



## **Herausforderungen annehmen – den Wandel gestalten**

**Rede zur Hauptversammlung der  
HELLA GmbH & Co. KGaA  
am 27. September 2019 in Lippstadt**

**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,

herzlich Willkommen zu unserer Hauptversammlung. Schön, dass Sie hier sind und HELLA die Treue halten. Für uns ist das ein ganz wichtiges Zeichen, denn die Automobilbranche steht vor großen Herausforderungen.

**Der langjährige Wachstumszyklus der Automobilindustrie ist vorüber.** Die Fahrzeugproduktion befindet sich weltweit im Rückwärtsgang. Handelskonflikte und geopolitische Unsicherheiten wirken sich belastend aus. Wie es mit dem Brexit weitergeht, wissen wir bis heute nicht. Dazu die Diskussionen um den Diesel, CO<sub>2</sub>-Grenzwerte und Fahrverbote.

Gleichzeitig muss der Branchenwandel weiter vorangetrieben werden: Hin zur Elektromobilität, hin zum Autonomen Fahren. Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran. Dieser Wandel beschleunigt sich. Schritt für Schritt, Tag für Tag. Etablierte Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle lösen sich auf. Neue Spieler kommen auf den Markt.

Das alles führt dazu, dass die Automobilbranche momentan unter massivem Druck steht. Druck, mit dem wir als Zulieferer umgehen können. Das haben wir in der Vergangenheit erfolgreich bewiesen. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir uns trotz aller Herausforderungen wieder deutlich besser entwickelt als der Markt.

Blicken wir dazu auf unsere Zahlen: Im Geschäftsjahr 2018/2019 haben wir unseren Umsatz währungs- und portfoliobereinigt um fünf Prozent gesteigert. Der berichtete Umsatz liegt bei 7 Milliarden Euro. Unser bereinigtes operatives Ergebnis ist auf ein Rekordniveau gestiegen, und zwar um sechs Prozent auf 585 Millionen Euro. Damit beläuft sich unsere bereinigte EBIT-Marge auf 8,4 Prozent.



Die Zahlen zeigen: **Auch in einem herausfordernden Marktumfeld können wir gute Resultate erreichen.** Vor allem haben wir eines erreicht: Wir haben die Ziele, die wir zu Anfang des Geschäftsjahres bekannt gegeben haben, erfüllt. Im aktuellen Marktumfeld ist das alles andere als selbstverständlich. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen der Branche, die im letzten Jahr keine Gewinnwarnung herausgegeben mussten. **Wir haben gehalten, was wir versprochen haben.**

Für uns ist das ein extrem wichtiges Signal. Spiegelt es doch unsere Stabilität und Verlässlichkeit wider. Das schafft Vertrauen. Vertrauen, das gerade in Zeiten des Wandels von höchster Bedeutung ist: für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für unsere Geschäftspartner und Kunden – und ich denke, ich darf auch sagen, für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

### **Was sind die Gründe für diese stabile und gute Unternehmensentwicklung?**

**Erstens: Wir haben ein solides Geschäftsmodell, das weit in die Zukunft trägt.** Mit unseren Kernkompetenzen Licht und Elektronik bedienen wir die großen Trends der Branche. Unsere Produkte sind attraktiv und im Markt gefragt. Wir treiben den Branchenwandel aktiv voran. Davon profitieren wir: nicht nur morgen, sondern bereits heute. Unser Automotive-Segment ist im letzten Geschäftsjahr um mehr als 6 Prozent gewachsen, deutlich stärker als der weltweite Automobilmarkt.

**Zweitens: Wir profitieren von unserer globalen Aufstellung.** Wir sind in allen wesentlichen Märkten präsent. Wir bedienen nahezu alle namhaften Automobilhersteller weltweit. Zugleich gewinnen wir neue Kunden hinzu, die derzeit auf den Markt drängen, ob in Europa, China oder den USA. Im letzten Geschäftsjahr sind wir insbesondere in Nord-, Mittel- und Südamerika stark gewachsen. Auch in Europa haben wir uns entgegen dem allgemeinen Branchentrend positiv entwickelt. Diese breite internationale Aufstellung hat uns im letzten Jahr geholfen, Nachfrageschwankungen in einzelnen Absatzmärkten auszugleichen. Insbesondere im chinesischen Markt, der nach vielen Jahren des Wachstums einen starken Rückgang zu verzeichnen hatte.



**Drittens: Wir haben unsere Kosten im Griff.** Gerade in Zeiten volatiler, ja rückläufiger Märkte ist das wichtiger denn je. So haben wir im wahrsten Sinne des Wortes die Schotten frühzeitig dicht gemacht und bereits vor einem Jahr ein striktes Kostenkontrollprogramm eingeführt. Jede Kostenposition wird seitdem noch kritischer auf ihre Notwendigkeit hinterfragt. Das gilt unternehmensweit über alle Regionen, Funktionen und Hierarchieebenen hinweg. Durch diesen Ansatz konnten wir unsere Profitabilität im letzten Jahr trotz widriger Marktverhältnisse auf einem hohen Niveau halten. Hierdurch sichern wir uns nicht zuletzt die notwendigen Freiheitsgrade, um weiterhin signifikant in automobile Zukunftstechnologien zu investieren.

**Viertens**, und das ist der wichtigste Grund: **Hinter der HELLA stehen weltweit rund 40.000 engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.** Sie sind die Basis für unseren Erfolg. Sie stehen für geballtes Know-how, einen enormen Erfahrungsschatz sowie eine schier unerschöpfliche Quelle an Kreativität. Das alles ist von unschätzbarem Wert. Daher möchte ich an dieser Stelle im Namen der gesamten HELLA Geschäftsführung – und ich denke sicherlich auch in Ihrem Namen, meine Damen und Herren – jeder einzelnen Kollegin und jedem einzelnen Kollegen im globalen HELLA Netzwerk meinen ganz besonderen Dank aussprechen.

All diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass wir auf ein gutes Geschäftsjahr zurückblicken können. Zu unserer Verlässlichkeit gehört auch, dass wir Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, am Erfolg des Unternehmens beteiligen und damit ein Stück weit das Vertrauen zurückzahlen, dass Sie in uns und unser Unternehmen HELLA gesetzt haben.

**Wir wollen unsere etablierte Dividendenpolitik der letzten Jahre fortsetzen.** Daher schlagen wir Ihnen für das Geschäftsjahr 2018/2019 die Zahlung einer regulären Dividende in Höhe von 1,05 Euro je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von gut 30 Prozent des Bilanzgewinns. Angesichts des erfolgreichen Verkaufs unseres Großhandelsgeschäfts sowie unserer starken Bilanzentwicklung der letzten Jahre schlagen wir Ihnen darüber hinaus die Zahlung einer Sonderdividende von 2,30 Euro je Aktie vor. Damit würde die Gesamtdividende für das abgelaufene Geschäftsjahr 3,35 Euro je Aktie betragen.



Richten wir unseren Blick gemeinsam nach vorne. **Die globale Automobilkonjunktur wird sich nicht so schnell wieder erholen.** Wir sehen noch kein Licht am Ende des Tunnels. Führende Prognoseinstitute gehen nach aktuellem Stand davon aus, dass die weltweite Fahrzeugproduktion im laufenden Geschäftsjahr um rund vier Prozent sinken wird. Wir halten sogar einen Rückgang um 5 bis 6 Prozent für möglich.

Warum schauen wir so skeptisch auf den Markt? Erstens sehen wir unmittelbar die deutlich nachlassende Marktdynamik. Sie verstärkt sich seit Anfang des Jahres von Monat zu Monat. Zweitens haben all die Unsicherheiten – vom Brexit über Handelsstreitigkeiten und politische Konflikte bis hin zu all den regulatorischen Diskussionen – weiterhin Bestand. Nichts ist wirklich geklärt, nichts ist gewiss.

**Wir werden uns von der allgemeinen Marktentwicklung nicht vollends entkoppeln können.** Auch wenn wir strategisch noch so gut aufgestellt sind. Die hohen Unsicherheiten im Marktumfeld und die rückläufige Branchenentwicklung spiegeln sich in unserem Unternehmensausblick wider. Demnach erwarten wir für dieses Geschäftsjahr einen währungs- und portfoliobereinigten Konzernumsatz im Bereich von rund 6,5 bis 7,0 Milliarden Euro sowie eine bereinigte EBIT-Marge im Bereich von rund 6,5 bis 7,5 Prozent.

Das Branchenumfeld wird in diesem Jahr also noch anspruchsvoller werden, der Druck weiter steigen. Die Zahlen für unser erstes Quartal, die wir gestern veröffentlicht haben, bestätigen dies. Es war der erwartet schwere Start in das neue Jahr. Umsatz und Ergebnis liegen in den ersten drei Monaten unter ihren Vorjahreswerten. Unser Umsatz ist währungs- und portfoliobereinigt um rund 5 Prozent zurückgegangen. Das ist zwar immer noch besser als der Markt, der einen Rückgang um mehr als 7 Prozent verzeichnete, aber natürlich nicht zufriedenstellend. Unser bereinigtes EBIT ist im ersten Quartal auf 113 Millionen Euro gesunken. Unsere bereinigte EBIT-Marge liegt damit bei 7,2 Prozent.

Wie gesagt: Die Zahlen für das erste Quartal haben uns nicht überrascht. Wir haben mit dieser Entwicklung gerechnet. Wir liegen damit voll auf Plan und haben unseren



Unternehmensausblick gestern ausdrücklich bestätigt. Denn auch in diesem Jahr hat es für uns oberste Priorität, das zu halten, was wir versprochen haben.

Woher nehmen wir diese Zuversicht? Trotz aller Marktherausforderungen hat sich an den grundsätzlichen Parametern von HELLA nichts geändert. HELLA steht gut da. Unser Geschäftsmodell ist solide und zukunftsfähig aufgestellt. Wir haben die Kosten im Griff. Die Strategie ist intakt, unser Auftragsbuch gut gefüllt, die Bilanz stark. Kurz gesagt: **Wir haben das Potenzial, uns auch zukünftig sehr erfolgreich im Automobilmarkt zu behaupten** und den Branchenwandel in vorderster Reihe mitzugestalten. Dadurch wollen wir Mehrwert schaffen: für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter und für Sie, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Was motiviert uns? **Wir wollen die Mobilität von Morgen mit unseren innovativen Produktlösungen sicherer, komfortabler und umweltfreundlicher gestalten.** Allein im letzten Jahr haben wir deshalb mehr als 600 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Jeder fünfte Beschäftigte ist bei uns im Bereich Forschung und Entwicklung tätig. Weltweit insgesamt fast 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind das Rückgrat für unseren zukünftigen Erfolg und ein wesentlicher Stellhebel, um den Branchenwandel aktiv voranzutreiben.

Blicken wir etwas genauer auf die Mobilität von Morgen, kristallisieren sich für uns fünf zentrale Stoßrichtungen heraus:

1. Die Mobilität der Zukunft ist emissionsfrei
2. Der Fahrer wird zum Passagier
3. Die automobile Lichttechnik wird digital
4. Der Wandel wird von China getrieben
5. Die Zukunft wird gemeinsam gestaltet



Das sind aus unserer Sicht die fünf großen Treiber des Branchenwandels. An diesen Themen müssen wir arbeiten und genau das tun wir auch, sehr geehrte Damen und Herren, wie ich Ihnen gleich anhand einiger Beispiele aufzeigen möchte.

**Die Zukunft der Mobilität ist emissionsfrei.** Die Art, wie wir uns zukünftig fortbewegen, ist das große Thema unserer Zeit. Sauber, komfortabel und flexibel soll es sein. Das Auto wird dabei unverändert eine große Rolle spielen. Verändern wird sich aber sein Antrieb. Zukünftig wird es primär elektrisch, aber vielleicht auch mit Wasserstoff oder Erdgas angetrieben sein. Das wird nicht über Nacht geschehen, sondern ein schrittweiser Prozess sein. In manchen Ländern schneller als in anderen.

Diese Entwicklung stellt unser Geschäftsmodell keineswegs auf den Kopf. Im Gegenteil: Wir profitieren hiervon. Denn mit unseren innovativen Produktlösungen ebnen wir den Weg zu sauber Mobilität. So begleiten wir unsere Kunden ganzheitlich auf dem Weg in die Elektromobilität, indem wir Lösungen für alle Elektrifizierungsstufen anbieten. Einen besonderen Entwicklungsschwerpunkt legen wir auf sogenannte Mildhybridfahrzeuge. Also teilelektrifizierte Autos, bei denen der Verbrennungsmotor durch einen Elektromotor unterstützt wird. Sie gelten als schneller und effizienter Einstieg in die Elektromobilität, um die anspruchsvollen CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen.

Ein Technologiehighlight ist in diesem Kontext unsere neue Zwei-Spannungs-Batterie, für die wir vor kurzem einem renommierten Innovationspreis erhalten haben. Sie bündelt die Funktionen einer 48-Volt- und 12-Volt-Batterie inklusive Batteriemanagement innerhalb eines einzigen Produktes; und das auf dem Bauraum einer konventionellen Bleibatterie. Sie braucht also keinen zusätzlichen Platz. So lässt sich das System einfach in bestehende Fahrzeugarchitekturen integrieren. Vor allem hilft diese Lösung, die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 5 bis 6 Gramm pro Kilometer zu reduzieren. Den Start der Serienproduktion für diese innovative Produktlösung erwarten wir im Jahr 2023.

Elektrifizierung ist **der eine** große Trend; das selbstfahrende Auto **der andere**. Das bedeutet: **Früher oder später wird der Fahrer zum Passagier**. Auch hier gilt: nicht



von jetzt auf gleich. Aber sicherlich bereits in naher Zukunft für bestimmte Situationen.  
Auf der Autobahn zum Beispiel oder im Stau.

Mit unseren Radarsensoren und unserer Kamerasoftware bieten wir wesentliche Kerntechnologien an, um solche Fahrszenarien zu realisieren. Zugleich entwickeln wir neue Lösungen für die Lenkungselektronik, die für das automatisierte Fahren unabdingbar sind. Wenn der Fahrer mehr und mehr zum Passagier wird, wird auch das Thema Licht weiter an Bedeutung gewinnen: sei es im Fahrzeuginnenraum, der immer mehr zum Wohn- und Arbeitszimmer wird, oder im Bereich der Karosserieaußenbeleuchtung, um mit anderen Verkehrsteilnehmern zu kommunizieren.

Mit dem SHAKE-Sensor haben wir unser umfassendes Sensorikportfolio vor kurzem um eine wichtige Technologie erfolgreich erweitert. Es handelt sich hierbei um einen Körperschallsensor, der bereits auf Basis kleinstster Berührungen, Vibrationen oder Wassertropfen, den Straßenzustand feststellen kann. Dadurch ist es möglich, den Fahrer etwa vor Aquaplaning zu warnen. Damit tragen wir nicht nur zur Erhöhung der Verkehrssicherheit bei, sondern ebnen auch den Weg zum automatisierten Fahren. Denn dieser Sensor kann dazu genutzt werden, Straßenzustandsdaten in Echtzeit zu ermitteln und mit anderen Fahrzeugen zu teilen. Für das automatisierte Fahren sind das wertvolle Informationen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, seit mehr als 100 Jahren steht HELLA für innovative Lichttechnologien. Wir stehen diesbezüglich jetzt vor der nächsten großen Veränderung: **Die automobile Lichttechnik wird digital.** Und sie wird definitiv weiter an Bedeutung gewinnen. Denn Licht erhöht nicht nur den Komfort der Fahrzeuginsassen, sondern Licht ist vor allem ein zentraler Sicherheits- und Stylingfaktor.

In Sachen Licht haben wir einen klaren Ansatz: Wir bieten maßgeschneiderte Lichtlösungen für alle Kundengruppen und Produktbereiche. So arbeiten wir beispielsweise an innovativen-Matrix-LED-Technologien. Nicht nur für die Premiumklasse, sondern auch für das Volumensegment. Wir arbeiten an neuen Lichtlösungen für den Fahrzeuginnenraum und die Karosserie. Und wir arbeiten bereits



an der nächsten Generation hochauflösender, softwarebasierter Scheinwerfertechnologien.

Durch die Digitalisierung des Lichts eröffnen sich hier vollkommen neue Möglichkeiten. Mit der Scheinwerfertechnologie „SSL | HD“ bringen wir die nächste Lichttechnikgeneration auf den Markt. Das neueste hochintegrierte HD-LED Lichtsystem. 15.000 Lichtpunkte, die durch eine fingernagelgroße Lichtquelle erzeugt werden. Sie sind einzeln und intelligent ansteuerbar. Daraus ergeben sich vielfältige neue Anwendungsmöglichkeiten, die zu mehr Sicherheit und Komfort beitragen. Optische Spurassistenten beispielsweise, ebenso wie Begrüßungsszenarien oder weitere Formen der Personalisierung. Einen ersten großen Serienauftrag für diese Technologie haben wir bereits erhalten. Das Produkt wird in gut drei Jahren auf den Markt kommen. Und das Schöne ist: Es wird hier am Stammsitz von HELLA in Lippstadt gefertigt werden.

Sehr geehrte Damen und Herren, der Branchenwandel schreitet unaufhaltsam voran. Und zwar weltweit. **Die Zukunft der Branche wird jedoch in besonderem Maße in China gestaltet.** Denn China ist nicht nur der weltweit größte Markt, sondern treibt den Wandel wie kein anderes Land energisch voran. Deshalb ist es wichtig, dort stark vertreten zu sein. Und das sind wir.

Bereits seit Anfang der 90er Jahre ist HELLA in China mit eigenen Standorten präsent. Heute engagieren sich in China mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für HELLA, davon allein mehr als tausend in Forschung und Entwicklung. Darüber hinaus haben wir ein umfassendes Kooperationsnetzwerk aus fünf Gemeinschaftsunternehmen und vielen weiteren Partnerschaften.

Unser Ansatz lautet: in China, für China. Das bedeutet: Wir entwickeln Produktlösungen speziell für den chinesischen Markt. Wir stärken kontinuierlich unsere Aufstellung vor Ort. Erst kürzlich haben wir bekanntgegeben, unsere bestehende Zusammenarbeit mit dem großen chinesischen Hersteller FAW zu intensivieren. Auch mit unserem langjährigen Partner BAIC bauen wir unsere Kooperationsaktivitäten weiter aus, beispielsweise auf dem Gebiet der Batteriemanagementsysteme.



Das zeigt vor allem auch eines: **Die Zukunft der Mobilität wird gemeinsam gestaltet.** Technologien werden immer komplexer, Innovationszyklen kürzer. Investitionen in Forschung und Entwicklung steigen. Daher gilt es, Kräfte zu bündeln. Wir können und wollen gar nicht alles allein machen.

Wir setzen deshalb gezielt auf Partnerschaften, schließen uns mit anderen leistungsstarken Unternehmen zusammen, um gemeinsam an neuen Lösungen für unsere Kunden zu arbeiten oder gemeinsam neue Märkte zu erschließen. Dieser Gedanke ist nicht neu. Bereits seit mehr als 25 Jahren verfolgen wir eine dezidierte Netzwerkstrategie. Allein im letzten Jahr haben unsere Gemeinschaftsunternehmen einen Umsatz von fast 4 Milliarden Euro erzielt. Zudem forcieren wir neue Formen der Zusammenarbeit. Beispielsweise haben wir ein Innovations-Ökosystem mit kreativen Zentren in Berlin, Shanghai und im Silicon Valley etabliert. Weiterhin setzen wir auch zunehmend auf offene Kooperationen, innerhalb derer wir schnell und flexibel relevante Fokusthemen vorantreiben können.

Unser Netzwerk haben wir zuletzt um genau solche Formen der Zusammenarbeit erweitert, indem wir strategische Partnerschaften mit führenden Technologieunternehmen wie Faurecia und Plastic Omnium etabliert haben. Mit Faurecia arbeiten wir am Fahrzeuginnenraum der Zukunft; mit Plastic Omnium an der ganzheitlichen Integration von Lichtkomponenten in die Fahrzeugfront. Damit realisieren wir ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten und Funktionalitäten. Zugleich hilft dieser Systemansatz aus einer Hand, Kosten und Komplexitäten zu reduzieren. Gegenüber unseren Kunden stellen wir uns damit noch besser auf. Erste Ergebnisse dieser noch jungen Kooperationen haben wir bereits auf der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt vor einigen Wochen erfolgreich vorgestellt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Sie sehen: **HELLA ist für die Zukunft der Mobilität gut gerüstet.**

**Wir haben Produktlösungen für alle Stufen der Elektrifizierung.**

**Wir liefern Schlüsseltechnologien für das automatisierte Fahren.**



**Wir entwickeln maßgeschneiderte Lichtlösungen.**

**Wir sind in China stark aufgestellt und**

**wir verfolgen einen globalen Netzwerkansatz.**

Dass HELLA heute so gut aufgestellt ist, ist nicht zuletzt ein Verdienst unserer professionellen Governance-Struktur aus Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat. In beiden Gremien wird es heute zu Veränderungen kommen. Ich möchte daher die Gelegenheit nutzen, mich im Namen der HELLA Geschäftsführung bei den bisherigen Gremienmitgliedern ganz herzlich für die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den zurückliegenden Jahren zu bedanken.

Besonderer Dank gebührt den beiden Gremievorsitzenden: Herrn Wennemer sowie Herrn Professor Hoffmann-Becking. Beide haben ja bereits im Vorfeld dieser Versammlung angekündigt, dass Sie für die heute anstehende Neuwahl bedauerlicherweise nicht mehr zur Verfügung stehen. Folglich werden sie mit dem heutigen Tag der Hauptversammlung aus den jeweiligen Gremien ausscheiden.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, Sie sehen, der Wandel schreitet unaufhaltsam voran: im Markt, in der Branche und bei HELLA. Wandel bedeutet Bewegung. Wir bei HELLA wollen in Bewegung bleiben. Und nicht nur das: Wir wollen Fortschritte machen, indem wir die Mobilität von Morgen weiter vorantreiben und den Erfolgskurs von HELLA langfristig fortsetzen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.