



Wettbewerbsfähigkeit stärken, Zukunft absichern

**Rede zur virtuellen Hauptversammlung der
HELLA GmbH & Co. KGaA
am 25. September 2020**

**Dr. Rolf Breidenbach,
Vorsitzender der Geschäftsführung**



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Mitglieder des Gesellschafterausschusses
und des Aufsichtsrats,
meine Damen und Herren,
verehrte Gäste,

Willkommen zur HELLA Hauptversammlung, zu der ich Sie auch im Namen meiner Geschäftsführungskollegen ganz herzlich begrüßen möchte. In diesem Jahr ist alles etwas anders. Unsere Hauptversammlung findet erstmals rein virtuell statt. Grund hierfür ist die Covid-19-Pandemie. Sie verlangt von uns, auf Distanz zu gehen. Das fällt uns schwer, denn viel lieber hätten wir Sie an unserem Unternehmenssitz in Lipstadt persönlich begrüßt. Doch der Schutz der Gesundheit steht an erster Stelle. Deshalb begegnen wir uns heute nur digital. Womöglich eröffnen sich hierdurch aber auch neue Chancen. Vielleicht können wir jetzt noch mehr Aktionärinnen und Aktionäre unabhängig von Ort und Zeit erreichen und aus erster Hand informieren. Auf jeden Fall freue ich mich, dass Sie heute dabei sind und Ihrer HELLA weiterhin die Treue halten, von wo auch immer Sie gerade zuschauen mögen.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Wir befinden uns in besonderen Zeiten. Die Corona-Pandemie hat uns fest im Griff. Sie betrifft uns alle, privat wie beruflich. Sie stellt uns vor Herausforderungen, die wir bislang nicht kannten. Nie zuvor war die Gesundheit unserer Belegschaft so umfassend gefährdet. Nie zuvor ist die Automobilbranche so abrupt zum Stillstand gekommen. Nie zuvor mussten wir den Wiederanlauf unserer Geschäftsaktivitäten so umfangreich orchestrieren.

Zugleich hat die Pandemie ungeahnte Kräfte freigesetzt. Vieles musste innerhalb kürzester Zeit vollkommen neu gedacht und geplant werden. Um Ihnen nur ein Beispiel zu nennen: Binnen weniger Wochen haben wir eine neue digitale Kommunikationsplattform weltweit ausgerollt. Videokonferenzen haben persönliche Treffen ersetzt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten dadurch flexibel und sicher von zuhause aus. Durch all diese Maßnahmen ist HELLA letztlich auch gestärkt sowie noch agiler und effizienter geworden. Darauf werden wir weiter aufbauen, auch nach Corona.



Doch noch ist die Gefahr des Virus keineswegs gebannt. Als Zwischenfazit lässt sich aber hier und heute festhalten: HELLA hat die mit der Corona-Krise verbundenen Herausforderungen bislang gut gemeistert. Vor allem ist es uns gelungen, die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die ihrer Familien und Angehörigen zu schützen. Das ist das Wichtigste. Die Infektionsrate innerhalb der weltweiten HELLA Belegschaft konnten wir bis dato auf einem sehr niedrigen Niveau halten.

Gelungen ist uns dies durch ein ebenso konsequentes wie effektives Krisen- und Gesundheitsmanagement. Besonders beeindruckt hat mich, wie die weltweite HELLA Belegschaft zusammengehalten und sich engagiert gegen die Krise gestemmt hat. Dafür möchte ich im Namen der HELLA Geschäftsführung, und ganz sicher auch in Ihrem Namen, meine Damen und Herren, meinen ganz besonderen Dank aussprechen. Ohne die hohe Disziplin und den außerordentlichen Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären wir nicht so gut durch diese Zeit gekommen. Zugleich möchte ich aber auch all denjenigen, die aktuell noch am Coronavirus erkrankt sind, von dieser Stelle aus alles Gute und eine baldige Genesung wünschen.

Mein besonderer Dank gilt darüber hinaus unseren Kunden sowie Geschäftspartnern und nicht zuletzt Ihnen, meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre. Auch Ihnen danke ich für Ihr Vertrauen, das Sie uns in diesen turbulenten Zeiten entgegengebracht haben.

Für die Krise, in der sich die globale Automobilbranche derzeit befindet, sind in den letzten Wochen und Monaten viele Superlative gefunden worden. Ich möchte es bei den Fakten belassen: Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist die globale Fahrzeugproduktion um 18 Prozent zurückgegangen. Besonders dramatisch war das vierte Quartal. In diesem Zeitraum ist die Produktion um fast 50 Prozent eingebrochen. Insgesamt sind im letzten Geschäftsjahr damit knapp 16 Millionen weniger Fahrzeuge vom Band gelaufen als im Jahr zuvor. 16 Millionen Fahrzeuge – das entspricht einem Markt so groß wie Europa oder Amerika.



Corona ist nicht für alles verantwortlich. Das jahrelange Wachstum der Automobilbranche war bereits vor der Pandemie zum Stillstand gekommen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: rückläufige Konjunktur, nachlassender Konsum, Handelskonflikte, Brexit- und Dieseldebatte sowie Mobilitätswende. All das führte dazu, dass die weltweite Fahrzeugproduktion schon vor Corona den Rückwärtsgang eingelegt hatte. Die Covid-19-Pandemie hat den Rückgang zusätzlich verstärkt und die Absatzlücke größer werden lassen.

Solch ein massiver Markteinbruch geht auch an HELLA nicht spurlos vorbei. Umsatz und Ergebnis sind im abgelaufenen Geschäftsjahr zurückgegangen. Der währungs- und portfoliobereinigte Konzernumsatz reduzierte sich um 14 Prozent auf 5,8 Milliarden Euro; das bereinigte EBIT ging auf 233 Millionen Euro zurück. Die bereinigte Ergebnismarge beläuft sich damit auf 4 Prozent. Erfreulich war vor allem die Entwicklung des bereinigten Free Cashflow. Dieser lag trotz des deutlich negativen Marktumfeldes bei 227 Millionen Euro.

Insgesamt haben wir für das abgelaufene Geschäftsjahr einen Nettoverlust verzeichnen müssen. Der Grund hierfür sind außerplanmäßige, nichtzahlungswirksame Wertminderungen in Höhe von 533 Millionen Euro, die wir im vierten Quartal berücksichtigen mussten. Sie resultieren aus der Annahme, dass das weltweite Produktionsvolumen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen auch mittel- bis langfristig signifikant unter den vor der Corona-Krise getroffenen Planungsannahmen und Markterwartungen liegen und dies zu einer geringeren Auslastung des globalen HELLA Produktionsnetzwerks führen wird. Folglich mussten wir den Wert unserer Maschinen und Anlagen sowie bestimmter Entwicklungsprojekte entsprechend anpassen. Infolgedessen haben wir das Geschäftsjahr mit einem berichteten operativen Ergebnis von minus 343 Millionen Euro abgeschlossen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, die Ergebnisse für das abgelaufene Geschäftsjahr entsprechen natürlich nicht den Zielen, die wir uns ursprünglich gesetzt hatten. Dafür hat sich die Welt in den letzten Monaten zu sehr geändert. In der Form war das nicht vorhersehbar. Dennoch können wir mit unserer Entwicklung insgesamt zufrieden sein.



Viele sagen, dass sich gerade in Krisenzeiten die wahre Stärke eines Unternehmens zeigt: Wir haben uns im letzten Jahr erneut besser behauptet als der weltweite Automobilmarkt. Das spricht für die Attraktivität unserer Produkte. Zugleich haben wir effektive Gegenmaßnahmen getroffen, um die Auswirkungen des massiven Markteinbruchs so weit wie möglich zu kompensieren. Wir haben uns in den letzten Monaten nur auf das absolut Notwendige fokussiert – Serienentwicklung, Produktionsanläufe und Serienproduktion. Alles andere haben wir ausgesetzt. Unsere Nettoinvestitionen haben wir um ein Fünftel reduziert. Wir haben unser bestehendes Kostenkontrollprogramm weiter intensiviert. In Deutschland haben wir umgehend Kurzarbeit sowie vergleichbare Maßnahmen an unseren internationalen Standorten eingeführt.

Dank dieser Maßnahmen sowie des hohen Engagements aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht HELLA trotz der herausfordernden Marktsituation gut da – auch finanziell. Durch eine neue syndizierte Kreditfazilität von über 500 Millionen konnten wir unsere Liquidität im Mai zusätzlich stärken. Unser Finanzpolster beträgt damit aktuell rund 2 Milliarden Euro. Jetzt zahlt sich aus, dass wir in der Vergangenheit solide gewirtschaftet haben.

Dennoch darf unser gutes Finanzpolster nicht zum Ruhekitzen werden. Die Marktsituation ist weiterhin sehr angespannt und volatil. Keiner weiß, wie sich die Covid-19-Pandemie entwickeln wird, welche Folgen noch auf die Automobilindustrie zukommen werden. Aufgrund all dieser Unwägbarkeiten sowie des Nettoverlusts im letzten Geschäftsjahr schlagen wir der Hauptversammlung daher vor, die Dividendenzahlung für das abgelaufene Geschäftsjahr 2019/2020 auszusetzen. Wir wollen das Unternehmen so stark wie möglich halten und unsere finanzielle Flexibilität nach vorne heraus nachhaltig absichern. Ich hoffe, auch im Namen der Unternehmensleitung, dass Sie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, dieses Ansinnen unterstützen und den Vorschlag mittragen.

Schauen wir nun gemeinsam nach vorne. Laut aktueller Prognosen gehen führende Marktforschungsinstitute davon aus, dass die globale Fahrzeugproduktion im laufenden Geschäftsjahr um mehr als 6 Prozent auf etwa 80 Millionen Fahrzeuge ansteigen wird.



Aus unserer Sicht ist das ein Best Case Szenario. Denn Vieles ist momentan noch gar nicht absehbar: Wie entwickelt sich die Pandemie, wie die Konjunktur und wie der Konsum?

Diese Unsicherheiten sowie das reduzierte Marktvolumen spiegeln sich auch in unserem Unternehmensausblick wider. Für das laufende Geschäftsjahr erwarten wir daher einen bereinigten Umsatz in der Bandbreite von 5,6 bis 6,1 Milliarden Euro sowie eine bereinigte EBIT-Marge in der Bandbreite von 4,0 bis 6,0 Prozent.

Aktuell liegen wir gut auf Kurs. Das zeigen die Zahlen für das erste Quartal, die wir gestern veröffentlicht haben. Demnach haben wir in den ersten drei Monaten des laufenden Geschäftsjahres einen bereinigten Umsatz von 1,4 Milliarden Euro erreicht. Die bereinigte EBIT-Marge liegt bei 4,2 Prozent. Damit sind wir in diesem Quartal operativ wieder profitabel. Auch wenn die Zahlen aufgrund des rückläufigen Branchenumfelds unterhalb der jeweiligen Vorjahreswerte liegen, ist dies eine erfreuliche Entwicklung. Die globale Fahrzeugproduktion selbst ist gegenüber dem Vorjahresquartal um mehr als 10 Prozent zurückgegangen. Mit einer ersten Markterholung rechnen wir frühestens im Laufe der zweiten Geschäftsjahreshälfte.

Meine Damen und Herren, bitte verstehen Sie das Wort „Markterholung“ nicht falsch. Die globale Fahrzeugproduktion ist tief gefallen. Die Produktionszahlen werden wieder steigen. Doch das wird nicht von heute auf morgen geschehen. Aktuell gehen wir davon aus, dass es rund fünf Jahre dauern wird, bis die weltweite Automobilproduktion wieder das Vorkrisenniveau des Jahres 2018 erreichen wird. Wir müssen uns also auf absehbare Zeit darauf einstellen, in einem deutlich reduzierten Marktszenario zu agieren. Vor zwei Jahren haben Marktforschungsinstitute noch 10 bis 20 Millionen mehr Fahrzeuge pro Jahr erwartet.

Hinzu kommt: Die gesamte Branche durchläuft gerade ihren größten Wandel seit Erfindung des Automobils. Dieser Transformationsprozess gewinnt weiter an Fahrt. Hersteller wie Zulieferer investieren massiv in automobiler Trendthemen, in Elektromobilität, in Autonomes Fahren, Software und Digitalisierung. Das ist eine gewaltige Kraftanstrengung, technologisch wie finanziell. Zugleich drängen neue,



finanzstarke Mitspieler in den Markt, insbesondere aus dem IT- und Softwarebereich. Darüber hinaus verschieben sich gerade die globalen Marktgewichtungen: China ist inzwischen nicht nur der größte Automobilmarkt weltweit, sondern entwickelt sich auch immer mehr zum globalen Leitmarkt für die großen Trendthemen. Die Folgen liegen auf der Hand: Wettbewerbsintensität, Kosten- und Veränderungsdruck werden weiter zunehmen.

Was bedeutet das alles für HELLA? Wir sind für den Wandel gut aufgestellt. Mit Licht und Elektronik verfügen wir über wesentliche Kernkompetenzen, die für die Mobilität von Morgen eine zentrale Rolle spielen. Unsere Position als Technologieführer werden wir weiter ausbauen und signifikant in Forschung und Entwicklung investieren. Wie in den letzten Jahren auch rund 10 Prozent unseres Umsatzes. Davon werden wir nicht abrücken. Im Gegenteil: Wir werden noch intensiver an automobilen Zukunftsthemen arbeiten.

Erst vor wenigen Wochen haben wir ein neues Global Software House gegründet. Es soll die unternehmensweiten Softwareaktivitäten global koordinieren sowie neue, digitalisierte Geschäftsmodelle entwickeln. Bereits heute arbeiten rund 2.000 Softwareexperten bei HELLA. Sie werden maßgeblich die automobile Zukunft mitgestalten. Bis 2030 wird sich der Markt für Software und Elektronik im Auto nahezu verdoppeln.

Mit unseren neuesten Radarsensoren bereiten wir den Weg zum automatisierten Fahren. Sieben Kundenaufträge haben wir für diese Technologie bereits erhalten. Gefertigt werden sie seit Frühjahr dieses Jahres, nicht weit von hier in unserem Elektronikwerk in Hamm, später auch in China, USA und in Litauen. Mit unseren Batterieelektroniken, Spannungswandlern und Batteriemanagementsystemen treiben wir zudem die Elektromobilität voran.

Vor kurzem haben wir auch einen sogenannten „Welt-Scheinwerfer“ auf den Markt gebracht. Das Prinzip ist so einfach wie genial: ein Scheinwerfer, für alle Weltregionen. Er wird intelligent und digital gesteuert. Das macht eine Vielfalt aus bis zu einem Dutzend unterschiedlicher Scheinwerfervarianten überflüssig. Damit haben wir ein



innovatives Scheinwerfermodul für alle Straßen dieser Welt. Für Europa, Asien und Amerika. HELLA prägt auch das Heck von Fahrzeugen. Dieses Jahr ist eine innovative Heckleuchte aus 300 LEDs in Serie gegangen. Sie erstreckt sich über das gesamte Heck eines Elektrofahrzeugs. Mit unserer Technologie und unseren Designideen tragen wir maßgeblich zur Einzigartigkeit des Fahrzeugs bei.

Sehr geehrte Damen und Herren, anhand dieser Beispiele sehen sie: HELLA gestaltet die Mobilität von Morgen aktiv mit. Sowohl allein als auch gemeinsam mit zahlreichen Partnern. Unser globales Partnerschaftsnetzwerk haben wir auch im letzten Jahr weiter ausgebaut und zwei neue Gemeinschaftsunternehmen in China gegründet. Unsere Präsenz im größten und wichtigsten Einzelmarkt der Automobilbranche haben wir dadurch zusätzlich gestärkt.

Technologieführerschaft ist für uns eine wichtige strategische Leitlinie. Entscheidend ist letztlich aber auch, dass wir unsere Produkte zu wettbewerbsfähigen Konditionen anbieten können. Gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdrucks wird dies wichtiger denn je. Deshalb sind wir dabei, unsere Kostenbasis kontinuierlich zu verbessern.

In dem Zuge investieren wir unter anderem konsequent in Automatisierung, Digitalisierung und weitere Prozessverbesserungen. Beispiel Produktion: Wir setzen neue smarte, intelligente Fertigungstechnologien in allen HELLA Lichtwerken weltweit ein. Bereits heute haben wir in 150 Anwendungsfällen kollaborative Roboter eingeführt, über 150 weitere sind in der Vorbereitung. Und wir nutzen Methoden der Künstlichen Intelligenz. Das alles steigert die Qualität und Produktivität in der Fertigung.

Beispiel Verwaltung: Wir intensivieren die digitale Prozessautomatisierung. Vor allem bei sich wiederholenden, manuellen Arbeitsschritten. Wir bündeln und standardisieren global erforderliche Aufgaben an dafür vorgesehenen Kompetenzzentren in Rumänien, Indien, China und Mexiko. So verbessern wir die Effizienz in der Verwaltung, stärken unser Servicelevel und unsere Kostenposition.



Um unsere Wettbewerbsfähigkeit kostenseitig zu stärken, mussten wir auch strukturelle Personalmaßnahmen vornehmen. So haben wir unsere weltweite Belegschaft in den letzten zwei Jahren um rund 5.400 Stellen reduzieren müssen, insbesondere in China, Mexiko und Osteuropa. Das war kein einfacher Schritt und das ist auch keine Zahl, auf die wir stolz sein können. Aufgrund der äußeren Marktbedingungen war diese Anpassung am Ende aber alternativlos und eine wichtige Voraussetzung dafür, dass wir uns neue Kundenaufträge sichern konnten.

Auch aktuell ist unser Auftragsbuch noch gut gefüllt. Doch bereits heute erhalten wir im Rahmen von Vergabeprozesse die Rückmeldung von unseren Kunden, dass wir in bestimmten Bereichen kostenseitig nicht mehr ausreichend wettbewerbsfähig sind. Insbesondere in Europa. Deshalb müssen wir jetzt vor allem auch an unserem Heimatstandort Deutschland, dem größten und wichtigsten im globalen HELLA Netzwerk, unsere Hausaufgaben machen und die Kostenbasis weiter verbessern. Daran geht leider kein Weg vorbei. Daher haben wir Ende Juli ein entsprechendes Programm bekanntgegeben. Dieses sieht vor, die bestehenden Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung an unseren deutschen Standorten weiter zu intensivieren. Insbesondere am Unternehmenssitz in Lippstadt soll die Zahl der Verwaltungs- und Entwicklungsstellen bis 2023 um rund 900 reduziert werden. Die Gespräche mit den Arbeitnehmervertretern hierzu wurden bereits aufgenommen. Ziel ist es, diesen langfristigen Abbau wie in der Vergangenheit auch so sozialverträglich wie möglich zu gestalten.

Sehr geehrte Damen und Herren, auch das zeichnet HELLA aus: Verantwortung zu übernehmen, proaktiv und vorausschauend zu agieren und nicht zu warten, bis es zu spät ist. Schließlich ist es immer besser aus einer Position der Stärke heraus zu agieren. Und HELLA ist stark, daran hat sich nichts geändert. Die Grundparameter stimmen weiterhin:

Wir sind strategisch und finanziell gut aufgestellt.

Wir haben ein robustes wie ebenso zukunftsträchtiges Geschäftsmodell mit den Segmenten Automotive, Aftermarket und Special Applications.



Wir sind in zahlreichen Produktfeldern technologisch führend und bieten attraktive Produktlösungen für die großen automobilen Markttrends.

Wir haben ein breites, vielfältiges Kundenportfolio und starke Präsenz in allen globalen Schlüsselmärkten.

Wir haben unsere Kosten im Griff und leben eine bewährte Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Unser Ziel ist, dass das auch weiterhin alles so bleibt und HELLA die Mobilität von Morgen in vorderster Reihe aktiv mitgestaltet. Dafür setzen wir uns als Geschäftsführung ein und entwickeln HELLA mit Weitblick evolutionär weiter.

Die größte Zuversicht, dass uns das gelingen wird, ziehe ich nicht zuletzt aus dem Know-how und dem Engagement unserer weltweit rund 36.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich tagtäglich für HELLA in herausragender Weise einsetzen. Daher bin ich mir sicher, dass wir alle zusammen das Unternehmen auch 120 Jahre nach Gründung und trotz herausfordernder Zeiten weiterhin als ein führender Automobilzulieferer auf Erfolgskurs halten werden. Diese Position wollen und werden wir auch im kommenden Jahrzehnt langfristig behaupten – zum Wohle und Nutzen unserer Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter.

Vielen Dank.