

Interview mit Rainer Hundsdörfer, Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG

Konzentration auf das Kerngeschäft

Mit umfangreichen Maßnahmen treibt die Heidelberger Druckmaschinen AG konsequent ihre Neuausrichtung voran. Das Unternehmen strebt künftig eine klare Fokussierung auf sein Kerngeschäft an. Wir sprachen mit Rainer Hundsdörfer, Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG, über schmerzhafteste, jedoch notwendige Einschnitte, über zukunftssträchtige Technologien, Heidelberg's führende Position im Verpackungsdruck und bei der Digitalisierung der Druckbranche sowie die neu definierte Strategie und die damit verbundenen Zukunftsperspektiven.

Auch vor den Corona-bedingten Einbrüchen hatte Heidelberg in den letzten Jahren mit Umsatzschwankungen, einem konsolidierenden Markt und finanziellen Verlusten aus volumenschwachen Produktbereichen zu kämpfen. Um Heidelberg's Profitabilität nachhaltig an die derzeitigen Markterfordernisse anzupassen, haben Sie nun umfangreiche Konsequenzen eingeleitet. Welche Perspektiven sehen Sie für Heidelberg?

Wir sehen uns seit ungefähr einem Jahr mit einem stark abflachenden Markt konfrontiert, der nichts mit der aktuellen Corona-Krise zu tun hat. Somit ist es an der Zeit, etwas zu ändern und gegenzulenken, um auch weiterhin profitabel zu sein. Wir haben uns entschieden, Heidelberg ganz konsequent auf sein profitables Kerngeschäft zu konzentrieren – dieses ist und bleibt unser integriertes Angebot rund um das Drucken. Es umfasst sämtliche Prozesse von der Vorstufe bis zur Auslieferung – oder räumlich formuliert: von der Druckvorstufe, wo die Daten aufbereitet werden, bis hin zur Rampe mit



Rainer Hundsdörfer, Vorstandsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG

den versandfertigen Produkten. Dieses Verständnis des Drucks beinhaltet die Maschinen, den dazugehörigen Workflow, den Service und die Beratung. Die Frage, welche Drucktechnologie letztendlich eingesetzt wird, ist hierbei sekundär. Deswegen möchte ich nachdrücklich betonen, dass wir das Thema Digitaldruck auf keinen Fall ad acta legen!

Unsere klare Botschaft lautet: Auch wenn Heidelberg im Moment die Produktion der Primefire aus Kostengründen stoppen und zudem auch die Produktion der Speedmaster XL 145 und Speedmaster XL 162 für das Großformat aus seinem Portfolio nehmen musste – Heidelberg verabschiedet sich nicht von seinem Kernmarkt. Das bedeutet, dass wir den Druckereien dieser Welt effiziente Produkte und Lösungen bereitstellen, die schnell, einfach und sicher für eine industrielle Druckproduktion sind. Wir nutzen unsere Ressourcen, um das, was die Kunden tatsächlich brauchen, mit noch mehr Nachdruck zu unterstützen. Dies beinhaltet all das, was sie heute und morgen tagtäglich nutzen. Unsere Marktführerschaft und unser sehr großes Engagement im Verpackungsdruck wollen wir ausbauen, und im Digitaldruck werden wir weiterhin neueste Lösungen anbieten.

Um dies langfristig gewährleisten zu können, sind mitunter auch harte Ent-

scheidungen zu treffen. Bei beiden Produkten, die wir nun nicht mehr anbieten werden, handelt es sich um absolute Spitzentechnologien. Gerade die Primefire ist das beste Produkt, das es derzeit in diesem Segment gibt. Doch wir mussten leider feststellen, dass sich der Markt dafür bis dato noch nicht so weit entwickelt hat, wie wir dies erwartet haben.

Ähnlich sieht es bei der Speedmaster XL 145 und Speedmaster XL 162 aus. Es ist die modernste und leistungsfähigste Plattform für das Großformat im Markt, die nicht nur für die Formate 6 und 7, sondern auch für das Format 8 konzipiert ist. Es sollten also mehrere Formate mit einer Plattform abgedeckt werden. Die Märkte entwickelten sich jedoch in den letzten Jahren immer mehr in Richtung des Formats 6, sodass zu den Preisen, die in diesem Marktsegment bestehen, mit der großen Plattform kein profitables Geschäft realisierbar ist.

Daher haben wir uns entschieden, sowohl die Primefire-Produktion als auch das 145/162-Großformat aufzugeben. Dies ist die unternehmerisch einzig richtige Entscheidung, denn beide Bereiche sind schlichtweg unrentabel. Ein weiteres Fortsetzen würde dann letztendlich zu Lasten unseres profitablen und weltweit marktführenden Kerngeschäftes gehen, da wir die technologischen Entwicklun-

gen, die unsere Kunden brauchen, nicht mehr in vollem Umfang leisten könnten.

Wir fokussieren uns nun im Sinne unserer Kunden. Denn es bringt nichts, sich überall mit Zukunftsthemen zu befassen und sie am Schluss nicht durchzuhalten. Ich bin überzeugt davon, dass wir eine zwar schmerzliche, aber notwendige Entscheidung für die Zukunft getroffen haben. Wir haben im Format 70 x 100 die intelligenteste und automatisierteste Speedmaster ab April in Serie gebracht und festigen damit unsere Marktanteile von bis zu 70 % in den industrialisierten Märkten. Mit der Labelfire und der Versafire bieten wir auch weiterhin Lösungen im Digitaldruck an.

Unser Ziel ist es, nach Abschluss der notwendigen Portfolioanpassungen, Heidelberg's operatives Ergebnis – inklusive zusätzlicher weiterer Verschlankeungsmaßnahmen speziell in Produktion und im administrativen Bereich – um mindestens 100 Mio. Euro zu verbessern. Durch die Rückübertragung von Liquiditätsreserven aus dem Heidelberg Pensions-Trust sind wir in der Lage, unsere Nettoverschuldung auf Null zu führen und die notwendigen Maßnahmen, Abschreibungen und Restrukturierungen, die sich aus dieser konsequenten Umsetzung ergeben, finanziell zu stemmen.

Was sind für Heidelberg also konkret die Kernsegmente und Zielgruppen?

Wir bedienen Kunden des Verpackungs-, Etiketten- und Akzidenzdrucks im Bogenoffset. Die Weiterverarbeitung eröffnet noch ein riesiges Potenzial für Industrialisierung, Vernetzung und Robotik. Hieran arbeiten wir auch mit unseren Partnern MK und Polar. Im Digitaldrucksegment konzentrieren wir uns fortan auf die Versafire und die Labelfire und damit einhergehend auf die Schwerpunkte Etiketten und Akzidenz. Neben diesem starken Kern wollen wir uns auch weiterhin dem Thema Smart Print Shop und künstliche Intelligenz verschreiben und die damit einhergehende digitale Transformation weiter vorantreiben, um unsere Kunden in der Verbesserung ihrer betrieblichen Abläufe mit der richtigen Technologie zu unterstützen.

Mein Ziel ist es, Heidelberg's Rolle als weltweiter Technologie- und Marktführer auch in schwierigen Zeiten weiter zu festigen. Dabei geht der Ausbau der führenden Marktstellung über die Maschinen hinaus. Unser Anspruch ist es, die

besten Gesamtlösungen im Markt zu liefern. Dies funktioniert nur mit einer konsequent durchdachten, umfassenden Digitalisierung. Mir ist besonders wichtig, dass jedem klar wird, dass sich die Digitalisierung nicht nur auf den Digitaldruck bezieht. Vielmehr sind darunter die Digitalisierung sämtlicher Abläufe und Prozessschritte, digitale Lösungen, digitale Dienstleistungen und selbstverständlich auch neue Geschäftsmodelle wie unser Subskriptionsmodell zu verstehen.

Sobald Heidelberg seine Neuaufstellung abgeschlossen und sich unsere finanzielle Position gefestigt hat, werden wir diese Themen mit Nachdruck weiter vorantreiben. Wir bringen alle notwendigen Voraussetzungen mit, unseren Kunden dabei zu helfen, ihre Effizienz, ihre Produktivität und damit auch ihre Profitabilität zu verbessern. Dies ist für beide Seiten von großer Bedeutung, denn nur profitabel agierende Kunden besitzen die notwendige Kaufkraft, auch künftig in unsere Maschinen und Lösungen zu investieren. Darin besteht unsere langfristige Vision.

Welche regionale Verteilung der Umsätze streben Sie in der kommenden Zeit an?

Heidelberg zählt zu den globalsten Unternehmen, die es gibt. Es existiert kein Land, in dem wir nicht vertreten sind, es gibt keinen Drucker in der Welt, der Heidelberg nicht kennt, und es gibt kaum einen Drucker, der nicht eine Heidelberg Lösung einsetzen möchte. Wir sind mit unseren Maschinen nach wie vor weltweit die unangefochtene Benchmark. Diese Nähe zu unseren Kunden zahlt sich jetzt auch in der aktuellen schwierigen Situation aus. Wir bemühen uns mit unserem globalen Vertriebs- und Service-Netzwerk den Druckereien vor Ort so schnell wie möglich und so gut wie möglich zu helfen.

Die regionale Verteilung der Umsätze ist in der aktuellen Lage natürlich schwierig zu beziffern, da das Coronavirus alles

durcheinander wirbelt. Eine gute Nachricht ist aktuell jedoch, dass China so langsam den Weg zur Normalität zurückfindet. Die Produktion in unserem Werk in Shanghai ist wieder vollständig angefahren. Verständlicherweise haben unsere chinesischen Kunden situationsbedingt einen massiven Umsatzeinbruch erfahren. Ich kann mir jedoch vorstellen, dass man dort in wenigen Wochen unter Produktionsgesichtspunkten wieder zur Normalität gefunden haben wird.

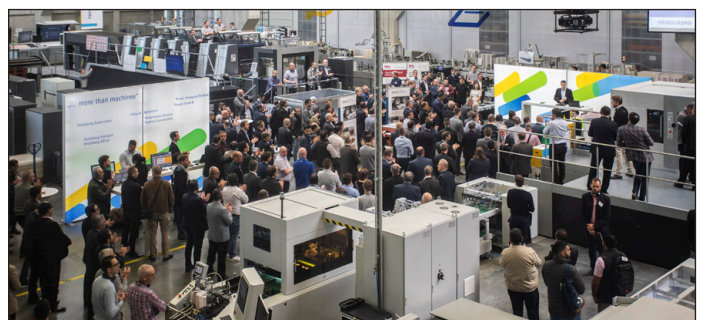
Generell hat sich gezeigt, dass der asiatische Markt robuster läuft als Nordamerika und Europa. In Japan ist die Auslastung unserer Kunden beispielsweise weniger drastisch eingebrochen, als es in der westlichen Welt derzeit der Fall ist. Insgesamt erweist sich die Verteilung als relativ stabil. Welche Entwicklungen in den nächsten Monaten eintreten, lässt sich derzeit noch nicht abschätzen. Momentan lässt sich die Verteilung in Europa auf knapp 40 %, in Asien auf etwa 27 %, in Nordamerika auf gut 20 % und in Osteuropa auf ungefähr 11 % beziffern.

Zum letzten Geschäftsjahr hat sich noch nicht so viel verschoben. Unser größter Wachstumsmarkt China war im März bedingt durch Corona rückläufig, erholt sich jedoch bereits wieder, und ich bin mir sicher, dass sich das Wachstum hier weiter fortsetzen wird. Mit Blick auf die Auswertung der Maschinendaten, die wir über die Remote-Anbindungen erhalten, lässt sich derzeit zusammenfassend sagen: Wir erleben ein starkes China und schwächeres Europa. Natürlich erweist sich der Bereich Verpackung stabiler als der Akzidenzdruck, aber derzeit ist es noch zu früh, um dies endgültig zu bewerten.

Welche Produkte planen Sie in Deutschland und welche Produkte in China zu produzieren? Welche Verschiebungen wird es hier geben?

Mit dieser Thematik haben wir uns bereits vor längerer Zeit auseinandergesetzt und begonnen, unseren Ausbau der Pro-

Heidelberg's Ver-anstaltungen zu Verpackungsthemen treffen den Nerv der Branche – wie hier beim Packaging Day am Standort Wiesloch-Walldorf im letzten Jahr.



duktion in China zu beschleunigen. Schon jetzt werden über 30 % unserer Druckwerke in China gebaut – Tendenz steigend. Da in China die größte Nachfrage besteht, liegt es auf der Hand, dass wir dort langfristig auch mehr produzieren werden. Hierbei handelt es sich jedoch in erster Linie um Standard-Maschinen und Maschinen, die vor allem lokal benötigt werden. In Deutschland – im Wesentlichen in Wiesloch-Walldorf inklusive der umliegenden Werke – werden wir hingegen weiterhin unsere Hochleistungsmaschinen, die Peak-Performance Maschinen, sowie die kundenspezifischen Maschinen fertigen. Auch die gesamte digitale Lösungsentwicklung verbleibt in Wiesloch in unserem Werk vor Ort. Dies spart zum einen Kosten ein und ist zum anderen durch die Nähe zur Produktion wesentlich effizienter. Unser Innovationszentrum mit Forschung und Entwicklung befindet sich ebenfalls in Wiesloch.



Das erweiterte Vertragsangebot von Heidelberg zielt darauf ab, das Potenzial der Equipmentlösungen von Heidelberg im praktischen Betrieb auch tatsächlich auszuschöpfen.

Welchen Stellenwert nehmen die Softwarelösungen für Heidelberg ein?

Unsere Softwarelösungen markieren den größten Hebel für die Digitalisierung des Druckprozesses. Sie ermöglichen es erst, die Hochleistungsmaschinen effizient zu nutzen. Die durchgängige Vernetzung ist das A und O, ohne sie lässt sich eine Fertigung ohne Zwischenlager nicht wirklich effizient umsetzen. Dies geht nur mit der entsprechenden Software, daher liegt der Schwerpunkt unserer zukünftigen Investitionen auf der End-to-end-Digitalisierung und einer integrierten Systemlösung für die Maschinen, die Software, Beratung und Service. Daraus resultiert auch unsere Vision, eine branchenübergreifende IT-basierte Plattform zu schaffen, über die sämtliche relevanten Themen abgewickelt werden können, und die das Geschäft unserer Kunden deutlich vereinfachen würde.

Diese Plattform darf kein in sich geschlossenes System sein, wie es einer der großen Digitaldruckhersteller aktuell zu etablieren versucht. Unsere Lösungen

werden komplett offen gehalten, was für unsere Kunden wichtig sein wird. Wir müssen alle dazu einladen, sich mit einzubringen – auch unsere direkten Wettbewerber – damit die Digitalisierung wirklich funktionieren kann.

Hardware und Software gehören für mich untrennbar zusammen und bilden die Grundlage dafür, das Geschäft unserer Kunden zu verbessern. Alles was hilft, die Effizienz zu steigern, komplexe Aufträge zu managen, die Bediener zu unterstützen, Prozesse zu vereinfachen und eine stabile Qualität zu erzeugen, sind Funktionalitäten und Softwarethemen, die künftig vorangetrieben werden müssen. Einen weiteren, zunehmend relevanter werdenden Aspekt verkörpert das Thema Arbeiterleichterung durch Automatisierung. Dies betrifft die gesamte Industrie. Alles was hilft, einen angenehmen Arbeitsplatz zu gestalten, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dazu gehö-

ren u.a. die Robotik zum Be- und Entladen sowie eine weitestgehende Automatisierung der Logistik. In Niedriglohnländern mag dieser Aspekt noch nicht im Vordergrund stehen, doch in Amerika oder Europa sehen wir hier eine zunehmende Relevanz. Einige Produkte dazu haben wir bereits entwickelt und sind dabei, diese aktuell in den Märkten einzuführen.

Wird Heidelberg den Bereich Verbrauchsgüter künftig noch weiter ausbauen und erweitern?

Die Consumables markieren einen zentralen Bereich unseres Kerngeschäfts, der immerhin mehr als 400 Mio. Euro unseres Umsatzes ausmacht, daher werden wir dieses Segment selbstverständlich weiter forcieren und vorantreiben. Wir werden die Consumables allerdings in die integrierten Lösungsangebote mit digitalen Geschäftsmodellen wie unserem Subskriptionsmodell einbinden, um es unseren Kunden zu ermöglichen, effizient und erfolgreich mit Verbrauchsmaterialien aus dem Hause Heidelberg zu produzieren.

Dies ist ein wesentliches Element unserer Wachstumsvision hinsichtlich des digitalen Vertragsgeschäfts. Wir wollen dadurch einerseits den Kunden unterstützen und andererseits auch Wachstum erzeugen.

Welche unmittelbaren Auswirkungen hat das Coronavirus auf die Produktion der Heidelberg-Systeme und -Lösungen für Ihre Kunden? Wie sieht es mit Nachschub an Verbrauchsmaterialien und Ersatzteilen sowie der Verfügbarkeit der Servicemitarbeiter aus?

Wir unternehmen alle nur erdenklichen Anstrengungen im Sinne und Interesse unserer Kunden und unserer Mitarbeiter, soweit es die aktuelle Lage unter Beachtung gesundheitlicher Vorsichtsmaßnahmen erlaubt. Wir versuchen natürlich zum einen, unsere Mitarbeiter so gut es geht zu schützen und zum anderen, alle unsere Kunden zu bedienen. Unser weltweit aufgestelltes Vertriebs- und Servicenetzt setzt sich zusammen mit dem Weltlogistik-Center für die verlässliche Versorgung der Druckereien ein. Überall dort, wo Kundenaufträge bestehen oder wo eine Maschine installiert ist, versuchen wir den Betrieb aufrecht zu erhalten und erfüllen dies sehr vorbildlich und zuverlässig. Natürlich verfügen wir über die Möglichkeit, viele Anfragen und mögliche Probleme online über den Remote-service zu bearbeiten. Doch soweit es möglich ist, werden wir alle Chancen nutzen, im Bedarfsfall qualifizierte Servicetechniker vor Ort zu schicken.

Um die laufenden Kosten im Griff zu behalten, haben wir die Fabrik überwiegend in Kurzarbeit geschickt, halten jedoch alles, was benötigt wird, um die Ersatzteil- und die Consumablesversorgung zu gewährleisten, weiterhin aufrecht. Überall wo unsere Kunden uns brauchen und es uns noch erlaubt wird, werden wir sie bestmöglich unterstützen und beraten. Italien lässt derzeit beispielsweise niemanden mehr einreisen, doch wir verfügen über Servicetechniker in nahezu jedem Land der Welt, die dann auch im Zuge der Länderabriegelung durch Corona entsprechend den erforderlichen Service leisten können. Wir schätzen unsere Kunden und sind als deren Partner davon überzeugt, dass wir mit ihnen gemeinsam diese Zeit meistern werden.

Herr Hundsdoerfer, wir danken Ihnen vielmals für das offene und interessante Gespräch!