

Strategie

Neuausrichtung auf Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung

Mit der Bekanntgabe eines Maßnahmenpakets im März 2020 haben wir eine umfassende strategische Neuausrichtung des Heidelberg-Konzerns angestoßen, die das Unternehmen zukünftig konsequent auf Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung ausrichtet. Wichtige Elemente der zukünftigen Strategie sind die Fokussierung auf das profitable Kerngeschäft und die damit einhergehende Trennung von verlustbringenden Aktivitäten sowie integrierte Lösungsangebote mit neuen digitalen Geschäftsmodellen. Flankiert werden diese Maßnahmen durch die Anpassung der Strukturkosten auf allen Ebenen und eine Optimierung des weltweiten Produktionsnetzwerks. Finanzielle Stabilität bildet dabei das Fundament dieser Neuausrichtung. Durch die Rückübertragung von rund 380 Mio Euro aus dem Treuhandvermögen des im Jahr 2005 gegründeten Heidelberg Pension-Trust e. V. in das Unternehmen erhöht Heidelberg die Liquidität signifikant und verbessert seine Finanzierungsstruktur durch den Abbau von Verbindlichkeiten deutlich. Damit kann Heidelberg die Neuausrichtung zielgerichtet vorantreiben.

Dabei setzen wir auf den Ausbau der bestehenden Markt- und Technologieführerschaft und die Weiterentwicklung der im Geschäftsjahr 2017/2018 angestoßenen digitalen Agenda des Unternehmens. Heidelberg will auch in Zukunft von seiner einzigartigen Position als Gesamtsystemanbieter von Maschinen unterschiedlicher Drucktechnologien, Verbrauchsmaterialien, Software und Services profitieren. Wir sehen uns als Partner der Kunden und technologischer Vorreiter bei der Automatisierung der Druckprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette des Offsetdrucks und der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse im Verpackungs-, Etiketten- und Werbedruck.

Die Kundenbindung wird durch die Unterstützung über den gesamten Lebenszyklus beim Kunden gestärkt. Grundlage des zukünftigen operativen Erfolgs des Unternehmens sind unsere weltweit installierte Maschinenbasis, ihre digitale Anbindung und Vernetzung, die Daten, die sie liefert, und die technologischen Fähigkeiten zur verstärkten Nutzung künstlicher Intelligenz (KI). Hierdurch sind wir in der Lage, Effizienz, Profitabilität und den Erfolg des Kunden gerade in den aktuell sehr dynamischen und anspruchsvollen Zeiten zu steigern. Hierfür werden den Kunden auch seit 2018 nutzungsabhängige Vertragsmodelle angeboten, bei denen wir mit dem gesteigerten Output des Kunden wachsen können.



Unser strategischer Fokus liegt zum einen in den Wachstumspotenzialen der jeweiligen Marktsegmente und auf der Profitabilität jeder Aktivität und Dienstleistung. Daher wird sich das Unternehmen noch im Geschäftsjahr 2020/2021 von den Aktivitäten im großformatigen Bogenoffsetdruck und der Primefire 106 im Digitaldruck trennen. Dies geschieht über geeignete Partnerschaften oder über die Einstellung der Aktivitäten. Insgesamt wurde über diese beiden Produktpaletten in den letzten Jahren ein Umsatz von rund 50 Mio € generiert; sie verursachten aber auch Verluste in ebensolcher Höhe.

Fokus auf profitables Kerngeschäft und digitale Wertschöpfung

Unverändert zeigen Marktprognosen ein weiterhin stabiles globales Gesamtdruckvolumen. Dieses soll im Jahr 2024 rund 415 Mrd€ betragen (siehe Kapitel ›Märkte und Kunden‹ auf den Seiten 26 bis 28). Mit unserem Kerngeschäft bedienen wir Kunden des Verpackungs-, Etiketten- und Akzidenzdrucks.

Im Bogenoffsetdruck liegt der Fokus auf den zentralen Kundenbedürfnissen: immer komplexere Druckaufträge in kürzester Zeit mit einer konstant hohen Produktivität und Qualität zu ermöglichen. Heidelberg bietet das gesamte Know-how und die digital vernetzten Plattformen an, um den Druckprozess vom smarten Printshop hin zu einer smarten Druckmedien-Industrie weiterzuentwickeln. Die in den vergangenen Jahren etablierten Automatisierungsfunktionen wie Push-to-Stop und die Vernetzung von Maschinen, Software, Verbrauchsgütern und Services zu einem Smart Print Shop sind hierfür die Ausgangsbasis. Durch neue Produktangebote wird die gesamte Supply-Chain erstmals über eine Plattform für alle involvierten Partner vollständig digitalisiert. Dabei nutzt Heidelberg auch seine etablierten Partnerschaften, zum Beispiel mit der chinesischen MK Masterwork. Die Weiterverarbeitung eröffnet noch ein großes Potenzial für Industrialisierung, Vernetzung und Robotik. Hieran arbeiten wir auch mit unseren Partnern MK Masterwork und Polar.

Die fokussierte Angebotspalette im Digitaldruck wird einerseits geprägt von den mit renommierten Partnern wie der japanischen Ricoh gemeinsam angebotenen Maschinen. Darüber hinaus werden auch die Aktivitäten im wachsenden Etikettendruck gezielt ausgebaut. Dies geschieht über die digitalen Etikettendruckmaschinen (›Labelfire‹) von Gallus, wo Heidelberg vom wachsenden weltweiten Druckvolumen für selbstklebende Etiketten profitiert. Da

der mit Digitaldrucktechnik produzierte Anteil an diesem Markt noch bei deutlich unter 10 Prozent liegt, ist hier mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten zu rechnen.

Aufgrund der großen Bedeutung der Datennutzung und Vernetzung aller Prozessbeteiligten steht auch der weitere Ausbau des Softwareangebots im Fokus. Der Produktionsworkflow Prinect, die etablierten Managementinformationssysteme zur zentralen betriebswirtschaftlichen Steuerung und der Heidelberg Assistant sind hierbei die Schlüsselfaktoren für die digitale Zusammenarbeit mit dem Kunden.

All diese Aktivitäten bilden den starken Kern unseres Geschäfts, in dem wir uns auch weiterhin dem Thema Smart Print Shop und künstliche Intelligenz verschreiben. Wir wollen die damit einhergehende digitale Transformation weiter vorantreiben, um unsere Kunden in der Verbesserung ihrer betrieblichen Abläufe mit der richtigen Technologie zu unterstützen.

Grundlage dieser strategischen Weiterentwicklung bleibt die hohe Innovationskraft und Technologieführerschaft von Heidelberg. Die entsprechenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten hierfür wurden Ende 2018 im neuen Innovationszentrum mit rund 1.000 Mitarbeitern am Standort Wiesloch-Walldorf konsolidiert. Der Schwerpunkt der zukünftigen Investitionen liegt auf der konsequenten ›End-to-end‹-Digitalisierung der Kundenwertschöpfung von der Auftragsannahme bis hin zur Weiterverarbeitung. Weitere Informationen zu unseren Entwicklungsaktivitäten finden Sie im Kapitel ›Forschung und Entwicklung‹ auf den Seiten 36 bis 38 dieses Berichts.

Nutzung von Big Data und Partizipation am Output über erweitertes Angebot

Die Konsolidierung des Druckmarktes auf immer größere, industrialisierte Druckbetriebe schreitet voran. Um ihnen größtmögliche Effizienz und Produktivität zu ermöglichen, greifen wir auf das einzigartige Daten-Know-how der mehr als 13.000 installierten Heidelberg-Druckmaschinen und die zur Datenübertragung eingebauten rund 25.000 Heidelberg Prinect-Module zurück. ›Big Data‹ ist ein zentraler Baustein des zukünftigen Erfolgs des etablierten Heidelberg Smart Print Shops, der eine intelligente Vernetzung und Automatisierung aller Komponenten und Prozesse, bei der der Bediener nur noch bei Bedarf in die autonom ablaufende Prozesskette eingreifen muss, ermöglicht.

Da sich die Wertschöpfung der Industrie mit höherer Auslastung zunehmend von den Maschinen auf das Service-, Software- und Verbrauchsangebot verschiebt, bietet Heidelberg als einziger Anbieter der Branche seinen Kunden ein Komplettangebot aus Maschine, Services, Verbrauchsgütern, Beratung und Software modular bis hin zu einem alle Themen umfassenden Gesamtvertrag an. Durch das datengestützte Zusammenspiel aller aufeinander abgestimmten Einzelkomponenten wird eine deutliche Steigerung der Gesamtanlageneffektivität und -auslastung und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit beim Kunden erreicht.

Seit dem Geschäftsjahr 2019/2020 fassen wir die entsprechenden Produktangebote unter dem Namen ›Print Site Contracts‹ zusammen, von denen in den vergangenen zwölf Monaten mehr als 300 unterzeichnet wurden. Darin werden Leistungen über den gesamten Lebenszyklus einer betriebenen Maschine angeboten: modular für Verbrauchsmaterialien und Service (Lifecycle-Smart-Angebote) oder erweitert um unser Prinect-Software-Angebot (Lifecycle-Plus-Angebote). Darüber hinaus bietet Heidelberg seit Ende 2017 das Subskriptionsmodell an. Hierbei bezahlt der Kunde nicht mehr für die einzelnen Komponenten, sondern performanceabhängig über die Anzahl der bedruckten Bogen. Dieses Geschäftsmodell garantiert Heidelberg stetige, planbare Einnahmenströme über einen längeren Zeitraum, unabhängig vom volatilen Neumaschinengeschäft. Es ist direkt verbunden mit dem steigenden Druckproduktionsvolumen und einem entsprechend höheren ›Share of Wallet‹, also einer höheren Wertschöpfung je Auftrag. Heidelberg-Kunden in derzeit 13 Ländern profitieren dabei von der intelligenten Datennutzung über den 2018 gestarteten automatisierten E-Shop. Über diese digitale Plattform kann die Maschine automatisch die Versorgung mit den notwendigen Verbrauchsmaterialien steuern und so die Komplexität für den Kunden deutlich reduzieren. Hierfür hat Heidelberg mit der ›Heidelberg Digital Unit‹ ein neues Kompetenzzentrum für digitales Marketing und E-Commerce gestartet.

Innovative Hightech-Anwendungen bieten zusätzliches Umsatzpotenzial

Neben dem Kerngeschäft im Bogenoffset- und Digitaldruck erschließt Heidelberg dank seiner Innovationskraft weitere Geschäftsfelder. Erfolgreich etabliert haben wir uns zum Beispiel im Markt für Ladesysteme für Elektrofahrzeuge mit der Heidelberg Wallbox. Hier wurden in den letzten beiden Jahren bereits mehr als 35.000 Stück an Kunden ausgeliefert.

Zudem bauen wir eine eigene Geschäftseinheit zur industriellen Entwicklung, Herstellung und zum Vertrieb gedruckter organischer Elektronik am Standort Wiesloch-Walldorf auf. Für Heidelberg bieten sich mit der Einführung dieser neuen Technologie als Betreiber umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten: etwa beim Drucken von Sensoren, nicht etwa nur in kleinen Chargen, sondern im industriellen Maßstab, Kilometer um Kilometer im Reinraum. Die Technologie und die Bandbreite an Leistung sind in dieser Form aktuell weltweit einzigartig. Nach Einschätzung von Fachleuten ist das wirtschaftliche Potenzial für gedruckte Sensoren gewaltig.

Konsequente Fokussierung auf Steigerung der Profitabilität – Ergebniseffekte von rund 100 Mio € erwartet

Neben der Konzentration auf das rentable Kerngeschäft umfasst die strategische Neuausrichtung von Heidelberg auch eine nachhaltige Anpassung von Produktions- und Strukturkosten. Dies umfasst den Abbau von bis zu 2.000 Stellen weltweit, was auch Betriebsschließungen beinhalten kann. Die damit verbundenen Maßnahmen, die in enger Abstimmung mit den Mitarbeitervertretern so sozialverträglich wie möglich erfolgen sollen, sind unabhängig von der aktuell sehr schwierigen wirtschaftlichen Lage aufgrund der Covid-19-Pandemie. Derzeit sind die konkreten Auswirkungen der hieraus zu erwartenden globalen Rezession weder zeitlich noch in ihren Konsequenzen auf die operative Entwicklung quantifizierbar. Dementsprechend behält sich der Vorstand ergänzende Maßnahmen zur nachhaltigen und langfristigen Sicherung der Profitabilität vor. Die für die Umsetzung des bereits angekündigten Maßnahmenpakets notwendigen Aufwendungen werden in Abhängigkeit vom Ergebnis der Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern und bilanziellen Belastungen in Summe auf rund 300 Mio € geschätzt, davon ist der überwiegende Teil im Geschäftsjahr 2019/2020 verbucht worden. Die hieraus erwarteten Einsparungen von rund 50 Mio € sollen sich ab dem Ende des Geschäftsjahres 2020/2021 positiv auswirken. Insgesamt rechnen wir durch die Portfolio- und Kosteneffizienzmaßnahmen mit nachhaltigen Ergebnisverbesserungen von rund 100 Mio €.