

**Sperrfrist bis Beginn der Rede!**

**Rede zur ordentlichen Hauptversammlung der  
Heidelberger Druckmaschinen AG**

**Donnerstag, 27. Juli 2017**

**Congress Center Rosengarten, Mannheim**

**Rainer Hundsdörfer  
Vorstandsvorsitzender**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

## **Motto: Heidelberg goes digital**

### **Slide 1 (Titel):**

#### **Heidelberg goes digital**

Sehr geehrte Anteilseigner und Anteilseignerinnen,  
sehr geehrte Aktionärsvertreter und -vertreterinnen,  
sehr geehrte Gäste,

kann sich unter Ihnen noch jemand an die Maschinenbaukrise 1993 erinnern?

Das ist zwar schon fast 25 Jahre her, aber ich kann mich noch sehr gut erinnern. Unter anderem an folgende Episode:

Damals war ich Manager beim Maschinenbauer Trumpf im Städtchen Ditzingen – nur eine Autostunde von hier entfernt. Mit anderen Führungskräften saßen wir in einer Krisensitzung, an der auch Trumpf-Chef Berthold Leibinger teilnahm. Irgendwann in dieser Sitzung platzte es aus Leibinger heraus: „Druckmaschinen müsste man bauen! Wie Heidelberger Druckmaschinen müssten wir sein! Die kennen keine Krise!“

Sehr geehrte Damen und Herren, für Berthold Leibinger und viele andere Top-Manager des Maschinenbaus auf der ganzen Welt war Heidelberg Jahrzehnte lang ein Leuchtturm!

### **Slide 2:**

#### **Heidelberg wird wieder leuchten**

Dieser Ruf ist in den vergangenen zehn Jahren leider verblasst. Und trotzdem, sehr geehrte Damen und Herren, bin ich im November 2016 als Vorstandsvorsitzender dieses Unternehmens angetreten!

Und wissen Sie, warum? Weil für mich Heidelberg immer noch ein Leuchtturm ist! Und weil ich dazu beitragen will, dass er wieder genauso hell leuchtet wie früher. Und „Hell“ heißt für mich: wachstumsstark und profitabel.

Mein Name ist Rainer Hundsdörfer. Seit mehr als 30 Jahren bin ich in Führungspositionen des Maschinenbaus tätig, vor allem im Vertrieb und in der Produktion. Und ich bin STOLZ darauf, dem Leuchtturm Heidelberger Druckmaschinen mit all meiner Kraft und Erfahrung dienen zu dürfen.

Unser Ziel ist NEUES Wachstum und NEUE Stärke. Und wie wir das erreichen wollen, möchte ich Ihnen heute erläutern. Herzlich willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung, sehr geehrte Damen und Herren. Danke, dass Sie wieder so zahlreich erschienen sind.

Vor einem Jahr sprach hier vorne mein Vorgänger Dr. Gerold Linzbach, mit dem ich mich mehrfach über die neue Heidelberger Druckmaschinen AG ausgetauscht habe. Aus der Erfahrung dieser Gespräche heraus und auf Basis meiner Erkenntnisse seit meinem Antritt, möchte ich

- Gerold Linzbach,
- seinem Vorstandsteam und
- den Beschäftigten dieses Unternehmens

Respekt zollen.

Sie haben den Turnaround in die schwarzen Zahlen geschafft. Der Leuchtturm steht nach einem harten Sanierungsprozess wieder auf einem tragfähigen Fundament. Die Restrukturierung ist abgeschlossen!

Etwas anderes ist allerdings auch klar: Auf dem Weg zu NEUER Stärke haben wir noch wichtige Etappen vor uns. Wir müssen jetzt

- Wachstum erzeugen und
- die Profitabilität verbessern.

Beides ist noch nicht wieder auf Leuchtturm-Niveau. Hier liegt noch viel Arbeit vor uns.

Wir müssen uns in einem Wettbewerb behaupten, der mehr denn je von technologischen Veränderungen – vor allem infolge der Digitalisierung – geprägt ist. Und das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Wenn wir aus diesen schwierigen Zeiten langfristig gestärkt hervorgehen wollen, müssen wir in den kommenden Jahren zu Ende bringen, was in der jüngeren Vergangenheit begonnen wurde: Wir müssen fit für langfristiges Wachstum werden – und noch mehr dafür tun als in den vergangenen fünf Jahren.

Und dann wird, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, auch der Pulsmesser der Börse, unser Aktienkurs, wieder von stabil auf steigend wechseln. Ein Anfang ist bereits gemacht. Die Heidelberg-Aktie steigt wieder in der Investorengunst!

### **Slide 3:**

#### **Aktie schlägt den S-Dax**

Seit Beginn des vergangenen Geschäftsjahres 2016/2017 haben wir mit unserer Aktienkursentwicklung den S-Dax-Verlauf deutlich übertroffen.

Umso mehr freuen wir uns, dass nach der Analystenkonferenz im Juni, bei der wir nicht nur das vergangene Geschäftsjahr bilanziert, sondern vor allem unsere neue Zukunftsstrategie vorgestellt haben, weiter viel Leben in den Aktienkurs gekommen ist. Inzwischen empfehlen 10 der 11 Analysten, die unser Unternehmen beobachten, die Heidelberg-Aktie zum Kauf.

Der Kapitalmarkt honoriert mittlerweile unsere Strategie. Das unterstreicht die Tatsache, dass Investoren unsere zum Stichtag 30. Juni 2017 fällig gewordene Wandelanleihe in Höhe von 60 Millionen Euro zu rund 95 Prozent in Heidelberg Aktien gewandelt haben. Dadurch sinkt die Verschuldung des Unternehmens weiter und die jährlichen Zinskosten reduzieren sich um rund fünf Millionen Euro. Gleichzeitig steigt unsere

Profitabilität und die Eigenkapitalquote erhöht sich um rund 2,5 Prozent. Dies ist für uns ein wichtiges Signal und eindeutig eine Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Aber genau wie Sie, sehr geehrte Damen und Herren, erwarten auch andere Investoren und die Analysten jetzt profitables Wachstum. Profitables Wachstum ist die neue Kernaufgabe des Managements. Dafür müssen wir von der Sanierungsstrategie mit ersten Wachstumsimpulsen in eine konzentrierte Wachstumsstrategie übergehen.

In diesem Sinne lautet unser Leitmotiv: „HEIDELBERG GOES DIGITAL“. Heidelberg wird digital.

Was in den vergangenen fünf Jahren im Groben begonnen wurde, müssen wir nun im Detail fortführen und insbesondere neue Geschäftsideen, die mehr Kosteneffizienz und größere Wachstumschancen bieten, mutig umsetzen.

Sehr geehrte Damen und Herren, um auch das ganz klar zu sagen: Ich stehe für kontinuierliche Veränderung.

Diese kontinuierliche Veränderung, die bis in die kleinsten Details von Heidelberg gehen muss, wird weiterhin KRAFT kosten und ZEIT brauchen. Dafür werden wir auch GELD investieren müssen. Aber ich verspreche Ihnen, dass wir jede Investition genau prüfen werden.

Erste Erfolge gibt es bereits. Auch dazu gleich mehr im Verlauf meiner Ausführungen.

#### **Slide 4:**

### **Neuausrichtung erfolgreich eingeleitet**

Doch ehe wir in die Zukunft schauen zunächst ein kurzer Blick zurück auf das abgelaufene Geschäftsjahr 2016/17: Da haben wir die Neuausrichtung erfolgreich eingeleitet und unsere Ziele erreicht:

- Im Vergleich zum Jahr zuvor waren bis zu vier Prozent Umsatzwachstum geplant. Erreicht haben wir ein leichtes Plus von 0,5 Prozent auf 2,52 Milliarden Euro.
- Dass wir nicht näher an die 4 Prozent gerückt waren, hatte einen guten Grund: Wir haben zwei Akquisitionen, die im vierten Quartal des Vorjahres geplant waren, erst zu Beginn des aktuellen Geschäftsjahres realisiert.
- Insgesamt hat eine Steigerung in der EMEA-Region – die Europa, Arabien und Afrika umfasst – die Schwäche in China und Brasilien kompensiert.

Im Schlussquartal des vergangenen Geschäftsjahres, also von Januar bis März 2017, haben wir übrigens bei Umsatz und Ergebnis den besten Wert seit dem Jahr 2008 erzielt.

Erfreulich entwickelte sich auch der Auftragseingang: Er lag zum Ende des vergangenen Geschäftsjahrs bei 2,59 Milliarden Euro, was einem Zuwachs von 4 Prozent bzw. 100 Millionen Euro entsprach. Das ist keinem anderen Unternehmen der Branche gelungen.

Um Ihnen zu zeigen, dass die Richtung stimmt, lassen Sie mich kurz noch auf andere wichtige Kennzahlen eingehen:

- Die EBITDA-Marge lag 2016/17 zwar mit 7,1 Prozent leicht unter dem Vorjahres-Niveau, aber im Rahmen unserer Zielsetzung. Da spielten vor allem die Drupa-Kosten eine Rolle. Das EBITDA ist von 189 Millionen Euro auf 179 Millionen leicht gesunken. Wobei im Jahr 2015/16 ein Einmal-Ertrag von 19 Millionen Euro enthalten war. Das heißt, operativ haben wir uns 2016/17 beim EBITDA sogar leicht verbessert.
- Beim EBIT gilt dasselbe: Wenn wir diesen Einmal-Ertrag im Vergleichsjahr einbeziehen, ist der Gewinn vor Steuern und Zinsen wie das EBITDA leicht gefallen – auf 108 Millionen Euro EBIT. Operativ ist das EBIT leicht gestiegen.

- Der Jahresüberschuss stieg von 28 auf 36 Millionen Euro.

Sehr verehrte Damen und Herren, all diese Zahlen bilden das Fundament, auf dem wir aufbauen können.

### Slide 5:

## Nachhaltig und profitabel wachsen

Und was wollen wir daraus machen? Unsere Wachstumsziele bleiben wie vor einem Jahr kommuniziert: Mittelfristig – für uns heißt das in den kommenden 5 Jahren – möchten wir den Umsatz um bis zu 500 Millionen Euro auf bis zu 3 Milliarden steigern.

Dieses Plus planen wir wie folgt:

- 200 Millionen Euro zusätzliches Umsatzvolumen soll das Wachstum im Bereich digitaler Druckmaschinen beitragen.
- Weitere 250 Millionen Euro zusätzlichen Umsatz planen wir durch die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle in unseren Bereichen Equipment, Service und Verbrauchsmaterialien. Hier, bei den Consumables, haben wir bislang nur 5 Prozent Marktanteil! Da sehen wir großes Potenzial, das wir organisch und mit Zukäufen heben können.
- Und die noch übrigen 50 Millionen, die zum geplanten Umsatzplus von 500 Millionen Euro fehlen, planen wir aus ganz neuen Geschäftsmodellen und Plattformen – dazu ebenfalls gleich mehr.

Auch unser mittelfristiges Profitabilitätsziel bleibt bestehen: Bei avisierten 3 Milliarden Euro Umsatz sehen wir bis zu 10 Prozent EBITDA-Marge, also 250 bis 300 Millionen Euro Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Nach den 179 Millionen

Euro EBITDA im vergangenen Geschäftsjahr wäre das eine Verbesserung um zirka 100 Millionen Euro bis 2022.

Diese rund 100 Millionen sollen sich zusammensetzen aus 50 Millionen Euro EBITDA-Plus infolge der Digitalisierung des Geschäftsmodells, der neuen Digitaldruckmaschinen Labelfire und Primefire und des auch damit zusammenhängenden Umsatzwachstums.

Die Quelle der anderen rund 50 Millionen ist eine höhere Kosteneffizienz. Die dazu gehörigen Maßnahmen erläutere ich Ihnen in Kürze unter dem Punkt „Operational Excellence“.

Unter dem Strich kann der Nettogewinn bis 2022 so auf fast 100 Millionen Euro zulegen.

## Slide 6:

### **Auf drei Strategiefeldern gewinnen**

Nun zu den spannenden Fragen, die sich daraus ergeben:

1. Wie wollen wir diese Ziele erreichen?
2. Welche Konsequenzen müssen wir für unsere tägliche Arbeit ziehen?
3. Und welche Erfolgsfaktoren und strategischen Maßnahmen müssen wir umsetzen?

Die Erfolgskriterien, um wieder ein Leuchtturm zu werden, heißen:

- Technologieführerschaft,
- Digitale Transformation unserer Geschäftsmodelle und
- operative Exzellenz!

In diesen drei Disziplinen Weltspitze werden – das ist unsere Strategie!



Digitale Transformation heißt: Vernetzung der Prozesse

- beim Kunden intern,
- des Kunden mit uns sowie
- Produktivitätssteigerung unserer Kunden durch digitales Geschäftsmodell in der Lebenszyklusphase.

Und Operative Exzellenz heißt:

- höchste Effizienz in allen Prozessen
- und damit schlankere Strukturen im operativen und administrativen Bereich.

Wir sind längst noch nicht überall effizient.

Durch die Verbindung dieser drei Erfolgskriterien wird Heidelberg seinen Kunden ein einzigartiges Erlebnis verschaffen. Wenn unsere Kunden durch uns erfolgreich sind, werden auch wir erfolgreich sein.

Bevor wir hier weiter ins Detail gehen, lassen Sie uns noch kurz auf das Gesamtmarktpotenzial schauen.

### Slide 7:

#### **Auf Wachstumssegmente fokussieren**

Druck lebt, meine Damen und Herren! Das Druckproduktionsvolumen wird in diesem Kalenderjahr bei ungefähr 410 Milliarden Euro liegen. Das durchschnittliche Wachstum von 2014 bis 2021 liegt geschätzt bei einem Prozent pro Jahr. Das Digitaldruckvolumen wächst allerdings alleine um sechs Prozent pro Jahr!!

25 Prozent aller Drucksachen sind Verpackungen. Verpackungsdruck ist mit 3 Prozent jährlicher Wachstumsrate das am schnellsten wachsende Marktsegment. Denn Verpackungen werden für den Erfolg einer Produktstrategie immer wichtiger.

## Slide 8:

### **Mit dem Druckproduktionsvolumen wachsen**

Die für Heidelberger Druckmaschinen zugänglichen Märkte haben zurzeit ein Jahresumsatzvolumen von

- 2,4 Milliarden Euro im Bogenoffset,
- 2,5 Milliarden Euro im Digitalbereich und
- 8 Milliarden Euro im Bereich Consumables.

Wenn wir es schaffen, unsere einzigartige Positionierung im Bogenoffset richtig auszunutzen, steigern wir die Marktanteile in den beiden anderen Bereichen fast automatisch. Dafür müssen wir unsere Strategie und unsere Organisation aber auf Wachstumssegmente ausrichten.

Schauen wir uns jetzt einmal an,

- was wir bereits getan haben, um operative Exzellenz, digitale Transformation und Technologieführerschaft zu erreichen,
- wo wir heute damit stehen und
- was wir hier künftig vorhaben, um unsere Potenziale zu heben.

Erinnern Sie sich noch an die Drupa im vergangenen Jahr?

Dort haben wir eindrucksvoll unsere Digitalisierungsoffensive gestartet und versprochen, das klassische Geschäft in die digitale Zukunft zu überführen. Im Technologiebereich ist das hervorragend angelaufen. Wir haben auf und nach der Drupa viele Bestellungen von begeisterten Kunden erhalten. Dies trug deutlich zum Auftragseingangszuwachs um 100 Millionen Euro bei.

Viele Kunden arbeiten bereits erfolgreich mit den neuen Produkten von Heidelberg und profitieren von

- geringeren Kosten,

- höherer Produktivität,
- effizienteren Prozessen und
- maximaler Flexibilität im Hinblick auf ihre Endkunden.

All dies gelingt uns vor allem mit neuen Digitaldruck-Technologien.

Drei Leistungsträger dieser Entwicklung möchte ich heute hervorheben:

ERSTENS die bei der Drupa vorgestellte Primefire 106.

- Sie ist das erste industrielle Digitaldrucksystem im B1 Format für neue Anwendungen im Verpackungsdruck – ein echter Vorreiter.
- Mit dieser Innovation gestalten wir die technische Revolution im Verpackungsdruck, meine Damen und Herren!

Der Verpackungsdruck macht rund 30 Prozent unseres Umsatzes aus. Hier sind wir Weltmarktführer. Der digitale Verpackungsdruck ist dabei ein sehr attraktives Segment. Nur drei Prozent der Digitalmaschinen produzieren heute bereits für den Verpackungsdruck und lediglich 5 Prozent aller für uns relevanten Verpackungen werden digital gedruckt. Das Segment wächst jedoch pro Jahr um rund 17 Prozent. Genau in diesen Markt stoßen wir mit unserer Primefire. Die Primefire-Entwicklung ist voll im Zeitplan. Ihre Basis ist das Zusammenspiel aus Heidelberg Technologie und dem bewährten Inkjetsystem unseres Partners Fujifilm. Mittlerweile konnten wir auch interessante Pilotanwender für das System gewinnen:

Bereits seit Januar 2017 produziert der internationale Verpackungsproduzent Multi Packaging Solutions an seinem Standort Obersulm mit einer Primefire. Damit verhilft er seinen Kunden dazu, besonders flexibel am Point of Sales zu reagieren.

## Slide 9:

### **Durch Technologieführerschaft wachsen**

Zudem freut uns besonders, dass der europaweit tätige Verpackungsdrucker Color-druck Baiersbronn unserem Wettbewerb im Digitalbereich den Laufpass gegeben und sich für die Primefire entschieden hat. Geschäftsführer Martin Bruttel sagt:

„Die Primefire 106 erhöht unsere Flexibilität, um schneller auf Markttrends reagieren zu können und neue Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen. Heidelberg ist der richtige Partner an unserer Seite.“

Ganz aktuell hat sich auch die August Faller GmbH für die Primefire entschieden. Das Unternehmen ist auf die Herstellung von Sekundärverpackungen für die Pharma- und Healthcare Industrie spezialisiert.

### Slide 10:

#### **Durch Technologieführerschaft wachsen**

ZWEITENS zeige ich Ihnen die Digitaldrucktechnologie Gallus Labelfire 340, die neue Maßstäbe im Etikettendruck setzt. Der Serienstart ist bereits erfolgt. Zahlreiche Systeme sind installiert – beispielsweise im Januar 2017 beim US-amerikanischen Etikettendrucker Info Label. Dessen Präsident Mark Dufort hat mir neulich geschrieben:

„Das Gallus-Heidelberg-Team hat uns enorm unterstützt, damit unsere Investition in die Labelfire alle unsere finanziellen und produktiven Anforderungen erreicht. Der wichtigste Vorteil dieser neuen Technologie ist, dass sie unsere Geschwindigkeit auf den Markt verbessert. Das System bringt uns eine höhere Produktionseffizienz bei zugleich erhöhter Druckqualität.“

Mit dieser Technologie haben wir bei Etikettendruckern also einen Nerv getroffen: Die Labelfire setzt im Wachstumsmarkt des digitalen industriellen Label- und Etikettendrucks bei der Druckqualität, Flexibilität und Produktivität neue Maßstäbe.

## Slide 11:

### **Durch Technologieführerschaft wachsen**

Und nun ein dritter Leistungsträger: Sehr stolz sind wir auch auf unsere neue Speedmaster-Generation mit der Bedienphilosophie „Push to Stop“.

Früher mussten die Kunden unsere Maschinen noch fleißig manuell einstellen, bevor sie damit drucken konnten, wobei die Druckeffizienz stark von der Kompetenz des Maschinenpersonals abhing.

Das „Push to Stop“ Konzept bedeutet, dass der Bediener nur noch dann in den Prozess eingreifen muss, wenn etwas einmal nicht ganz rund läuft. Mehr nicht! Denn den Rest macht das System alleine, also autonom – und bei viel höherer Druckeffizienz. Das heißt unsere Kunden produzieren Topqualität schneller und günstiger!

Push to Stop war der Renner bei der Drupa. Diese Philosophie hat einen neuen Marktstandard gesetzt. Die Kunden wollen sie – und nur Heidelberg hat sie.

So investierte beispielsweise die englische Druckerei Falkland Press im letzten Jahr mehr als 3,5 Millionen Euro in digitalisierte Produktionsabläufe mit neuen Maschinen von uns.

Seit Ende des vergangenen Jahres produziert auch die Speedmaster XL 106 der neuesten Drupa-Generation. Falkland Press berichtet uns, dass das „Push-to-Stop“-Konzept bereits bei der Produktion von Signaturen für Bücher voll ausgeschöpft werden konnte und die einzelnen Jobs automatisch durchlaufen.

Auf der anderen Seite treiben die Onlinedruckereien die Digitalisierung der Branche mit unseren Systemen voran. So wurde der Geschäftsführer unseres Großkunden „Onlineprinters“, Michael Fries, neulich in der Wirtschaftswoche zitiert: "Nur dank der Digitalisierung unserer Maschinen können wir auch kleine Aufträge im Offsetdruck herstellen, niedrige Preise anbieten und im Onlinedruckmarkt bestehen."

Sie sehen, unsere Kunden sind begeistert und daher ist unsere Speedmaster XL 106 Produktion bis Ende 2017 ausgelastet. Wir denken darüber nach, die Produktionskapazitäten auszuweiten.

Zudem ebnet die sinkende Einflussnahme durch den Drucker (Autonomes Drucken) den Weg für neue Geschäftsmodelle. Auf das neue Subscription Model im Bereich Offsetdruck gehe ich noch später ein.

### Slide 12:

## **Durch Technologieführerschaft wachsen**

Unseren Vorreiter-Anspruch werden wir künftig weiter unterlegen. Ein letztes Beispiel: Unsere 4 Gallus-Etikettendruckmaschinen bauen wir künftig auf einer einzigen Labelmaster-Plattform! Das Plattform-System kennen Sie schon aus der Automobilindustrie. Dort werden längst verschiedene Mercedes-, Audi- oder Porsche-Modelle auf einer gemeinsamen Basis gebaut.

Mit der Plattform-Innovation reduzieren wir die Herstellungskomplexität und folglich die Herstellungskosten der Gallus-Reihe. Und zwar um rund 30 Prozent.

Wenn wir als Konzern die Technologieführerschaft halten, meine Damen und Herren, können wir ein zusätzliches Umsatzvolumen von 200 Millionen Euro bis 2022 mit Digitaldruckmaschinen erreichen. Diese Zahl nannte ich vorhin schon einmal.

Kommen wir nun zum zweiten unserer drei neuen Strategiefelder: zur digitalen Transformation. Diese ist nicht zu verwechseln mit dem Bereich Digitaldruck beziehungsweise Technologieführerschaft. Bei der digitalen Transformation geht es darum, das GESAMTE Geschäftsmodell, also das komplette Unternehmen, in eine digitale Zukunft zu überführen.

Es geht um am Kundennutzen orientierte Geschäftsmodell-Innovationen in allen den Bereichen:

- Equipment,
- Software,
- Services und
- Consumables.

Dass wir mit unseren rund 10.000 bereits digital mit unserem Service vernetzten Maschinen in der ganzen Welt hervorragende Voraussetzungen dafür haben, wissen Sie. Wir müssen auch hier:

Neues tun, ohne das Altbewährte zu lassen. Gelingt uns das, erwarten wir 250 Millionen Euro zusätzliches Umsatzvolumen bis 2022 allein durch die digitale Transformation. Auch dies erwähnte ich schon einmal.

### Slide 13:

## **Stärker durch digitale Transformation**

Auch auf die Strategie der digitalen Transformation möchte ich zunächst einmal zurückblicken. Was haben wir bereits geschafft?

Bei der Drupa 2016 haben wir zum Beispiel den Heidelberg Assistant vorgestellt. Damit machen wir den Druckbetrieb unserer Kunden mittels ergänzender digitaler Assistenzsysteme über ein modernes Kundenportal noch flexibler. Heidelberg Assistant ist eine moderne Schnittstelle zwischen dem Kunden und seinen Heidelberg-Anlagen – aber auch zwischen ihm und uns.

Beispielsweise bekommen die Kunden mit einem einzigen Fingertipp ihre aktuellen Performancedaten von uns geliefert. Zudem können sie schnell und einfach in den E-Commerce-Shop von Heidelberg wechseln und Druckplatten, Farben und andere Con-

sumables für den nächsten Tag bestellen. Bei Heidelberg bekommen die Kunden alles aus einer Hand.

Vor zwei Monaten, im Mai, fand die „Print China“ in Peking statt. Das war die größte Printmedienmesse der Welt in diesem Jahr! Dort hatten wir unsere Neuentwicklungen für den Verpackungs- und Akzidenzdruck in den Mittelpunkt gerückt. Wir zeigten zum Beispiel erstmals eine Speedmaster CX 75-4 mit Drystar-LED-Technologie. Diese vereint die Plattform der Speedmaster XL 75 mit Komponenten der Speedmaster SX 74. Das Ergebnis ist eine hochautomatisierte und vollständig integrierte Druckproduktion.

Der Heidelberg Assistant war für diese Messe eigentlich nur als Ergänzung gedacht. Doch dann haben uns die Besucher wegen des Assistants den Stand eingerannt! Die Kollegen vor Ort waren nach drei Tagen heiser.

Eine weitere gute Nachricht ist, dass China nach drei sehr schwachen Jahren langsam wieder Fuß fasst. Das Land bleibt ein extrem wichtiger Markt für uns, denn seit 2015 hat es weltweit die größten Wachstumsraten im Druckvolumen für Verpackungen. Endlich scheint er wieder Potenzial nach oben zu haben.

ABER: Heute basiert unser Geschäftsmodell immer noch im Wesentlichen auf Einzelgeschäften. Bei diesem transaktionsbasierten Geschäftsmodell entscheidet der Kunde über seine Input-Faktoren und bezahlt uns pro Produkt. Heidelberg-Kunden sind zwar sehr loyal, schauen aber immer auch nach vermeintlich günstigeren Alternativen. So konkurrieren wir im Bereich Consumables etwa mit Farbhändlern und Farbherstellern.

Das Problem daran ist, dass – wenn wir als Zwischenhändler ein großes Umsatzvolumen generieren – die Kunden irgendwann direkt zu den Herstellern gehen, um sich unsere Zwischenhändlermarge zu sparen. Das ist nachvollziehbar, oder?

Das gilt auch, wenn der Heidelberg Assistant automatisch nach Workflow entscheidet, wann der Kunde welche Produkte aus dem Heidelberg Shop braucht. Mit dem Heidelberg Assistant haben wir zwar ein Instrument für unsere Kunden geschaffen, mit dem



sie vollautomatisch zum Beispiel die Verbrauchsmaterialien bei uns kaufen können. Allerdings kaufen unsere Kunden in unserem Shop auch Verbrauchsmaterial, das nicht von Heidelberg, sondern von anderen Anbietern stammt. Dafür erhalten wir zumindest eine Transaktionsgebühr und haben so eine Position wie Amazon im Einzelhandel.

Wir stellen also auch Dritten einen Marktplatz zur Verfügung, deren Geschäft wir am liebsten selbst machen würden. So wird es wohl auch noch eine Weile bleiben. Aber wir fangen jetzt ab, dies Schritt für Schritt und mit Geduld zu ändern. Hier setzt unser digitales Geschäftsmodell und unsere Akquisitionsstrategie der Zukunft an. Und hier gehe ich deutlich weiter als mein Vorgänger Gerold Linzbach.

Digitale Transformation von Heidelberg heißt für mich: Wir schieben uns mit Angeboten wie dem Heidelberg Assistant zwischen unsere Kunden und die Consumables-Hersteller – zum Beispiel die Farbenfabriken. Wir wollen ALLES anbieten, was mit dem Betrieb bei unseren Kunden zusammenhängt.

### Slide 14:

## **Stärker durch digitale Transformation**

Dafür werden wir uns in den nächsten Jahren im Geschäft mit Farben, Lacken, Drucksaal-Chemikalien und anderen Consumables verstärken müssen. Ein wichtiger Baustein für die Umsetzung der Wachstumsstrategie war vor wenigen Wochen der Zukauf des Geschäfts mit Lacken und Drucksaal-Chemikalien von Fujifilm für Europa, den arabischen Raum und Afrika.

Damit bauen wir unsere Marktposition in diesem Segment aus. Die Kunden profitieren von

- einem umfassenden Anwendungs-Know-how,
- einem kombinierten Leistungsversprechen
- sowie Einkaufsvorteilen und Synergien innerhalb unseres Portfolios.

Der Jahresumsatz der Fujifilm-Sparte lag zuletzt bei rund 25 Millionen Euro. Für die Zukunft planen wir im Bereich Consumables weitere Zukäufe. Die kämen zum organischen Wachstum hinzu.

Die One-Stop-Kompetenz á la Amazon brauchen wir auch, um einen noch einmal ganz anderen Schritt in die Zukunft zu machen.

### Slide 15:

#### **Mit dem Druckproduktionsvolumen wachsen**

Wir möchten einen neuen Einnahmen-Ansatz bei unseren Kunden etablieren. Er gilt nicht nur für den Digitaldruck, sondern auch für den Offsetdruck. Künftig möchten wir unsere Produktverkauf-Verträge zunehmend auf Lifecycle- beziehungsweise Subskriptionsverträge umstellen.

Das heißt, Heidelberg entscheidet darüber, welchen Input unsere Kunden brauchen. Denn das können wir anhand der verfügbaren Kundendaten optimal einschätzen. Die Kunden können sich dann auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Unsere Honorierung soll sich am steigenden Output unserer Kunden pro gedrucktem Bogen statt am tendenziell sinkenden Maschinenbedarf orientieren. Oder mit anderen Worten: Die Kunden sollen nicht mehr für unseren Faktoreinsatz, sondern für ihren Output, den bedruckten Bogen, bezahlen.

Wir sind dabei, attraktive, leistungsbasierte Verträge für definierte Kundengruppen zu entwickeln. So wie unser Nachbar SAP: Dieser Leuchtturm der Softwarebranche hat schon vor Jahren damit begonnen, seine Software nach Nutzungsintensität bezahlen zu lassen. Auf diese Art und Weise profitiert SAP vom Wachstum seiner Kunden. Das wollen auch wir.

Wir wollen also nicht mehr nur das Amazon der Druckbranche werden, sondern zudem die SAP. Hier gehe ich den eingeschlagenen Weg von Gerold Linzbach ebenfalls deutlich weiter. Sehr geehrte Damen und Herren, sind wir doch ehrlich:

In unserem alten Geschäftsmodell des reinen Maschinenverkaufs mit angeschlossenem Service haben wir uns durch die Entwicklung immer besserer Maschinen praktisch selbst das Geschäftsvolumen verringert. Denn indem wir immer produktivere Maschinen ausgeliefert haben, haben wir parallel unsere Absatzchancen geschmälert! Die Kunden profitierten deutlich mehr als wir – denken wir nur an den immer höheren Ausstoß und die längere Lebensdauer unserer Maschinen.

Unsere Partner wurden erfolgreicher, wir eher nicht. Künftig durchbrechen wir diesen für Heidelberg ungünstigen Trend und partizipieren an den Produktivitätssteigerungen und am Output unserer Partner – endlich eine Win-Win-Situation!

Win-Win heißt: Ihre Kosten werden geringer sein als heute. Und wir profitieren davon, dass wir künftig über den Einsatz der Inputfaktoren – Equipment, Software, Service und vor allem Consumables – bestimmen können.

### Slide 16:

## **Mit neuen Geschäftsmodellen wachsen**

Unser Wachstum wird dann viel weniger aus den einmaligen Maschinenverkäufen kommen, sondern viel mehr über die teils Jahrzehnte langen Lebenszyklen der Maschinen.

Das wird klappen, wenn wir den Kunden beweisen, dass wir mit unserer Prozesskenntnis noch mehr aus den Maschinen herausholen können als sie. Und wir ihre Druckkosten senken können, weil sie mit unserer Hilfe bei gleichen Kosten mehr Bögen drucken können.

Und noch etwas dazu: Die Art der digitalen Transformation, die ich Ihnen gerade beschrieben habe, hat einen unschlagbaren Vorteil:

Kunden, die sich auf unser neues performancebasiertes Preismodell einlassen, werden erfolgreicher sein als jene, die erstmal nicht mitmachen. Denn unsere Maschinen in der ganzen Welt sind mit jeweils tausenden von Sensoren bestückt.

- Kein anderer Wettbewerber hat diese Basis.
- Kein anderer Wettbewerber verfügt über so viele Daten.
- Kein anderer Wettbewerber kann sie folglich nutzen, um Kundenprozesse zu verbessern.
- Und kein Wettbewerber verfügt über so ein umfassendes Servicenetzwerk

Dieses Geschäftsmodell wird für Wettbewerber nicht einfach kopierbar sein.

Sehr geehrte Aktionäre und Aktionärinnen, jetzt habe ich Ihnen erläutert, wie wir uns bis 2022 250 Millionen Euro zusätzlichen Umsatz durch die digitale Transformation unseres gesamten Geschäftsmodells erarbeiten wollen. Davor war es um 200 Millionen zusätzlichen Umsatz durch Technologieführerschaft gegangen. Bleiben noch 50 Millionen Euro bis zum 500-Millionen-Umsatzplus-Ziel. Und die möchten wir über völlig neue digitale Plattformen generieren.

### Slide 17:

## **Wachsen mit digitalen Plattformen**

Zur digitalen Transformation gehört ab sofort auch, unser internes Know-how gewinnbringend anderen Unternehmen außerhalb unseres Kerngeschäfts zur Verfügung zu stellen, die beispielsweise aus eigener Kraft nicht in der Lage sind, ein funktionierendes Business auf die Beine zu stellen. . Es geht dabei insbesondere um IT-Lösungen für

- das Design,
- die Produktion und
- die Wartung

von innovativen Hightech-Produkten industrieller Kunden. Unser Zukunftsfokus soll auf den Branchen Automotive, Maschinenbau und Medizintechnik liegen.

Insbesondere in den Segmenten Software und Engineering können wir Unternehmen unterstützen, eigene Produkte mit unseren 4.0.-Anwendungen im Engineering zu realisieren.

### Slide 18:

## **Wachsen mit digitalen Plattformen**

Im Rahmen unserer digitalen Wachstumsstrategie haben wir zum 1. Mai 2017 die DOCUFY GmbH in Bamberg übernommen. Dieses Unternehmen entwickelt Software für die technische Dokumentation und Visualisierung entlang der Wertschöpfungskette und passt damit wunderbar zu unserer neuen Plattform-Strategie. DOCUFY erwirtschaftete zuletzt 6,5 Millionen Euro mit rund 80 Mitarbeitern.

Es geht bei dieser Akquisition aber nicht um den Zukauf von Umsatz. Nein, es geht um das IT-Spezialistenwissen für die Digitalisierung und die Automatisierung von Prozessen in

- der Konstruktion,
- der Produktion und
- im Service

innovativer Hightech-Produkte.

Vereinfacht gesprochen bietet Heidelberg eine cloudbasierte Plattform sowie Produktionskapazitäten für Unternehmen, die keine eigene Entwicklungs- und Produktionsinfrastruktur aufbauen können oder wollen, aber ihre Produkte schnell zur Marktreife bringen müssen.

Damit adressieren wir einen weltweiten Markt mit einem Umsatzpotenzial von zurzeit rund einer Milliarde Euro.

50 Millionen Euro zusätzlicher, profitabler Umsatz bis 2022 sind hier machbar!

### Slide 19:

#### **Wachsen mit digitalen Plattformen**

Und hier sehen Sie ein Beispiel, wie wir den Umsatz konkret erwirtschaften möchten: Das Berliner Start-up BiGRep hat einen Prototyp für einen 3 D-Drucker entwickelt, mit dem zum Beispiel Kunden aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau eigene Prototypen bestimmter Produkte herstellen können. Wir sind der Produzent dieses 3-D-Druckers. BigRep braucht nur seine Daten in unsere Plattform einspeisen – und schon kann es losgehen. Mit solchen Geschäftsmodellen können wir überall auf der Welt freie Produktionskapazitäten vermarkten.

### Slide 20:

#### **Stammsitz wird Hightech-Campus**

Die freien Kapazitäten am Standort Wiesloch-Walldorf können wir zu einem Hightech-Campus entwickeln, der für Start-ups hochinteressant wäre. Wir haben hier

- die Infrastruktur,
- die Informationstechnologie,
- den Internetknoten,
- aber auch eine Kantine,
- eine Personalabteilung und
- Financial Services.

Shared Services ist hier das Stichwort. Der Hightech-Park gehört nicht zu unserer Kernstrategie, verschafft uns und unseren neuen Kunden aber einen Zusatznutzen.

Kommen wir zum dritten und letzten strategischen Feld unserer Agenda 2022: die operative Exzellenz. Was haben wir hier bislang erreicht?

Die Kapazitäten von Heidelberger Druckmaschinen wurden in den vergangenen Jahren weitgehend an die Marktgegebenheiten angepasst. Nach 2007/2008 gab es

- zu viel Fläche,
- in manchen Bereichen zu hohe Produktionskapazitäten,
- es gab zu viele Hierarchieebenen,
- zu viele Führungskräfte und
- zu viele Mitarbeiter.

Die schmerzlichen Einschnitte der vergangenen Jahre waren unbedingt nötig, um den Turnaround von den tiefroten Zahlen in die Gewinnzone zu schaffen.

Dennoch, sehr geehrte Damen und Herren, in Teilen bestehen die oben genannten Probleme immer noch. Die Grundlagen sind zwar geschaffen, aber wir müssen jetzt weiter in die Tiefe gehen. Denn dort, in den Details, passen

- die Organisationsstrukturen,
- die Arbeitsabläufe und
- die Produktionsprozesse

noch lange nicht in allen Bereichen. Dadurch ist unser Unternehmen immer noch zu träge und zu teuer.

## Slide 21:

### **Operative Exzellenz macht profitabler**

Und was heißt das für uns heute?

Operative Exzellenz heißt

- gezielte Verschlankeung und Strukturoptimierung
- agile und schlanke Prozesse
- agile Entwicklung,
- agile Produktion,

- Plattformkonzepte und Komplexitätsreduktion,
- neue Tarifmodelle,
- Standortkonzeptoptimierung

und daraus folgend:

- eine höhere Wettbewerbsfähigkeit und
- eine Senkung der Prozess- und Strukturkosten um 50 Millionen Euro bis 2022.

Wenn wir unsere Ziele in den zwei bereits erläuterten strategischen Feldern

- Technologieführerschaft und
- digitale Transformation

erreichen wollen, müssen wir in jeder Abteilung unseres Unternehmens jede Hierarchieebene, jeder Entscheidungsweg, jede Kommunikationsstruktur und jeden operative Prozess hinterfragen und gegebenenfalls marktgerecht verändern.

Anders kann Heidelberg nicht agil und flexibel auf die – sich immer dynamischer – verändernden Kundenanforderungen reagieren. Das gilt für alle Unternehmensbereiche – in der

- Produktion,
- in der Entwicklung und
- in der Administration.

Dabei bin ich für weniger starre Vorgaben des Managements und für

- mehr Eigenverantwortung,
- mehr Freiraum und
- mehr Kreativität

unserer 11.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den 250 Standorten in 170 Ländern. Nur so können Mitarbeiter zum Unternehmer im Unternehmen werden.

Amazon und SAP wären heute nicht so erfolgreich, wenn deren Vorstände das Unternehmenswachstum streng hierarchisch durchgeplant hätten!



Heidelberg-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter müssen heute in allen Bereichen um die besten Lösungen ringen. Von welchen Personen die besten Vorschläge kommen, muss egal sein.

Fünf Beispiele, was wir in diesem Sinne derzeit tun:

In der Verwaltung läuft ein Exzellenzprojekt, durch das wir schneller, schlanker und flexibler werden wollen. Im August werden wir bereits die ersten Maßnahmen ableiten und beginnen umzusetzen.

Zweitens: In unserem weltweiten Vertrieb und Service möchte/en wir von den klassischen beziehungsgetriebenen Aktivitäten hin zu deutlich mehr Datenunterstützung kommen. Wir müssen unser maschinengeneriertes Datenwissen viel besser nutzen, um Vertriebs- und Serviceaktivitäten danach auszurichten.

In der Produktion und in produktionsnahen Bereichen sind wir ebenfalls dabei, die Strukturen zu verbessern. Ein Beispiel dafür ist ein neues Tarifmodell in der Logistik, das wir Ende Mai in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat eingeführt haben. Jetzt können wir zu wettbewerbsfähigen Tariflöhnen unsere interne und externe Logistik abwickeln.

### **Slide 22:**

#### **Operative Exzellenz macht profitabler**

Drittens: An unserem Hauptstandort in Wiesloch-Walldorf haben wir das „World Logistic Center“ vor Beendigung der Mietdauer erworben, was neben der gerade erwähnten lohntariflichen Umstellung ein weiterer Schritt zu einer höheren Logistikeffizienz ist.

Zudem, viertes Beispiel, werden wir bis Herbst 2018 die Halle 10 in ein Forschungs- und Entwicklungs-Center umbauen, um diesen Bereich näher an die Produktion und an den Service zu bringen. Hier beteiligt sich sogar die KfW mit einem Förderkredit.

### Slide 23:

#### **Operative Exzellenz macht profitabler**

Und fünftens: Um bei unserem Operational Excellence Prozess objektiv darstellen zu können, wo beispielsweise bei den Strukturen in unseren indirekten Bereichen die meisten Potenziale liegen, führen wir gerade ein Benchmark mit vergleichbaren Unternehmen (größer 500 Mio. Euro Jahresumsatz, mehr als 2.500 Mitarbeiter) aus dem Maschinen- und Anlagenbau durch.

Einen Industrievergleich wollen wir auch im offenen Wettbewerb wagen:

Unser Anspruch muss zum Beispiel sein, unsere Produktion zu einer „Fabrik des Jahres“ zu entwickeln! Ins Leben gerufen wurde dieser Wettbewerb Anfang der 1990-er Jahre als Ansporn für den deutschen Maschinenbau, nie wieder in eine existenzielle Krise zu geraten. Heute ist er international geworden – mit – deutschen Unternehmen an der Spitze.

Sehr geehrte Damen und Herren, seit 25 Jahren ist die Auszeichnung „Fabrik des Jahres“ ein Ansporn für Manager, Ingenieure, Meister und Mitarbeiterteams der besten Industrieunternehmen. Warum nicht auch für uns?

### Slide 24:

#### **Zukunft auf soliden Finanzen bauen**

Sehr geehrte Damen und Herren, ich habe Ihnen nun unsere Zukunftsstrategie, bestehend aus den Strategiefeldern

- Technologieführerschaft,
- digitale Transformation und

- operative Exzellenz
- vorgestellt.

Sie haben gesehen und gehört, was wir tun werden, um wieder der Leuchtturm der Branche zu werden. Deshalb wird das laufende Geschäftsjahr ein Übergangsjahr sein, das sich Heidelberg leisten muss.

Und können wir uns das jetzt leisten? Hier kommt unser Vorstandskollege Dirk Kaliebe ins Spiel, der die Finanzen verantwortet. Sein besonderer Ehrgeiz ist es, dass Heidelberg seine Zukunft auf soliden Finanzen baut. Und auch in dieser Beziehung kommen wir voran:

Unsere Cash-Position zum Ende des Geschäftsjahres 2016/17 ist im Vergleich zum Vorjahr von 215 Millionen Euro auf 218 Millionen leicht gestiegen. Das heißt, wir können uns Zukäufe und interne Investments leisten.

Die Nettoverschuldung ist von 281 Millionen Euro auf 252 Millionen gesunken. Auch das verschafft uns Freiräume. Der Leverage - die Nettoschulden in Relation zum Gewinn liegt mit 1,4 unter unserer Zielmarke von 2. Solange wir unter 2 bleiben, könnten wir unsere Nettoschulden theoretisch innerhalb von knapp zwei Jahren komplett aus dem operativen Ergebnis zurückbezahlen. Zum Start des neuen Geschäftsjahres ist durch die Wandlung unserer Anleihe die Nettoverschuldung weiter gesunken.

Das Eigenkapital ist von 287 Millionen Euro auf 340 Millionen Euro gestiegen – und lag damit zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres zwei Prozent höher als im Jahr zuvor – bei 15 Prozent. Die Steigerung ist erfreulich, aber die Eigenkapitalquote sowie die Eigenkapitalverzinsung müssen deutlich besser werden. Hier arbeiten wir daran. Die Wandlung der Anleihe hat bereits zu einem weiteren Anstieg des Eigenkapitals um rund 2,5 Prozent geführt.

Angesichts dessen und angesichts der weiterhin großen strategischen Herausforderungen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, planen wir vorerst noch keine Divi-

dendenzahlungen. Um Dividende zahlen zu können, müssen wir nachhaltig über 20 Prozent Eigenkapitalquote in der Gruppe kommen. Wohlfühlen werden wir uns, wenn diese Quote bei über 35 Prozent liegen wird. Auch dieses Ziel wollen wir in den nächsten Jahren angehen und erreichen.

Wir wissen, dass Sie damit nicht zufrieden sein können. Deshalb setzen wir alles daran, dass Sie wieder von Kursgewinnen profitieren. Auch hier ist, wie ich Ihnen zu Beginn meiner Rede zeigte, ein Anfang gemacht. Und ja, das kann nur der Anfang sein.

### Slide 25:

## **Optimierter Finanzierungsrahmen**

Verbessern möchten wir auch unseren Finanzierungsrahmen.

- Eine Aufgabe der vergangenen Jahre lautete, den Finanzierungsrahmen zu verringern. Wir haben ihn von 1,4 Milliarden Euro auf nunmehr 700 Millionen Euro halbiert. Denn einerseits hat sich das Geschäftsvolumen verringert. Andererseits haben wir es geschafft, das gebundene Kapital deutlich zu reduzieren.
- Eine zweite Aufgabe lautete: Die Fälligkeiten der Finanzierungsinstrumente so zu diversifizieren, dass wir bis 2022 keine Verbindlichkeiten mehr bedienen müssen. Auch das haben wir geschafft.
- Im Juli haben wir eine Wandelanleihe zum Großteil gewandelt. Damit bleibt nur noch die im Jahr 2022 fällige Unternehmensanleihe mit einem Volumen von 200 Mio. Euro, die wir aber ab dem kommenden Jahr beginnen wollen aus den bereits vorhandenen Mitteln zu tilgen.
- Und daraus folgt unsere ständige Aufgabe: Die Zinsbelastung für Verbindlichkeiten reduzieren.

## Slide 26:

### **Zinskosten weiter senken**

Im vorvergangenen Geschäftsjahr mussten wir 54 Millionen Euro für Zinszahlungen aufwenden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr waren es nur noch 34 Millionen. Und in fünf Jahren sollen es nur noch 20 Millionen Euro sein.

Hieraus würde sich insgesamt ein Kostenersparnis in Höhe von 14 Millionen Euro ergeben.

## Slide 27:

### **Heidelberg wächst digital**

Und diese Ziele möchte ich jetzt noch einmal abschließend zusammenfassen:

Der Umsatz wird dieses Jahr auf Vorjahresniveau bleiben, weil

- wir uns voraussichtlich auch noch von wenig profitablen und risikobehafteten Umsatz trennen und
- mit den neuen Strategien nicht über Nacht durchstarten können.

Das funktioniert nur Schritt für Schritt. Bis 2022 planen wir ein Plus von 500 Millionen Euro auf rund 3 Milliarden Euro.

Die EBITDA-Margen werden dieses Jahr im Schnitt bei 7 bis 7,5 Prozent liegen, wobei der Bereich Digital Business & Services etwas stärker sein wird als Digital Technology.

Im Schnitt wollen wir bis 2022 bei rund 10 Prozent liegen und 100 Millionen Euro EBITDA mehr generieren.

Das Nettoergebnis soll dieses Jahr leicht steigen und bis 2022 von 36 Millionen Euro im abgelaufenen Geschäftsjahr auf dann bis zu über 100 Millionen Euro wachsen. Das Leverage-Ziel bleibt bei weniger 2.

Start Q1 2017/2018

Der Start ins neue Geschäftsjahr 2017/2018 verlief erwartungsgemäß. Der Umsatz war noch geprägt durch den starken Endsprint zum abgelaufenen Geschäftsjahr. Die getätigten Akquisitionen werden dieses Jahr integriert und erst im nächsten Geschäftsjahr voll wirksam. Insgesamt sehen wir auch in diesem Jahr die Umsatzhöhe im zweiten Halbjahr deutlich über dem ersten Halbjahr. Operativ läuft die Entwicklung von Anfang an in die richtige Richtung.

### **Slide 28:**

### **Heidelberg wird wieder leuchten**

Sehr geehrte Damen und Herren, nach dem Ende der Sanierungsphase MUSS sich Heidelberger Druckmaschinen jetzt in eine neue Ära des Wachstums transformieren. In eine Ära des digitalen Wachstums! Gelingt uns das in den kommenden Jahren, werden wir wieder ein Leuchtturm der deutschen Industrie werden.

Und ich verspreche Ihnen noch einmal: Als Vorstandsvorsitzender werde ich all meine Kraft für dieses großartige Unternehmen aufwenden.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen – und für Ihre Aufmerksamkeit.

Herzlichen Dank.

*Ende*

#### **Wichtiger Hinweis:**

Diese Erklärung enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, welche auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der Wechselkurse und der Zinssätze sowie Veränderungen innerhalb der grafischen Industrie gehören. Die Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in dieser Presseerklärung geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden.