

Strategie

Profitables Wachstum durch konsequente Umsetzung der digitalen Agenda

Heidelberg hat im Berichtsjahr 2017/2018 mit der Bekanntgabe einer digitalen Agenda den Weg zu einem nachhaltig profitablen Wachstum umfassend aufgezeigt und dokumentiert. Die Agenda baut konsequent auf der im Vorjahr unter dem Motto ›Heidelberg goes digital!‹ vorgestellten Konzernstrategie auf. Heidelberg ist als Gesamtsystemanbieter von Maschinen, Consumables, Software und Services der aktive Gestalter und Vorreiter bei der Digitalisierung der Branche. Der wichtigste Baustein auf dem Weg dorthin ist die intelligente Nutzung der Daten, die Heidelberg bereits durch die digitale Anbindung und Vernetzung des Kundenequipments zur Verfügung stehen. Dabei stehen die Kundenbedürfnisse und die Generierung von Mehrwert hinsichtlich Effizienz, Profitabilität und Erfolg der Kunden im Fokus des Unternehmens. Die strategischen Säulen hat Heidelberg in den drei Kernfeldern Technologieführerschaft, digitale Transformation und operative Exzellenz zusammengefasst und im Berichtsjahr klare Mittelfristziele bezüglich Wachstum und Profitabilität definiert.

Wachstumspotenziale in unseren Märkten

Heidelberg hat für die Bereiche Bogenoffset-Equipment, Digitaldruck, Service und Verbrauchsmaterialien wertbasierte Geschäftsmodelle entwickelt (siehe dazu auch Kapitel ›Märkte und Kunden‹, Seiten 12 bis 15), um die Wachstumspotenziale effizient erschließen zu können. Im Bogenoffsetdruck sind wir mit einem Marktanteil von mehr als 40 Prozent in einem adressierbaren Marktvolumen von rund 2,4 Mrd€ bereits unangefochtener Marktführer. Im Digitaldruck, der ein Marktvolumen von rund 2,5 Mrd€ umfasst, liegt der Heidelberg-Anteil dagegen noch bei unter 5 Prozent. Bei den Verbrauchsmaterialien (Marktvolumen rund 8 Mrd€ jährlich) liegt unser Marktanteil mit rund 5 Prozent nur leicht höher. In beiden Bereichen sieht Heidelberg große Expansionspotenziale. Diese sollen einerseits durch die Positionierung als Technologieführer und andererseits durch das Angebot von neuen digitalen Geschäftsmodellen als Gesamtlösung über den

Strategische Agenda



Lebenszyklus einer Maschine hinweg gehoben werden. Mit dem Erwerb des Geschäfts mit Lacken und Drucksalchemikalien für die Region EMEA von Fujifilm und des Softwareanbieters docufy hat Heidelberg seine Position in wichtigen Wachstumsbereichen bereits im Geschäftsjahr 2017/2018 gestärkt. Der im März 2018 mit dem Bankenkonsortium neu vereinbarte Rahmen der syndizierten Kreditlinie erlaubt auch künftig eine Stärkung des angestrebten Wachstums durch weitere strategische Akquisitionen.

Wachstum durch Ausbau der Technologieführerschaft

Durch den Ausbau der technologischen Führerschaft erwartet Heidelberg insgesamt ein zusätzliches Umsatzpotenzial von rund 200 Mio € bis zum Jahr 2022. Dazu entwickeln, produzieren und vermarkten wir neue Technologien, neue Produkte und neue Geschäftsmodelle. Für den Ausbau unserer Innovationsführerschaft fließen rund 5 Prozent des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung. Heidelberg ist mit Automatisierungsfunktionen wie Push-to-Stop und der Vernetzung von Maschinen, Software, Verbrauchsgütern und Services zu einem Smart Printshop im Offsetdruck Pionier und Treiber der Digitalisierung. Die vernetzten Maschinen dienen dabei als Lieferanten von Informationen (»Big Data«), die die Basis für neue digitale Geschäfts- und somit Wachstumsmöglichkeiten bilden. Der Ausbau des Softwareangebots ist daher eine der zentralen Säulen unserer Wachstums- und Digitalisierungsstrategie. Mit unserem umfassenden Produktionsworkflow Prinect, unseren Managementinformationssystemen zur zentralen betriebswirtschaftlichen Steuerung und dem Heidelberg Assistant, der die digitale Zusammenarbeit mit dem Kunden über den gesamten Lifecycle ermöglicht und ihn bei der Produktivitätssteigerung mit Big-Data-Performanceanalysen unterstützt, verfügt Heidelberg bereits heute über eine Digitalisierungslösung, die die Kunden-Lieferantenbeziehung auf eine neue Grundlage stellt. Heidelberg wird seine Softwarelösungen in Richtung eines cloudbasierten Subskriptionsmodells weiterentwickeln.

Im industriellen Digitaldruck sind wir die klare Nummer 1. Diese Position werden wir weiter ausbauen. Der Seriennestart der ersten industriellen digitalen Verpackungsdruckmaschine »Primefire 106« erfolgte planmäßig Anfang 2018. Die Nachfrage ist groß, die derzeitigen Produktionskapazitäten sind bereits für zwei Jahre ausgebucht. Auch bei digital gedruckten Verpackungen und Etiketten ist der Bedarf ungebrochen hoch. So sehen wir beim weltweiten Druckvolumen für selbstklebende Etiketten ein jährliches Wachstum von 4 Prozent, wobei bislang nur 6 Prozent digital gedruckt werden. Da dieser Anteil mit zweistelligen Wachstumsraten zunimmt, sind wir mit der digitalen Etikettendruckmaschine (»Labelfire«) von Gallus hervorragend positioniert.

Digitale Transformation – mit Subskriptionsmodellen an der Leistungssteigerung von Kunden partizipieren

Auch bei der digitalen Transformation stehen die größtmögliche Effizienz und Produktivität mithilfe intelligenter Systeme und autonomer Prozesse im Fokus, denn wir haben uns die Frage gestellt: Wonach sucht unser Kunde wirklich? »Nur« nach einer Druckmaschine, um erstklassige Produkte zu drucken, oder nach einem leistungsstarken und zuverlässigen Gesamtsystem, das ihm dabei hilft, sich auf seinen eigenen Kunden – also beispielsweise den Markenhersteller – zu konzentrieren, um dessen Produkt mit einem Etikett eine einzigartige Identität zu verleihen. Grundlage hierfür ist erneut der Smart Printshop von Heidelberg, also die einzigartige strategische Positionierung von Heidelberg als Gesamtsystem über die gesamte Wertschöpfungskette und Nutzungsphase beim Kunden hinweg. Heidelberg kann als einziger Anbieter der Branche seinen Kunden ein Komplettangebot aus Maschine, Services, Verbrauchsgütern, Beratung und Software in einem Gesamtvertrag anbieten. Der Wert beim Kunden entsteht gerade durch das datengestützte, optimale Zusammenspiel aller aufeinander abgestimmten Einzelkomponenten, denn dies führt zu einer deutlichen Steigerung der Gesamtanlageneffektivität. Vereinfacht ausgedrückt: Wir liefern Ergebnisse und keine Einzelprodukte. Das Ziel unseres Vertriebs sind bei digitalen Geschäftsmodellen daher keine einzelnen Abschlüsse, sondern der langfristige Erfolg unseres Kunden, denn das kommt sowohl uns als auch unseren Kunden zugute.

Anders als bei transaktionalen Geschäftsmodellen bezahlt der Kunde in einem sogenannten Subskriptionsvertrag dann konsequenterweise auch nicht mehr für die einzelnen Komponenten, sondern für die Nutzung des Performance-Produkts, gemessen an der Anzahl der bedruckten Bogen. Dies ist eine logische Konsequenz, wenn Produkte als Dienstleistungen angeboten werden. Bereits Ende 2017 konnte der erste Kunde für ein solches Pay-per-Use-Modell gewonnen werden, Ende März 2018 waren bereits fünf Maschinen unter Vertrag genommen. Das neue Geschäftsformat garantiert uns stetige Einnahmenströme über einen langen Zeitraum, unabhängig vom volatilen Neumaschinengeschäft, sondern direkt verbunden mit dem weiter steigenden globalen Druckproduktionsvolumen. Das größte Wachstumspotenzial für Heidelberg resultiert dabei vor allem aus dem zusätzlichen Absatz von Verbrauchsmaterialien, für die die Druckereien jährlich rund 8 Mrd Euro ausgeben. Über eine Vertragslaufzeit von fünf Jahren lässt sich der erzielbare Projektumsatz um bis zu 70 Prozent

gegenüber dem Einmalgeschäft steigern. Durch verbesserte Einkaufsvorteile und zunehmende Skaleneffekte lassen sich hierdurch zudem höhere Margen generieren. Zielvorgabe ist es, bis Ende 2019 mindestens 30 und nach einem sanften Anlauf dann im Jahr darauf bereits bis zu 100 Vertragsabschlüsse zu erreichen.

Aber auch für Kunden, die nicht am Subskriptionsmodell teilnehmen, wollen wir ein digitales Angebot mit Mehrwert schaffen. Mithilfe der Daten aus der Maschine können wir einen automatisierten E-Shop bauen, wir vernetzen also unser intelligentes Produkt zu einem ›Produktsystem‹ und wechseln damit gleichzeitig vom reinen Produktverkauf zum Dienstleistungsgeschäft. So bestellt die Maschine automatisch, was verbraucht wird, und automatisiert die Versorgung mit den notwendigen Verbrauchsmaterialien. Mit diesem neuen Erlösmodell wollen wir eine digitale Plattform für die Druckindustrie schaffen, da wir genau wissen, was unsere Kunden brauchen, und über unsere Plattform alles liefern können. Die Möglichkeit, kontinuierlich zu wissen, wie ein Produkt eingesetzt wird, verlagert natürlich auch den Fokus der Kundenbeziehung, denn nicht mehr der Verkauf – meist eine einmalige Angelegenheit –, sondern die Maximierung des Werts für den Kunden über einen längeren Zeitraum ist entscheidend. So entstehen auch für Marketing und Vertrieb neue Anforderungen und Chancen. Daher hat Heidelberg mit der ›Heidelberg Digital Unit‹ ein neues Kompetenzcenter für digitales Marketing und E-Commerce gestartet, wodurch unter anderem die E-Commerce-Umsätze in den nächsten Jahren auf rund 300 Mio € nahezu verdreifacht werden sollen. Dazu wird auch unsere neue digitale Kundenschnittstelle beitragen, in die der E-Shop von Heidelberg integriert ist. Hierfür erfolgte im Dezember der Serienstart des Heidelberg Assistant zunächst in Deutschland, den USA, Kanada und der Schweiz, womit wir Kunden auf digitalem Wege über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte hinweg betreuen können. Insgesamt erwartet Heidelberg durch diese Maßnahmen bis 2022 ein zusätzliches Umsatzvolumen von mindestens 250 Mio €.

Umsatzpotenzial durch neue Hightech-Industrieanwendungen

Ein weiterer wichtiger Baustein für die digitale Transformation ist die intelligente Nutzung der bereits im Konzern vorhandenen Technologien für neue Geschäftsfelder und Produktangebote. Hierdurch wollen wir bis 2022 weitere zusätzliche Umsätze von rund 50 Mio € pro Jahr realisieren. Dies geschieht über das Angebot neuer digitaler Plattformen, auf denen IT-Lösungen für Design, Produktion und Dienstleistungen rund um Hightech-Anwendungen für Industriekunden etabliert werden. So verfügen wir beispielsweise im Bereich Heidelberg Industry über große Expertise in der Steuerungs- und Leistungselektronik für Industrie- und E-Mobilitäts-Anwendungen, etwa als Zulieferer bei Hochleistungs-Wallboxen und intelligenten Ladekabeln für Elektrofahrzeuge beziehungsweise als Einstiegsprodukt für den Endverbraucher. Gemeinsam mit dem Berliner Technologie-Start-up ›Big Rep‹ haben wir zudem eine innovative großformatige 3D-Druck-Lösung entwickelt, die seit Oktober 2017 in der Serienproduktion ist.

Operative Exzellenz auf allen Ebenen zur Produktivitätssteigerung

Die strategische Weiterentwicklung von Heidelberg endet aber nicht bei der Generierung zusätzlicher Umsatzpotenziale, sie konzentriert sich zudem auch auf die Hebung von Effizienz- und Kostensenkungspotenzialen von insgesamt 50 Mio € bis spätestens 2022. Dies umfasst Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich unserer Logistik, Standort- und Flächenkonsolidierung und die Vereinheitlichung der Maschinenplattformen. Um die Unternehmens- und damit die Führungskultur an die Herausforderungen des modernen, globalisierten und digitalen Wirtschaftens anzupassen, wurde nach der Festlegung unserer neuen strategischen Ausrichtung zudem die Führungsstruktur von Heidelberg in eine schlankere, effizientere und agilere Organisation überführt. Die neue Führungsorganisation ist entsprechend am 1. April 2018, also mit Beginn des neuen Geschäftsjahres, gestartet.

Neue Organisationsstruktur

Die neue Organisation ist stärker kundenzentriert, das heißt, sie ist darauf ausgerichtet, dem Kunden einen Mehrwert zu liefern. Sie wurde nach gesamtheitlichen Lösungen für den Kunden organisiert statt nach Einzelprodukten. Unsere smarten Produkte erfordern eine kontinuierliche und bereichsübergreifende Koordination, denn die Customer Journey reicht von der Produktentwicklung über den Cloud-Betrieb und die Verbesserung des Service bis zum Kundenkontakt nach dem Verkauf. Administrative Funktionen in den Vertriebseinheiten wurden zentralisiert und global ausgerichtet, gleichzeitig Ebenen reduziert. Die unterschiedlichen Kundensegmente werden künftig mit eigenen Strategien und Angeboten und einem zentralen Ansprechpartner je Kunde für alle Heidelberg-Produkte und -Dienstleistungen adressiert. Die in den bisherigen Segmenten Heidelberg Digital Technology (HDT) und Heidelberg Digital Business and Services (HDB) zusammengefassten Geschäfte werden in den Segmenten Heidelberg Digital Technology und Heidelberg Lifecycle Solutions neu strukturiert. Das Segment Heidelberg Financial Services bleibt unverändert bestehen.

Heidelberg Digital Technology: globales Produktportfolio- und Lieferkettenmanagement

Das Segment Heidelberg Digital Technology umfasst künftig das Bogenoffset-Geschäft, den Etikettendruck, die Druckweiterverarbeitung und den Digitaldruck. Neben der hiermit einhergehenden Verantwortung für das globale Produktportfolio einschließlich der strategischen Produkt-Roadmap werden auch die Kernfunktionen für den gesamten Wertschöpfungsprozess – also Forschung und Entwicklung, Einkauf und Produktion – weiterhin im Verantwortungsbereich dieses Segments angesiedelt und in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich mit globalen Mandaten ausgestattet.

Heidelberg Lifecycle Solutions: Mehrwert über den gesamten Lebenszyklus

Das Segment Heidelberg Lifecycle Solutions bündelt die Geschäfte Lifecycle Business (Service, Consumables), Software Solutions sowie Heidelberg Platforms (Angebote außerhalb der Printmedien-Industrie). Hier leisten wir für den Kunden einen Mehrwert, indem wir mit zugeschnittenen Lösungen und neuen Geschäftsmodellen den gesamten Wertschöpfungsprozess unserer Kunden adressieren.

Die Neustrukturierung der Segmente betrifft sowohl die Organisation als auch das Reporting der Kennzahlen ab dem 1. April 2018.

Mittelfristziele fest im Blick

Der beginnende Serienanlauf der Digitalprodukte sowie der schrittweise Aufbau der installierten Maschinenbasis im Subskriptionsmodell werden planmäßig zu Anfang nur geringe, mittelfristig dann spürbare und deutlich ansteigende Umsatz- und Ergebnisbeiträge liefern. Insgesamt erwarten wir aus den genannten strategischen Säulen bis 2022 ein zusätzliches Umsatzpotenzial von insgesamt mindestens 500 Mio €. Dadurch soll das operative Ergebnis (EBITDA) um etwa 100 Mio € gesteigert werden. Entsprechend haben wir 2017 neue Mittelfristziele für die kommenden fünf Jahre definiert. Der Konzernumsatz soll auf rund 3 Mrd € und das EBITDA auf 250 bis 300 Mio € verbessert werden. Bei einem gleichzeitig weiter verbesserten Finanzergebnis haben wir uns für den Nachsteuergewinn entsprechend vorgenommen, die Schwelle von 100 Mio € bis 2022 zu überschreiten.