

## Strategie

### Wandel von einem klassischen Maschinenbauer zu einem wachstumsstarken, profitablen Technologiekonzern

Die Strategie von Heidelberg ist darauf ausgerichtet, in den nächsten Jahren weiter den Wandel von einem klassischen Maschinenbauer zu einem Technologieunternehmen – mit fortschreitend diversifizierten Endmärkten – zu vollziehen. Ausgangspunkt hierfür ist die im März 2020 begonnene strategische Neuausrichtung des Konzerns. Diese umfasst die Fokussierung des Kerngeschäfts auf die wachstumsstarken und profitablen Felder Verpackungsdruck, und China – einer der größten und aussichtsreichsten Einzelmärkte der Welt – sowie auf neue digitale Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen Anfang 2020 das Produktportfolio gestrafft, die Verschuldung signifikant reduziert und unter anderem den Abbau von rund 2.000 Vollzeitstellen eingeleitet, der bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022/2023 abgeschlossen sein wird. Insgesamt sollen die Maßnahmen gegenüber dem Geschäftsjahr 2019/2020 zu jährlichen Einsparungen von 170 Mio € und zu einer deutlichen Absenkung der Gewinnschwelle führen.

### Das Kerngeschäft fokussieren und stärken

Im Kerngeschäft profitiert das Unternehmen von seiner starken Position als Gesamtsystemanbieter von Maschinen unterschiedlicher Drucktechnologien, Verbrauchsmaterialien, Software und Services. Ein zentraler Wettbewerbsvorteil ist die technologische Vorreiterrolle des Unternehmens bei der datenbasierten Automatisierung der Druckprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette des Offsetdrucks, gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse im Verpackungs-, Etiketten- und Werbe- druck. Die enge Kundenbindung wird über eine partnerschaftliche Unterstützung entlang des gesamten Lebenszyklus erreicht. Grundlage des zukünftigen Erfolgs ist zudem die kundenorientierte Nutzung der Daten von 13.000 installierten Maschinen als Basis für die technologische Fähigkeit zur verstärkten Nutzung künstlicher Intelligenz.

Neben dem Kerngeschäft erschließt sich Heidelberg durch die Anwendung vorhandener Technologien in neuen Märkten zusätzliche Wachstumspotenziale. In diesem

Zusammenhang hat sich das Unternehmen bereits im Bereich Elektromobilität als einer der führenden Anbieter für stationäre Ladesysteme im Heimbereich etabliert und baut diese Aktivitäten, der stark wachsenden Nachfrage nach Hybrid- und Vollelektrofahrzeugen folgend und durch den Ausbau des Produkt- und Lösungsportfolios, stark aus. Über vielversprechende Zukunftskonzepte verfügt das Unternehmen auch bei den Megatrends Automatisierung und Plattformökonomie.

Mit der Umsetzung dieser Strategie geht das Unternehmen davon aus, die operative Profitabilität deutlich zu verbessern und dadurch Wert für alle Stakeholder zu generieren.

### Fokus im Kerngeschäft auf Verpackungsdruck und China sowie auf digitale Geschäftsmodelle Verpackungsdruck profitiert von E-Commerce-Boom und Trend zu Nachhaltigkeit

Prognostiziert wird, dass das monetär bewertete weltweite Druckvolumen von rund 380 Mrd € auf 385 Mrd € im Jahr 2026 leicht steigt. Davon macht der globale Verpackungs- und Etikettendruckmarkt, bei dem Heidelberg eine führende Position einnimmt, einen zunehmend größeren Anteil aus. Erwartet wird, dass der Etikettendruck von 28 Mrd € im Jahr 2021 um durchschnittlich 3,5 Prozent pro Jahr auf 34 Mrd € expandiert. Hier profitiert Heidelberg vor allem von seinen digitalen Aktivitäten über die Tochtergesellschaften der Gallus-Gruppe. Für den Verpackungsdruck prognostizieren die Experten ein jährliches Wachstum des Druckvolumens von rund 2,5 Prozent von 122 Mrd € auf 138 Mrd € im Jahr 2026. Positiv getrieben wird diese Entwicklung vom wachsenden E-Commerce-Geschäft weltweit und durch ein verstärktes Umweltbewusstsein, das unter anderem zur Substitution von Plastikverpackungen durch Papier beziehungsweise Kartonagen führt. Heidelberg ist mit einem Marktanteil von fast 50 Prozent aller verkauften Bogenoffset-Verpackungsdruckmaschinen Weltmarktführer und bietet als einziger Anbieter die komplette Wertschöpfungskette nach individuellen Kundenbedürfnissen an.

Das Unternehmen setzt in diesem Marktsegment insbesondere auf die Automatisierung und Vernetzung auch über Druckprozesse hinaus (End-to-end), um den steigenden Leistungsanforderungen an seine Kunden gerecht zu werden. Grundlage für diese wertgenerierenden Angebote sind die starke Innovationskraft und die Technologiefüh-

erschaft Heidelbergs, die auf den umfassenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit rund 726 Mitarbeitern basiert (siehe auch Kapitel ›Forschung und Entwicklung‹ auf den Seiten 35 bis 37 dieses Berichts). Vor diesem Hintergrund und angesichts der sehr guten Position des Unternehmens in den wachstumsstarken asiatischen Märkten will Heidelberg sein Potenzial im Verpackungsdruck in den kommenden Jahren konsequent ausschöpfen.

### **Nutzung der Wettbewerbsvorteile aus langjährig etablierter Präsenz in China**

Besonders aussichtsreich unter den asiatischen Märkten ist China. Hier wird mit einem durchschnittlichen Wachstum des Druckvolumens im Bogenoffset (40 Mrd € im Jahr 2021) von im Schnitt mehr als 2 Prozent in den nächsten Jahren gerechnet und mit einem stark überproportionalen Anstieg im Verpackungsdruck. Ziel ist es, die führende Marktposition Heidelbergs beim bedeutenden Bogenoffsetformat 70 x 100 von aktuell rund 50 Prozent weiter auszubauen und vom Wachstum in einem der weltweit größten Druck-einzelmärkte zu profitieren. Neben maßgeschneiderten Maschinen vorrangig für den asiatischen Markt setzt Heidelberg auch in China auf neue, digitale Angebote für den gesamten Lebenszyklus der Maschinen. In diesem Zusammenhang wurden die bereits seit 2006 existierenden Kapazitäten am Standort Shanghai auf mehr als 550 Mitarbeitende ausgebaut, um den dortigen Markt und die benachbarten Märkte erfolgreich bedienen zu können. Heidelberg beliefert von seinem Werk in Shanghai bereits Kunden in über 40 Ländern; die Exportquote liegt bei 18 Prozent. Heidelberg ist bestrebt, sich durch die verstärkte Zulieferung von lokalen Anbietern deutlich unabhängiger von den anfälligen globalen Lieferketten zu machen.

### **Digitale Geschäftsmodelle: ein Win-win-Ansatz für Kunden und Heidelberg**

Angesichts immer komplexerer Druck- und damit Kundenaufträge sind für Heidelberg die Themen Datennutzung und Vernetzung von zentraler zukünftiger Bedeutung. Damit in Zusammenhang stehende Technologien bieten unseren Kunden hohen Nutzen durch größtmögliche Effizienz und Produktivität, ermöglichen aber auch Heidelberg zusätzliche Absatzperspektiven. Hierbei können wir auf die Erfahrung und den Datenschatz von rund 13.000 installierten Druckmaschinen und die zur Datenübertragung eingebauten rund 25.000 Heidelberg-Prinect-Module

zurückgreifen. Big Data ist somit ein wesentlicher Baustein bei der Automatisierung aller Komponenten und Prozesse, auch mithilfe künstlicher Intelligenz. Zudem vernetzen wir mittels einer offenen Branchenplattform alle relevanten Systeme der Druckbranche miteinander, um sowohl administrative Prozesse, wie zum Beispiel im Einkauf, als auch Produktionsprozesse weiter zu digitalisieren und zu standardisieren.

Heidelberg bietet als einziges Branchenunternehmen über sein weltweites Service- und Vertriebsnetzwerk Lösungen für ein optimal aufeinander abgestimmtes Subskriptionsangebot für Maschine, Services, Verbrauchsgüter, Beratung und Software an. Diese können individuell skaliert werden und garantieren Heidelberg stetige, planbare Einnahmenströme über einen längeren Zeitraum, unabhängig vom konjunkturabhängigen Neumaschinengeschäft. Die Leistungen umfassen ausgehend von langfristigen Verträgen für Service und Consumables auch das Prinect-Software-Angebot bis hin zu Beratungsdienstleistungen und der Maschine. In der vollen Ausbaustufe zahlt der Kunde nicht mehr für die einzelnen Komponenten, sondern performanceabhängig für die Anzahl der bedruckten Bogen. Die so für Heidelberg generierten Umsätze koppeln die Umsatzgenerierung zunehmend an das gegenüber dem konjunkturzyklischen Neumaschinengeschäft stabilere Druckproduktionsvolumen und sichern höhere Einnahmen aus der installierten Basis über den gesamten Lebenszyklus einer Maschine hinweg. Heidelberg hat den Anteil des gesamten Vertragsgeschäfts seit 2018 von 5 Prozent auf 13 Prozent gesteigert. Mit Geschäftsjahr 2022/2023 eröffnen sich Heidelberg dank einer neuen strategischen Finanzierungspartnerschaft mit dem Versicherungskonzern Munich Re neue Skalierungsmöglichkeiten, um das Marktpotenzial der Subskriptionsangebote noch besser nutzen zu können.

### **Attraktive Wachstumspotenziale außerhalb des Kerngeschäfts**

#### **Erfolgreicher Technologietransfer in den Wachstumsmarkt Elektromobilität**

Dank seiner hohen Innovationskraft und breiten Kompetenzen will Heidelberg zukünftig noch stärker als bislang vom Technologietransfer aus den Kerngeschäften in neue

Märkte profitieren. Dass dies gelingen kann, zeigt auch als Inspiration für zukünftige Vorhaben der erfolgreiche Einstieg Heidelbergs beim Thema E-Mobilität mit Wachstumspotenzialen im deutlich zweistelligen Prozentbereich. Mit Ladestationen für private Haushalte – sogenannten Wallboxen – ist Heidelberg mit einem Marktanteil von mehr als 20 Prozent bereits einer der führenden Anbieter in Deutschland. Mittlerweile wurden rund 130.000 Ladeeinheiten verkauft. Die Kapazitäten am Standort Wiesloch-Walldorf wurden bis Ende des Geschäftsjahres 2021/2022 auf fünf Produktionslinien erweitert. Dabei wird das Wachstum aktuell sogar noch von den spürbaren Schwierigkeiten bei der Versorgung mit Halbleitern und anderen Materialien gebremst. Die anhaltend hohe Nachfrage nach elektrischen Fahrzeugen erfordert den zügigen Ausbau der Ladeinfrastruktur auch in den kommenden Jahren. Prognostiziert wird, dass im Jahr 2030 rund 80 Prozent der verkauften Hardware in Deutschland im Heimbereich installiert sein wird. Zusätzlich will Heidelberg auch durch internationale Expansion wachsen. Der Markteintritt in Österreich und der Schweiz ist erfolgt, Frankreich, Polen und Ungarn sind in Vorbereitung.

Darüber hinaus wird das Unternehmen das Angebotsportfolio weiter in Richtung smarte Ladelösungen ausbauen. Ergänzend zu eigenen Produktinnovationen setzt das Unternehmen auch auf Partnerschaften und Zukäufe: In diesem Zusammenhang wurde Ende 2021 mit SAP eine strategische Kooperation vereinbart. Die SAP-E-Mobility-Lösung soll Anwendern und Betreibern von Ladepunkten

standardisierte und skalierbare cloudbasierte Services bieten, die unter anderem vollständig integrierte Abrechnungsprozesse ermöglichen. Diese erlauben es den Betreibern dann, ihre Ladesysteme in Kombination mit den Ladelösungen von Heidelberg intelligent zu betreiben und zum Beispiel ein modernes E-Flotten-Management aufzubauen. Ebenfalls im abgelaufenen Geschäftsjahr 2021/2022 hat Heidelberg Teile der Ladesäulenteknologie des Energieunternehmens EnBW übernommen, um das Angebot um eine öffentlich zugelassene und eichrechtskonforme Ladestation für den öffentlichen Raum zu erweitern. Ergänzt werden soll das Produkt- und Lösungsangebot auch um Lösungen für größere Flotten, Bürogebäude oder Mehrfamilienhäuser, bei denen es auch um Abrechnungsfragen, geeichte Ladesäulen und softwarebasiertes Lastenmanagement geht.

#### **Weitere Technologietransfers in Untersuchung**

Gedruckte und organische Elektronik ist eine innovative Technologie zur Produktion von Sensoren auf der Grundlage von leitfähigen Tinten und funktionalen Materialien. Zusammen mit dem Heidelberger InnovationLab, dem auf gedruckte, organische Elektronik spezialisierten Partner des Unternehmens, untersucht Heidelberg Anwendungs-, Produktions- und Marktszenarien. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden beispielsweise neue Anwendungsszenarien für gedruckte Sensoren im Automobilbereich etwa bei Autositzen oder im Batterienmanagement vorgestellt.