

Strategie

- Unsere Vision: Wir machen den Unterschied.
- Unsere Mission: Wir bauen an der digitalen Zukunft unserer Branche.
- Unsere Werte: Wir hören zu. Wir inspirieren. Wir liefern.

In den letzten Jahren haben wir den operativen Turn-around zu einem nachhaltig profitablen Unternehmen vollzogen. Dies bestätigen die Kennzahlen des Berichtsjahres 2016/2017. Ausschlaggebend hierfür waren eine Anpassung der Strategie und der Strukturen mit tief greifenden Restrukturierungsschritten und der Umbau des Portfolios mit dem Fokus auf Profitabilität und Wachstumsbereiche.

Unsere Vision:

Wir machen den Unterschied.

Heidelberg beschleunigt die Entwicklung in die digitale Zukunft und hat die künftige Konzernstrategie entsprechend unter das Motto: ›Heidelberg goes digital!‹ gestellt.

Wir wollen die Digitalisierung unserer Branche aktiv und maßgeblich gestalten, dabei der perfekte Partner für unsere Kunden sein und eben den Mehrwert und Unterschied bieten, der uns und unseren Kunden mehr Effizienz, Profitabilität und Erfolg verschafft. Hierzu stellen wir den Kunden und seine Bedürfnisse in das Zentrum unseres Denkens und Handelns.

Commitment und strategische Verzahnung über alle Ebenen hinweg

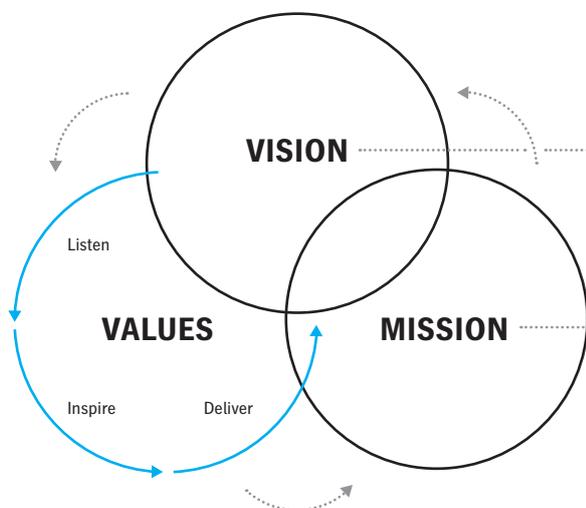
Ein kundenzentrierter Ansatz kann nur funktionieren, wenn wir einen effizienten und über die Regionen, Geschäftseinheiten und Funktionen hinweg abgestimmten und verzahnten Prozess etablieren. Dieser muss die Vertriebsplanung in den Regionen, die Produktionsplanung in den operativen Einheiten und die operative Excellence, das heißt die übergreifende Unterstützung in den Funktionsabteilungen, umfassen. Hierüber werden auch die durchgängigen Investitionsplanungen und die entsprechenden Forschungs- und Entwicklungsansätze gesteuert.

Operativ sollen sich die damit einhergehenden Maßnahmen in einer verbesserten Effizienz, einer höheren Marge und einem entsprechenden nachhaltig profitablen Wachstum niederschlagen.

Unsere Mission:

Wir bauen an der digitalen Zukunft unserer Branche.

Wir wollen die Wachstumspotenziale im Bereich Digitalisierung zum einem Teil aus eigener Kraft, also durch den Ausbau unserer Innovationsführerschaft, erreichen. Daher fließen rund 5 Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Unsere unter dem Motto ›Simply Smart‹ zur drupa 2016 vorgestellten Produkte und Konzepte werden wir weiter ausbauen und so die Nutzung von immer komplexer werdenden Prozessen und Technologien stetig optimieren und vereinfachen.



Großartige Ideen benötigen Visualisierung, Identität & Kommunikation

Wir machen den Unterschied

Wir hören zu.
Wir inspirieren zu Innovation & liefern Performance für unsere Kunden.

Wir bauen an der digitalen Zukunft unserer Branche.

Darüber hinaus bauen wir unsere Kompetenz auch mittels Akquisitionen gezielt aus. Heidelberg hat als ganzheitlicher Lösungsanbieter die Produktivitätssteigerung des gesamten Druckbetriebs zum Ziel. Diese entsteht aus IT- und Datenkompetenz sowie der intelligenten Verknüpfung von Equipment, Service und Verbrauchsmaterial, bereitgestellt auf einer Plattform. Hier haben wir in den letzten Jahren einen guten Track Record mit der Übernahme der Gallus-Gruppe und den Akquisitionen von Hi-Tech Coatings, der PSG-Gruppe, von Blueprint Products, CERM und zuletzt dem Europageschäft mit Lacken und Druckchemikalien von Fujifilm etabliert.

Digitalisierung heißt, Maschinen und Software als Informationslieferanten für digitale Geschäfte zu nutzen

Wir haben bereits vor Jahren mit dem Aufbau digitaler Produkt- und Lösungsangebote begonnen. Nun richten wir den gesamten Konzern anhand einer alles umfassenden Digitalisierungsstrategie aus. Es geht dabei darum, den optimalen Einsatz und eine entsprechende digitale – »smarte« – Vernetzung von Maschinen sowie Software, Verbrauchsgütern und Service zu gewährleisten. Maschinen dienen dabei als Informationslieferanten (»Big Data«), die die Basis für digitale Geschäfts- und somit Wachstumsmöglichkeiten schaffen.

Digitalisierung heißt auch, Geschäftsmodelle völlig neu zu denken

Um langfristig vor dem Hintergrund anhaltend herausfordernder und sich immer schneller verändernder Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein, streben wir einen auf allen Ebenen gelebten kundenzentrierten Ansatz an. Wir wollen das Leben und das Geschäft unserer Kunden durch das Angebot einer Gesamtlösung über den kompletten Lebenszyklus einer Maschine hinweg begleiten. Unser Anspruch ist es, dass sich Heidelberg vom Hersteller der besten und innovativsten Druckmaschinen hin zu einem Komplettanbieter der Themen Maschinen, Consumables, Software und Services entwickelt. Hierdurch wollen wir entscheidend dazu beitragen, dass unsere Kunden effizienter und profitabler werden. Um allerdings den eigenen Anteil am stetig wachsenden Druckproduktionsvolumen zu steigern, ist auch der Aufbau völlig neuer Geschäftsmodelle unabdingbar. Hierbei geht es darum, leistungsbeziehungsweise output-bezogene Modelle anzubieten, statt als reiner Lieferant von Maschinen, Materialien und Dienstleistungen zu fungieren. Konsequenterweise bedeutet dies, auch über Subskriptionsmodelle nachzudenken und sich hin zum Betreiber zu entwickeln.

Unsere Werte: Wir hören zu. Wir inspirieren. Wir liefern.



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.

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.

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.

Ziele

Im Zuge der Adjustierung der Strategie haben wir einen neuen Zielkatalog definiert, nach dem wir uns in den kommenden Jahren ausrichten werden.

- **KURZFRISTIG** umfasst dies vor allem die Definition geeigneter Maßnahmen, um unsere Mittel- bis Langfristziele zu erreichen. Dabei fokussieren wir uns auf die Themen: Kosteneffizienz in allen funktionalen Bereichen wie Produktion, Einkauf und Vertrieb sowie Ausbau innovativer Wachstumsfelder durch Investition und auch gezielte Akquisitionen.
- **MITTELFRISTIG** wollen wir neue, digitale Technologien und Geschäftskonzepte marktfähig machen. Ausgangspunkt hierfür sind datengetriebene Geschäftsmodelle, mit denen wir die Kundenbedürfnisse abbilden können. Dabei wollen wir zu einem Komplettanbieter und ›Leistungsverkäufer‹ für Maschinen, Consumables und Services über den gesamten Lebenszyklus der Maschinen werden. Neukundengeschäft und damit zusätzliche profitable Einnahmequellen sollen über den Serienhochlauf unseres Digitaldruckportfolios und über neue Subskriptionsmodelle erschlossen werden.
- **LANGFRISTIG** soll uns dies zu einem digitalen Unternehmen machen, das sich mit der Definition, der Entwicklung und dem Vorantreiben integrierter digitaler Geschäftsmodelle mit echtem Mehrwert für unsere Kunden befasst.

Maßnahmen zur Zielerreichung

Die neuen strategischen Ansätze und Ziele haben direkte Auswirkungen auf die Geschäftsstrukturen und die Organisation:

Neue Führungsstruktur für die digitale Zukunft:

Um die digitale Transformation von Heidelberg zu beschleunigen, erfolgte mit Beginn des Geschäftsjahres 2017/2018 eine Reorganisation der Segmente und funktionalen Verantwortungen sowie der regionalen Markt- und Serviceorganisation. Dabei wurde besonderer Wert auf die effiziente Vernetzung der Geschäftsbereiche gelegt.

Definition neuer Segmente

Die in den bisherigen Segmenten Heidelberg Equipment (HDE) und Heidelberg Services (HDS) zusammengefassten Geschäfte werden in den Segmenten Heidelberg Digital Technology und Heidelberg Digital Business und Services neu strukturiert. Das Segment Heidelberg Financial Services bleibt unverändert bestehen.

Heidelberg Digital Technology (HDT): passende Technologien und Produkte für gesteigerte Profitabilität

Das Segment ›Heidelberg Digital Technology‹ umfasst das Sheetfed-Offset-Geschäft, den Etikettendruck und die Druckweiterverarbeitung. Hier werden die passenden Technologien und Produkte auch für neue Geschäftsmodelle entwickelt, produziert und vermarktet.

Die Maschinen dienen dabei zunehmend auch zur Datengenerierung für zusätzliche Umsatzpotenziale über ein für die Kunden neu entwickeltes Gesamtangebot. Neben den daraus resultierenden Wachstumspotenzialen soll ein verbessertes Kostenmanagement zudem für eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz und der Margen sorgen. Hierfür wird der gesamte Wertschöpfungsprozess mit den Themen Forschung und Entwicklung, Einkauf und Produktion unter die Bereichsverantwortung von Heidelberg Digital Technology gehängt.

Heidelberg Digital Business und Services (HDB): neue digitale Geschäftsmodelle für profitables Wachstum

In unserem Segment ›Heidelberg Digital Business und Services‹ unterstützen wir unsere Kunden mit neuen Geschäftsmodellen, durch optimierten Einsatz unserer Lösungen bei Digitaldruckmaschinen, Software, Verbrauchsgütern und Services profitabel zu wachsen und ihren eigenen digitalen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Wir richten unser Lösungsangebot an der gesamten Wertschöpfungskette und Nutzungsphase beim Kunden aus. Wachstumspotenziale sollen darüber hinaus über den Ausbau des Softwaregeschäfts generiert werden. Gleiches gilt für das als Smart Factory bekannte Geschäft mit digitalen Plattformen für Industriekunden. Hierfür entsteht ein Arbeitsgebiet unter dem Namen ›Neue Märkte‹, das sich mit dem Themengebiet ›Industrie 4.0‹ befasst.

Die Neuausrichtung der Segmente betrifft sowohl die Organisation als auch das Reporting der Kennzahlen ab dem 1. April 2017.

Neben der Neuordnung der Segmente und der Geschäftseinheiten erfolgt auch die Anpassung des weltweiten Vertriebs- und Servicenetzwerks an die digitalen Herausforderungen und Bedürfnisse der Kunden.

Vier strategische Geschäftsfelder mit eigenen Marktstrategien

Ausgehend von dem durch die Kundenbedürfnisse definierten Marktumfeld werden wir speziell abgestimmte Marktstrategien für die vier strategischen Geschäftsfelder ›Packaging‹, ›Commercial Print‹, ›Label Print‹ und ›New Markets‹ entwickeln. Diese Marktsegmente stellen wir im Kapitel ›Märkte und Kunden‹ auf den Seiten 12 und 13 dieses Berichts dar.