

Strategie – Heidelberg goes digital!

Profitables Wachstum durch konsequente Umsetzung der digitalen Agenda

Unser strategischer Fokus liegt unverändert auf der im Berichtsjahr 2017/2018 angestoßenen Transformation des Unternehmens entlang einer klar definierten digitalen Agenda, deren Umsetzung unter dem Motto ›Heidelberg goes digital!‹ erfolgt. Grundlage der Konzernstrategie ist die etablierte Markt- und Technologieführerschaft von Heidelberg als Gesamtsystemanbieter von Maschinen, Consumables, Software und Services. Anspruch und Ziel des Unternehmens ist es, dabei als Vorreiter bei der Digitalisierung der Druckmaschinenbranche wahrgenommen zu werden. Wir streben eine noch engere Kundenbindung und in zunehmendem Umfang eine immer größere Wertschöpfung über den gesamten Lebenszyklus beim Kunden hinweg an.

Grundlage des zukünftigen operativen Erfolgs des Unternehmens sind unsere weltweit installierte Maschinenbasis, ihre digitale Anbindung und Vernetzung und somit die Daten, die sie liefert. Hierdurch sind wir in der

Lage, Effizienz, Profitabilität und den Erfolg des Kunden zu steigern. Wir haben begonnen, nutzungsabhängige Vertragsmodelle anzubieten, bei denen wir mit dem gesteigerten Output des Kunden wachsen können.

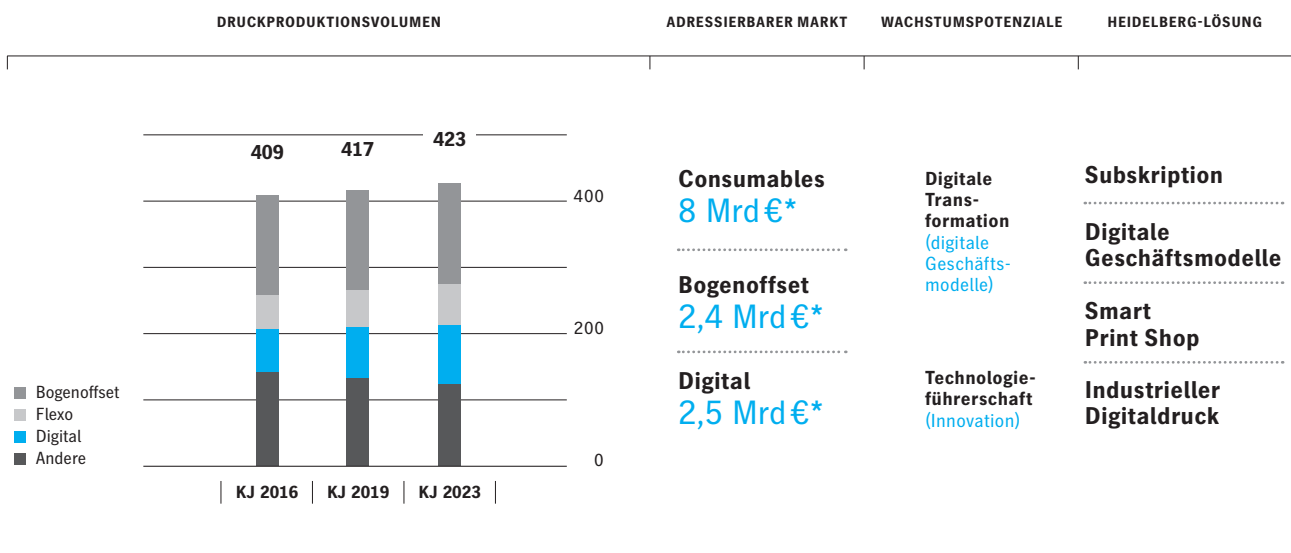
Möglichkeiten der Wertschöpfung in allen Kerngebieten definiert

Das vor dem Hintergrund der verstärkten Nutzung digitaler Medien oft unterschätzte Printgeschäft ist enorm groß und kann auch in den kommenden Jahren auf ein stetiges Wachstum bauen. So soll das Gesamtdruckvolumen von rund 417 Mrd € im Jahr 2019 auf 423 Mrd € im Jahr 2023 steigen. Hierbei soll insbesondere der Anteil des Digitaldrucks überproportional zulegen. Heidelberg hat für alle Kerngebiete – Bogenoffset-Equipment, Digitaldruck, Software, Service und Verbrauchsmaterialien – Wachstumspotenziale und geeignete Maßnahmen definiert, um diese zu heben und Werte für die Kunden und alle Stakeholder des Unternehmens zu schaffen.

Im Bogenoffsetdruck werden rund 90 Prozent des adressierbaren Marktvolumens von rund 2,4 Mrd € von fünf Anbietern in Deutschland und Japan realisiert. Heidel-

Unsere Potenziale. Wachstum durch digitale Transformation und Technologieführerschaft

Angaben in Mrd €



* Für Heidelberger Druckmaschinen adressierbarer Markt, ohne Postpress

berg ist hierbei mit einem Anteil von mehr als 40 Prozent unangefochtener Marktführer. Bei den Verbrauchsmaterialien, zum Beispiel Belichtungsplatten, Farben und Lacken, die ein Marktvolumen von rund 8 Mrd € jährlich ausmachen, liegt der Marktanteil von Heidelberg bei rund 5 Prozent. Über organisches und externes Wachstum soll dieser Anteil deutlich erhöht werden, etwa durch das Angebot von neuen digitalen Geschäftsmodellen als Gesamtlösung über den Lebenszyklus einer Maschine hinweg und über den Ausbau unserer E-Commerce-Plattform.

Der Trend zu immer individualisierteren Druckprodukten mit immer kleineren Auflagen stärkt die Position des Digitaldrucks innerhalb der Branche. Hierbei nimmt Heidelberg bislang noch einen Marktanteil von unter 5 Prozent bei einem gesamten Marktvolumen von rund 2,5 Mrd € ein. Dieser Anteil soll durch das Angebot neuer innovativer Digitaldruckmaschinen, insbesondere im Bereich der Verpackungen und der Etiketten, sukzessive ausgebaut werden.

Um die hieraus resultierenden Marktpotenziale durch geeignete Angebote effizient heben zu können, hat Heidelberg die beiden strategischen Wachstumstreiber Umsetzung der digitalen Transformation und Ausbau der Technologieführerschaft definiert. Diese strategischen Kernthesen werden flankiert durch die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen zur Verbesserung der operativen Exzellenz und damit der Profitabilität des Unternehmens.

Digitale Transformation – Partizipation am Output des Kunden mit dem neuen Subskriptionsmodell

Die Konzentration hin zu immer größeren, industrialisierten Druckbetrieben wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Dies führt dazu, dass sich die Wertschöpfungsstruktur der Industrie durch den Einsatz größerer, leistungsfähigerer und somit produktiverer Maschinen mit höherer Auslastung zugunsten eines höheren Service-, Software- und Verbrauchsgüteranteils verschiebt. Um eine Produktivitätssteigerung beim Kunden zu erreichen, bedarf es einer intelligenten Nutzung des riesigen Datenvolumens, das über die eingesetzte Software und unzählige in den Maschinen verbauten Sensoren generiert wird. »Big Data« ist der zentrale Baustein des zukünftigen Erfolgs von Heidelberg. Diese Daten kann der Konzern über die mehr als 13.000 installierten Heidelberg-Druckmaschinen und die zur Datenübertragung eingebauten rund 28.000 Heidelberg Prinect-

Module bereits heute zu jeder Tages- und Nachtzeit abrufen. Hier hat Heidelberg den Smart Printshop entwickelt und etabliert – eine intelligente Vernetzung und Automatisierung aller Komponenten und Prozesse, bei der der Bediener nur noch bei Bedarf in die autonom ablaufende Prozesskette eingreifen muss.

Heidelberg kann zudem als einziger Anbieter der Branche seinen Kunden ein Komplettangebot aus Maschine, Services, Verbrauchsgütern, Beratung und Software in einem Gesamtvertrag anbieten. Durch ein datengestütztes, optimales Zusammenspiel aller aufeinander abgestimmten Einzelkomponenten wird eine deutliche Steigerung der Gesamtanlageneffektivität und -auslastung beim Kunden erreicht. Damit erhält der Kunde nicht nur State-of-the-Art-Technologie, sondern in erster Linie eine Lösung, mit der er seine Wettbewerbsfähigkeit steigern kann.

Um gemeinsam mit dem Kunden vom steigenden Nutzen profitieren zu können, hat Heidelberg Ende 2017 das sogenannte Subskriptionsmodell eingeführt. Hierbei bezahlt der Kunde nicht mehr für die einzelnen Komponenten, sondern für die Nutzung über den Lebenszyklus sowie performanceabhängig über die Anzahl der bedruckten Bogen. Das neue Geschäftsmodell garantiert stetige, planbare Einnahmenströme über einen längeren Zeitraum, unabhängig vom volatilen Neumaschinengeschäft, und ist direkt verbunden mit dem steigenden Druckproduktionsvolumen mit einem entsprechend höheren »Share of Wallet«, also einer höheren Wertschöpfung je Auftrag. Über eine Vertragslaufzeit von in der Regel fünf Jahren lässt sich der erzielbare Projektumsatz um bis zu 70 Prozent gegenüber dem Einmalgeschäft steigern. Durch verbesserte Einkaufsvorteile und zunehmende Skaleneffekte lassen sich hierdurch auch höhere Margen generieren. Wie avisiert, konnte Heidelberg Ende des Geschäftsjahres 2018/2019 die ersten rund 30 Subskriptionsverträge abschließen, rund die Hälfte davon mit Neukunden des Unternehmens. Mit den ersten Erkenntnissen und Erfahrungen aus einem solchen völlig neuen Geschäftsmodell sollen nun mit Nachdruck die notwendigen Voraussetzungen und die Infrastruktur geschaffen werden, um eine effiziente Skalierung des Geschäftsmodells zu erreichen und die Anzahl der Vertragskunden deutlich auszuweiten. Die ersten Vertragsmaschinen produzieren bereits und werden auch im Geschäftsjahr 2019/2020 weiter kontinuierlichen Umsatz generieren.

Alle Heidelberg-Kunden sollen von der genannten intelligenten Datennutzung über den 2018 gestarteten automatisierten E-Shop profitieren. 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, wodurch unter anderem die E-Commerce-Umsätze in den nächsten Jahren nahezu verdreifacht werden sollen.

Das Marktpotenzial für die Digitalisierung in unserer Branche ist groß. Mit der Umsetzung unserer Maßnahmen zur digitalen Transformation und der neuen Geschäftsmodelle wollen wir mittel- bis langfristig unverändert ein Umsatzvolumen von mindestens 250 Mio € erzielen.

Ausbau der Technologieführerschaft bleibt wichtiger Baustein des Erfolgs

Für den Ausbau unserer Technologieführerschaft werden auch im Geschäftsjahr 2019/2020 rund 5 Prozent des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung fließen. Für die Innovationskraft des Unternehmens steht auch das im Dezember 2018 eröffnete Innovationszentrum für rund 1.000 Mitarbeiter am Standort Wiesloch-Walldorf. Im Fokus der zahlreichen Entwicklungsprojekte stehen der Ausbau des industriellen Digitaldruckportfolios und im Offsetbereich die Weiterentwicklung des Smart Printshops. Weitere Informationen zu unseren Entwicklungsaktivitäten finden Sie im Kapitel »Forschung und Entwicklung« auf den Seiten 25 und 26 dieses Berichts.

Flaggschiff der Angebotspalette im Digitaldruck ist die Verpackungsdruckmaschine »Primefire 106«, deren Serienfertigung Anfang 2018 begonnen hat und von der bereits erste Anlagen im Praxisbetrieb in Deutschland, der

Schweiz, China und den USA laufen. Das Interesse der Kunden ist hoch und der adressierbare Markt wird sich mit der technologischen Fortentwicklung der Maschine und der Applikationsmöglichkeiten zukünftig noch erweitern. Da die Individualisierung im Verpackungsmarkt weiter stark an Bedeutung gewinnt, sehen wir großes Absatzpotenzial für die Primefire 106. Auch in Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen wie beispielsweise Web-to-Pack kann diese zukünftig eine bedeutende Rolle im Verpackungsmarkt einnehmen. Gleiches gilt für die neue digitale Etikettendruckmaschine (»Labelfire«) von Gallus. Hier will Heidelberg vom wachsenden weltweiten Druckvolumen für selbstklebende Etiketten profitieren. Da der mit Digitaldrucktechnik produzierte Anteil an diesem Markt noch bei deutlich unter 10 Prozent liegt, ist hier mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten zu rechnen.

Für die gesamte Produktpalette profitiert Heidelberg zunehmend von den in der jüngeren Vergangenheit entwickelten Automatisierungsfunktionen wie Push to Stop und der bereits genannten Vernetzung von Maschinen, Software, Verbrauchsgütern und Services zu einem Smart Printshop. Der Ausbau des Softwareangebots ist aufgrund der großen Bedeutung der Datennutzung eine der zentralen Säulen der Wachstums- und Digitalisierungsstrategie von Heidelberg. Der Produktionsworkflow Prinect, die etablierten Management-Informationssysteme zur zentralen betriebswirtschaftlichen Steuerung und der Heidelberg Assistant sind hierbei die Schlüsselfaktoren für die digitale Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Das Marktpotenzial vor allem im digitalen Verpackungsdruck und in der vernetzten Druckproduktion ist hoch. Durch den Ausbau der Technologieführerschaft soll mittel- bis langfristig unverändert ein Umsatzvolumen von rund 200 Mio € erzielt werden.

Umsatzchancen durch über das Kerngeschäft hinausgehende Hightech-Anwendungen

Bereits auf unterschiedlichen Anwendungsebenen hat sich gezeigt, dass die im Konzern vorhandenen Technologien für über das Kerngeschäft hinausgehende Geschäftsfelder und Produktangebote eingesetzt werden können. Ein wichtiges Aushängeschild hierfür ist die bereits im Markt für Ladesysteme für Elektrofahrzeuge erfolgreich etablierte Heidelberg Wallbox, von der im letzten Geschäftsjahr bereits rund 1.500 an Kunden ausgeliefert werden konnten. Im neuen Innovationszentrum wird daher auch weiterhin an innovativen Angeboten für digitale Plattformen und IT-Lösungen für Design, Produktion und Dienstleistungen rund um Hightech-Anwendungen für Industriekunden gearbeitet. Im Fokus stehen dabei beispielsweise Angebote für die Steuerungs- und Leistungselektronik, aber auch die Produktion von hochpräzisen 3D-Druckplattformen sowie innovative Softwarelösungen für digitale Geschäftsmodelle.

In der Erweiterung des Hightech-Produktangebots sehen wir mittel- bis langfristig ein Umsatzpotenzial von rund 50 Mio €.

Operative Exzellenz mit Fokus auf Kosteneffizienz und Produktivitätssteigerung

Der zukünftige Erfolg von Heidelberg lässt sich über die Generierung zusätzlicher Umsatzquellen und -potenziale, aber auch über eine verbesserte Profitabilität messen. Diese wird einerseits über eine zunehmende Fokussierung auf profitable und margenstarke Aktivitäten in den Kerngeschäftsfeldern erzielt und andererseits durch die Hebung von Effizienz- und Kostensenkungspotenzialen über die konzernweite Verbesserung der operativen Exzellenz. Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich der Logistik, Standort- und Flächenoptimierung und die Vereinheitlichung der Maschinenplattformen wurden bereits realisiert und werden fortgesetzt. Auch die Unternehmens- und damit Führungskultur wird in eine schlankere, effizientere und agilere Organisation überführt und mit Kundenfokus auf unsere Marktsegmente Packaging, Commercial und Label weiter angepasst. Im Hinblick auf unsere weltweite Verwaltungs-, Produktions- und Fertigungsstruktur – auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung vor allem an unseren deutschen Standorten – arbeiten wir an einem Zukunftskonzept, das sowohl Innovation fördert als auch kostenseitig optimiert ist. Insgesamt soll das operative Ergebnis durch die Effizienzsteigerungsmaßnahmen mittelfristig um rund 50 Mio € verbessert werden.