



# **Chancen des Branchenwandels nutzen**

**Rede zur Hauptversammlung der  
HELLA GmbH & Co. KGaA  
am 28. September 2018 in Lippstadt**

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



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

ich darf Sie ganz herzlich zur heutigen HELLA Hauptversammlung begrüßen. Es ist bereits die vierte Hauptversammlung seit unserem erfolgreichen Börsengang im Jahr 2014. Wieder sind wir hier im Werk 2 zusammengekommen, der Herzkammer unserer Lichtfertigung und Elektronikentwicklung. Wieder können wir auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken. Wieder präsentieren wir Ihnen einen positiven Ausblick für das laufende Geschäftsjahr. Und wieder möchte ich Ihnen aufzeigen, dass wir mit unserem Geschäftsmodell gut aufgestellt sind, um vom Branchenwandel zu profitieren.

Als routinierter Gast unserer Hauptversammlung mag Ihnen Vieles von dem, was ich Ihnen heute vortrage, vertraut vorkommen. Das liegt vor allem daran, dass die Eckpfeiler unserer Strategie weiterhin valide und erfolgreich sind.

Verlässlichkeit, Stabilität und Kontinuität – auf den ersten Blick mögen diese Attribute etwas langweilig klingen. Für HELLA sind sie aber von höchster Priorität. Gerade in Zeiten, die durch vielfältige



geopolitische und branchenspezifische Unsicherheiten geprägt sind. Betroffene Zusagen einzuhalten und Versprechen zu erfüllen, steht für uns daher an oberster Stelle: sowohl gegenüber unseren Geschäftspartnern als auch gegenüber unseren Mitarbeitern und natürlich auch gegenüber Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Von daher freuen wir uns, dass wir auch im zurückliegenden Geschäftsjahr 2017/2018 unser Versprechen Ihnen gegenüber wieder gehalten und unseren profitablen Wachstumskurs erfolgreich fortgesetzt haben. So haben wir unsere Prognose, die wir Anfang des Geschäftsjahrs veröffentlicht haben, vollumfänglich erfüllt.

Was heißt das im Einzelnen? **Erstens: Wir haben unsere Umsatzziele erreicht.** Erstmalig in der Unternehmensgeschichte hat unser Konzernumsatz die 7-Milliarden-Euro-Marke überschritten. Währungsbereinigt sind wir im abgelaufenen Geschäftsjahr um mehr als 9 Prozent gewachsen. Unter Berücksichtigung negativer Wechselkurseffekte lag das Umsatzwachstum bei über 7 Prozent.

HELLA ist damit erneut deutlich stärker gewachsen als der weltweite Automobilmarkt. Dieser hat im letzten Jahr nur um 1,5 Prozent zugelegt. Unser überdurchschnittliches Umsatzwachstum zeigt, dass unsere Produktlösungen im Markt gefragt sind.



Und das weltweit: In China, in Amerika sowie in unseren europäischen Nachbarländern sind wir jeweils zweistellig gewachsen. Rund zwei Drittel unseres Konzernumsatzes erwirtschaften wir mittlerweile außerhalb Deutschlands. Die Zahlen zeigen: Wir profitieren von unserer konsequenten Internationalisierungsstrategie und unserer heutigen globalen Aufstellung.

Wir profitieren aber nicht nur von unserem globalen Netzwerk. Wir profitieren vor allem auch von den großen automobilen Markttrends wie Autonomes Fahren, Elektrifizierung und Digitalisierung, da wir eine Vielzahl innovativer Produktlösungen für diese Trends im Angebot haben. Vor diesem Hintergrund hat sich insbesondere unser Automotive-Geschäft im zurückliegenden Geschäftsjahr erneut als zentraler Wachstumstreiber erwiesen und maßgeblich zum konzernweiten Umsatzplus beigetragen. Aber auch unser Geschäft mit Licht- und Elektronikprodukten für Sonderfahrzeuge wie Land- und Baumaschinen, Busse, Anhänger und Trucks, das wir im Segment Special Applications zusammenfassen, verzeichnete einen deutlichen Umsatzanstieg. Gleiches gilt auch für unser drittes Geschäftssegment, den Aftermarket, der sich positiv entwickelt und den Umsatz mit konzernfremden Unternehmen gegenüber dem Vorjahr gesteigert hat.



Umsatzwachstum ist wichtig, aber kein Wert in sich selbst.

Entscheidend ist, dass das Wachstum profitabel ist.

Für das Geschäftsjahr 2017/2018 hatten wir uns daher vorgenommen, das bereinigte Ergebnis gegenüber dem Vorjahr zwischen 5 und 10 Prozent zu steigern. Erreicht haben wir rund 9 Prozent. Absolut hat sich unser bereinigtes operatives Ergebnis auf 581 Millionen Euro erhöht. Unsere bereinigte EBIT-Marge liegt folglich bei 8,2 Prozent. **Damit haben wir auch unser zweites Ziel erreicht und unsere Profitabilitätszusagen für das abgelaufene Geschäftsjahr vollumfänglich erfüllt.** Das ist auch gerade deshalb erfreulich, weil wir parallel zahlreiche Projektanläufe realisiert und signifikant in den Ausbau unseres weltweiten Netzwerks sowie in Forschung und Entwicklung investiert haben.

Dass wir unseren profitablen Wachstumskurs im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich fortgesetzt haben, ist keine Einzelleistung der Unternehmensleitung, sondern die Gemeinschaftsleistung von mehr als 40.000 HELLA Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit. So viele Kolleginnen und Kollegen arbeiten inzwischen in unserem Unternehmen, mehr als je zuvor. Das Wissen und die Erfahrung, die Motivation und die Leidenschaft sowie das Engagement jedes Einzelnen sind die Basis für unseren Erfolg. Im Namen der gesamten Geschäftsführung möchte ich mich daher an dieser Stelle – und ich denke auch in Ihrem Namen – ausdrücklich bei allen



HELLA Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihren außerordentlichen Einsatz und ihre hervorragende Leistung bedanken.

Bedanken möchte ich mich aber auch bei Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für das Vertrauen, dass Sie uns entgegengebracht haben. Daher freuen wir uns auch sehr, dass wir Sie noch stärker am Erfolg des Unternehmens beteiligen können. Auch diesbezüglich möchten wir ein Zeichen der Verlässlichkeit setzen und Ihnen einen Anstieg der Dividende auf 1,05 Euro je Aktie für das abgelaufene Geschäftsjahr vorschlagen. Dies entspricht einer Steigerung von rund 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Nach erfolgreichem Abschluss des Geschäftsjahres 2017/2018 möchte ich den Blick nun nach vorne richten. Schauen wir zunächst auf das allgemeine Marktumfeld: Mögliche Handelskonflikte. Brexit. Diskussionen um den Diesel. Steigende Lohn- und Materialkosten. Auch wenn uns keiner dieser Aspekte bisher signifikant betroffen hat, müssen wir diese dunklen Wolken am Horizont fest im Blick behalten. Klar ist: Das Marktumfeld für HELLA wird anspruchsvoller und rauer werden.

Trotz all dieser Unwägbarkeiten prognostizieren wir für das derzeit laufende Geschäftsjahr ein Wachstum von bereinigtem Umsatz und Ergebnis in Höhe von je fünf bis zehn Prozent und eine bereinigte



Ergebnismarge in etwa auf Vorjahresniveau. Damit wollen wir auch in einem herausfordernden Umfeld wieder ein Zeichen der Nachhaltigkeit und Kontinuität setzen und unseren profitablen Wachstumskurs fortführen.

Die ersten Meter haben wir bereits erfolgreich absolviert. Deutlich wird dies anhand der Zahlen für das erste Quartal, die wir gestern veröffentlicht haben. So liegt unser bereinigtes Umsatzwachstum in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres bei 10,3 Prozent. Der berichtete Quartalsumsatz ist um 9,7 Prozent auf 1,8 Milliarden Euro gestiegen. Gleichzeitig haben wir unsere Profitabilität weiter verbessert. Das bereinigte Ergebnis legte im Quartalsvergleich um 12 Prozent auf 140 Millionen Euro zu. Die bereinigte EBIT-Marge ist damit auf 7,8 Prozent gestiegen.

Natürlich lassen sich diese guten Quartalsergebnisse nicht auf das Gesamtjahr hochrechnen. Zu ungewiss sind die weiteren Markteinflüsse. Zumal sich die gesamte Automobilindustrie in einem tiefgreifenden Transformationsprozess befindet. Markttrends wie Autonomes Fahren, Effizienz und Elektrifizierung, Konnektivität und Digitalisierung sowie Individualisierung prägen diesen Umbruch. Sie treiben den Branchenwandel unaufhaltsam voran. Die Mobilität der Zukunft verändert sich dadurch grundlegend – für Automobilhersteller, Zulieferer und Endkunden.



Richtig ist: Der Umbruch der Automobilbranche war selten größer. Richtig ist aber auch, dass HELLA grundsolide aufgestellt ist und viele Chancen hat, von diesem Wandel nachhaltig zu profitieren. Dafür haben wir die Weichen bereits frühzeitig gestellt und unsere Aktivitäten konsequent entlang der großen Markttrends ausgerichtet. So können wir die Mobilität von morgen in vorderster Reihe aktiv mitgestalten.

Was das konkret bedeutet, möchte ich Ihnen heute am Beispiel des Autonomen Fahrens aufzeigen. Die Frage, ob das autonome Fahren kommen wird, stellt sich schon längst nicht mehr. Die Frage ist vielmehr: Wann? Technisch ist bereits heute vieles möglich. Klar ist, dass es nicht über Nacht kommen wird, sondern in einem schrittweisen evolutionären Prozess. Für bestimmte Fahrszenarien eher als für andere. Zum Beispiel auf Autobahnen oder in klar abgegrenzten Bereichen früher als im dicht gedrängten, urbanen Raum. Wir werden uns also Schritt für Schritt daran gewöhnen, immer mehr Verantwortung an das Auto zu übergeben.

Auf diesem Weg werden gerade die HELLA Kernkompetenzen Licht und Elektronik eine zentrale Rolle spielen. Denn um selbstständig zu fahren, müssen Fahrzeuge ihr Umfeld hochpräzise und in Echtzeit vermessen können. An dieser Stelle kommen insbesondere unsere Radarsensoren sowie unsere Frontkameransoftware zum Tragen. Diese Technologien helfen, dem Auto sozusagen das „Sehen“





beizubringen. Wie das genau funktioniert und welche Anwendungen damit verbunden sind, möchte ich Ihnen gerne anhand eines Videos näher veranschaulichen:

### **[Video „The Art of Sight“]**

Das, was Sie eben gesehen haben, ist keineswegs „Science Fiction“. Der Wandel ist längst im Gange. So nimmt der Anteil an Fahrzeugen, die über grundlegende Fahrerassistenzfunktionen wie Totwinkelwarner oder Spurhalteassistent verfügen, seit Jahren kontinuierlich zu. Mit unseren vielfältigen Sensorlösungen profitieren wir bereits heute davon. Im Jahr 2025 werden zwei von drei Neufahrzeugen über wesentliche, zum Teil sehr anspruchsvolle Assistenzfunktionen verfügen. Diese werden dann auch längst nicht mehr nur auf das Oberklassensegment beschränkt sein, sondern bis tief in das Volumensegment hinein zur Selbstverständlichkeit werden.

Mit einer zunehmenden Durchdringung selbstfahrender Autos rechnen wir bei HELLA erst ab 2030. Für spezifische Anwendungsfälle arbeiten wir aber bereits jetzt schon gezielt an konkreten Lösungen, die für den Fahrer einen hohen Nutzen bieten. Beispielsweise an einem Parkservice für Parkhäuser. Dabei kann der Fahrer sein Auto in Parkhäusern selbstständig einparken lassen. Er verlässt dabei das Fahrzeug in einer bestimmten Haltezone – und



der Rest funktioniert per Knopfdruck ganz automatisch. Die Einfahrt ins Parkhaus. Die Parkplatzsuche. Das Einparken. Wenn der Fahrer möchte, kann er sogar zusätzliche Services und Dienstleistungen hinzubuchen. Bereits ab 2025 könnte eine solche Funktion Realität werden, einfachere Varianten schon früher. Wesentliche Basis hierfür sind zentrale Kerntechnologien und Kompetenzen, die wir beherrschen: nämlich Radartechnologie, Frontkameransoftware, Körperschallsensorik und Datenverarbeitung, ergänzt um zielgerichtete Entwicklungspartnerschaften.

Bisher habe ich viel über Elektronik gesprochen. Sie werden sich womöglich die Frage stellen, welche Rolle die automobiler Lichttechnik spielen wird, wenn Autos in ferner Zukunft vollkommen autonom fahren und ihre Umgebung vor allem über Sensoren und Kameras wahrnehmen. Werden Autos dann überhaupt noch Scheinwerfer haben?

Die Frage ist legitim. Doch ebenso klar ist die Antwort: Licht wird auch weiterhin eine zentrale Rolle in der Automobilindustrie spielen. Zum einen werden wir nicht in die Situation kommen, dass vollautomatisierte Fahrzeuge bei Dunkelheit vollkommen unbeleuchtet durch die Gegend fahren werden. Zum anderen wird die automobiler Lichttechnik in Szenarien des automatisierten Fahrens ganz neue Funktionen übernehmen. Zum Beispiel zur



Kommunikation zwischen autonom fahrenden Fahrzeugen und anderen Verkehrsteilnehmern.

Stellen Sie sich beispielsweise folgende Situation vor: Ein Fußgänger möchte an einem Zebrastreifen eine Straße überqueren. Heute sucht der Fußgänger in der Regel den Blickkontakt zum Fahrer des Fahrzeugs, das auf den Zebrastreifen zusteuert. Auf diese Weise vergewissert er sich, dass er wahrgenommen wurde und der Fahrer das Auto zum Halten bringt. Wenn das Fahrzeug aber perspektivisch von einer Maschine gesteuert wird, wie kann der Fußgänger dann sicherstellen, dass er erkannt wurde und das Auto zum Stehen kommt? An dieser Stelle können neue Lichtfunktionen an der Fahrzeugkarosserie zum Einsatz kommen. Sie signalisieren dem Fußgänger, dass er wahrgenommen wurde und die Straße sicher passieren kann. An solch innovativen Lichttechniklösungen arbeiten wir gerade zusammen mit Partnern.

Auch die Fahrzeuginnenbeleuchtung wird im Zuge des autonomen Fahrens weiter an Bedeutung gewinnen. Schließlich wird der Fahrzeuginnenraum ganz neu definiert werden. Fix vorgegebene Sitzpositionen werden sich auflösen. Der Fahrer wird zum Passagier, der die Fahrzeit mit alternativen Tätigkeiten verbringen kann. Damit einher gehen neue Anforderungen an die Innenbeleuchtung. Wir arbeiten daher schon heute intensiv an der Entwicklung hochgradig individualisierbarer Konzepte für das



Fahrzeuginnenlicht, die eine Anpassung an die jeweiligen Bedürfnisse von Passagier und Tätigkeit ermöglichen.

Sehr geehrte Damen und Herren, diese Beispiele zeigen, wie HELLA vom Branchenwandel profitiert. Und das nicht erst in ferner Zukunft, sondern schon heute. Für HELLA ergeben sich aus dem Wandel vielfältige Chancen. Die Herausforderung für uns besteht vor allem darin, die richtigen zu ergreifen und konsequent umzusetzen. Auch dafür haben wir einen klaren Ansatz, den man am besten mit den Begriffen „Fokus“ und „Balance“ umschreiben kann.

Auf der einen Seite müssen wir uns auf die richtigen Dinge fokussieren. Wir können und wollen gar nicht alles machen. Wir müssen uns vielmehr auf die für uns attraktivsten Felder konzentrieren. Das stellen wir durch ein stringentes Portfoliomanagement sicher. Drei Dinge sind für uns dabei entscheidend. Erstens wollen wir in den Bereichen, in denen wir unterwegs sind, technologisch führend sein. Deshalb legen wir einen starken Fokus auf Forschung und Entwicklung. Allein im letzten Geschäftsjahr haben wir insgesamt 692 Millionen Euro in diesen Bereich investiert. Zweitens wollen wir in den Märkten, in denen wir tätig sind, stets eine führende Position einnehmen, sprich zu den Top-3-Marktführern gehören. Und drittens haben wir klare Erwartungen an die finanziellen Kennzahlen, die wir mit unseren Aktivitäten erreichen wollen.



Sollten wir einen dieser drei Parameter nicht erfüllen können, ist das Geschäft für uns nicht attraktiv. Vor dem Hintergrund haben wir uns beispielsweise vor kurzem von unseren dänischen und polnischen Großhandelsgesellschaften im Aftermarket getrennt. So waren wir im Bereich des Großhandels bislang nur regional in einzelnen Märkten vertreten. Um eine führende Rolle zu spielen, hätten wir uns in Europa wesentlich breiter aufstellen müssen.

Neben einer klaren Fokussierung kommt es aber auch auf die richtige Balance an. Das heißt, wir müssen auch über die entsprechenden Kapazitäten, Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um die Dinge konsequent umsetzen zu können. Deshalb investieren wir gezielt in Menschen und Maschinen und bauen unser globales Netzwerk weiter aus. So haben wir gerade erst ein neues Elektronikwerk in Litauen eröffnet. Aktuell befinden sich weitere Elektronikwerke im Bau, wie z.B. in Indien oder in China. Diese Investitionen sind zentrale Bausteine für weiteres profitables Wachstum.

In dem Kontext wird auch unsere Netzwerkstrategie weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Wir können nicht alles alleine machen. Deshalb bauen wir unser Kooperationsnetzwerk weiter aus. Beispielsweise treiben wir gerade den Aufbau eines neuen Gemeinschaftsunternehmens im Elektronikbereich mit unserem langjährigen Partner BHAP in China voran. Erst Ende letzten Jahres



haben wir zusammen mit dem gleichen Partner ein neues Werk für Lichtsysteme in China eröffnet. Neben diesen etablierten Kooperationen ergänzen wir unser Netzwerk aber auch gezielt um neue, offene und flexible Partnerschaften. Dabei haben wir unter anderem Start-ups, akademische Einrichtungen sowie andere Industriepartner im Blick, um unsere Agilität und Innovationskraft weiter zu stärken.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre: Im Vorjahr habe ich zum Abschluss meiner Rede gesagt: „HELLA ist für die Zukunft sehr gut positioniert.“ Ein Jahr später gilt diese Botschaft weiterhin. Ich kann sie daher nur wiederholen und bekräftigen. Unsere Strategie greift. Das Umsatz- und Ergebnisplus sowie der Verlauf der HELLA Aktie sind eine Bestätigung dafür.

Dass ich die Botschaft heute wiederhole, bedeutet aber keineswegs, dass wir stehenbleiben und uns ausruhen. Es ist vielmehr ein Zeichen für Verlässlichkeit und Stabilität. Ich versichere Ihnen, dass wir uns kontinuierlich weiterentwickeln werden: Bewährtes verbessern und Neues schaffen. Denn nur so können wir uns erfolgreich behaupten. Dafür setzen wir uns als HELLA Geschäftsführung ein. Dafür setzen sich aber vor allem auch die über 40.000 HELLA Kolleginnen und Kollegen weltweit tagtäglich ein. Unser Ziel ist klar: Wir wollen die Chancen des Branchenwandels nutzen und auch zukünftig nachhaltigen Mehrwert



sowohl für unsere Kunden als auch für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, schaffen.

Herzlichen Dank.