

## Strategie

### Perspektiven: Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung

Heidelberg setzt die im März 2020 angestoßene strategische Neuausrichtung auf Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung konsequent fort. Die im Berichtsjahr bereits erfolgreich umgesetzten wie auch die bereits initiierten Maßnahmen bilden eine gute Grundlage zum Erhalt der finanziellen Stabilität auch in der Covid-19-Pandemie und zur Fokussierung auf zukünftige Wachstumstreiber. Letztgenannte umfasst zum einen die Weiterentwicklung des profitablen Kerngeschäfts und den Ausbau integrierter Lösungsangebote mit neuen digitalen Geschäftsmodellen. Die operative Gewinnschwelle gemessen am EBIT, die vor der Pandemie bei 2,1 bis 2,2 Mrd € lag, soll bis zum Geschäftsjahr 2022/2023 nachhaltig auf rund 1,9 Mrd € gesenkt werden. Dies ermöglicht nachhaltig positive Jahresüberschüsse und Free Cashflows aus dem operativen Geschäft ohne Einmaleffekte, die im Geschäftsjahr 2020/2021 und im Rahmen laufender Projekte auch noch im Geschäftsjahr 2021/2022 eine Rolle spielen.

Die in weiten Teilen bereits etablierte digitale Agenda des Unternehmens bleibt Kern der Unternehmensstrategie. Heidelberg setzt dabei auch in Zukunft auf seine einzigartige Position als marktführender Gesamtsystemanbieter von Maschinen unterschiedlicher Drucktechnologien, Verbrauchsmaterialien, Software und Services. Im Fokus steht dabei, dass unsere Kunden nachhaltig von der technologischen Vorreiterrolle Heidelbergs bei der Automatisierung der Druckprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette des Offsetdrucks sowie der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse im Verpackungs-, Etiketten- und Werbedruck profitieren.

Die hierfür notwendige Kundenbindung wird über die enge, partnerschaftliche Unterstützung entlang des gesamten Lebenszyklus beim Kunden erreicht. Grundlage des zukünftigen operativen Erfolgs des Unternehmens bleiben die weltweit führende Position auf Basis von mehr als 13.000 installierten Maschinen, deren digitale Anbindung und Vernetzung, die kundenorientierte Nutzung der hierdurch generierten Daten und die technologischen Fähig-

keiten zur verstärkten Nutzung künstlicher Intelligenz (KI). Das von extremen coronabedingten Belastungen geprägte letzte Geschäftsjahr hat gezeigt, dass die an den individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Verbesserung von Effizienz, Profitabilität und Erfolg beim Kunden für die gesamte Branche von überlebenswichtiger Bedeutung ist. Zudem ist und bleibt ein zuverlässiger und kundennaher Service ein wichtiger Erfolgsfaktor für Druckbetriebe und Unternehmen.

### Stabile Finanzierung als solide Grundlage für strategische Weiterentwicklung

Heidelberg hat seine Nettoverschuldung am Ende des Geschäftsjahres 2019/2020 deutlich reduziert und im Berichtsjahr auf niedrigem Niveau gehalten. Nach diesem deutlichen Schritt zur Sicherung finanzieller Stabilität wird Heidelberg nun strategische Maßnahmen ergreifen, um die Bilanzqualität und dabei vor allem die Eigenkapitalquote nachhaltig und deutlich zu verbessern. Heidelberg ist angesichts der nach der Rückführung des High Yield Bonds im vergangenen Jahr weiter optimierten Finanzierungsstruktur und -kosten in der Lage, die anstehenden strategischen Maßnahmen aus eigener Kraft zu finanzieren.

### Konzentration auf starkes Kerngeschäft und Wertsteigerung mit End-to-end-Lösungen

Nach der Bereinigung des Portfolios um Verlustbringer und Randaktivitäten im Geschäftsjahr 2019/2020 verfügt Heidelberg über ein gesundes und profitables Kerngeschäft im Bogenoffsetdruck: Dieses wird das Unternehmen in den kommenden Jahren im Rahmen der laufenden digitalen Transformation weiter ausbauen. Bezüglich der Prognosen für das globale Gesamtdruckvolumen gibt es angesichts des noch nicht absehbaren Endes und der entsprechenden Auswirkungen der Covid-19-Pandemie noch Unsicherheiten. Die Datenanalyse aus rund 5.000 installierten Heidelberg-Maschinen deutet jedoch auf eine allmähliche Normalisierung des produzierten Druckvolumens hin. Aktuell wird dennoch davon ausgegangen, dass die Belastungen aus der Krise bis 2024 spürbar sind. Dagegen profitieren die Geschäftsbereiche Verpackungs- und Etikettendruck auch in der Pandemie vom massiven Anstieg im Onlinehandel. Aktuell entfällt mehr als die Hälfte der von Heidelberg ver-

kaufen Bogenoffsetdruckmaschinen auf den Verpackungsbereich. Dieser Anteil dürfte in Zukunft weiter steigen. Positiv getrieben wird diese Entwicklung auch durch ein verstärktes Umweltbewusstsein und den stärkeren Ersatz von Plastikverpackungen durch Papier beziehungsweise Pappe. Ende 2019 (also vor der Pandemie) lag der Marktanteil von Heidelberg hier bei rund 47 Prozent aller verkauften Bogenoffset-Verpackungsdruckmaschinen. Das Unternehmen profitiert dank funktionsübergreifender Innovationen davon, der einzige Anbieter weltweit zu sein, der die komplette Wertschöpfungskette einschließlich eigener Forschung und Entwicklung, Produktmanagement und eine End-to-end-Angebotspalette für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse offeriert.

Im Bogenoffsetdruck liegt der Fokus weiter darauf, 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 zu entwickeln. Die etablierten Automatisierungsfunktionen wie Push-to-Stop und die Vernetzung von Maschinen, Software, Verbrauchsgütern und Services zu einem Smart Print Shop sind hierfür die Basis.

Die Kundenangebote im Digitaldruck umfassen Maschinen, die mit Partnern wie der japanischen Ricoh Company, Ltd. angeboten werden. Zudem werden auch die digitalen Aktivitäten im Etikettendruck über die Tochtergesellschaften der Gallus-Gruppe adressiert, wo Heidelberg vom wachsenden Druckvolumen für Etiketten profitiert. Noch liegt der mit Digitaldrucktechnik produzierte Anteil hier unter 10 Prozent, wird künftig jedoch weiter deutlich zulegen.

Wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Kerngeschäft sind die hohe Innovationskraft und die Technologieführerschaft von Heidelberg. Die Ambitionen spiegeln sich in den umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit rund 870 Mitarbeitern und jährlichen F & E-Ausgaben von zuletzt 87 Mio € wider. Der Schwerpunkt der zukünftigen Investitionen liegt auf der End-to-end-Digitalisierung von der Auftragsannahme bis hin zur Weiterverarbeitung. Weitere Informationen zu den Entwicklungsaktivitäten finden Sie im Kapitel ›Forschung und Entwicklung‹ auf den Seiten 31 bis 33 dieses Berichts.

### **Expansion in den Bereichen Software, digitale Vernetzung und Data Management geplant**

Um von der zunehmenden Bedeutung der Datennutzung und Vernetzung zu profitieren, expandiert Heidelberg auch beim Thema Software. Hier wollen wir unsere Angebote verstärkt auf sogenannte SaaS-Modelle (Software as a Service, also Vertragsgeschäft statt des Verkaufs von Lizenzen) umstellen.

Schlüsselfaktoren für die digitale Vernetzung mit unseren Kunden sind der Produktionsworkflow Prinect, die etablierten Managementinformationssysteme zur zentralen betriebswirtschaftlichen Steuerung und der Heidelberg Assistant.

Die Konsolidierung des Druckmarktes auf immer größere, industrialisierte Druckbetriebe setzt sich fort. Größtmögliche Effizienz und Produktivität in den immer größer werdenden Einheiten lässt sich nur über die Nutzung des Daten-Know-hows darstellen. Heidelberg kann hier als globaler Marktführer auf mehr als 13.000 installierte Druckmaschinen und die zur Datenübertragung eingebauten rund 25.000 Heidelberg-Prinect-Module zurückgreifen. Big Data ist somit Garant des zukünftigen Erfolgs des etablierten Heidelberg Smart Print Shops, der eine intelligente Vernetzung und Automatisierung aller Komponenten und Prozesse, auch mithilfe künstlicher Intelligenz, ermöglicht, und bei dem der Bediener nur noch bei Bedarf in die automatisch ablaufende Prozesskette eingreifen muss.

Die Wertschöpfung für unsere Kunden basiert auf der größtmöglichen Auslastung und einem entsprechend optimal aufeinander abgestimmten Komplettangebot aus Maschine, Services, Verbrauchsgütern, Beratung und Software. Heidelberg bietet als weltweit einziger Anbieter die gewünschten Leistungen modular oder in einem alle Themen umfassenden Gesamtvertrag an. Durch das datengestützte Zusammenspiel aller Einzelkomponenten wird für den Kunden eine Steigerung der Effektivität und Auslastung und damit der Wettbewerbsfähigkeit erreicht.

### Wachstum mit Lifecycle- und Subskriptionsangeboten

Bei Heidelberg werden die entsprechenden Vertragsangebote unter dem Namen Print Site Contracts angeboten, davon wurden bereits über 700 unterzeichnet. Die Leistungen umfassen im Idealfall den gesamten Lebenszyklus einer Maschine: modular für Verbrauchsmaterialien und Service (Lifecycle-Smart-Angebote) oder erweitert um das Prinect-Software-Angebot (Lifecycle-Plus-Angebote). Darüber hinaus bestehen bereits mehr als 80 Subskriptionsverträge, bei denen nicht mehr für die einzelnen Komponenten, sondern performanceabhängig über die Anzahl der bedruckten Bogen bezahlt wird. Dieses Geschäftsmodell garantiert Heidelberg stetige, planbare Einnahmenströme über einen längeren Zeitraum, unabhängig vom volatilen Neumaschinengeschäft. Die so generierten Umsätze sind direkt verbunden mit dem steigenden Druckproduktionsvolumen und einer entsprechend höheren Wertschöpfung je Auftrag (Share of Wallet). Der Erfolg zeigt sich darin, dass der Anteil des gesamten Vertragsgeschäfts seit 2018 von 5 Prozent auf 11 Prozent gewachsen ist.

### Strategischer Fokus auf asiatische Wachstumsmärkte mit Schwerpunkt China

Angesichts der anhaltenden Wachstumspotenziale in Asien und hier vor allem im chinesischen Markt baut Heidelberg seine dortigen Kapazitäten substanziell weiter aus. Ziel ist es, den führenden Marktanteil beim bedeutenden Bogenoffsetformat 70 x 100 von aktuell rund 50 Prozent im mit 37 Mrd € (2019) weltgrößten Druckeinzelmarkt vor allem im überdurchschnittlich wachsenden Verpackungsdruck weiter auszubauen. Rund 450 Mitarbeiter in Vertrieb und Service demonstrieren unsere Kundennähe und garantieren den Druckbetrieben eine hohe Verfügbarkeit. Zudem wollen wir zukünftig verstärkt Kostenvorteile im Einkauf und in der Produktion nutzen. Entsprechend werden wir dort unsere existierenden Kapazitäten am Standort in Shanghai um weitere rund 300 Mitarbeitende auf über 700 ausbauen, um den dortigen und die benachbarten Märkte noch besser bedienen zu können. Heidelberg beliefert von dort bereits Kunden in 40 Ländern; die Exportquote liegt bei knapp 20 Prozent. Verstärkt werden die Ambitionen durch das Ende 2020 gegründete Produktions-Joint-Venture mit MK Masterwork, durch das Heidelberg zusätzlich vom zunehmenden Einkauf von lokalen Teilen profitieren will.

### Wertsteigerung über Technologietransfer für globale Megatrends wie E-Mobility

Heidelbergs Innovationskraft spiegelt sich auch in wachsenden Hightech-Anwendungen wider, die wie im Fall der Wallboxen von Megatrends wie der E-Mobility profitieren. Mit Ladestationen für private Haushalte generiert Heidelberg bereits Umsätze von knapp über 20 Mio € und ist mit einem Marktanteil von rund 20 Prozent einer der führenden Anbieter in Deutschland. In den letzten Jahren wurden bereits rund 45.000 Heidelberg-Ladestationen ausgeliefert. Anfang 2021 wurden die Produktionskapazitäten nochmals verdoppelt und werden auch künftig weiter ausgebaut, um die steigende Nachfrage bewältigen zu können. Mit der Gründung einer eigenen Gesellschaft für E-Mobilität will Heidelberg dieses Geschäft noch deutlich schneller vorantreiben und ist dabei auch offen für Partnerschaften.

Zudem läuft der Ausbau einer eigenen Geschäftseinheit zur industriellen Entwicklung, Herstellung und zum Vertrieb gedruckter organischer Elektronik am Standort Wiesloch-Walldorf auf Hochtouren. Für Heidelberg bieten sich mit der Einführung dieser neuen Technologie enorme Potenziale etwa beim Drucken von Sensoren im Reinraum, von kleinen Chargen bis zum industriellen Maßstab. Die Heidelberg-Technologie und die Bandbreite an angebotenen Leistungen sind in dieser Form herausragend.

Darüber hinaus entwickeln wir unter dem Namen Zaikio als erster Anbieter eine zentrale, offene Industrieplattform für automatisiertes Lieferanten- und Kundenmanagement auf Basis modernster Cloudtechnologien. In einem ersten Schritt können Druckereien und ihre Lieferanten ihren Einkaufsprozess digitalisieren und optimieren. Zaikio verfolgt die Vision, in der Folge alle relevanten Systeme der Druckbranche miteinander zu vernetzen und damit eine Kommunikation mittels Daten einfach und schnell zu ermöglichen. Zaikio wird mit Web-to-Print-Lösungen, Workflow-Tools und der weiteren Beteiligung von Partnern in absehbarer Zeit weitere Schlüsselprozesse zwischen den Branchenteilnehmern vollständig digitalisieren und verbinden.