sehen Sie, wie wir einen Ausgleich zwischen quasi Druck-Konsumgütern und Druck-Equipment, also Neumaschinengeschäft, schaffen wollen, um

- weniger konjunkturanfällig,
- wachstumsstärker und
- nachhaltig profitabel zu sein.

Um die Balance zu erreichen, müssen wir die weniger kapitalintensiven und weniger konjunkturanfälligen Wachstumsbereiche Service – hier gelb gefärbt – und Digital – im Schaubild hellblau – auf 60 bis 70 Prozent Umsatzanteil bringen.

Die traditionellen Bogendruckmaschinen werden von einst über 50 Prozent Umsatzanteil auf mittelfristig 30 bis 40 Prozent sinken.

In allen Wachstumsfeldern werden insbesondere

- datenbasierte Serviceprodukte wie der Heidelberg Assistant,
- weitere Digitalprodukte, die wir auf der drupa vorgestellt haben und die wir nun nach und nach in den Markt bringen,
- die Transformation weiterer Geschäftsprozesse durch Digitalisierung und
- eine allmähliche Umstellung auf daten- und faktenbasierte Entscheidungen

wichtige Rollen spielen.

## Slide 20

### **Ausblick. Profitabel.**

Ich komme zum Schluss, meine Damen und Herren – mit dem mittelfristigen Ausblick auf die wichtigsten Kennzahlen:

Auf Basis

- des neuen Geschäftsportfolios,
- unserer Werte „Listen-Inspire-Deliver“ und
- geplanter Zukäufe insbesondere im Service-Bereich

wollen wir den eingeschlagenen Wachstumskurs fortsetzen.

Im laufenden Geschäftsjahr 2016/2017 planen wir erneut

- ein Umsatzwachstum

von bis zu 4 Prozent. Mittelfristig soll der Konzernumsatz ebenfalls um bis zu 4 Prozent pro Jahr auf rund 3 Mrd. Euro steigen.

Wie gesagt: Mindestens 50 Prozent davon sollen mit Services generiert werden und 10 bis 20 Prozent aus dem Digitalbereich stammen.

Die

- EBITDA-Marge

soll in einer Spanne von 7 bis 10 Prozent auf einem hohen Niveau bleiben. Im laufenden Geschäftsjahr 2016/2017 gehen wir davon aus, dass wir eine EBITDA-Marge auf Vorjahresniveau erreichen.

Gleichzeitig soll das

- Finanzergebnis

durch kostengünstigere Finanzierungswerkzeuge weiter verbessert werden.

Damit wird für das Geschäftsjahr 2016/2017 ein

- moderat steigender Nachsteuergewinn

angestrebt, der in den kommenden Jahren weiter zulegen soll.

Wir steuern also in die richtige Richtung!

[Slide 21](#)

**Vielen Dank.**

Sehr geehrte Investoren,  
sehr geehrte Aktionärsvertreter und -vertreterinnen,  
sehr geehrte Gäste,

mit unseren 4 Elementen des nachhaltigen Erfolgs:

- einem sich wandelnden, aber großen, stabilen und dynamischen Markt,



- unserer neuen Philosophie „More than machines“,
- dem neuen Wertesystem „Listen-Inspire-Deliver“ und
- einem ganz starken Fokus auf digitaler Vernetzung zum Nutzen der Kunden

haben wir ein sehr SMARTES System geschaffen, das Heidelberg den Weg in eine nachhaltig profitable Zukunft weist – unabhängig davon, aus welcher Richtung der Wind am Markt weht.

Profitabilität setzt Kundenzufriedenheit voraus – und hat Arbeitsplatzsicherheit zur Folge. Und genau darum geht es dem Vorstand, sehr verehrte Damen und Herren: um

- Profitabilität,
- Kundenzufriedenheit und
- Arbeitsplatzsicherheit.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Bleiben Sie uns und der neuen Heidelberger Druckmaschinen AG gewogen.

Ihr Unternehmen ist auf dem richtigen Weg.

Herzlichen Dank!

**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.