



Technologie  
mit Weitblick

**HELLA**

GESCHÄFTSBERICHT 2012/2013



**GLOBAL DENKEN** // Potenziale erkennen, Chancen nutzen – das sind die Kernbestandteile der HELLA Erfolgsstrategie. Gemeinsam mit Partnern und Kunden bringen die Mitarbeiter des HELLA Konzerns den Mut auf, nicht nur auf Bewährtes zu vertrauen, sondern nach vorn zu blicken und neue Märkte zu erschließen – wo auch immer diese sich befinden.



# KENNZAHLEN

	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009
Umsatzerlöse (in Mio. €)	<b>4.999</b>	4.810	4.371	3.550	3.285
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>4 %</b>	10 %	23 %	8 %	-17 %
Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA; in Mio. €)	<b>576</b>	615	565	406	279
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>-6 %</b>	9 %	39 %	46 %	-36 %
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT; in Mio. €)	<b>299</b>	346	268	146	49
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>-14 %</b>	29 %	84 %	197 %	-79 %
Konzern-Ergebnis (in Mio. €)	<b>207</b>	231	164	81	7
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>-10 %</b>	41 %	102 %	1.072 %	-95 %
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit (in Mio. €)	<b>463</b>	625	391	340	228
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>-26 %</b>	60 %	15 %	49 %	-41 %
Investitionen (in Mio. €)	<b>541</b>	422	356	240	289
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>28 %</b>	19 %	49 %	-17 %	-7 %
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F & E; in Mio. €)	<b>468</b>	388	346	296	306
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>21 %</b>	12 %	17 %	-3 %	-1 %
	<b>31.05.2013</b>	31.05.2012	31.05.2011	31.05.2010	31.05.2009
Nettofinanzschulden (in Mio. €)	<b>415</b>	299	415	289	314
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>39 %</b>	-28 %	44 %	-8 %	52 %
Personalstand	<b>29.030</b>	27.348	25.171	22.852	22.847
VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR	<b>6 %</b>	9 %	10 %	0 %	-8 %
Eigenkapitalrendite	<b>19,4 %</b>	25,1 %	21,7 %	12,3 %	1,0 %
EBITDA-Marge	<b>11,5 %</b>	12,8 %	12,9 %	11,5 %	8,5 %
EBIT-Marge	<b>6,0 %</b>	7,2 %	6,1 %	4,1 %	1,5 %
Nettofinanzschulden/EBITDA (Anteil)	<b>0,7 x</b>	0,5 x	0,7 x	0,7 x	1,1 x
Eigenkapitalquote	<b>30,8 %</b>	32,1 %	31,5 %	28,0 %	26,9 %
Reinvestitionsquote	<b>196,0 %</b>	157,7 %	123,2 %	92,8 %	126,1 %
F & E-Aufwendungen in Relation zu den Umsatzerlösen	<b>9,4 %</b>	8,1 %	7,9 %	8,3 %	9,3 %

## UNTERNEHMENSPROFIL

HELLA ist ein global aufgestellter Zulieferer der Automobilindustrie. An den über 100 Standorten in mehr als 35 Ländern entwickelt, fertigt und vertreibt das Unternehmen Komponenten sowie Systeme der Lichttechnik und Elektronik. Darüber hinaus verfügt HELLA über eine der europaweit größten Handelsorganisationen für Kfz-Teile und -Zubehör mit eigenen Vertriebsgesellschaften und Partnern rund um den Globus. Die automobilen Trends verwandelt das Unternehmen zudem in neue Impulse, die HELLA auch an andere Zielgruppen wie Hersteller von Booten oder Caravans sowie Kommunen und Industriekunden weitergibt.

Im Geschäftsjahr 2012/2013 verzeichnete der HELLA Konzern einen Umsatz von 5,0 Mrd. Euro und zählt damit zu den Top 50 der internationalen Automobilzulieferer. In aller Welt arbeiten über 29.000 Menschen mit großem, persönlichem Engagement für HELLA, über 5.600 allein in Forschung und Entwicklung. Sie prägen das Unternehmen mit innovativen Ideen, umsichtigen Entscheidungen und unternehmerischer Verantwortung.

# HELLA

## GESCHÄFTSBERICHT 2012/2013

### INHALT

#### DAS UNTERNEHMEN

- 2 Vorwort
- 5 HELLA Unternehmensstruktur
- 6 Die Geschäftsführung der  
HELLA KGaA Hueck & Co.
- 8 Global denken // Interview  
mit Dr. Jürgen Behrend

#### HELLA KONZERN

- 14 Im Netzwerk // Deutschland
- 19 HELLA Konzern

#### AUTOMOTIVE

- 24 Im Aufschwung // Mexiko
- 29 Automotive/Licht
- 34 Unter Strom // China
- 39 Automotive/Elektronik

#### AFTERMARKET

- 44 Auf Kurs // Türkei
- 49 Aftermarket

#### SPECIAL APPLICATIONS

- 54 In Bewegung // Indien
- 59 Special Applications

#### FINANZBERICHT

- 67 Konzern-Lagebericht
- 87 Konzern-Abschluss (Auszug)
- 95 Wesentliche Beteiligungen



Von links nach rechts: Manfred Wennemer (Vorsitzender des Gesellschafterausschusses), Dr. Jürgen Behrend (geschäftsführender, persönlich haftender Gesellschafter), Dr. Rolf Breidenbach (Vorsitzender der Geschäftsführung) und Prof. Dr. Michael Hoffmann-Becking (Vorsitzender des Aufsichtsrates)

## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

der HELLA Konzern hat seine erfolgreiche Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr 2012/2013 trotz der zunehmend anspruchsvollen Rahmenbedingungen fortgesetzt. Erstmals erreichte das Unternehmen bei einem Wachstum von 4 % einen Umsatz von 5,0 Mrd. Euro und erzielte dabei ein Ergebnis (EBIT) von 299 Mio. Euro. Dieser Umsatzanstieg basiert vor allem auf einem attraktiven und innovativen Produktportfolio sowie der guten Position des Unternehmens in den internationalen Wachstumsmärkten.

**Die starke Präsenz von HELLA in Asien und Nordamerika** ermöglichte es, den Nachfragerückgang der europäischen Fahrzeugmärkte zu kompensieren. Mit einem Umsatzwachstum von 16 % in China sowie von 19 % in Nord- und Südamerika trugen die beiden Wachstumsregionen in besonderem Maß zu dieser Entwicklung bei. Bereits heute erwirtschaftet HELLA rund 47 % des Endkunden-Umsatzes außerhalb Europas mit weiter steigender Tendenz in den nächsten Jahren. Für die zukünftige Entwicklung des HELLA Konzerns nehmen die deutschen Standorte innerhalb des internationalen Netzwerkes eine Schlüsselrolle als globale Steuerungs-, Innovations- und Technologiezentren ein.

**Innovationsfähigkeit und Technologieführerschaft im globalen Wettbewerb** bilden die tragende Säule des Geschäftserfolges und wurden auch im Geschäftsjahr 2012/2013 weiter intensiviert. Rund 468 Mio. Euro bzw. 9 % des Umsatzes investierte HELLA im Rahmen der F&E-Leistungen in neue Produkte, Technologien und den Ausbau des internationalen Entwicklungsnetzwerkes. Dieses finanzielle Engagement erhöht die Leistungsfähigkeit insbesondere des Automotive-Segments gerade auch in den Wachstumsmärkten durch „local-for-local“-Entwicklungen.

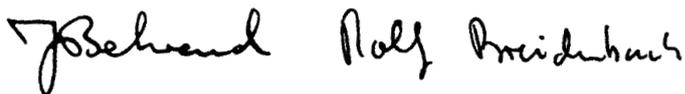
**Investitionen in unsere Wettbewerbsfähigkeit und den Ausbau des globalen Netzwerkes** einerseits sowie ein weiterhin herausforderndes Marktumfeld in Europa andererseits werden auch im neuen Geschäftsjahr bedeutende Herausforderungen für HELLA darstellen. Basierend auf einer guten operativen Leistungsfähigkeit, einem attraktiven Produktportfolio, tragfähigen Kundenbeziehungen sowie einer starken finanziellen Position werden wir auch im Jahr 2013/2014 den eingeschlagenen Kurs fortsetzen.

**Mit der Platzierung einer zweiten Unternehmensanleihe über 500 Mio. Euro bis zum Jahr 2020**

konnten wir unsere Finanz- und Bilanzstruktur langfristig weiter stärken und Handlungsspielräume für die zukünftige Unternehmensentwicklung schaffen. Die verfügbare Liquidität stieg auf rund 685 Mio. Euro und stellt damit auch unter Risikogesichtspunkten eine solide Absicherung dar. Die Ratingagentur Moody's bestätigte zuletzt im Januar 2013 das Investmentgrade-Rating mit der Bonitätsnote Baa2 bei stabilem Ausblick.

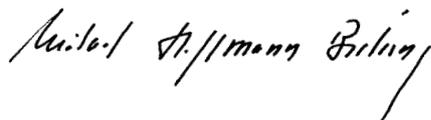
**Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit** möchten wir für das große Engagement bei der täglichen Arbeit und die hohe Leistungsbereitschaft bei zahlreichen Neuentwicklungen, anspruchsvollen Produktanläufen wie auch intensiven Internationalisierungsanstrengungen danken. Unser Dank gilt außerdem unseren Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten für das uns entgegengebrachte Vertrauen sowie die erfolgreiche Zusammenarbeit im abgelaufenen Geschäftsjahr. Auch zukünftig werden wir alles dafür tun, um ein zuverlässiger und starker Partner für Sie zu sein.

Lippstadt, im September 2013



Dr. Jürgen Behrend

Dr. Rolf Breidenbach

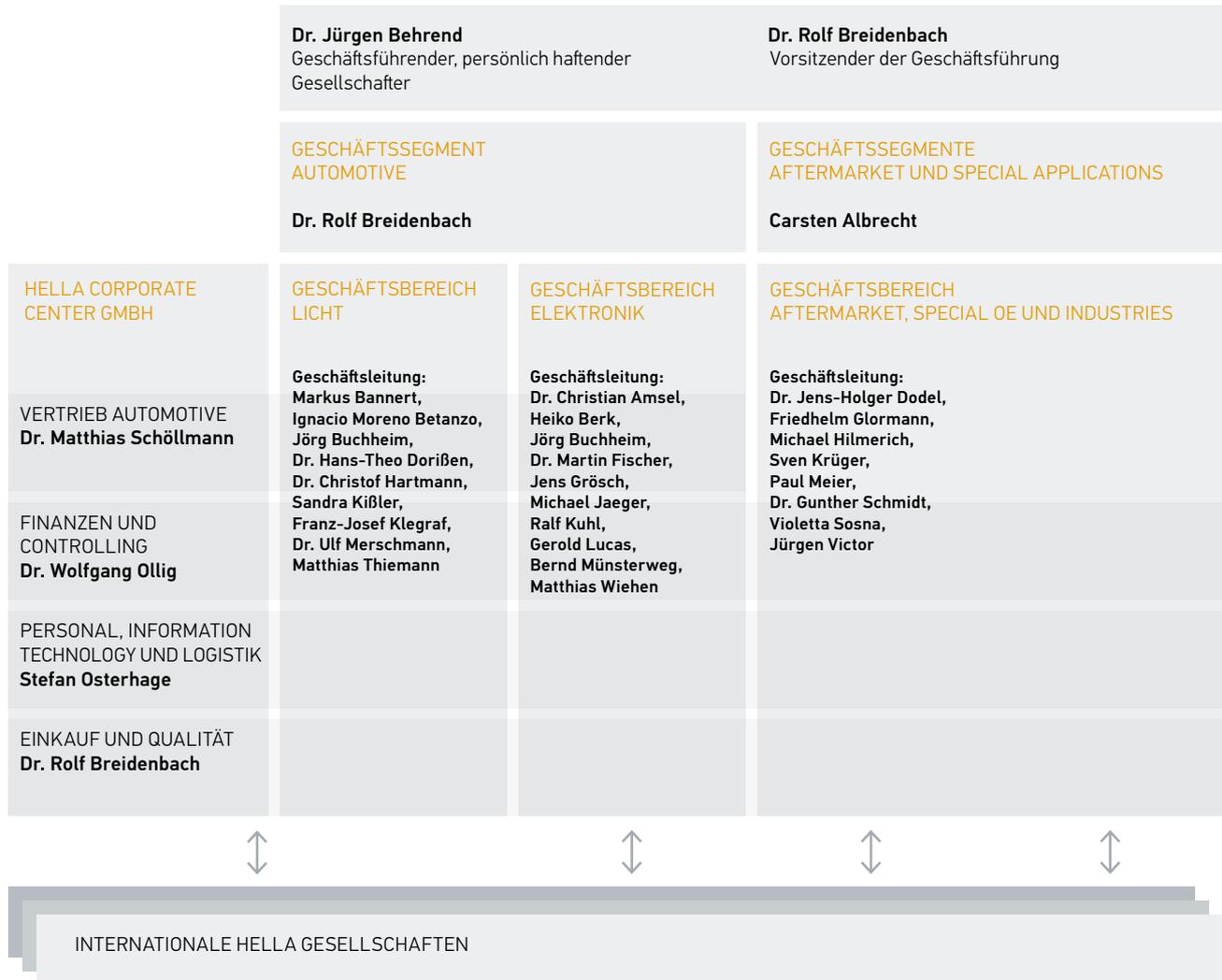


Prof. Dr. Michael Hoffmann-Becking



Manfred Wennemer

## HELLA KGaA HUECK &amp; CO.

**Komplementäre:**

Dr. Jürgen Behrend, HELLA Geschäftsführungsgesellschaft mbH, HELLA Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG

**Geschäftsführer der HELLA Geschäftsführungsgesellschaft mbH:**

Dr. Rolf Breidenbach (Vorsitz), Carsten Albrecht, Dr. Wolfgang Ollig, Stefan Osterhage, Dr. Matthias Schöllmann

**Vorsitzender des Aufsichtsrates:**

Prof. Dr. Michael Hoffmann-Becking

**Gesellschafterausschuss:**

Manfred Wennemer (Vorsitz), Dr. Jürgen Behrend, Roland Hammerstein, Dr. Dietrich Hueck, Dr. Gerd Kleinert, Klaus Kühn





## DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DER HELLA KGAA HUECK & CO.

Von links nach rechts: Stefan Osterhage, Dr. Matthias Schöllmann, Dr. Rolf Breidenbach,  
Dr. Jürgen Behrend, Dr. Wolfgang Ollig, Carsten Albrecht

# GLOBAL DENKEN



**INTERNATIONALISIERUNG** ist für HELLA kein Neuland. Das Lippestädter Unternehmen begann bereits in den 60er Jahre mit der Expansion in andere Erdteile. Heute sind die weltweiten Aktivitäten mehr denn je fest in der Firmenstrategie verankert. Die deutschen Standorte haben dabei nach wie vor eine besondere Bedeutung als Steuerungs- und Kompetenzzentren, wie Dr. Jürgen Behrend betont – sowohl im eigenen Netzwerk als auch im globalen Markt der Automobilindustrie.





## GLOBAL DENKEN

HELLA hat sich in den letzten Jahren stark verändert und ist zu einem Global Player herangewachsen. Das Unternehmen verfügt über ein ausbalanciertes Produktportfolio und spielt seine Stärken in allen wesentlichen Wachstumsregionen dieser Welt aus. Im Interview beschreibt Dr. Jürgen Behrend die langfristige Unternehmensstrategie und ihre wesentlichen Erfolgsfaktoren: Eigenverantwortung der weltweiten Unternehmenseinheiten, Kooperationen mit deutschen und internationalen Autozulieferern sowie ein professionelles Planungs- und Controlling-System als Grundlage für die Unternehmensführung zur nachhaltigen Ausbalancierung von Chancen und Risiken.

**Herr Dr. Behrend, die Automobilindustrie wird immer globaler – und HELLA steckt mittendrin. Sehen Sie sich als Schrittmacher oder als Mitläufer?**

Wir haben die Internationalisierung des Unternehmens bereits vor Jahrzehnten begonnen, am Anfang als Begleiter unserer Kunden, wenn diese neue Fabriken im Ausland aufbauten. So entstand unsere erste Auslandsfabrik in Australien schon 1961. In der Folgezeit wurden die internationale Präsenz vor Ort für unsere Kunden und die Sicherung unserer weltweiten Wettbewerbsfähigkeit gleichermaßen in den strategischen Zielen des Unternehmens verankert. Heute treiben wir den Ausbau unseres internationalen Netzwerkes mehr denn je voran.

**Was waren die entscheidenden Wendepunkte und Impulse, sich globaler auszurichten?**

Wir haben uns früh die Frage gestellt, welche Bedeutung die Internationalisierung für die Autoindustrie haben wird. Wichtige Impulse waren die Liberalisierung des westeuropäischen Binnenmarktes und die Öffnung Osteuropas nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. Beides hat zu einer rasanten Entwicklung des europäischen Wettbewerbs in der Autoindustrie geführt, sowohl für die Autohersteller wie auch für ihre Zulieferer. Zusätzlich wurde der globale Wettbewerb entscheidend durch den großen Erfolg der neu in den weltweiten Automobilmarkt eintretenden Autohersteller aus Fernost vorangetrieben: zuerst die japanische, dann die koreanische und nun die

chinesische Autoindustrie. Heute erleben wir in China, wie dort eine gigantische Automobilindustrie und ein riesiger Markt heranwachsen. Entsprechend stark muss HELLA auch dort aufgestellt sein. Umso mehr, als dass es nur eine Frage weniger Jahre ist, bis auch China die Weltmärkte ins Visier nimmt.

**Gibt es für Sie eine Grenze des Machbaren, wenn es um internationales Wachstum geht?**

Wir haben zwei limitierende Einflussgrößen: Erstens müssen wir genügend neue Mitarbeiter gewinnen. Wir können nur so viele Projekte beginnen, wie es die Zahl unserer Fachleute, Experten und jener Mitarbeiter zulässt, die bereit sind, in fremde Länder aufzubrechen und dort als Pioniere am Aufbau neuer HELLA Standorte mitzuwirken. Zweitens die



„Es ist wichtig, dass wir jederzeit die Erwartungen unserer Kunden erfüllen können, wenn es um die Präsenz bei der Entwicklung und Produktion auf den internationalen Märkten geht.“ Dr. Jürgen Behrend, geschäftsführender, persönlich haftender Gesellschafter von HELLA

Finanzen: Viele Unternehmen gefährden sich selbst, indem sie ihre finanziellen Spielräume für Investitionen in Entwicklungs- und Produktionsstandorte überdehnen. Für HELLA als unabhängiges Familienunternehmen ist es von größter Wichtigkeit, sich nachhaltig an soliden finanziellen Leitplanken und Kenngrößen zu orientieren.

**Warum beschränken Sie sich in Ihrem Wachstum, wenn der Geschäftsverlauf derzeit doch sehr zufriedenstellend ist?**

Wir haben zwar inzwischen zu fast allen Instrumenten des Kapitalmarktes Zugang. Aber für uns als Familienunternehmen gilt in besonderem Maße, dass Rückzahlung und Refinanzierung auch in schwierigen Zeiten immer sichergestellt sein müssen. Im ver-

gangenen und im laufenden Geschäftsjahr sind wir gezielt an die für uns maßgeblichen Obergrenzen unserer Investitionen in den Ausbau neuer Standorte in Europa, Nordamerika und China gegangen. Ab dem Geschäftsjahr 2014/2015 folgt dann eine Konsolidierungsphase. So vermeiden wir eine Überdehnung unserer finanziellen Ressourcen. Dieser Wechsel von Phasen des forcierten Ausbaus unserer Aktivitäten und jeweils nachfolgender Konsolidierung hat sich in der Vergangenheit für uns als richtiger Kurs bewährt und ist ein wesentlicher Grund dafür, dass wir unsere Unabhängigkeit bis heute erfolgreich bewahren konnten. Auf der Grundlage dieser an nachhaltiger finanzieller Stabilität orientierten Wachstumsstrategie werden wir die Erwartungen unserer Kunden

auch in den kommenden Jahren erfüllen, wenn es um die Präsenz von HELLA auf den internationalen Märkten geht.

**Welche Rolle spielt Lippstadt als Stammsitz bei der Internationalisierung?**

Auf diese Frage hätte ich vor 20 Jahren geantwortet: Wir sind ein deutsches Zulieferunternehmen mit einigen Auslandsstandorten. Heute sind wir ein global aufgestelltes und agierendes Unternehmen, in dem der Standort Deutschland nach wie vor eine zentrale Rolle spielt. Deutschland war und ist die Basis für die Kernkompetenzen, die für den Ausbau unseres globalen Netzwerkes unverzichtbar sind, auch wenn sich die Technologiekompetenz unserer internationalen Standorte in beeindruckendem Maße entwickelt.

»Anstelle eines großen, schwerfälligen Tankers haben wir HELLA zu einer Flotte vieler selbstständig operierender, schneller Schiffe gemacht. Führung und Mannschaft jeder Unternehmenseinheit sind jederzeit in der Lage, ihre Kunden innerhalb des weltweiten HELLA Netzwerkes ansteuern zu können.«

DR. JÜRGEN BEHREND

Umgekehrt hätte HELLA, wäre die Präsenz des Unternehmens heute noch im Wesentlichen auf Deutschland und Europa beschränkt, in der globalen Automobilindustrie keine Zukunft mehr. Unsere Kunden in aller Welt würden uns nicht mehr als den geeigneten Partner ansehen. Das ändert aber nichts daran, dass Lippstadt die Konzernzentrale dieses weltweiten HELLA Netzwerkes ist und bleibt. Der Stammsitz unseres Unternehmens mit seiner globalen Steuerungsfunktion wird sich dabei konsequent und vorrangig zu einem Technologiestandort entwickeln.

#### **War das weitsichtige Planung oder eher eine von außen forcierte Entwicklung?**

Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre wurde deutlich, dass die Automobilindustrie zunehmend international werden würde. Wir stellten unser Unternehmen daher unter den strategischen Leitgedanken HELLA International: Eigenverantwortung und Dezentralisierung autonomer Unternehmenseinheiten im weltweiten Netzwerk. Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich war die große Herausforderung, die das Denken und Handeln von HELLA International bestimmte.

#### **Wie wollen Sie denn die internationalen Märkte in Zukunft bearbeiten?**

Wir werden denselben Kurs weiter verfolgen, der unsere Unternehmensentwicklung auch in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten bestimmt hat. Wir können entweder eigenständig unsere internationale Präsenz ausbauen – oder wir suchen passende Part-

ner vor Ort. Auch diese Idee stammt aus den 90er Jahren. Als Konsequenz des immer schärferen internationalen Wettbewerbs schien der entstehende Konzentrationsprozess bei Herstellern und Zulieferern damals nur zwei Alternativen zuzulassen: konsolidieren oder konsolidiert werden. Eine aktive Rolle in diesem Prozess kam für HELLA schon aus finanziellen Gründen nicht in Betracht. Aber die Unabhängigkeit des Familienunternehmens HELLA zu erhalten, war für uns von zentraler Bedeutung. Unsere eigene strategische Antwort haben wir mit der Devise „Kooperation statt Konzentration“ gefunden, die Grundlage unseres heutigen internationalen Netzwerkes mit mehr als einem Dutzend Partnern und einem Umsatz von derzeit 2 Mrd. Euro geworden ist.

#### **Empfinden denn die Kunden solche Kooperationen als vollwertige Partnerschaft?**

Ja. Weil dieses Netzwerk aus Partnerschaften besteht, die durch technologische Synergien und den gemeinsamen Ausbau internationaler Präsenz für unsere Kunden größere Vorteile bieten, als es jeder Partner für sich allein darstellen könnte. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass unsere Joint-Venture-Unternehmen autonom entscheiden und dadurch besonders schnell und flexibel handeln können.

#### **Wollen Sie noch weitere Kooperationen eingehen?**

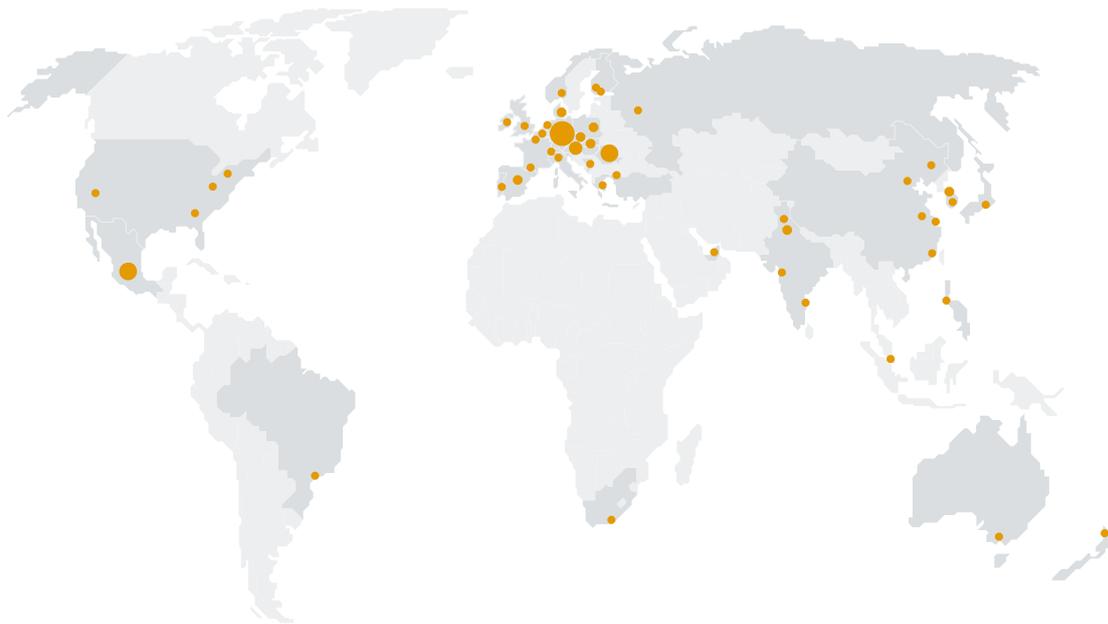
Wir haben in China bereits seit 20 Jahren eigene Firmen in den Bereichen Licht und Elektronik, werden dort aber

gezielt weiter wachsen. Dafür ist die Kooperation mit den großen chinesischen Autokonzernen und deren Zulieferernetzwerken besonders wichtig. Im vergangenen Jahr haben wir bereits ein erstes wichtiges Joint Venture gegründet. Bei einer zweiten Partnerschaft stehen wir nah davor, eine dritte ist mittelfristig vorstellbar. Wie für alle internationalen HELLA Standorte, ob eigenständige oder Joint-Venture-Aktivitäten, gilt, dass wir nicht nur Produktions-, sondern auch Entwicklungskapazität neu aufbauen. Ob in China, Indien, Amerika oder Europa: Wir müssen jetzt und in den nächsten Jahren Hunderte von Entwicklern für unsere internationalen Entwicklungszentren gewinnen und trainieren. Wir kommen mit dieser Aufgabe gut voran und haben auch an unseren neuen Standorten leistungsfähige Entwicklungszentren aufgebaut, die von unseren Kunden als Partner anerkannt und geschätzt werden.

#### **Sie wachsen international und schaffen sich Optionen in Ländern, von denen Sie nicht immer wissen, ob sie zum Wachstum beitragen können. Wie viel Risiko verträgt HELLA?**

Wir müssen die Weiterentwicklung der Strukturen in der weltweiten Automobilindustrie beständig analysieren und die sich für uns ergebenden Anforderungen und Konsequenzen bewerten. Das genaue Verständnis der Industriestrukturen, in denen wir uns bewegen, ist unerlässliche Voraussetzung und Grundlage unserer unternehmerischen Entscheidungen, insbesondere wie wir mit Chancen und

## HELLA STANDORTE WELTWEIT



Der HELLA Konzern entwickelt, fertigt und vertreibt seine Produkte weltweit an über 100 Standorten in mehr als 35 Ländern. Diese globale Ausrichtung gibt HELLA die nötige Flexibilität, um jederzeit auf individuelle Kundenwünsche oder Marktschwankungen zu reagieren.

Risiken umgehen. HELLA muss sowohl die Strategien und Anforderungen der großen Autohersteller verstehen wie auch die der Hersteller von Land- und Baumaschinen oder Caravans. Dasselbe gilt für die Versorgung des freien Teilemarktes mit Ersatzteilen und Zubehör. Die Erwartungen und Anforderungen unserer Kunden sowie die Wettbewerbseinflüsse, denen wir ausgesetzt sind, erscheinen für ein diversifiziertes Unternehmen wie HELLA immer unterschiedlich, je nachdem, in welchen Geschäftsgebieten und Märkten wir uns bewegen.

#### Wenn Sie den Markt verstehen, welche Schritte folgen daraus?

Dann kommen wir zur eigentlichen Strategie unseres Unternehmens: Eine gute Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass man Wettbewerbsvorteile entwickelt, indem man sich differenziert oder sogar Alleinstellungsmerk-

male aufweist. Die für den Vorteil unserer Kunden relevante Differenzierung gegenüber Wettbewerbern kann in herausragender Innovationsfähigkeit bei Produkten und Prozessen bestehen. Auch unsere Kooperationsstrategie stellt eine Differenzierung dar. Und eine weitere Möglichkeit ist schon seit Jahrzehnten die Diversifizierung unseres Unternehmens im Hinblick auf die Partnerschaft als Zulieferer nicht allein für die großen Autohersteller, sondern auch für die Hersteller von Spezialfahrzeugen und die Versorgung des freien Teilemarktes mit Ersatzteilen und Zubehör.

#### Durch die Globalisierung ist der Umgang mit Risiken deutlich komplexer geworden. Wie stellen Sie sich darauf ein?

Wir haben die Basis der unternehmerischen Eigenverantwortung sukzessive ausgebaut, bei gleichzeitiger

Stärkung und Intensivierung der finanziellen Steuerung unseres Unternehmens durch transparente und leistungsfähige Planungs- und Controlling-Instrumente. Autonom strukturierte Unternehmenseinheiten mit dezentralisierter Verantwortung agieren unter dem gemeinsamen Dach der für alle Einheiten verbindlichen strategischen und finanziellen Leitlinien des HELLA Konzerns. Anstelle eines großen, schwerfälligen Tankers haben wir HELLA zu einer Flotte vieler selbstständig operierender, schneller Schiffe gemacht. Führung und Mannschaft jeder Unternehmenseinheit sind jederzeit in der Lage, ihre Kunden innerhalb des weltweiten HELLA Netzwerkes anzuern zu können. Unsere gemeinsamen strategischen Leitlinien im Konzern stellen dabei sicher, dass alle „Unternehmensschiffe“ auf demselben Kurs fahren.



// 01 HELLA Konzern

# IM NETZWERK



**IN DEUTSCHLAND** verwurzelt und global präsent: HELLA ist bodenständig und international zugleich. Der Stammsitz in Lippstadt ist das Zentrum der Aktivitäten, hier laufen die Fäden aus aller Welt zusammen. Besonders deutlich wird das beim Einkauf von Materialien, Gütern und Dienstleistungen.



Zahlen erzählen manchmal Geschichten. Da sich in Dr. Michaela Schäfers Berufsalltag sehr viel um Zahlen dreht, bieten sie einen geeigneten Ausgangspunkt, um die Arbeit der Leiterin des globalen Einkaufs bei HELLA zu erklären: Seit 2006 hat sich das weltweite Einkaufsvolumen des Unternehmens fast verdoppelt. So gab HELLA 2012 2,8 Mrd. Euro für Produktionsmaterialien, Investitionsgüter und Dienstleistungen aus. „Die Tätigkeiten im Einkauf sind umfangreicher und komplexer geworden“, sagt Michaela Schäfer. Die 39-Jährige und ihr Team kümmern sich darum, wo, wie, von wem und zu welchem Preis HELLA all das erwirbt, was benutzt, verwertet und eingesetzt wird: Maschinen in der Produktion, Komponenten und Teile wie Kabel, Leiterplatten oder LEDs, dazu noch zahlreiche Dienstleistungen – und das Ganze bei derzeit 5.300 Lieferanten.

320 Mitarbeiter rund um den Globus – 185 davon in Lippstadt – managen dieses gigantische Netzwerk. Sie wachen mit Argusaugen über Kosten und Qualität. „Früher lag der Schwerpunkt unseres Einkaufs in Deutschland“, sagt Michaela Schäfer. „Heute geben wir mehr als die Hälfte des Einkaufsvolumens an internationalen Standorten aus, der Trend zur Globalisierung ist ungebrochen.“

#### IM STÄNDIGEN AUSTAUSCH

Mit der Firmenzentrale im westfälischen Lippstadt ist Deutschland die Heimat von HELLA. Weil viele Kunden über die Landesgrenzen hinweg expandieren, wird es immer wichtiger, sich international zu orientieren. Für Automobilhersteller sind zunehmend die Märkte außerhalb Europas bedeutend, und HELLA muss im jeweiligen Land präsent sein, um die lokale Nachfrage zu befriedigen. „Das setzt fähige und verlässliche Lieferanten voraus“, so Michaela Schäfer. „Der Preis ist dabei nur ein Aspekt von mehreren. Vor allem Produktqualität und Termintreue müssen stimmen. Und zwar über Jahre hinweg.“

Damit das perfekt funktioniert, tauschen sich Firmenzentrale und lokale Niederlassungen ständig aus, stimmen ihr Handeln genau aufeinander ab. In Lippstadt wird das Einkaufsvolumen für globale Verhandlungen gebündelt, die Mitarbeiter hier analysieren die zukünftigen Trends: Welche Märkte werden wichtig, welche Technologien kommen und was können sie für HELLA bedeuten? Aus Mexiko, China oder Brasilien hingegen kommen konkrete Fragen und Fakten: was die Kundschaft erwartet, welche lokalen Entwicklungen wegweisend sind, welche Lieferanten sich empfehlen.

Damit dieses Wechselspiel einwandfrei funktioniert, hat Michaela Schäfer „Kompetenzteams“ gebildet. Sie bestehen aus Experten in Lippstadt – den Materialgruppenmanagern – und Mitarbeitern an den weltweiten Standorten. Die Teams gliedern sich nach Materialgruppen. Das Team für „Leitungsgruppen“ etwa beschäftigt sich mit Leitungen und Kontaktsystemen für unterschiedlichste Schnittstellen, im „LED-Team“ dreht sich alles um bestückte Leiterplatten und energieeffiziente Leuchtdioden.

#### INTELLIGENT NETZWERKEN

Um den Einkauf immer noch etwas effizienter zu gestalten, tauschen sich die Mitarbeiter persönlich aus. Ein- bis zweimal im Jahr treffen sich die Einkäufer

»Heute geben wir mehr als die Hälfte des Einkaufsvolumens an internationalen Standorten aus, der Trend zur Globalisierung ist ungebrochen.«

DR. MICHAELA SCHÄFER, LEITERIN  
DES GLOBALEN EINKAUFES

// 01



// 02



// 03

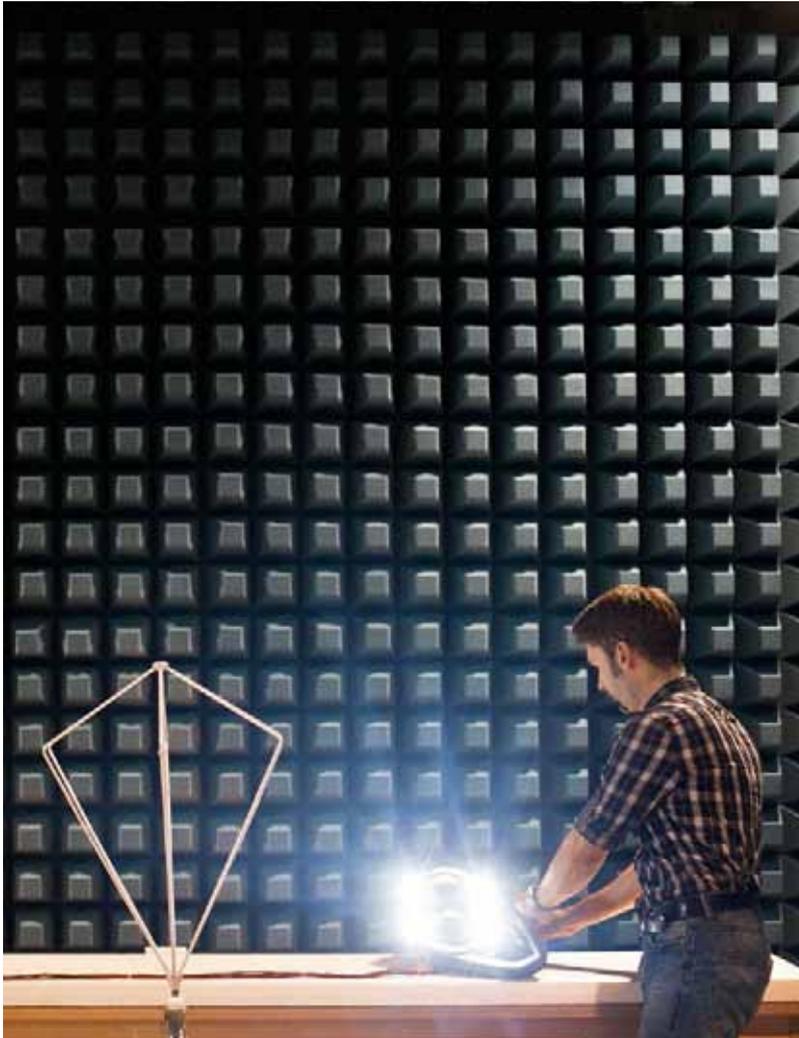


// 04



**LIPPSTADT**

01 // Dr. Michaela Schäfer setzt im globalen HELLA Einkauf auf den kontinuierlichen Austausch zwischen Konzernzentrale und lokalen Vertretungen. 02 // Sie vergleicht den Einkauf mit einem dynamischen Gebilde, in dem Informationen wechselseitig zu Veränderungen führen. 03 // Die Devise lautet: Globale Strategien gehen von Lippstadt aus in die Welt. 04 // Konkrete Entwicklungen der Märkte, Trends und Kundenwünsche tragen die Standorte zurück nach Deutschland.



Im Labor werden Scheinwerfer auf elektromagnetische Verträglichkeit geprüft, um mögliche Wechselwirkungen mit anderen Fahrzeugkomponenten auszuschließen.

in Lippstadt, um deutsche Lieferanten zu besuchen und Trainings zu absolvieren. Parallel dazu reisen die Materialgruppenmanager mehrmals im Jahr in ausgewählte Märkte, besuchen mit den ortsansässigen Einkäufern ihre Lieferanten, bewerten und diskutieren laufende und geplante Projekte. „Auf diese Weise entsteht eine Art intelligentes Netzwerk im Einkauf“, sagt Michaela Schäfer. Fungiert die Konzernzentrale dabei als Gehirn? „Lippstadt ist nun einmal unser ältester Standort mit dem größten Know-how. Forschung und Entwicklung sind besonders tief verwurzelt“, so die Chefeinkäuferin. „Geht es um Technologien von morgen, schlägt der Puls hier eindeutig am kräftigsten.“ Dennoch gefällt ihr das Bild eines neuronalen Netzwerkes besser, in dem die Intelligenz global verteilt ist. Die internationalen Standorte seien definitiv „nicht nur ausführende Organe, die umsetzen, was sich Lippstadt ausdenkt“, betont sie. „Unser Einkaufsnetzwerk ist ein sehr dynamisches Gebilde, in dem Informationen immer wechselseitig zu Veränderungen führen.“

## INNOVATIONSKRAFT UND INTERNATIONALITÄT TREIBEN DEN LANGFRISTIGEN ERFOLGSKURS

Der HELLA Konzern hat seinen Umsatz im Geschäftsjahr 2012/2013 um 4 % auf 5,0 Mrd. Euro gesteigert. Ausschlaggebend hierfür waren im Automotive-Segment vor allem technologisch anspruchsvolle und auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Produkte. Im Aftermarket und den Special Applications sorgten ein erweitertes Portfolio sowie neue LED-Anwendungen für Wachstum. Bei einer Steigerung der F&E-Aufwendungen auf 9 % vom Umsatz und einer verstärkten Investitionstätigkeit in den Ausbau der weltweit angesiedelten Technologie- und Produktionszentren erwirtschaftete HELLA ein operatives Ergebnis (EBIT) von rund 299 Mio. Euro.

### FÜHRENDE TECHNOLOGIE BEI ZENTRALEN FAHRZEUGTRENDS

Die HELLA KGaA Hueck & Co. ist ein international agierender Automobilzulieferer mit über 100 Standorten in mehr als 35 Ländern. Weltweit arbeiten rund 29.000 Mitarbeiter mit großem persönlichen Engagement an der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb innovativer Licht- und Elektroniktechnologien, die die Mobilität von heute und morgen sicherer, umweltfreundlicher und komfortabler gestalten. Das Ergebnis ist eine ausgeprägte Innovationskraft. Im Geschäftsjahr 2012/2013 hat HELLA beispielsweise die nächste Generation von Voll-LED-Scheinwerfern in die Serienproduktion überführt und innovative Produkte

zur elektrischen Lenkung sowie Fahrerassistenz-Systeme mit erweiterten Funktionalitäten auf den Markt gebracht. HELLA ist mit diesen Technologien entlang der zentralen Trends der Automobilindustrie führend in Sicherheit, Nachhaltigkeit und Komfort aufgestellt. Um die Technologieführerschaft dauerhaft zu sichern, hat das Unternehmen die Investitionen in Forschung und Entwicklung im Berichtszeitraum weiter auf rund 9 % des Konzernumsatzes erhöht und die Zahl der Beschäftigten in F&E weiter gesteigert. Zum Bilanzstichtag arbeiteten in dem weltweiten Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk über 5.600 Mitarbeiter an innovativen Produkten, die dank des hohen Lokalisierungsgrades passgenau auf die individuellen Kundenwünsche und Marktanforderungen zugeschnitten sind.

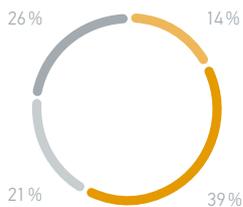


Die offene Halbleiterverarbeitung ist einer der Arbeitsschritte im Produktionsprozess der elektrischen Lenkkraftunterstützung (EPS).

**INTERNATIONAL AGIEREN – UNTERNEHMERISCH  
LOKAL STEUERN**

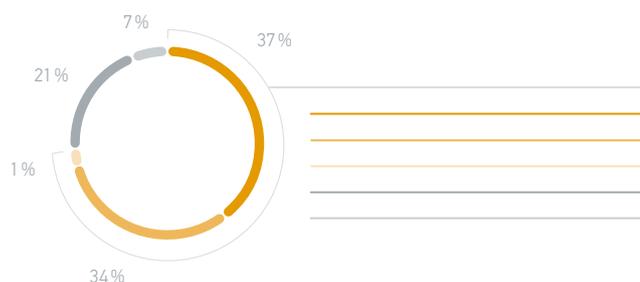
Angesichts der weiter zunehmenden Globalisierung der Automobilindustrie setzt HELLA den kontinuierlichen Ausbau des global ausgerichteten Netzwerkes weiter fort. Bereits heute erwirtschaftet das Unternehmen rund 47 % des Umsatzes außerhalb Europas und wird diesen Anteil in den nächsten Jahren weiter steigern. Im Geschäftsjahr 2012/2013 wurden daher erfolgreich neue Standorte in

Timisoara/Rumänien, Irapuato/Mexiko und Xiamen/China aufgebaut. Zudem konnten zahlreiche zuvor errichtete Werke in diesem Zeitraum in Betrieb genommen werden. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass HELLA nicht nur Produktion und Entwicklung lokal ansiedelt, sondern auch regionale Verwaltungszentren aufbaut, die unter dem Dach der strategischen Leitlinien des HELLA Konzerns unternehmerisch eigenverantwortlich agieren können. Gleichzeitig unterstreicht HELLA mit dem Bau eines neuen Entwicklungszentrums am Standort Lippstadt/Deutschland die Bedeutung



**REGIONALE MARKTABDECKUNG NACH ENDKUNDEN –  
GJ 2012/2013**

- Deutschland 690 Mio. €
- Europa ohne Deutschland 1.942 Mio. €
- Nord- und Südamerika 1.071 Mio. €
- Asien/Pazifik/RoW 1.296 Mio. €



FREMDUMSATZ NACH GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN – GJ 2012/2013

<b>Automotive</b>	3.591 Mio. €
– Licht	1.846 Mio. €
– Elektronik	1.700 Mio. €
– Sonstige	45 Mio. €
<b>Aftermarket</b>	1.068 Mio. €
<b>Special Applications</b>	340 Mio. €

der Unternehmenszentrale als weltweites Leitwerk für technologisch anspruchsvolle Produkte und Prozesse. Zukünftig werden die deutschen Standorte eine noch stärkere Schlüsselrolle als globale Technologie- und Steuerungszentren einnehmen. Besondere Erfolge waren vor diesem Hintergrund die Auszeichnung des Sensorik-Leitwerkes in Bremen/Deutschland für besondere Lean-Production-Standards sowie die Steigerung der Produktivität bei der anspruchsvollen Fertigung der elektrischen Lenkkraftunterstützung im Werk Hamm/Deutschland.

#### Globale Werte schaffen länderübergreifende Unternehmenskultur

Zentrales Fundament für das langfristig erfolgreiche Wachstum des internationalen Netzwerkes ist die einheitliche HELLA Unternehmenskultur. Ihr Kern liegt in den sieben Grundwerten: Unternehmertum, Kooperation, Nachhaltigkeit, Leistungsorientierung, Innovation, Integrität und vorbildliches Verhalten jedes Einzelnen. Diese Werte werden

an allen HELLA Standorten gelebt und schaffen die Basis für eine erfolgreiche internationale Kommunikation und Zusammenarbeit. Mitarbeiter weltweit verbindet das gleiche Verständnis von Zusammenhalt und gemeinsamem Erfolg, kombiniert mit leistungsorientierter Professionalität und einem menschlichen Miteinander. Über dieses Zusammenspiel sowie ein authentisches Wertgefühl und nachhaltige Leistungsfähigkeit ist eine langfristig gesunde und erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens auf internationaler Ebene erreichbar.

#### Diversifizierte Geschäftsfelder garantieren nachhaltigen Unternehmenserfolg

Die Geschäftsaktivitäten des HELLA Konzerns sind in den Segmenten Automotive, Aftermarket und Special Applications gebündelt. Im Automotive-Segment beliefert HELLA Automobilhersteller und andere Zulieferer mit innovativen Lichtsystemen für die Front-, Heck- sowie Innenbeleuchtung von Fahrzeugen, entwickelt außerdem lichtbasierte

Fahrerassistenz-Systeme und verfügt über ein breites Portfolio an intelligenter Elektronik, die beispielsweise den Kraftstoffverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen von Pkw senkt.

Darüber hinaus verfügt HELLA im Aftermarket über eine der größten Handelsorganisationen für Kfz-Teile und -Zubehör, Diagnosesysteme und Dienstleistungen in Europa. Vor allem Werkstätten und Großhändler gehören hier zum Kundenkreis von HELLA. Das Unternehmen bietet ihnen neben einem umfassenden Sortiment an Ersatz-, Verschleiß- und Karosserieteilen sowie Diagnose- und Werkstattgeräten auch professionellen technischen Service und Verkaufunterstützung.

Aus der Gegenläufigkeit der Branchenzyklen dieser beiden Geschäftssegmente resultieren für HELLA attraktive Wachstumschancen bei einem zugleich reduzierten Risikoprofil. Denn während sich der Pkw-Absatz und damit das Geschäftssegment Automotive von HELLA in konjunkturell guten Zeiten positiv entwickeln, ergänzen die Aktivitäten im Aftermarket das Geschäft in Zeiten, in denen Fahrzeuge eher repariert als neu angeschafft werden.

Weitgehend unabhängig von den Schwankungen der Automobilindustrie verhält sich auch das Special Applications-Segment, das das technologische Know-how der automobi-

len Erstausrüstung mit den etablierten Vertriebsstrukturen des Aftermarket-Segments kombiniert. Im Segment Special Applications entwickelt und produziert HELLA innovative Produkte auf Basis energieeffizienter LED-Technologie und höchstpräziser Elektronik für Hersteller von Spezialfahrzeugen wie Busse, Boote und Landmaschinen sowie Industriekunden. Insbesondere der Transfer erprobter Automobiltechnologie in neue Anwendungsfelder hat im Geschäftsjahr 2012/2013 erfreuliche Zuwächse gezeigt.

#### SOLIDES FINANZFUNDAMENT WEITER GESTÄRKT

Auf Basis des operativen Erfolges, den HELLA im Geschäftsjahr 2012/2013 verbuchte, konnte das Unternehmen die solide und langfristig ausgerichtete Finanzierungsstruktur weiter optimieren. Zur weiteren Stärkung der Finanzierungsstruktur hat HELLA im Januar 2013 erfolgreich eine Unternehmensanleihe in Höhe von 500 Mio. Euro über eine Laufzeit von sieben Jahren platziert. Hierdurch gewinnt das Unternehmen zusätzliche Handlungsspielräume für die zukünftige Entwicklung. Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag auf einem anhaltend hohen Niveau von 31 % bei einer verfügbaren Liquidität von 685 Mio. Euro. Die Ratingagentur Moody's sieht HELLA als Investment-grade-Unternehmen mit der Bonitätsnote Baa2 bei stabilem Ausblick.

#### AUSBLICK

// Weitere Globalisierung der Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaktivitäten im Automotive-Segment

// Zunehmende Anpassung von Produkten an lokale Marktbedürfnisse

// Verfolgen von Wachstumsperspektiven in allen Geschäftssegmenten des Unternehmens



In Lippstadt/Deutschland laufen die Fäden des internationalen HELLA Netzwerkes zusammen. Jedes Jahr kommt eine Vielzahl von Mitarbeitern aus aller Welt in die Konzernzentrale, um an Besprechungen und Schulungen teilzunehmen, Projekte abzustimmen und Strategien zu entwickeln.

// 02 Automotive/Licht

# IM AUFSCHWUNG



**MEXIKO** gewinnt zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung. Vor allem die Autobranche boomt. 2012 rollten fast 3 Mio. Fahrzeuge vom Band. Damit avanciert Mexiko zum größten Automobilstandort Lateinamerikas. Mit einem neuen Werk reagiert HELLA Automotive Mexico S.A. auf den steigenden Bedarf an Lichtprodukten.







#### MEXIKO CITY

01 // Mexikos Automobilindustrie boomt, HELLA wächst mit. Zuletzt im Juni 2013 mit einem neuen Werk in Irapuato. 02 // Im Jahr 2017 will das Land 4 Mio. Autos produzieren. Aktuell sind es knapp 3. 03 // Ignacio Moreno sieht in der Weiterbildung seiner Mitarbeiter den Schlüssel zu langfristigem Wachstum. 04 // Auf diese Weise könne man zukünftig auch Scheinwerfer mit LED-Funktionen bauen. Aktuell entstehen hauptsächlich Halogen- und Xenon-Scheinwerfer.

Die Bänder laufen: 1,2 Mio. Scheinwerfer und 2,4 Mio. Heckleuchten werden jährlich die Hallen des neuen Werkes in Irapuato verlassen, einer Stadt mit 530.000 Einwohnern im Westen Mexikos. HELLA hat die 24.000 Quadratmeter große Produktionsstätte nach zehnmonatiger Bauzeit im Juni 2013 in Betrieb genommen. Eine Investition von über 100 Mio. Euro. „Wir wollen Mexiko als Fertigungsschwerpunkt in Nord- und Südamerika ausbauen und dadurch so unabhängig wie möglich werden“, sagt Ignacio Moreno. In seinem Büro, dreieinhalb Autostunden von Mexico City entfernt, deutet er auf ein Organigramm. „Momentan arbeiten wir daran, dass unsere Mitarbeiter von der Akquise über die Entwicklung bis zur Produktion das komplette Know-how beherrschen. Dann können wir wirklich sämtliche Glieder der Wertschöpfungskette lokal bedienen und werden einen großen Wettbewerbsvorteil erzielen“, erklärt der 53-Jährige, der als Geschäftsleiter im Bereich Licht für Nord- und Südamerika verantwortlich ist. Gemeinsam mit den Elektronik- und Aftermarket-Abteilungen erzielt HELLA hier jährlich mit 3.400 Mitarbeitern 550 Mio. Euro Umsatz.

#### GELUNGENE TEAMARBEIT

Das Ergebnis war nicht immer so beeindruckend. Hinter Ignacio Moreno liegen turbulente Zeiten. „Mitte der 2000er Jahre steckte die Fahrzeugbeleuchtung in ganz Lateinamerika in den roten Zahlen“, erzählt er. „2010 schafften wir aber die Wende. Seit 2006 haben wir den Umsatz von damals 100 Mio. Euro aktuell schon mehr als verdoppelt. Eine tolle Leistung unseres Teams, bei der uns der gesamte Konzern unterstützt hat.“ HELLA hatte damals auf dem riesigen Markt ein „Kosten- und Preisproblem“, wie es der Manager nennt, der seit 20 Jahren in der Autoindustrie arbeitet. „Teil des Erfolgskonzepts war es, die Produktion nach Mexiko zu legen, wo Arbeitskosten erheblich niedriger sind“, so Moreno. Hier sitzen zudem viele Autohersteller aus Asien, Europa und den USA. Mexiko stellt schon fast 3 Mio. Autos jährlich her und soll bis 2017 bei rund 4 Mio. ankommen. „Zudem haben wir das Vertrauen der Kunden zurückgewonnen und zählen bei allen wieder zum festen Lieferantenstamm“, sagt der Betriebswirtschaftler, der zusätzlich einen MBA für Finanzen besitzt. Er sieht HELLA aktuell als Marktführer für Frontscheinwerfer mit 35 % Marktanteil in Mexiko.

#### KONZERNWEITER MASSTAB IN DER PRODUKTION

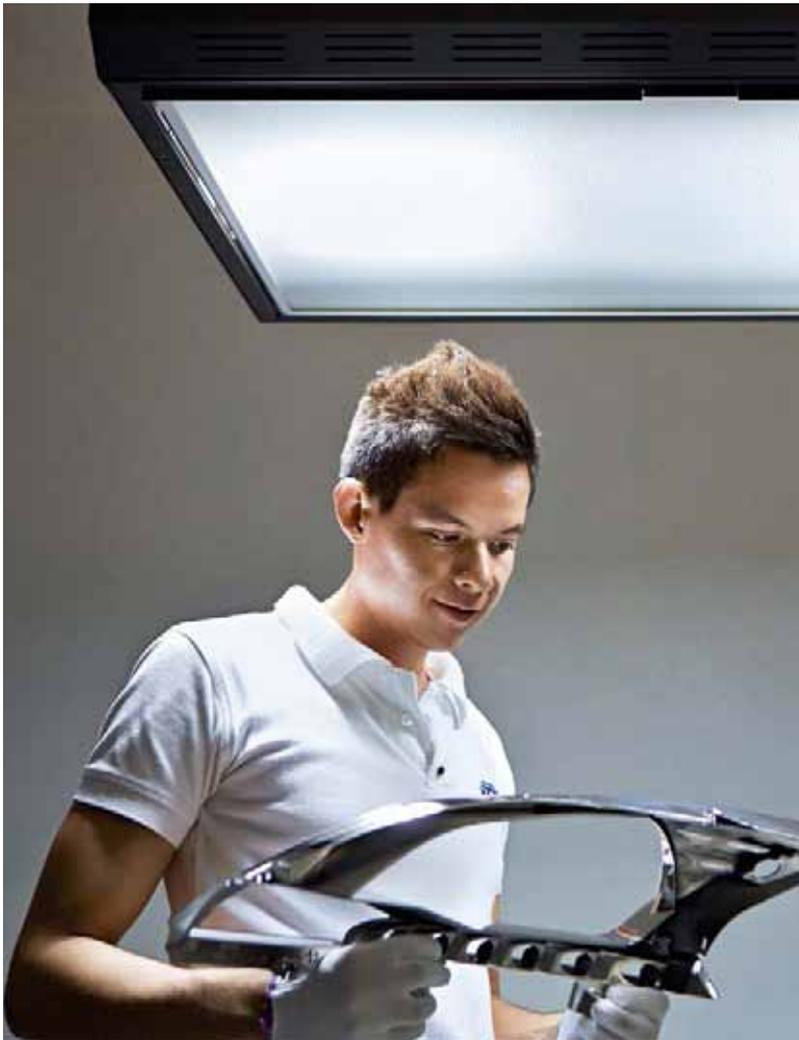
Das neue Werk in Irapuato entspreche höchsten Ansprüchen und gelte nun konzernweit als Maßstab, was Fabrikaufbau, eingesetzte Technologien sowie Qualität der Produkte und Prozesse angeht. „Wir praktizieren Lean Manufacturing, der Weg bis zum Kunden ist bis ins letzte Detail perfektioniert.“ Die Resonanz der Auftraggeber sei erfreulich: „Unsere Kapazitäten sind schon bis 2016/2017 zu 90 % ausgebucht“, sagt Moreno und prognostiziert: „Bereits 2015/2016 wird unser Umsatz mit Lichtprodukten auf 350 Mio. Euro steigen.“

#### WEITERBILDUNG FÜR ALLE

Die Bandbreite der Auftraggeber auf der ganzen Welt ist riesig. „Europa benötigt derzeit die am weitesten entwickelten Produkte. Autofahrer in

»Unsere Kapazitäten sind schon jetzt bis zum Geschäftsjahr 2016/2017 zu 90 % ausgebucht.«

IGNACIO MORENO, GESCHÄFTSLEITER  
IM BEREICH LICHT FÜR NORD- UND  
SÜDAMERIKA



Optische Qualitätskontrolle eines Scheinwerferabdeckrahmens vor der Weiterverarbeitung.

Südamerika haben noch nicht so hohe Erwartungen, Hauptsache praktisch und günstig“, beschreibt Moreno die Unterschiede. Die Weiterbildung der Beschäftigten sei daher essenziell. Facharbeiter werden wegen der Komplexität der Produkte zum Teil bis zu drei Monate lang geschult. Ingenieure arbeiten vier bis sechs Monate in Lippstadt, um dann anschließend ihr erworbenes Wissen in Mexiko weiterzugeben. „Nur mit einem gut ausgebildeten Team können wir Qualität und Kostenstruktur weiter perfektionieren“, sagt Ignacio Moreno, dem es neben Wachstum um die technologische Weiterentwicklung geht: „Sammeln wir unsere Erfahrungen in dem Tempo wie bisher, können wir hier in naher Zukunft Scheinwerfer auf Voll-LED-Basis für die Region auslegen und produzieren.“ Und das werde HELLA in Nord- und Südamerika noch einmal auf eine neue Stufe der Erfolgsleiter heben.

## WEITERE MARKTDURCHDRINGUNG MIT LED-TECHNOLOGIE

Im Geschäftsbereich Licht blieb der Umsatz im Geschäftsjahr 2012/2013 mit rund 1,9 Mrd. Euro stabil. Bestimmend für die Geschäftsentwicklung war in erster Linie die fortgesetzte Industrialisierung des Megatrends LED in Front-, Heck- und Innenbeleuchtung. Mit innovativen Lichtsystemen setzte HELLA in allen Fahrzeugsegmenten richtungweisende Trends und wuchs vor allem in Nord- und Südamerika sowie in Asien.

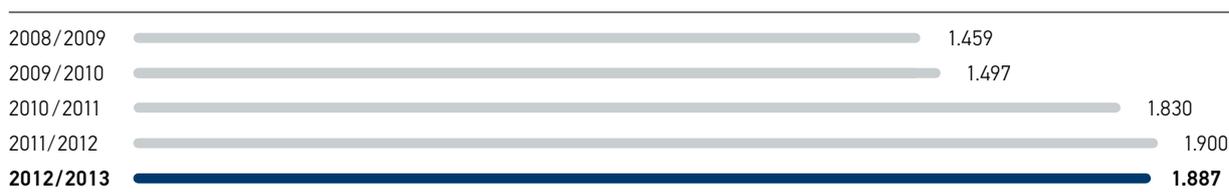
### LED-TECHNOLOGIE: NICHT LÄNGER OPTION, SONDERN SERIENAUSSTATTUNG

Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist das Interesse an innovativen LED-Scheinwerfern über alle Fahrzeugsegmente und Kundengruppen hinweg weiter gestiegen. Besonders erfreulich war hierbei der Serienanlauf eines Fahrzeuges der oberen Mittelklasse, bei dem erstmalig alle Ausstattungsvarianten über LED-Scheinwerfer verfügen. Vom LED-Abblendlicht in der Basisvariante bis zum Blendfreien Fernlicht auf LED-Basis in der Sonderausstattung bietet dieses Fahrzeug innovative und sicherheitssteigernde Technologie für jeden Kundenwunsch. Als Technologieführer verfolgt HELLA die Strategie, LED-Produkte langfristig in

allen Fahrzeugsegmenten und Ausstattungsvarianten zu etablieren.

Auch in der Heckbeleuchtung hat HELLA im Berichtszeitraum anspruchsvolle Lösungen realisiert. Für das Lifestyle-Cabriolet eines deutschen Fahrzeugherstellers entstand beispielsweise eine vollständig in die Kofferraumklappe integrierte LED-Heckleuchte mit halbtransparenten Lichtscheiben. Eine weitere optisch ansprechende Heckleuchte wurde im März 2013 auf dem Genfer Automobilsalon vorgestellt: Im Kompakt-Van eines französischen Herstellers präsentierte HELLA erstmalig eine Lichtsignatur mit einem dreidimensionalen Spiegel-Tunnel-Effekt.

## UMSATZ INKLUSIVE INTERSEGMENTAKTIVITÄTEN (IN MIO. EURO) – LICHT



## NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE SCHEINWERFERENTWICKLUNG

HELLA hat bereits zahlreiche Produkte mit innovativer LED-Technologie in die Serienfertigung überführt. Dazu gehören verschiedene Voll-LED-Scheinwerfer und -Heckleuchten sowie anspruchsvolle Innenraumbelichtung. Um die Lichtquelle LED auch im Volumenmarkt wettbewerbsfähig zu etablieren, entwickelt HELLA für dieses Segment kostenoptimierte Lösungen mit einer Lichtperformance, die vergleichbar mit der in den oberen Fahrzeugsegmenten ist – bei vereinfachtem, technischem Aufbau und Design.

Aktuelle Herausforderungen liegen mittlerweile weniger in der lichttechnischen Optimierung der LEDs, sondern vielmehr in der Erarbeitung von Standardisierungsansätzen für bestimmte Einzelteile oder Prozessschritte eines LED-Scheinwerfers. Überdies steigen durch die zunehmende Komplexität auch die Anforderungen an die Systementwicklung. Aus diesem Grund hat HELLA im abgelaufenen Geschäftsjahr mit der Implementierung einer Organisationsstruktur begonnen, die sich an einem opto-mechatronischen Entwicklungsprozess orientiert und die interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Erarbeitung technischer Lösungen in den Fokus stellt.

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG SICHERN TECHNOLOGIEVORSPRUNG

HELLA gehört zu den wesentlichen Innovationstreibern für automobiler Lichtsysteme im Markt. Die kontinuierliche Investition in Forschung und Entwicklung ist daher eine tragende Säule zur langfristigen Absicherung des attraktiven Geschäftsportfolios. Im Berichtszeitraum wurde

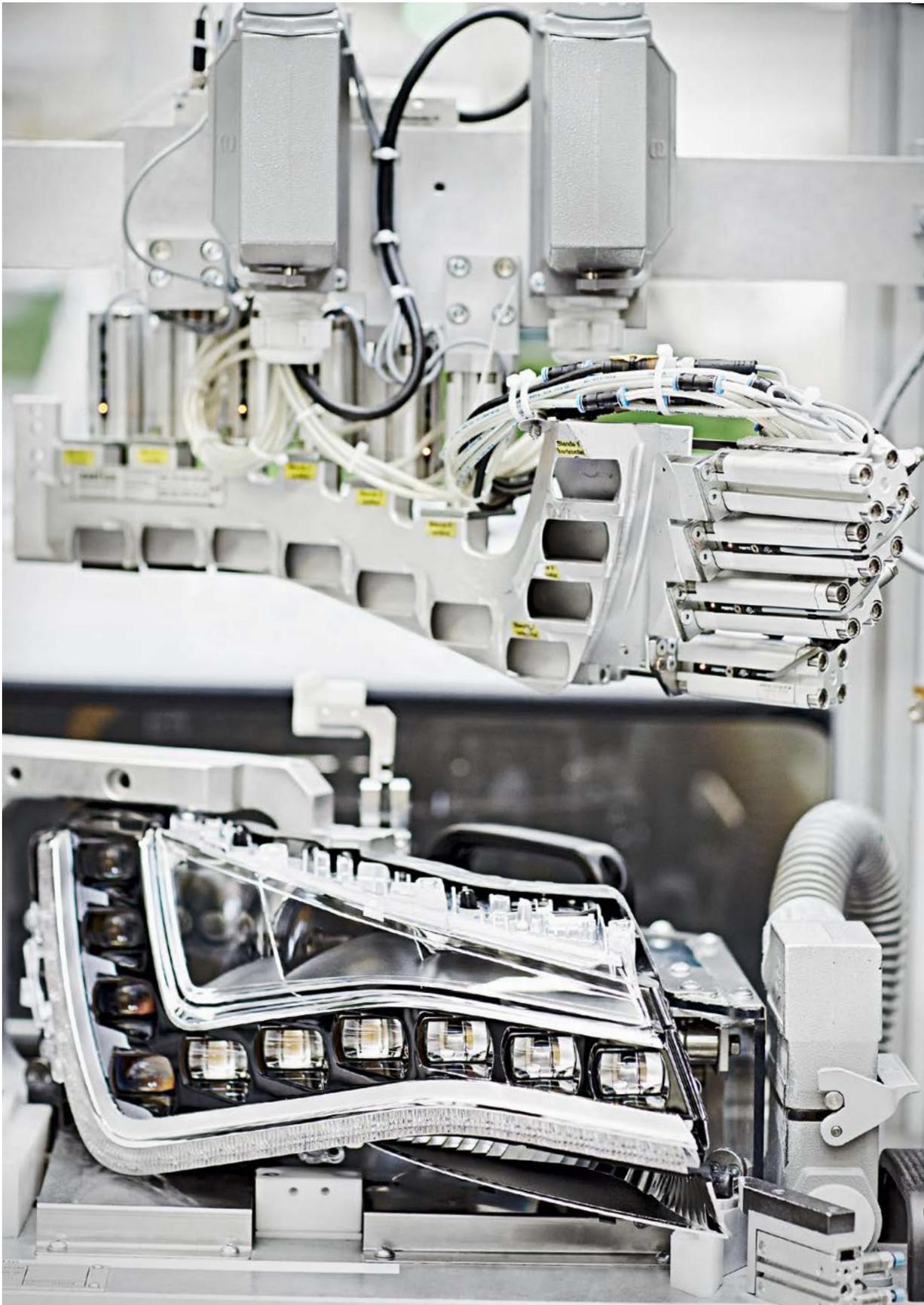
HELLA für dieses Engagement vom Bundesland Nordrhein-Westfalen als „innovativster Hersteller für Auto-Lichtsysteme“ ausgezeichnet.

Um die Trends von morgen zu identifizieren, engagiert sich HELLA in verschiedenen Forschungsk Kooperationen und verfügt über eine eigene starke Vorentwicklung. Zu den aktuellen Themen gehört beispielsweise die Erprobung von alternativen Lichtquellen, darunter auch die Einsatzmöglichkeiten von Laser-Lichtquellen im Scheinwerfer. Zusammen mit Kooperationspartnern forscht HELLA an selbstjustierenden und volladaptiven Scheinwerfern. Daneben stehen auch designgetriebene Funktionalitäten im Vordergrund, die den Trend nach zunehmender Individualisierung der Lichtsignatur bei Nacht bedienen. Einige Beispiele hierfür sind Prototypen von Heckleuchten mit animiertem Licht oder neuen Materialien.

Ein wesentliches Thema der seriennahen Entwicklung war im Geschäftsjahr 2012/2013 die Fortsetzung der Aktivitäten im Bereich des verschleißfreien LED-Array-Scheinwerfers. Dabei werden Abblend- und Fernlichtverteilung über LEDs erzeugt, die in einer Matrix angeordnet sind und je nach Bedarf auf- oder abgedimmt werden können. Ein erstes von HELLA mit dieser Technologie ausgestattetes Fahrzeug wird im Herbst 2013 in den Markt eingeführt.

## AMBIENTES INNENLICHT FÜR STIMMUNGSVOLLES INTERIEUR

Die Bedeutung von innovativen LED-Lichtsystemen nimmt analog zur automobilen Frontbeleuchtung auch im Fahrzeuginnenraum über alle Fahrzeugsegmente stetig zu. Ambientes Innenlicht schafft je nach Fahrerwunsch eine



Zunehmend komplex: die Montage eines Voll-LED-Scheinwerfers in Lippstadt/Deutschland.

individuelle Lichtstimmung und sorgt so für ein entspannteres Fahren. Für den Geländewagen eines britischen Herstellers inszenierte HELLA im Berichtszeitraum den Innenraum mit stimmungsvoller Ambientbeleuchtung, bei der der Fahrer aus zehn verschiedenen Farben auswählen kann. Ein ähnlich großes Farbspektrum realisierte HELLA darüber hinaus im Lifestyle-Kleinwagen eines deutschen Kunden. In beiden Fällen erzeugt eine LIN-Steuerung die gewünschte Farbe über Mischung der drei LED-Farben (Rot, Grün, Blau) und reguliert außerdem die Helligkeit.

Mit solchen innovativen Konzepten für die Innenraumbeleuchtung und deren professioneller Integration in hochdekorative Oberflächen hat das HELLA Leitwerk für Innenlicht in Wembach/Deutschland seine Position als Technologieführer weiter gefestigt. Weitere Aufträge für die Innenbeleuchtung verschiedener internationaler Hersteller wurden im Berichtszeitraum erfolgreich akquiriert.

#### INTERNATIONALES FUNDAMENT IN CHINA UND AMERIKA VERBREITERT

HELLA hat im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter in den Ausbau des internationalen Entwicklungs- und Produktionsnetzwerkes investiert. Die bereits im Geschäftsjahr 2011/2012 eröffneten Entwicklungszentren in Guadalajara/Mexiko und Nanjing/China haben ihre operative Tätigkeit aufgenommen und wurden dank eines systematischen Qualifizierungsprogramms für neue Mitarbeiter erfolgreich innerhalb kürzester Zeit in das bestehende Netzwerk integriert. Außerdem wurde im Oktober 2012 mit dem Bau eines weiteren Produktionswerkes in Irapuato/Mexiko begonnen. Auch in China wurden die Produktionskapazitäten durch die Er-

weiterung des Standortes HELLA Beifang Automotive Lighting zu einem Vollanbieter für Pkw-Beleuchtung ausgebaut. Dieser Standort war bislang auf Licht- und Elektronikanwendungen für Nutzfahrzeuge im Bereich Special OE spezialisiert und daher im Geschäftssegment Special Applications angesiedelt. Die neuen Räumlichkeiten wird HELLA über ein Joint Venture mit dem zum chinesischen Automobilhersteller BAIC gehörenden Zulieferunternehmen BHAP nutzen. Eine entsprechende Kooperationsabsichtsvereinbarung (MoU) haben die Unternehmen zu Beginn des Berichtszeitraums unterzeichnet. Das geplante Gemeinschaftsunternehmen soll zukünftig auf den chinesischen Markt zugeschnittene Lichtsysteme entwickeln und produzieren.

#### JOINT VENTURE HBPO WEITER AUF ERFOLGSKURS

Das Gemeinschaftsunternehmen HBPO ist auf Design, Entwicklung, Montage und Vertrieb komplexer Frontendmodule spezialisiert und damit weltweit einzigartig positioniert. Hohe Entwicklungskompetenz bewies das Unternehmen im Geschäftsjahr mit den ersten Serienaufträgen zu neuen Technologien im Bereich der CO<sub>2</sub>-Reduktion und Aerodynamikverbesserung. An 19 Produktions- und fünf Entwicklungsstandorten beschäftigt HBPO fast 1.500 Mitarbeiter. 2012 realisierte das Unternehmen erfolgreich zwölf Serienanläufe und verbuchte einen Umsatz von fast 1,3 Mrd. Euro. Ein wichtiger strategischer Schritt war der Eintritt in den südostasiatischen Wirtschaftsraum (ASEAN) durch ein Joint Venture in Malaysia mit DRB Hicom. Dort wird HBPO Frontendmodule für die lokale Produktion eines Kunden fertigen und die Kompetenz in der Region ausbauen.

#### AUSBLICK

- // Weitere Stärkung des HELLA Netzwerkes durch den Anlauf von drei neuen Standorten in Irapuato/Mexiko, Jiaxing und Chengdu/China
- // Implementierung und internationaler Roll-Out der neuen Strukturen im Time-to-Market-Bereich zum Aufbau einer interdisziplinären Systementwicklung
- // Intensivierung der Vorentwicklungsaktivitäten zum weiteren Ausbau des HELLA Technologievorsprungs



**3D-EFFEKTE FÜR ATTRAKTIVE HECK-ANSICHTEN** bietet diese von HELLA entwickelte Rückleuchte für den Kompakt-Van eines französischen Fahrzeugherstellers. Der Tunnel-Effekt entsteht durch die geschickte Anordnung von jeweils zwei Spiegeln, die mit ihren fortlaufenden Reflexionen eine intensive Tiefenwirkung erzeugen, ohne die gängigen Maße zu überschreiten. Ein massiver Lichtleiter, aus dem ein Teil des Lichtes austritt und die Spiegel beleuchtet, rahmt die „Lichttunnel“ ein und prägt mit der markanten Lichtsignatur das Fahrzeugdesign. Mit dieser und vielen weiteren Styling-Technologien, wie animiertem Licht, glühenden Körpern oder dem Einsatz neuer Materialien, setzt HELLA Trends, die einen wesentlichen Beitrag zur Identifikation der Fahrzeugmarke leisten. In diesen Themenfeldern liegt der Fokus einer Vielzahl aktueller Forschungsthemen.



// 03 Automotive/Elektronik

# UNTER STROM



**CHINA** hat mehr als 1,3 Mrd. Einwohner. In der Volksrepublik leben mehr Menschen als in Nordamerika, der EU und Russland zusammen. Fleiß und Ehrgeiz der Bevölkerung treiben den technischen Fortschritt an. Dadurch wächst auch der chinesische Automobilmarkt in rasantem Tempo. Das Entwicklungszentrum HELLA Shanghai Electronics spielt dabei eine besondere Rolle.



Frank Petznick muss nicht lange überlegen. „Dynamik, Mut und Optimismus“, antwortet er wie aus der Pistole geschossen auf die Frage, welche Eigenschaften seiner chinesischen Mitarbeiter und Kunden ihn am meisten beeindrucken. „Das bedeutet allerdings, dass das Tempo hier extrem hoch ist“, sagt er und nennt ein typisches Beispiel: „Das riesige Wohnviertel in Shanghai, in dem ich mit meiner Familie lebe, wurde in kürzester Zeit aus dem Boden gestampft. In Deutschland dauert so etwas Jahre. China kann einem den Atem rauben.“ Der gebürtige Braunschweiger weiß, wovon er spricht. Seit fünf-einhalb Jahren ist er Vizepräsident des technischen Entwicklungszentrums von HELLA in China – das größte in der Sparte Elektronik außerhalb der Firmenzentrale.

Für HELLA arbeiten in China über 4.000 Mitarbeiter in zehn verschiedenen Gesellschaften. Sie erzielten im Geschäftsjahr 2012/2013 einen Umsatz von fast 500 Mio. Euro. Ein Ende des Wachstums ist nicht abzusehen, im Gegenteil. In den kommenden fünf Jahren soll sich – stabile Konjunktur und Nachfrage vorausgesetzt – der Umsatz verdoppeln. Frank Petznick und sein Team spielen in dieser Vision eine zentrale Rolle. Denn das technische Zentrum führt auch Elektronik-Entwicklungsbereiche außerhalb Chinas. Für Vietnam zum Beispiel.

#### ATEMBERAUBENDES TEMPO IST ALLTAG

Hinter der Wachstumsstrategie im Reich der Mitte steckt eine komplexe und flexible Produkt- und Personalstrategie, die sich den Kundenbedürfnissen immer wieder anpassen oder sie oft sogar vorwegnehmen muss. Und das zumeist im Galopp. „In Europa gibt es bei neuen Baureihen in der Regel ausgiebige Planungsphasen und detaillierte Zeitpläne“, sagt Frank Petznick, der über langjährige Erfahrung in der deutschen Automobilindustrie verfügt. „In China kann es sein, dass Sie ein potenzieller Kunde anruft und innerhalb von 24 Stunden ein Angebot einfordert.“ Wer den Auftrag haben möchte, muss schnell, pragmatisch und kompetent zugleich sein.

HELLA schafft das immer wieder und avanciert deshalb zu einem erfolgreichen Teilnehmer am größten Automobilmarkt der Welt. Das Unternehmen agiert dabei immer öfter als Anbieter schlüsselfertiger Systemlösungen. „Wir bieten chinesischen Autoherstellern umfangreiches System-Know-how, das sie selbst nicht haben und oft auch gar nicht haben wollen“, so der Diplom-Elektrotechnikingenieur. Lieber lagern sie dieses Wissen aus und kaufen Komponenten und Systeme von Zulieferern wie HELLA ein. „Das ist für sie billiger und geht vor allem schneller.“ Zum Beispiel, wenn es um passive Zugangssysteme zum Auto geht: Ent- und Verriegelung des Fahrzeuges sowie Starten und Stoppen des Motors erfolgen indirekt per Funk. Der Fahrer muss den Autoschlüssel lediglich in seiner Jackentasche haben. Für diverse chinesische Autohersteller entwickelte HELLA solch ein System, das sich nahtlos und einfach in die Produktionsabläufe integrieren lässt. „Passgenau, sicher und zuverlässig. Genau das schätzen die Kunden“, sagt Petznick.

#### EINE STRATEGIE, DIE AUFGEHT

Manchmal läuft es aber auch genau anders herum: Nicht einzelne Kunden geben vor, was sie wünschen, sondern HELLA entwickelt eine einheitliche Lösung, die gleich von mehreren Autoherstellern übernommen wird. Bei

»Wir bieten den chinesischen Autoherstellern System-Know-how, das sie selbst nicht haben und oft auch nicht haben wollen, weil unsere Lösungen für sie effizienter und schneller verfügbar sind.«

FRANK PETZNICK, VIZEPRÄSIDENT DES  
TECHNISCHEN ENTWICKLUNGSZENTRUMS  
HELLA SHANGHAI ELECTRONICS

// 01



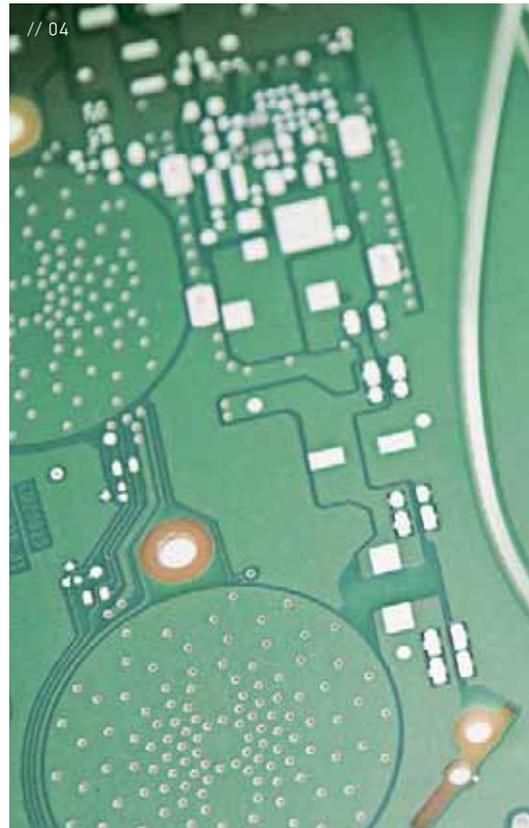
// 03



// 02



// 04



**SHANGHAI**

01 // In China kommen auf 1.000 Menschen gerade einmal 37 Fahrzeuge. 02 // Doch der Wunsch nach individueller Mobilität wächst. 03 // Und zwar sehr schnell, wie Frank Petznick weiß. 04 // Dabei greifen die chinesischen Autohersteller gern auf das System-Know-how von HELLA zurück. Besonders dann, wenn es um komplexe Fahrzeug-elektronik geht.



Mitarbeiter an den automatischen Bestückungslinien bei HELLA Shanghai Electronics. Jährlich verlassen rund 35 Mio. bestückte Leiterplatten die Produktionshallen des Werkes.

kontaktlosen Sensoren beispielsweise, wie sie in elektrischen Lenksystemen oder beim Stabilitätsprogramm ESP zum Einsatz kommen. „Wir haben eine Applikation angeboten, die sich Zug um Zug zum Industriestandard entwickelt hat, weil sie technologisch überzeugt und bezahlbar ist.“ Möglich ist das nur, weil HELLA die Kunden gut versteht, sie umfassend berät und betreut. „Kommunikation ist das A und O“, sagt der 42-Jährige, „Kommunikation auf Augenhöhe.“ Die Kundschaft will ernst genommen und nicht bevormundet werden. Projekte müssen daher in der Landessprache ablaufen. Deshalb stammen 500 der 520 Mitarbeiter im technischen Zentrum in Shanghai aus China. „So sehr wir auch auf China konzentriert sind, wir sind kein einsamer Satellit“, hebt Frank Petznick hervor. „Die Einbindung ins globale HELLA Entwicklungsnetzwerk ist essenziell.“ Das in Jahrzehnten gewachsene Wissen in Deutschland und die daraus resultierenden Innovationsschübe bilden das Fundament, ohne das die lokalen chinesischen Lösungen nicht denkbar wären. „Dessen sind wir uns jederzeit bewusst“, so der Wahl-Shanghaier Petznick. „Die Kunst besteht darin, globale und chinesische Perspektive in Balance zu halten.“

## INTERNATIONALE AUFSTELLUNG SICHERT KUNDENNÄHE

Innerhalb des Geschäftssegments Automotive wuchs der Umsatz im Bereich Elektronik im Berichtszeitraum um 3% auf rund 2,0 Mrd. Euro. Ausschlaggebend für das Wachstum war vor allem die internationale Präsenz von HELLA in Produktion und Entwicklung, die im Geschäftsjahr 2012/2013 weiter gestärkt wurde. Mit Produkten, die an die lokalen Marktbedürfnisse angepasst sind, baute HELLA einerseits die Position in den Wachstumsmärkten weiter aus, zum anderen stärkte HELLA insbesondere in Europa und den USA die Position als Lieferant innovativer Technologien zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kraftstoffverbrauch.

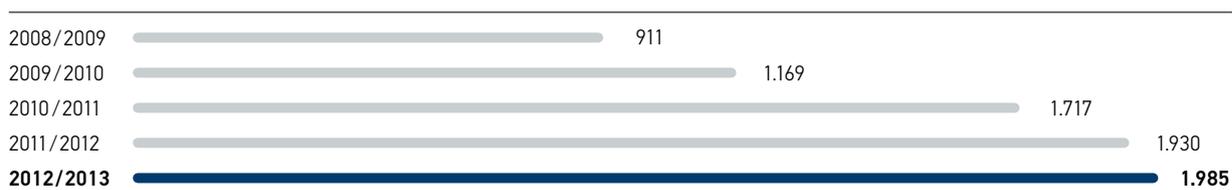
### MARKTPositionIERUNG ÜBER CO<sub>2</sub>- UND KRAFTSTOFFREDUKTION

Die wesentlichen Wachstumstreiber in der Automobilelektronik waren im abgelaufenen Geschäftsjahr auch weiterhin Produkte zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kraftstoffverbrauch. HELLA ist mit einer Vielzahl an innovativen und effizienzsteigernden Produkten sehr gut aufgestellt, um von dem allgemeinen Wachstum in diesem Bereich zu profitieren und Trends zu setzen. Dementsprechend konnten Vakuumpumpen zur bedarfsgerechten Bremskraftunterstützung, Intelligente Batteriesensoren oder Benzinpumpensteuergeräte im Geschäftsjahr 2012/2013 weiter erfolgreich vertrieben und an neue Kunden ausgeliefert werden. Diese Produkte unterstützen eine bedarfsorientierte Bereitstellung von Energie oder

Kraftstoff. Durch den Einsatz eines Benzinpumpensteuergerätes ergeben sich beispielsweise Einsparpotenziale von rund 0,15 Litern Kraftstoff und etwa drei Gramm CO<sub>2</sub> je 100 Kilometer.

Mit diesen Technologien ist HELLA sehr gut positioniert, um in all den Fahrzeugmärkten weiter zu wachsen, in denen sowohl Endkunden als auch Automobilherstellern durch steigende Kraftstoffpreise und neue Richtlinien zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß immer engere Grenzen in Bezug auf Verbrauch und Emissionen gesetzt werden. Strategisch wird HELLA diese Position auch in den kommenden Jahren mit weiteren effizienten Innovationen ausbauen, insbesondere in den Feldern elektrische Servolenkung, Motorraumsteller und Start-Stopp-Systeme.

## UMSATZ INKLUSIVE INTERSEGMENTAKTIVITÄTEN (IN MIO. EURO) – ELEKTRONIK



## FAHR SICHERHEIT RÜCKT WEITER IN DEN VORDERGRUND

Die kontinuierliche Überwachung des Verkehrsraums ist vor dem Hintergrund einer weiter steigenden Fahrzeugdichte von besonderer Bedeutung. HELLA entwickelt und vertreibt Assistenz-Systeme für alle Fahrzeugsegmente, die den Fahrer in zunehmend komplexen Verkehrssituationen unterstützen. Dabei ist vor allem das umfassende Know-how von HELLA bei 24-GHz-Radarsensoren relevant. Im Berichtszeitraum zeigten insbesondere US-amerikanische Hersteller Interesse an Funktionen wie dem Spurwechselassistenten und einem Warnsystem für das rückwärtige Ausparken. Ein wesentlicher Trend ist dabei die zunehmende Verschmelzung verschiedener bereits im Fahrzeug vorhandener Sensoren und Aktuatoren, wodurch sich der Funktionsumfang bestehender Assistenz-Systeme erheblich erweitern lässt. HELLA bietet Kunden die hierfür notwendige Kompetenz in der System- und Fahrzeugintegration.

## KOMPLEXITÄT BEWÄLTIGEN MIT KAROSSERIEELEKTRONIK

Die Komplexität von elektrischen und elektronischen Systemen ist aufgrund der wachsenden Zahl von Sicherheits- und Komfortfunktionen in modernen Pkw drastisch gestiegen. Bereits ein gut ausgestatteter Mittelklassewagen enthält über 60 miteinander vernetzte Steuereinheiten. HELLA verfügt im Bereich der Karosseriesteuergeräte über rund 25 Jahre Erfahrung. Das Unternehmen kombiniert hohe Kosteneffizienz durch funktionale Integration mit einer international ausgerichteten Entwicklungskompetenz. Auf diese Weise gewann HELLA im Geschäftsjahr 2012/2013

einen Auftrag für 2,7 Mio. Karosseriesteuergeräte bei einem bedeutenden indischen Kunden. Die Entwicklung konnte mit Unterstützung aus Deutschland vollständig vor Ort und damit nah am Kunden sowie entsprechend der Marktbedürfnisse realisiert werden. Zusätzlich wurde während der Entwicklungsphase auch der Auftrag für den dazugehörigen Funkschlüssel gewonnen.

## SENSORIK FÜR LOKALE MARKTANFORDERUNGEN

HELLA entwickelt und produziert weltweit verschiedenste Sensoren für alle namhaften Automobilhersteller. Um zusätzliche Kapazitäten für eine lokalisierte Produktion des Ölsensors in China zu schaffen, wurde im Berichtszeitraum mit dem Ausbau eines Elektronik-Werkes in Xiamen begonnen. Darüber hinaus hat HELLA die Lokalisierung des Regen-Licht-Sensors für den US-amerikanischen und den asiatischen Markt vorangetrieben. In Japan hat das Unternehmen im Geschäftsjahr den Kontakt zu führenden Lenkungsherstellern hergestellt und mit berührungslosen Lenksensoren eine wesentliche Basis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen.

## AUSBAU WELTWEIT – INSBESONDERE IN DEN EMERGING MARKETS

Der kontinuierliche Ausbau des Entwicklungs- und Produktionsnetzwerkes ist ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von HELLA. So konnte auch im zurückliegenden Geschäftsjahr die internationale Präsenz des Unternehmens, insbesondere in den Wachstumsmärkten, weiter ausgebaut werden. In China wurden die bestehenden Produktions- und Entwicklungswerke in Shanghai, Nanjing und Xiamen erweitert. Mittlerweile entstehen



HELLA Shanghai Electronics agiert international, Qualität hat höchste Priorität. So auch bei der Kontrolle der Leuchtweitensteller.

rund zwei Drittel der von HELLA in China gefertigten Produkte direkt für den chinesischen Markt. Auch die indischen Standorte werden zunehmend komplexe Produkte für lokale Kunden entwickeln und fertigen.

In Rumänien hat HELLA das bestehende Produktionswerk für Elektronikteile in Timisoara deutlich erweitert und die technologische Kompetenz des Werkes erheblich ausgebaut. Daneben investierte HELLA, der konzernerneigenen Leitwerkstrategie folgend, auch in Deutschland in den Ausbau der Innovationskraft. So wurde im Juli 2012 der Grundstein für ein neues Entwicklungszentrum in Lippstadt gelegt.

#### JOINT VENTURES: WEITERES WACHSTUM MIT GEBÜNDELTEN KOMPETENZEN

Mit insgesamt vier Gemeinschaftsunternehmen erweitert HELLA die eigenen Kompetenzen im Geschäftsbereich Elektronik. Das in Südkorea angesiedelte Joint Venture HSL Electronics entwickelte sich im Berichtszeitraum mit einem ausgewogenen Produktportfolio, bestehend unter anderem aus Fahrpedalgebern und Batteriesensoren, sehr stabil. Das ebenfalls südkoreanische Joint Venture MHE mit Schwerpunkt in der Entwicklung und Herstellung von Chassiselektronik sowie Fahrerassistenz-Systemen erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut ein überproportionales Wachstum. Dabei konnte MHE erfolgreich weitere Aufträge für die elektrische Lenkkraftunterstützung (EPS) und elektronische Bremssteuergeräte akquirieren und seine führende Marktposition in Südkorea

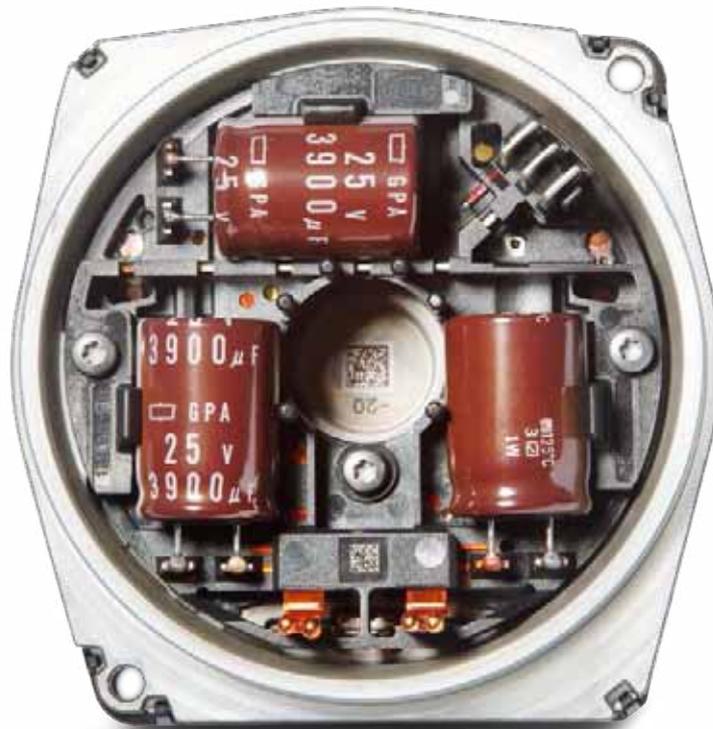
beim radargestützten Spurwechselassistenten durch neue Aufträge festigen. Mit einem zusätzlichen Produktionsstandort in Suzhou/China, der Ende 2011 gegründet wurde, sowie der Erweiterung des Portfolios um neue Produkte in den Bereichen Fahrerassistenz und Sensorik bietet MHE auch zukünftig weiteres Wachstumspotenzial.

Das Joint Venture Behr-Hella Thermocontrol mit Hauptsitz in Lippstadt/Deutschland bildet die komplette Bandbreite an Konzeption, Entwicklung und Produktion von Klimaregelungssystemen ab und bietet Klimabedien- und -steuergeräte sowie Leistungselektronik an. Im Geschäftsjahr wuchs das Joint Venture vor allem durch die Ausstattung globaler Produktplattformen. Ein besonderer Meilenstein in der Entwicklung von BHTC war die Gründung des fünften Produktionsstandortes in Bulgarien im April 2013. Der Anlauf von Produktion und der Aufbau von Entwicklungskompetenz wird Mitte 2014 starten. Mit dem neuen Standort wird BHTC die Wettbewerbsfähigkeit noch einmal deutlich stärken.

Nachdem HELLA im Geschäftsjahr 2011/2012 die Kunden-Lieferanten-Beziehung zu dem Radar-Experten InnoSenT intensiviert hatte, stand im abgelaufenen Geschäftsjahr 2012/2013 vor allem die gemeinsame Ausrichtung auf relevante Technologien im Vordergrund. Zukünftig werden InnoSenT und HELLA weitere, über den 24-GHz-Bereich hinausgehende, Radar-Technologien erschließen und die Zusammenarbeit auf Anwendungen außerhalb der Automobilindustrie ausweiten.

#### AUSBLICK

- // Ausbau der Marktposition bei ressourcenschonenden Technologien durch verstärkte F&E-Aktivitäten an den Leitstandorten in Deutschland sowie den internationalen Kompetenzzentren
- // Intensivierte F&E-Tätigkeiten zur Verknüpfung etablierter HELLA Technologien und Produkte mit weiteren Wachstumstrends wie beispielsweise Konnektivität
- // Erweiterung des internationalen Netzwerkes durch Aufbau einer Elektronik-Entwicklung in Mexiko, um die Entwicklungstätigkeiten für den gesamten Raum Nord- und Südamerika auszubauen



**RUND 800 MILLILITER KRAFTSTOFF PRO 100 KILOMETER SPART** ein Fahrzeug, das mit einer elektrischen Lenkkraftunterstützung (EPS) ausgerüstet ist. Das Modul steigert die Effizienz moderner Fahrzeuge durch eine bedarfsorientierte Bereitstellung von Energie für die Lenkung und bietet damit deutliche Einsparpotenziale gegenüber der dauerhaft betriebenen hydraulischen Servolenkung. Flexible Anbaumöglichkeiten und ein reduziertes Gewicht machen das EPS-Modul zum idealen „Begleiter“ für Fahrzeuge jedes Segments, vom Kleinwagen bis zum Luxus-SUV. Denn im Spannungsfeld aus steigenden Kraftstoffpreisen und strengeren Regelungen in Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß steigt die Nachfrage nach sparsamen Produkten zunehmend. HELLA unterstützt Fahrzeughersteller in diesem Bereich mit hoher Kompetenz und langjähriger Erfahrung, um gemeinsam neue Wege in Sachen Effizienz und Nachhaltigkeit zu gehen.

// 04 Aftermarket

# AUF KURS



**DIE TÜRKEI** wächst rasant: Seit 1980 legt das Bruttoinlandsprodukt jährlich um etwa 5 % zu – und mit dem Wohlstand steigt auch der Wunsch nach Mobilität. Zentraler Markt- und Umschlagplatz ist die Metropole Istanbul. Deren Potenzial hat HELLA erkannt und versorgt von hier gemeinsam mit der Handelsgesellschaft Intermobil das ganze Land mit Ersatzteilen und Zubehör für Personen- und Nutzkraftwagen.







#### ISTANBUL

01 // 2014 soll in der Türkei ein Gesetz verabschiedet werden, das Fahrzeuge, die älter als 20 Jahre sind, aus dem Verkehr verbannen soll. 02 // Nadine Perahya ist sich sicher, dass dies zu einem starken Anstieg der individuellen Mobilität führen wird. 03 // Seit 1980 steigt das Bruttoinlandsprodukt der Türkei jährlich um rund 5%. 04 // Intermobil vertreibt HELLA Produkte im türkischen Markt, darunter Ersatzteile und Zubehör.

Der Straßenverkehr in Istanbul kann ziemlich wild sein. Fahrzeuge aller Art und Altersklasse verstopfen die Straßen. Es wird gehupt und manchmal stehen vier, fünf, sechs Autoreihen nebeneinander – viel mehr, als Fahrspuren vorhanden sind. In kleineren Städten und erst recht auf dem Land dominieren jedoch Busse den Verkehr in der Türkei, denn Benzin ist teuer. So kommen auf 75 Mio. Einwohner gerade einmal 16 Mio. Fahrzeuge, von denen die Hälfte Pkw sind. Doch das ist nur eine Momentaufnahme. „Wir erwarten einen starken Anstieg der individuellen Mobilität. Das wird sich auf den freien Teilemarkt niederschlagen“, sagt Nadine Perahya in ihrem Büro am Rande der Altstadt Istanbuls. Die Präsidentin und Finanzchefin der Handelsgesellschaft Intermobil und ihre 41 Mitarbeiter vertreiben von dort aus HELLA Produkte in der Türkei.

Perahyas Vater gründete 1954 das Unternehmen. Heute versorgt es einen kontinuierlich wachsenden Markt. „Zudem soll im Jahr 2014 ein Gesetz verabschiedet werden, das Autos, die älter als 20 Jahre sind, aus dem Straßenverkehr verbannen wird“, so die Intermobil-Vorsitzende. „Für HELLA ist das ausgesprochen positiv, weil sich dadurch die Struktur des Marktes stark wandeln wird.“ Sie ist überzeugt: Der Anteil der Hersteller, die HELLA als Zulieferer bedient, wird spürbar steigen.

#### DIE KOOPERATION BEGANN MIT VERÄNDERUNG

Nadine Perahya, die zu Beginn ihrer Karriere eine der ganz wenigen Frauen in der einheimischen Automobilindustrie war, kennt den türkischen Markt in- und auswendig. Bei Intermobil startete sie direkt nach ihrer Schulbildung 1972. Im Unternehmen durchlief sie verschiedene Stationen, vor allem im internationalen Handel. Sie absolvierte ein internationales Programm in Cambridge und übernahm 1983 die Leitung der Firma. Neun Jahre später begann die Zusammenarbeit mit HELLA. „Wir waren äußerst aktiv, um die Marke HELLA hier voranzubringen“, sagt Nadine Perahya. „Neben einem intakten Vertriebskanal setzten wir vor allem auf enge Beziehungen zum freien Teilemarkt und zu den Special OE Firmen.“

#### GEWINNBRINGENDE PARTNERSCHAFT

Dieses Engagement sollte sich auszahlen. Seit 2009 übernahm HELLA 56 % an Intermobil und vertrieb die Produkte in der Türkei fortan exklusiv. „Wir pflegen eine sehr intensive Partnerschaft, die Grundlage für die signifikante Absatzsteigerung der vergangenen zwei Jahre ist“, beschreibt Nadine Perahya das Erfolgsgeheimnis. „Beide Seiten profitieren davon“, hebt sie hervor. „So haben wir als Teil der globalen HELLA Organisation einen deutlich besseren Einblick in das System-Know-how – von der Logistik über die Vermarktung bis hin zum kompetenten technischen Service.“ Intermobil vertreibt außerdem Produkte anderer Zulieferer, die nicht mit HELLA im Wettbewerb stehen. Ein Vorteil, weil dadurch die Logistik- und andere Abwicklungskosten für jedes Produkt sinken.

Seit dem Zusammenschluss hat das Unternehmen seinen Umsatz verdoppelt. HELLA, so erklärt Nadine Perahya, habe eine sehr starke Position im türkischen Markt. Vor allem einfach zu verarbeitende Ersatzteile wie

»Die intensive und konstruktive Partnerschaft ist Grundlage dafür, dass wir den Absatz in den vergangenen zwei Jahren noch einmal signifikant steigern konnten.«

NADINE PERAHYA, PRÄSIDENTIN UND FINANZCHEFIN DER HANDELSGESELLSCHAFT INTERMOBIL



Die enge Partnerschaft zwischen Intermobil und HELLA besteht seit 1992.

Pkw-Scheinwerfer, Hupen und Relais laufen gut. Grund dafür: Es gibt in der Türkei eine unübersichtliche Zahl kleiner Werkstätten. Diese sind finanziell nicht in der Lage, Hightech-Equipment zu kaufen. Daher spezialisieren sie sich auf ältere Autos. Für die Zukunft will Nadine Perahya den Aktionsradius noch erweitern. Das ist wichtig, weil auch die Wettbewerber nicht schlafen. „Die lokalen Zulieferer verbessern ihre Qualität und gewinnen Projekte“, erklärt sie. Zusätzlich kämpfen sehr günstige Produzenten aus Asien um Marktanteile. Intermobils Ziel ist daher klar gesteckt: eine größere Vielfalt von HELLA Produkten in der Türkei verkaufen. Zugleich hat das Land aufgrund kultureller Ähnlichkeiten eine Vorreiterstellung für weitere regionale Märkte, die der wirtschaftlichen Entwicklung am Bosphorus folgen könnten. Ob der Sprung in benachbarte Länder folgen soll, steht laut Perahya noch nicht fest. „Wir werden aber auf jeden Fall immer wieder nach neuen Geschäftsmöglichkeiten suchen, die für HELLA eine noch bessere Präsenz und solides Wachstum in der Türkei bedeuten.“

## STARKES PORTFOLIO UND INTERNATIONALES NETZWERK FÖRDERN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Das Geschäftssegment Aftermarket verzeichnete im Geschäftsjahr 2012/2013 bei einem Umsatz von 1,1 Mrd. Euro ein leichtes Wachstum. Mit einem erweiterten Produktportfolio, dem Ausbau des weltweiten Netzwerkes sowie Maßnahmen zur internationalen Prozessstandardisierung hat HELLA im Aftermarket den Grundstein für weiteres Wachstum in einem zunehmend angespannten Marktumfeld gelegt. Regional entwickelte sich das Aftermarket-Geschäft vor allem in Asien, den USA und Deutschland positiv.

### NEUPOSITIONIERUNG DER MARKE HELLA MIT „PARTS, TOOLS, SERVICES“

Mit dem neuen Mehrwertkonzept „Parts, Tools, Services“ hat HELLA im Geschäftsjahr 2012/2013 die bestehende 4+2 Strategie abgelöst. Die Neupositionierung der Marke HELLA im Aftermarket unterstreicht insbesondere die jüngst dazu gewonnenen Kompetenzen und das deutlich erweiterte Leistungsspektrum. Parts steht für das rund 33.000 Artikel umfassende Sortiment von Verschleiß-, Ersatz- und Karosserieteilen, Verbrauchsmaterialien sowie Zubehör. Tools umfassen anspruchsvolle Werkstatt- und Diagnosegeräte, die unter den Marken HELLA, Hella Gutmann Solutions sowie Hella Nussbaum Solutions vertrieben werden. Ein umfangreiches Serviceangebot rundet das Leistungsspektrum mit technischem Kundendienst und attraktiver Ver-

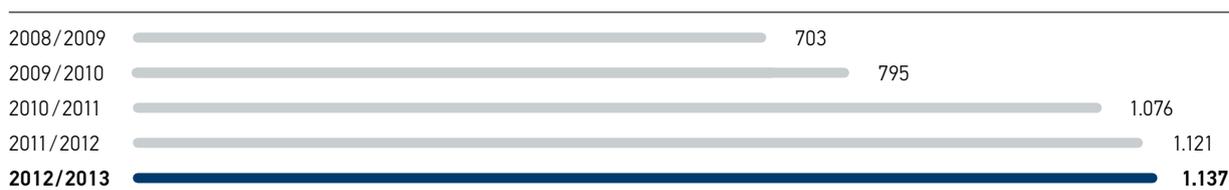
kaufsunterstützung, Werkstattkonzepten sowie professioneller Logistik ab.

Um der steigenden Komplexität des internationalen HELLA Netzwerkes gerecht zu werden, wurde im Geschäftsjahr 2012/2013 zur Anpassung der internen Strukturen ein globales Projekt zur Prozessstandardisierung gestartet. Auf diese Weise wird HELLA zukünftig in der Lage sein, Vertriebsgesellschaften noch effizienter zu verwalten.

### LOGISTISCHEN HERAUSFORDERUNGEN PROAKTIV BEGEGNEN

Darüber hinaus stellt sich HELLA auch im Bereich Logistik den zunehmend komplexer werdenden Anforderungen. Neue Tools und die Einführung weltweit standardisierter

## UMSATZ INKLUSIVE INTERSEGMENTAKTIVITÄTEN (IN MIO. EURO) – AFTERMARKET



Kennzahlen gewährleisten eine durchgängig hohe Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Optimierung der Bestände. So konnten im abgelaufenen Geschäftsjahr alle wichtigen logistischen Kennzahlen, wie Logistikkosten, das Bestands-/Umsatz-Verhältnis oder die Bestandsreichweite verbessert werden.

## STABILE ENTWICKLUNG IM AFTERMARKET

Das Geschäft mit dem freien Teilehandel entwickelte sich im Berichtszeitraum insgesamt stabil, wobei positive Wachstumsimpulse vor allem aus den Regionen Asien, NAFTA und Deutschland stammten. In China wuchs HELLA über alle Produktlinien hinweg schneller als der Wettbewerb, wozu vor allem das gestiegene Alter der Fahrzeugflotte beitrug. Für zukünftiges Wachstum baute HELLA außerdem die Vertriebskanäle vor Ort weiter aus. So wurden rund 50 neue Vertriebspartner in das Netzwerk aufgenommen sowie weitere Niederlassungen aufgebaut.

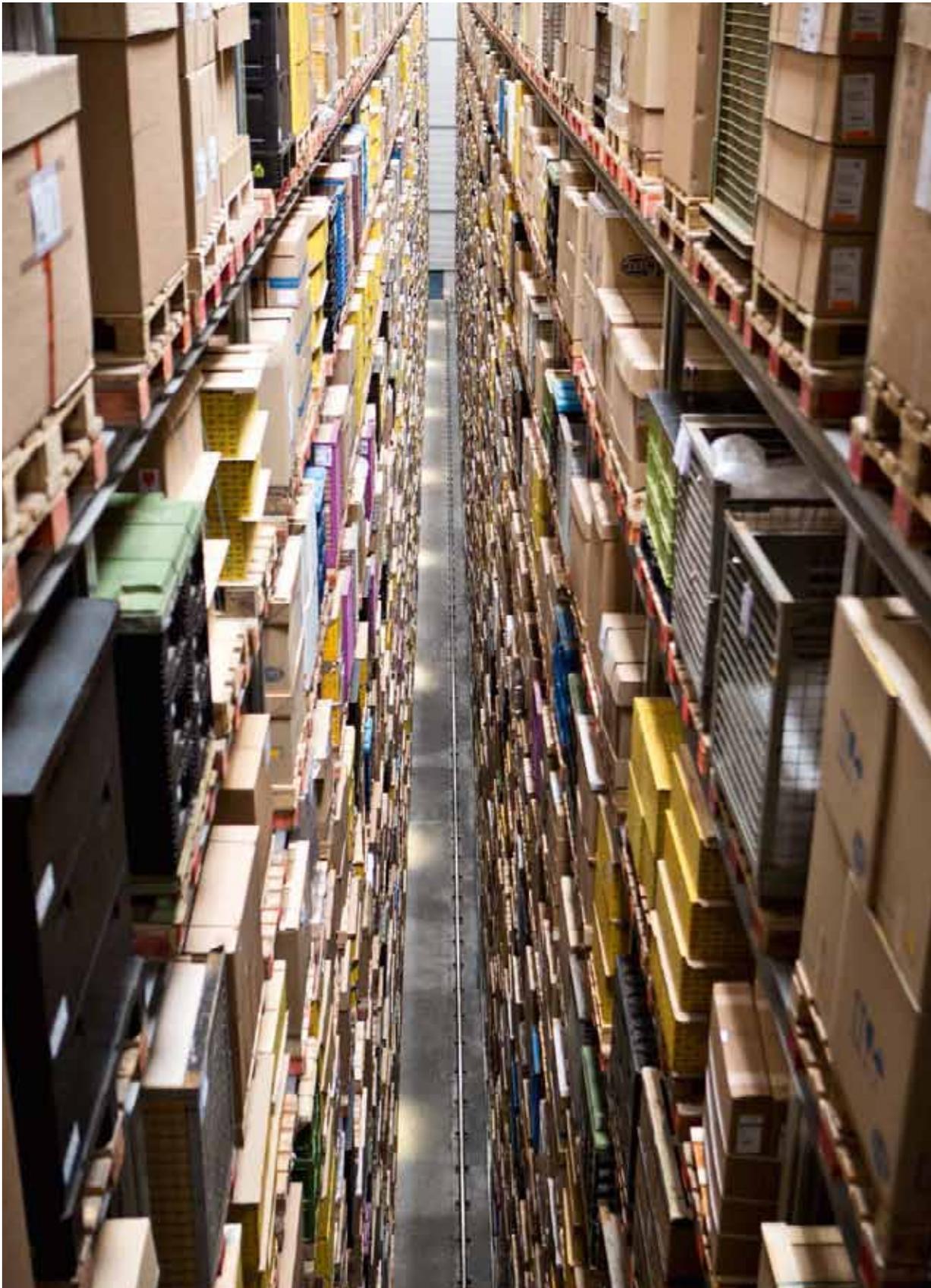
Zur Stärkung des Produktportfolios gründete HELLA zusammen mit dem weltgrößten Bremsbelaghersteller TMD Friction (Nisshinbo) das Joint Venture Hella Pagid, das im Mai 2013 seine Geschäftstätigkeit aufnahm. Mit diesem Gemeinschaftsunternehmen erweitert HELLA das eigene Portfolio und intensiviert die Aktivitäten im Bereich Verschleißteile. Mittelfristig wird sich die neue Marke Hella Pagid Brake Systems als eine wesentliche Säule des zu-

künftigen Produktportfolios etablieren. Daneben hat HELLA im abgelaufenen Geschäftsjahr das Engagement bei Lichtmaschinen und Anlassern deutlich verstärkt.

Auch der Ausbau des internationalen Vertriebsnetzwerkes wurde kontinuierlich vorangetrieben. Die Eröffnung neuer Niederlassungen in Frankreich sowie die Vorbereitung auf einen Markteintritt in den strategisch wichtigen brasilianischen Markt unterstreichen den globalen Anspruch von HELLA im freien Teilehandel.

## KONTINUIERLICHE STÄRKUNG DER GROSSHANDELS-AKTIVITÄTEN

HELLA agiert in Dänemark, Norwegen, Polen und Irland als eigenständiger Großhändler und vertreibt ein umfangreiches Sortiment über ein Filial- und Partnernetzwerk direkt an Werkstätten. Trotz der wirtschaftlich angespannten Lage in Europa im Allgemeinen sowie der zunehmend herausfordernden Marktsituation in Polen und Dänemark im Speziellen entwickelte sich das Großhandelsgeschäft in allen Ländern zufriedenstellend. Die polnische Gesellschaft INTER-TEAM wurde durch den weiteren Ausbau des Filialnetzwerkes gestärkt, um nach dem Vorbild des dänischen Großhändlers FTZ eine noch höhere Kundennähe sowie eine hochfrequente Belieferung zu gewährleisten. Insgesamt ist HELLA in Polen mit über 50 Filialen vertreten und gehört damit zu den Top-Anbietern am Markt.



Das Hochregallager im Logistikzentrum HELLA Distribution in Erwitte/Deutschland bietet aktuell 36.000 Stellplätze und ist damit essenziell für die Warenversorgung der HELLA Aftermarket-Standorte rund um den Globus.

In Norwegen wurde die Integration von AutoMateriell in die bestehende Gesellschaft HELLANor erfolgreich abgeschlossen, wodurch die Werkstattkompetenz und damit die Kundenattraktivität der dort ansässigen Gesellschaft deutlich gestärkt werden konnten.

#### WERKSTATTKOMPETENZ WEITER AUSGEBAUT

Nicht nur die Reparatur, sondern inzwischen selbst einfachste Wartungsarbeiten wie etwa der Wechsel des Bremsbelages sind an heutigen Fahrzeugen nur noch mithilfe modernster Werkzeuge durchzuführen. Hierzu zählt sowohl die technische Ausstattung als auch ein topaktueller Kenntnisstand der Werkstattmitarbeiter. Im Berichtszeitraum baute das Gemeinschaftsunternehmen Hella Gutmann Solutions beide Bereiche weiter aus.

Nach der erfolgreichen Implementierung eines wissens- und onlinebasierten Diagnosegerätes für den High-End-Bereich stand im abgelaufenen Geschäftsjahr die Bearbeitung des preissensitiven Marktsegmentes im Vordergrund. In diesem Segment bietet Hella Gutmann Solutions ein neues Handheld-Produkt für den mobilen Diagnose-Einsatz sowie ein PC-basiertes Produkt.

Zwei weitere Felder erweiterten im Geschäftsjahr das umfassende Diagnose-Know-how von Hella Gutmann Solutions: Mit der Gründung des neuen Gemeinschaftsunternehmens Hella Nussbaum Solutions im Juni 2012 konnte das bestehende Werkstattprogramm um den Bereich der Klimawerkzeuge ergänzt werden. Darüber hinaus wird ein neues kamerabasiertes Scheinwerfer-einstellgerät, dessen Marktstart für das kommende Geschäftsjahr geplant ist, die Justage und Kalibrierung aktiver Lichtsysteme in modernen Fahrzeugen präzisieren und damit die Kompetenz bei der Werkstattausstattung weiter stärken.

Zudem konnten Services, die zur Steigerung und Sicherung des Know-how der Werkstätten notwendig sind, weiter ausgebaut und internationalisiert werden. Hella Gutmann Solutions ist in der Lage, europaweit flächendeckend technische Trainings, Call-Center-Dienste und Datenlösungen anzubieten. Zusätzlich unterstützt auch das neue Wissens- und Service-Portal Hella Tech World die Werkstätten mit über 1.200 fahrzeugspezifischen Diagnose- und Reparaturhinweisen, Online-Handbüchern und Videos. Daneben können auch Finanzdienstleistungen zur Miete oder zum Leasing von Werkstattausrüstung in nahezu jedem europäischen Markt angeboten werden. Die Hella Gutmann Gruppe wird im kommenden Geschäftsjahr einen weiteren Schulungs- und Dienstleistungsstandort in Deutschland eröffnen und die Expansion in Russland, China, den USA und der Türkei fortsetzen.

#### STARKES SORTIMENT FÜR THERMO MANAGEMENT

Das Joint Venture Behr Hella Service ist einer der führenden Anbieter für Kühlungs- und Klimaersatzteile im freien Kfz-Teilemarkt. Trotz des schwierigen Marktumfeldes und einer Abschwächung in einigen europäischen Ländern verzeichnete Behr Hella Service im Berichtszeitraum ein nahezu zweistelliges Umsatzwachstum. Für das Jahr 2014 hat sich das Gemeinschaftsunternehmen ein Wachstum in vergleichbarer Größenordnung zum Ziel gesetzt.

Ein Schwerpunkt des Programmausbaus lag auf Visco®-, Lüfter- und Kupplungsprodukten sowie Wasserpumpen und Wasserpumpen-Kits, die Anfang des Jahres 2012 neu in das Produktprogramm aufgenommen wurden. Das komplette Thermo Management-Sortiment umfasst über 6.000 Produkte und bildet damit ein umfangreiches und leistungsstarkes Portfolio.

#### AUSBLICK

- // **Stärkung des Aftermarket-Geschäftes in China durch Verbesserung des Vertriebsnetzwerkes und lokalisierte Produktoffensiven**
- // **Intensivierung des E-Commerce-Engagements sowohl im freien Teilehandel als auch im Großhandel durch den Aufbau geeigneter Strukturen**
- // **Vervollständigung der weltweiten Vertriebsstruktur durch Gründung einer lokalen Vertriebsgesellschaft in Brasilien**



**OPTIMALE BEGLEITER FÜR AUTOMOBILE JEDER ART UND FAHRZEUGKLASSE** sind die Bremsscheiben und Scheibenbremsbeläge von Hella Pagid Brake Systems. Bei der Entwicklung der Bremsbeläge stehen Sicherheit, Komfort und Langlebigkeit an erster Stelle. Ein Beispiel: Insgesamt 1.000 Stunden Testdauer und eine Strecke von über 300.000 Kilometern muss ein Bremsbelag für die Erstausrüstung überstehen, bevor er in Serie geht. Mehr als 1.400 unterschiedliche Bremsbeläge und 50 verschiedene Rezepturen ermöglichen individuelle Produktlösungen für die verschiedenen Fahrzeugklassen. Hella Pagid ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Automobilzulieferer TMD Friction und HELLA. Es steht für langjähriges Know-how, zuverlässige Produkte sowie eine umfassende Handels- und Servicekompetenz. Diese wird das Joint Venture künftig nutzen, um sich eine starke Marktposition in dem für den Aftermarket wichtigen Bremsensegment aufzubauen.

// 05 Special Applications

# IN BEWEGUNG



**INDIEN** blickt optimistisch in die Zukunft. Die Bevölkerung wächst und mit ihr die Wirtschaft. Das Schwellenland und seine 1,2 Mrd. Einwohner sind auf dem Weg zu höherem Lebensstandard. Diverse Licht- und Elektronikprodukte, die in fünf HELLA Werken in Indien entstehen, forcieren den Aufwärtstrend.







#### DERA BASSI // GURGAON

01 // Indien ist in Bewegung. Und damit auch die 1,2 Mrd. Einwohner des Subkontinents, die nach einem höheren Lebensstandard streben. 02 // Rama Shankar Pandey weiß um die Bedeutung einer starken Marke im indischen Markt. 03 // Obwohl die Verkehrsdichte in Indien mit 16 Pkw pro 1.000 Einwohner sehr gering ist, kommt es dort im Minutentakt zu Verkehrsunfällen. 04 // HELLA India Lighting will dazu beitragen, die Zahl der Unfälle bis 2020 mit Kampagnen und innovativen Produkten um 10 % zu senken.

Eine starke Marke, sagt Rama Shankar Pandey – und er sagt es gleich mehrfach, so wichtig ist ihm das Thema –, sei der Schlüssel zum Erfolg in Indien. „HELLA ist hier seit 1959 vertreten. Wir haben bei allen unseren indischen Kunden einen hervorragenden Ruf“, so der Geschäftsführer von HELLA India Lighting, der auch die Aftermarket-Aktivitäten aus der im Norden liegenden Stadt Gurgaon steuert. Daneben ist der Konzern mit HELLA India Automotive auf dem Subkontinent vertreten. Die Geschäfte laufen gut. Die Firmentöchter erwirtschaften in Indien mit mehr als 1.500 Mitarbeitern an fünf Standorten einen Umsatz von 41 Mio. Euro.

Für den Erfolg hat das Unternehmen hart gekämpft. HELLA India Lighting zum Beispiel startete vor mehr als 50 Jahren als Joint Venture, das schnell die Marktführerschaft bei Scheinwerfern und Hupen für Nutzfahrzeuge übernahm. Die damals Verantwortlichen verfolgten allerdings dieselbe verhängnisvolle Geschäftspolitik wie die übrige Zulieferer- und Ausrüsterbranche im Land, meint Pandey: „Die Firmen setzten nur auf den Preis und nicht auf die technologische Weiterentwicklung der Produkte.“ Eine Folge davon sei, dass die Beleuchtung der meisten indischen Lkw und Nutzfahrzeuge heute 25 Jahre hinter dem weltweiten Niveau hinterherhinkt.

2005 löste sich das Joint Venture auf. HELLA India Lighting wurde vollständige Tochter des Unternehmens und begann wie ein „Start-up“, so Rama Shankar Pandey. Als 2008 die Weltwirtschaftskrise in der indischen Autobranche zuschlug, musste HELLA weitreichende Entscheidungen fällen. „Wir schlossen die Produktion am alten Standort“, so der Geschäftsführer. Dafür wurde in die Standorte in Derabassi und Gurgaon investiert. „Seither wachsen wir stärker als der Markt“, sagt Pandey sichtlich zufrieden. „Mit einem globalen Team aus 58 Kollegen haben wir seit 2011 die Strategie für den Turnaround erarbeitet, die jetzt Früchte trägt.“ Zentrales Thema sei dabei die Sicherheit. Der Straßenverkehr in Indien nimmt bei einem rasant wachsenden Mobilisierungsgrad deutlich zu und führt zu mehr als 410 tödlichen Unfällen pro Tag. In Deutschland sind es zehn.

#### TECHNOLOGIESPRUNG FÜR DIE SICHERHEIT

HELLA India Lighting startete eine Kampagne, die Engagement und Geschäft miteinander verbindet. „Wir wollen dazu beitragen, die Zahl der Verkehrstoten bis zum Jahr 2020 um 10 % zu senken“, erklärt Pandey. Dabei sei ein Technologiesprung unerlässlich, um Indiens Lkw und Busse schnell auf den aktuellen Stand zu bringen. „Um das zu erreichen, mussten wir uns von den ruinösen Niedrigpreisen lösen, ohne die Preisstruktur im Land aus den Augen zu verlieren.“ Eine schwierige Aufgabe. Die indischen HELLA Beschäftigten wollen ihre Zulieferer und Kunden auf kostenbewusste und trotzdem innovative Linie bringen. Das erfordert viel Überzeugungsarbeit. Sehr viel: „Wir besuchen mit unserem 40-köpfigen Vertriebsteam pro Tag 300 bis 400 Kunden, vom Einzelunternehmer mit einem Lkw bis zum Spediteur mit einer großen Flotte“, beschreibt Pandey das aufwändige Unterfangen.

#### INVESTITIONEN FÜR MEHR WACHSTUM

Etliche Kunden ließen sich sofort überzeugen. Der Erfolgsmotor war gezündet. „Schon allein mit unseren Zusatzscheinwerfern haben wir in den ersten vier,

»Mit einem globalen Team aus 58 Kollegen haben wir seit 2011 die Strategie für den Turnaround erarbeitet, die jetzt Früchte trägt.«

RAMA SHANKAR PANDEY, GESCHÄFTSFÜHRER HELLA INDIA LIGHTING



Gemeinsam an neuen Lösungen arbeiten. Bei HELLA India Lighting entstehen auf diese Weise Arbeits- und Zusatzscheinwerfer für den indischen Markt.

fünf Monaten nach Produktionsstart unser Ziel erreicht“, sagt Pandey stolz. Etwa 53 % des Umsatzes entstehen im Aftermarket, der Rest im Export und bei einheimischen Lkw-, Traktor- und Buserstellern, die Scheinwerfer und Heckleuchten von HELLA verbauen. Interessant sind zudem die speziell an regionale Technik angepassten Produkte für indische Fahrzeugproduzenten.

Basis des Erfolgs sei einerseits die harte Arbeit des motivierten Teams. Andererseits werde groß investiert: Mehr als 1 Mio. Euro im vergangenen und über 2 Mio. im aktuellen Geschäftsjahr gingen und gehen in neue Maschinen und große Kampagnen. Die Investitionen fließen in einen Markt der Zukunft. Die Hälfte der Menschen in Indien ist unter 25 Jahre alt. Der Lebensstandard wächst, somit auch die individuelle Motorisierung. Und der Wunsch nach moderner, sicherer Mobilität. Rosige Aussichten für HELLA India Lighting. „Wir wollen mit HELLA India Lighting bis zum Geschäftsjahr 2016/2017 – vorausgesetzt es gibt keine Wirtschaftskrise im Land – unseren Umsatz verfünffachen“, sagt Pandey. „Und das werden wir schaffen.“

## LED-KOMPETENZ FÜR ALLE ZIELGRUPPEN

Das Segment Special Applications ist im Geschäftsjahr 2012/2013 um 7 % auf 344 Mio. Euro Umsatz gewachsen. Der Fokus lag dabei auf der weiteren Umsetzung innovativer LED-Produkte und modularer Lichtlösungen sowie der Komplettierung bestehender Produktfamilien. Auf Basis der hohen technologischen Kompetenz in LED-Lichttechnik und Elektronik entwickelt, produziert und vertreibt HELLA im Segment Special Applications maßgeschneiderte Kundenlösungen und innovative Produkte für Kommunen, Industriekunden sowie Hersteller von Spezialfahrzeugen.

### LED FÜR ALLE ZIELGRUPPEN, STARKES WACHSTUM IM AGRO-SEKTOR

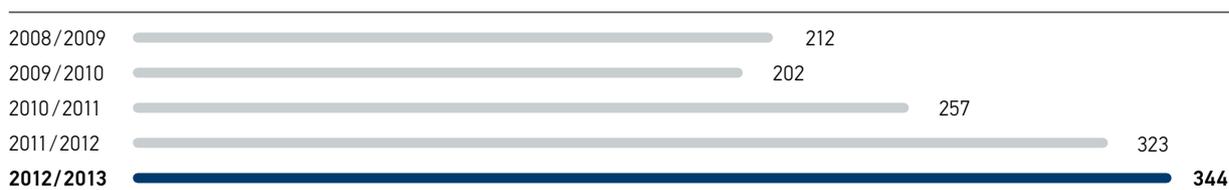
HELLA hat die Umrüstung des bestehenden Angebotes für Hersteller von Spezialfahrzeugen wie Busse, Boote, Land- und Baumaschinen auf modernste LED-Technologie auch im abgelaufenen Geschäftsjahr konsequent vorangetrieben. Die LED ist aufgrund ihrer langen Lebensdauer sowie der hohen Robustheit gegenüber Erschütterungen optimal für den Einsatz unter härtesten Bedingungen, etwa in den Bereichen Agro, Construction und Power Sports, geeignet. Aufgrund der großen Nachfrage nach robusten und lumenstarken Arbeitsscheinwerfern für Landmaschinen hat HELLA im Berichtszeitraum eine zusätzliche LED-Produktionslinie in Großpetersdorf/Österreich aufgebaut. Dort ist das weltweite Scheinwerferkompetenzzentrum für Land-

und Baumaschinen sowie Power Sports angesiedelt. Wie ausgeprägt das HELLA LED-Know-how in diesem Bereich ist, zeigt beispielsweise die Auszeichnung des effizienten Arbeitsscheinwerfers Flat Beam mit dem Green Directory Award auf der automechanika 2012. Darüber hinaus fertigt und vertreibt HELLA auch den meistverkauften Arbeitsscheinwerfer der Welt: den Ultra Beam, von dem mittlerweile mehr als 15 Mio. Stück produziert worden sind.

### AUTOMOBILE STANDARDS FÜR TRUCKS

Viele Trends der Automobilindustrie besitzen auch in anderen Kundenzielgruppen hohe Relevanz. So ist optimale Sicht bei Nacht für eine höchstmögliche Verkehrssicherheit insbesondere für Lastkraftwagen von Bedeutung. Daher hat HELLA zusammen mit einem niederländischen Lkw-

## UMSATZ INKLUSIVE INTERSEGMENTAKTIVITÄTEN (IN MIO. EURO) – SPECIAL APPLICATIONS



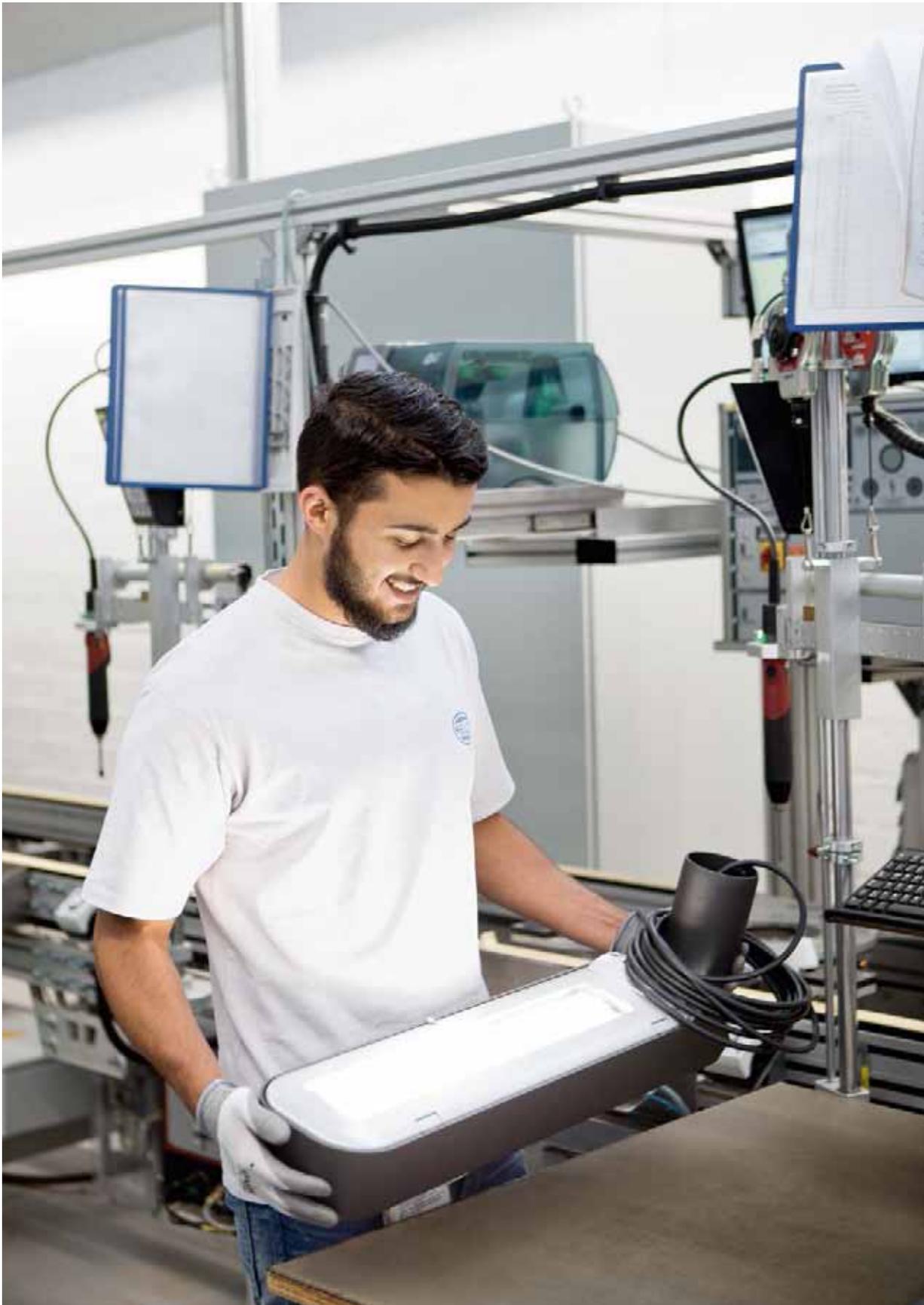
Hersteller erstmalig einen Truck-Scheinwerfer mit LED-Abblendlicht realisiert. Bei einer Lichtintensität auf Xenon-Niveau ist die subjektive Helligkeitswahrnehmung aufgrund der dem Tageslicht ähnlichen Lichtfarbe von LEDs deutlich höher. Ein natürliches, ermüdungsfreieres Sehen sowie eine gesteigerte Kontrastwahrnehmung erhöhen die Sicherheit für Fahrer und Verkehr deutlich. Daneben werden sowohl die Leistungsaufnahme als auch die CO<sub>2</sub>-Emissionen durch den Einsatz der LEDs signifikant reduziert.

Darüber hinaus bietet HELLA auch für Trailer verschiedene Beleuchtungssysteme, darunter ein innovatives Konzept zur Heckbeleuchtung. Die Hybridheckleuchte der EasyConn NextGeneration ist durch einen modularen Aufbau besonders flexibel. Mittels des Baukastensystems können die seitengleich aufgebauten Komponenten der Leuchte sowohl rechts- als auch linksseitig verbaut werden, was Lagerka-

pazitäten reduziert und so Kosten spart. Des Weiteren ist eine Umstellung von Heckleuchteilen, basierend auf herkömmlichen Glühlampen, auf moderne LEDs ohne weiteres möglich. Dies gewährleistet insbesondere für Flottenbetreiber ein Höchstmaß an Flexibilität, da bei der Umrüstung von Glühlampen auf LEDs keine zusätzliche Zertifizierung zur Homologation notwendig ist.

## HOHE KOMPETENZ FÜR E-FAHRZEUGE

Mit technologisch ausgereiften Produkten aus der automobilen Erstausrüstung bedient HELLA auch Hersteller von Elektro-Fahrzeugen. Im Fokus stehen vor allem solche Technologien, die ein intelligentes Energiemanagement im Fahrzeug unterstützen oder den Energieverbrauch einzelner Funktionen senken. Im Berichtszeitraum ist HELLA in diesem Bereich mit einem der technologisch führenden



Produktion der LED-Straßenbeleuchtung Eco StreetLine.

Hersteller von Elektrofahrzeugen aus den USA gewachsen. Für dessen Limousine mit Elektro-Antrieb lieferte HELLA einen Intelligenten Batteriesensor, verschiedene Aktuatoren und Sensoren sowie Produkte aus dem Lichtbereich. Die erfolgreiche Zusammenarbeit wird in weiteren Fahrzeugmodellen fortgesetzt.

#### ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG DER INDUSTRIE-APPLIKATIONEN

Das Geschäftsfeld Industries hat sich mit seinen Produktbereichen Industrie-, Straßen- und Innenbeleuchtung sowie den Personenzählgeräten und der Flughafenbefehung positiv im Markt entwickelt. In allen Bereichen hat HELLA im Berichtszeitraum das Produktportfolio kontinuierlich ausgebaut und sich so bei verschiedenen Kundengruppen

wie Parkhaus-, Tankstellen- oder Flughafenbetreibern als Komplettanbieter innovativer LED-Lichtlösungen etabliert.

Mit mehr als 43.000 installierten Straßenleuchten gehört HELLA aktuell zu den Top-3-Anbietern innovativer LED-Straßenbeleuchtung im deutschen Markt. Die Produktfamilie Eco StreetLine ist im Geschäftsjahr 2012/2013 um zwei LED-Longfieldleuchten ergänzt worden. Daneben hat HELLA auch das umfassende Sortiment zur energiesparenden, industriellen Beleuchtung erweitert: Das neue LED-Lichtbandsystem IL2 Plus ist eine modulare und vielseitig einsetzbare Industriebeleuchtung, die Lager- und Warenhäuser, Supermärkte und Hochregallager, aber auch Produktionshallen und Werkstätten effizient ausleuchtet.

#### AUSBLICK

- // Stärkung des Geschäftssegments Special Applications durch Ausbau von Kapazitäten in den Wachstumsmärkten
- // Fortsetzung des Wachstumskurses des Geschäftsfeldes Industries durch weitere Komplettierung des Produktportfolios, Stärkung der Organisationsstruktur und Fokussierung auf europäische Wachstumsmärkte
- // Verstärkte Adaptation des HELLA Elektronik-Portfolios für Hersteller von Spezialfahrzeugen



**EINE EFFIZIENTE AUSLEUCHTUNG** von Lager- und Warenhäusern, Hochregallagern sowie Supermärkten garantiert das Lichtbandsystem IL2 Plus. Die Industrieleuchte auf LED-Basis ist dank eines modularen Baukastenprinzips besonders flexibel. So lässt sich das Beleuchtungskonzept individuell an Kundenwünsche und örtliche Gegebenheiten anpassen. Dabei sorgen verschiedene Optiken zur gezielten Lichtlenkung für eine besonders homogene Ausleuchtung und gute Arbeitsbedingungen. Mit Spitzenwerten in Bezug auf Wirtschaftlichkeit, Homogenität und Lebensdauer unterstützt HELLA Industriekunden vor dem Hintergrund steigender Energiekosten bei der Umrüstung auf effiziente und langlebige LED-Beleuchtung. Das Lichtbandsystem IL2 Plus ist dabei nur ein Baustein des ganzheitlichen HELLA LED-Portfolios, das von Straßen- über Tankstellen- und Parkhaus- bis hin zur Innenbeleuchtung alle gängigen Situationen abdeckt.



# FINANZBERICHT

## INHALT

67	<b>Konzern-Lagebericht</b>
87	<b>Konzern-Abschluss (Auszug)</b>
87	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung
88	Konzern-Bilanz
89	Konzern-Kapitalflussrechnung
90	Entwicklung des Konzern-Anlagevermögens
92	Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals
94	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
95	<b>Wesentliche Beteiligungen</b>



## KONZERN-LAGEBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2012/2013

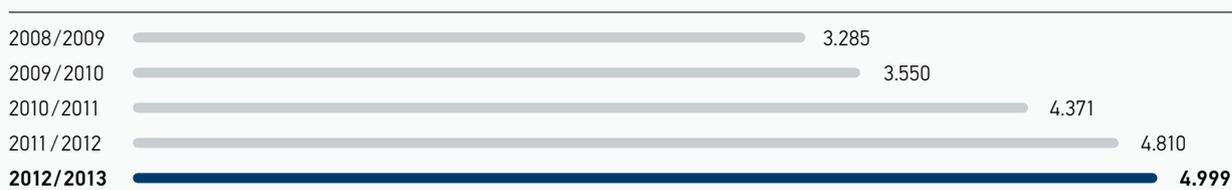
Als international agierendes Familienunternehmen beschäftigt die HELLA KGaA Hueck & Co. mehr als 29.000 Mitarbeiter in mehr als 35 Ländern an über 100 Standorten. Die Kernkompetenzen des Automobilzulieferers liegen in innovativer Beleuchtungstechnik und intelligenter Elektronik für alle Fahrzeugtypen. Darüber hinaus verfügt HELLA europaweit über eine der größten Handelsorganisationen für Kfz-Teile und Zubehör, Diagnose- und Dienstleistungen. Das umfassende Know-how aus dem automobilen Kerngeschäft nutzt HELLA außerdem im Special Applications-Segment, in dem Licht- und Elektronikprodukte für industrielle Anwendungen und die Ausrüstung von Spezialfahrzeugen entwickelt, produziert und vertrieben werden. Im Geschäftsjahr 2012/2013 erzielte der HELLA Konzern einen Umsatz von 5,0 Mrd. Euro.

### SCHWÄCHERE KONJUNKTURELLE ENTWICKLUNG WELTWEIT MIT GROSSEN REGIONALEN UNTERSCHIEDEN

Die Lage der Weltwirtschaft blieb in der ersten Hälfte des HELLA Geschäftsjahres 2012/2013 angespannt. Das globale Wirtschaftswachstum 2012 lag laut Internationalem Währungsfonds mit 3,5% rund 0,8 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert und leicht unterhalb der Erwartungen der Wirtschaftsinstitute. Belastend wirkten vor allem die Unsicherheit über die Lösung der Probleme in der Eurozone, die Bewältigung der Fiskalklippe in den USA sowie die nachlassende Wachstumsdynamik der Schwellenländer aufgrund der gesunkenen Nachfrage aus den Industrienationen. Erst im Frühjahr 2013 belebte sich die Weltkonjunktur leicht, wenn auch mit regional deutlich unterschiedlicher Dynamik. Wachstumsimpulse kamen vor allem aus den Emerging Markets und den USA. Die Vereinigten Staaten profitierten trotz Inkrafttreten einiger Haushaltskürzungen von leicht verbesserten Arbeitslosenzahlen und einem

erhöhten Verbrauchervertrauen, das die Binnennachfrage stärkte. China als treibende Kraft unter den Emerging Markets konnte im ersten Halbjahr 2013 auf Basis eines stabilisierten Exportgeschäfts und einer soliden Binnennachfrage weiterhin mit knapp 8% wachsen, blieb damit aber unterhalb der Wachstumsraten der Vorjahre. Dagegen verharrte Europa seit dem zweiten Halbjahr 2012 weitgehend in einer Rezession. Zwar verbesserte sich die Stimmung im Frühjahr 2013 aufgrund positiver Aussichten für das Fortbestehen der Eurozone leicht, allerdings belasteten rückläufige Exporte, weiter gestiegene Arbeitslosenzahlen vor allem in West- und Südeuropa und eine sehr schwache Binnennachfrage die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dieser negativen Entwicklung der Eurozone konnten sich auch die bis dahin relativ stabilen Länder Mitteleuropas nicht mehr entziehen, sodass sich Konsumentenstimmung und die Investitionsneigung von Unternehmen verschlechterten. Die deutsche Wirtschaft belebte sich zwar bereits zum Jahresauftakt 2013 wieder

## UMSATZERLÖSE HELLA KONZERN (IN MIO. EURO)



leicht dank einer wiedererstarkenden Binnennachfrage und steigenden Exporten insbesondere nach Amerika und Asien. Aber dies reichte nicht für positive Abstrahleffekte und eine verbesserte Entwicklung innerhalb der Europäischen Union.

## CHINA UND DIE USA WEITERHIN WACHSTUMSTREIBER DES GLOBALEN AUTOMOBILABSATZES

Nach Berichten des Verbands der Automobilindustrie (VDA) stieg der globale Pkw-Absatz im Kalenderjahr 2012 trotz Rückgängen in Westeuropa um 4 % auf rund 68 Mio. Fahrzeuge. Sowohl die USA als auch die BRIC-Staaten verzeichneten solide Wachstumsraten, während die Pkw-Verkäufe in Westeuropa im Gesamtjahr 2012 rund 8 % unter dem Vorjahreswert lagen. Auch der deutsche Pkw-Markt, lange Zeit Motor des Automobilabsatzes in Westeuropa, blieb hinter dem Vorjahr zurück. Diese Entwicklung setzte sich auch in den ersten fünf Monaten des Jahres 2013 unverändert fort: China wuchs um 22 %, die USA verzeichneten einen Anstieg um 7 %, dagegen gab es in Deutschland und Europa Rückgänge von 9 % bzw. 7 %.

Der westeuropäische Pkw-Markt verzeichnete aufgrund der schwachen wirtschaftlichen Entwicklung und damit einhergehender Kaufzurückhaltung sowohl 2012 als auch in den ersten Monaten 2013 einen weiteren Absatzrückgang. Insbesondere in den Volumenmärkten Spanien, Frankreich und Italien äußerte sich der hohe Verunsicherungsgrad über die wirtschaftlichen Perspektiven in anhaltenden Verkaufsrückgängen. Aber auch der deutsche Pkw-Markt war trotz solider Einkommens- und Beschäftigungslage zunehmend von sinkenden Absatzzahlen betroffen. Während der Absatzrückgang 2012 einstellig war,

fiel er in den ersten Monaten 2013 sogar zweistellig aus. Aufgrund einer sehr internationalen Ausrichtung mit einer soliden Basis in den Wachstumsregionen und wettbewerbsfähiger Produkte konnten die deutschen Fahrzeughersteller das Minus in Deutschland und Westeuropa jedoch ausgleichen bzw. sogar teilweise überkompensieren.

In China partizipierten deutsche Hersteller mit einem Marktanteil von 21,6 % weiterhin von dem sehr dynamischen Wachstum. Dieser Erfolg lässt sich einerseits auf die seit dem Jahr 2000 versiebenfachen Exporte nach China, andererseits aber auch auf den stetig steigenden Anteil an lokalen Produktionsstätten zurückführen. Aktuell sind rund 35 % der deutschen Pkw-Auslandsproduktion in China angesiedelt. Insgesamt wuchsen deutsche Fahrzeugbauer deutlich schneller als der chinesische Markt, der im Gesamtjahr 2012 um 8,4 % anstieg und im ersten Halbjahr 2013 sogar an Dynamik zulegte.

Auch Japan und Indien verzeichneten 2012 noch ein starkes Wachstum. In Japan ist dies nicht zuletzt auf die staatliche Incentivierung und den Nachholbedarf nach der Natur- und Reaktorkatastrophe von Fukushima zurückzuführen. In den ersten fünf Monaten des neuen Jahres ging der Absatz jedoch um knapp 9 % zurück, bedingt im Wesentlichen durch das Auslaufen der Prämienprogramme. In Indien, das im gleichen Zeitraum ebenfalls einen Rückgang von rund 9 % erlebte, belasteten das sich verlangsamende Wirtschaftswachstum sowie steigende Zinsen und Benzinpreise die Konsumentenstimmung.

Auf dem US-Markt setzte sich der Wachstumspfad deutscher Hersteller weiter fort. So entwickelte sich der Absatz deutscher Konzernmarken über das gesamte HELLA Ge-

schäftsjahr hinweg positiver als der Gesamtmarkt. Der Marktanteil der deutschen Hersteller erreichte rund 8 %. Dies liegt allerdings immer noch deutlich hinter den japanischen und ungefähr auf dem Niveau der koreanischen Hersteller. Der US-Gesamtmarkt profitierte vor allem von einer zuversichtlicheren Konsumhaltung der Amerikaner aufgrund des sich erholenden Immobilienmarktes, besseren Aussichten am Arbeitsmarkt sowie einem Höchststand im Durchschnittsalter der Fahrzeugflotte von mittlerweile elf Jahren. Der Absatz stieg 2012 um rund 13 % auf über 14,4 Mio. Fahrzeuge. Insgesamt liegt das Marktniveau aber noch immer deutlich unter den Rekordwerten der Jahre 2005 und 2006 mit knapp 17 Mio. verkauften Einheiten.

#### HELLA WÄCHST INTERNATIONAL – UMSATZ ERREICHT ERSTMALS 5 MRD. EURO

Im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielte der HELLA Konzern erstmals einen Umsatz von 5 Mrd. Euro und konnte damit den Wachstumskurs weiterhin erfolgreich fortsetzen. Gegenüber dem Vorjahr betrug das Wachstum 189 Mio. Euro bzw. 3,9 %. In einem heterogenen Konjunkturmilieu ist es HELLA gelungen, in den dynamisch wachsenden Märkten in Asien sowie Nord- und Südamerika neue Marktchancen zu nutzen und in einem eher schwachen Konsumklima in Europa die starke Wettbewerbsposition zu behaupten.

Stärkster Wachstumstreiber im Geschäftsjahr 2012/2013 war die Absatzregion Asien und dort insbesondere China. Mit einem Umsatz nach Endkunden von 1,3 Mrd. Euro verzeichnete die Region gegenüber dem Vorjahr ein Wachstum von 16 %. Der Anteil am Konzern-Umsatz stieg auf 26 %. Auch für die Zukunft sieht HELLA in China und Indien

große Wachstumschancen und investiert in den Aufbau der lokalen Entwicklungs- und Produktionskapazitäten.

Die Region Nord- und Südamerika hat mit einem Plus von 19 % ebenfalls stark zum Wachstum des Konzerns beigetragen. Auch hier wird die Präsenz mit neuen Standorten in Mexiko und Brasilien weiter ausgebaut. Der Anteil am Konzern-Umsatz lag bei 21 %. Dies entspricht einem Umsatz von 1,1 Mrd. Euro. Insgesamt betrug der von HELLA außerhalb Europas erwirtschaftete Umsatzanteil 47 %, im Segment Automotive waren es sogar 56 %.

Weniger positiv entwickelte sich der Markt in Europa. Die schwache wirtschaftliche Lage der süd-, west- und mitteleuropäischen Länder und die damit verbundene geringere Nachfrage haben dazu geführt, dass der Umsatz des HELLA Konzerns in Europa um 6 % zurückging. Allerdings konnte dank der diversifizierten Ausrichtung des Konzerns trotz des deutlichen Rückgangs in den Neuzulassungen ein größerer Umsatzrückgang vermieden werden. Hierin manifestieren sich die Stabilität und Krisenresistenz des HELLA Geschäftsmodells: ein global wettbewerbsfähiges und auf Innovationen ausgerichtetes Automotive-Geschäft, ein starkes Aftermarket-Geschäft mit hoher Kundenpenetration in Europa und ein kleineres, wachstumsstarkes Special Applications-Geschäft mit diversifizierten Kundenstrukturen und anderen Marktzyklen.

Das fortgesetzte Wachstum des Konzerns wurde von allen drei Geschäftssegmenten getragen. Das Segment Automotive wuchs mit innovativen LED-Lichtlösungen für Scheinwerfer, Heckleuchten und den Innenraum von Fahrzeugen, die dem Wunsch der Kunden nach Differenzierung im Design entsprechen und gleichzeitig die Sicherheit und den

## REGIONALE MARKTABDECKUNG NACH ENDKUNDEN – GJ 2012/2013

	Absolut (in Mio. Euro)	Relativ
Deutschland	690	14 %
Europa ohne Deutschland	1.942	39 %
Nord- und Südamerika	1.071	21 %
Asien/Pazifik/RoW	1.296	26 %
<b>Konzern-Umsatz</b>	<b>4.999</b>	<b>100 %</b>

Komfort des Fahrzeugs steigern. Weitere Absatztreiber waren Produkte aus den Bereichen Energiemanagement, Fahrerassistenz und Komponenten der Elektronik, die insbesondere durch die Themen Verbrauchs- und CO<sub>2</sub>-Reduzierung sowie Sicherheit gefördert wurden. Das Geschäftssegment Aftermarket wuchs in Asien, NAFTA und auch in Deutschland. Das attraktive Produktportfolio bei Ersatzteilen und Werkstattprodukten sowie das stabile Großhandelsgeschäft in Nordeuropa entwickelten sich positiv. Das Segment Special Applications steigerte den Umsatz mit neuen LED-Lösungen sowohl im Bereich der Speziellen Erstausrüstung als auch bei fahrzeugunabhängigen Produkten wie zum Beispiel der Straßen- oder Tankstellenbeleuchtung.

#### WEICHENSTELLUNGEN FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM UND MASSNAHMEN ZUR ERHÖHUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT BEEINFLUSSEN ERGEBNIS – EBIT-MARGE DENNOCH BEI 6,0 %

Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte bei deutlich gestiegenen Ausgaben und Investitionen für den Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie die Stärkung des internationalen Produktions- und Entwicklungszusammenarbeit ein Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT) von 299 Mio. Euro erzielt werden. Dies ist ein Rückgang von 47 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr. Im Wettbewerbsvergleich liegt HELLA mit einer EBIT-Marge von 6,0% im oberen Drittel der größten deutschen Automobilzulieferer. Das Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) lag bei 576 Mio. Euro. Im Verhältnis zum Umsatz betrug die EBITDA-Marge 11,5%.

Vor dem Hintergrund des schwachen Marktumfeldes in Europa ist die wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns im zurückliegenden Geschäftsjahr insgesamt positiv und im Einklang mit der langfristigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit verlaufen.

Im Geschäftsjahr 2012/2013 trugen alle drei Geschäftssegmente zum Wachstum und positiven Konzern-Ergebnis bei: Mit einem Nettogewinn von 207 Mio. Euro erzielte HELLA das zweitbeste Ergebnis der Unternehmensgeschichte.

Die Rohertragsmarge erhöhte sich abermals gegenüber dem Vorjahr um 0,6 Prozentpunkte auf 26,9%. Neben der Lokalisierung von Beschaffungsquellen und der Erzielung von Kostenvorteilen durch Design-to-Cost-Maßnahmen und kaufmännische Stellhebel konnte die Produktivität weiter verbessert werden. In der Erhöhung der Rohertragsmarge wird die weiter gestiegene operative Exzellenz von HELLA im Geschäftsjahr 2012/2013 deutlich. In den vergangenen drei Jahren konnte die Marge insgesamt um rund 4 Prozentpunkte gesteigert werden. Diese Leistungsfähigkeit schafft die Basis und Kreditwürdigkeit für Investitionen in weiteres Wachstum und Ausgaben in eine erhöhte globale Wettbewerbsfähigkeit.

Durch den Aufbau neuer Produktionsstandorte in Mexiko und China sowie die Erweiterung bestehender Produktionskapazitäten in Rumänien und China für die Bereiche Lichttechnik und Elektronik im Automotive-Segment wird weiteres Wachstum ermöglicht und die Wettbewerbsfähigkeit auch durch die Realisierung von Kostenvorteilen in den nächsten Jahren weiter erhöht. Allerdings belasten die Vorinvestitionen und Anlaufkosten der neuen Stand-

orte das Ergebnis im Geschäftsjahr 2012/2013 sowie im Geschäftsjahr 2013/2014.

Der Ausbau der weltweiten Entwicklungsressourcen und -kompetenzen in allen Geschäftsbereichen hat zu einem deutlichen Anstieg des Aufwandes für Forschung und Entwicklung auf 468 Mio. Euro geführt. Dies entspricht einem Anteil am Umsatz von 9,4%, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 1,3 Prozentpunkte bzw. 80 Mio. Euro. Zur nachhaltigen Stärkung der Innovationskraft und der regionalen Handlungsfähigkeit, auf lokale Trends und Bedürfnisse angemessen eingehen zu können, ist es für HELLA essenziell, das internationale Netzwerk weiter auszubauen und leistungsstärker zu gestalten. Die Technologieführerschaft ist für HELLA ein strategischer Erfolgsfaktor, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern und zu stärken. Der weitere Ausbau der Entwicklungsstandorte zu Technologie- und Prozesszentren wurde aus diesem Grund trotz erheblicher Ausgaben und damit Ergebnisbelastungen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2012/2013 konsequent vorangetrieben. Die lokale Kompetenz, Kundenwünsche insbesondere in den Wachstumsmärkten vor Ort bedarfsgerecht umzusetzen, wird auf diese Weise deutlich verstärkt.

Die Verwaltungs- und Vertriebskosten stiegen um 48 Mio. Euro auf 617 Mio. Euro an. Dies entspricht einer Umsatzquote von 12,3%. Neben der Stärkung und Weiterentwicklung des Standortes Lippstadt als globales Steuerungs- und Leistungszentrum eines internationalen Konzern-Netzwerkes setzt HELLA auf lokale Zentren, in denen Kompetenzen gebündelt und Aufgaben effektiv und effizient ausgeführt werden. In den Vertriebskosten, die auch proportional zum Umsatz Frachtkostenbestandteile enthalten, sind weiterhin Aufwendungen für die Stärkung der weltweiten Vertriebs-

strukturen enthalten, deren Weiterentwicklung auch in der Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor, insbesondere für den Aftermarket und die Special Applications, sein wird.

Das Beteiligungsergebnis der at Equity bilanzierten Joint Ventures trug mit 15 Mio. Euro zum Konzern-Ergebnis bei. Das sind rund 5 Mio. Euro weniger als im Vorjahr. Maßgeblich hierfür waren neben außerordentlichen Effekten zweier koreanischer Joint Ventures vor allem auch Anlaufkosten neu gegründeter Gemeinschaftsunternehmen. Über Jahre gewachsene strategische Partnerschaften ergänzen das Produkt- und Kundenportfolio von HELLA und eröffnen auf diese Weise Wachstumschancen in neuen Märkten. So wurde mit dem neu gegründeten Joint Venture Hella Pagid GmbH das Produktportfolio im Aftermarket um Verschleißteile wie Bremsbeläge und Bremsen erweitert. Insgesamt erwirtschaften die Joint Ventures einen Außenumsatz von 2,2 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2012/2013. Dies entspricht einem Wachstum von 15%. Auf HELLA entfällt hierbei nach prozentualen Gesellschaftsanteilen ein Umsatz von 817 Mio. Euro, wovon 168 Mio. Euro quotale im Konzernumsatz enthalten sind.

Im sonstigen Finanzergebnis waren Aufwendungen in Höhe von 11 Mio. Euro für den anteiligen vorzeitigen Rückkauf der im Jahr 2009 begebenen Anleihe enthalten. Gleichzeitig konnte der Zinsaufwand im Vergleich zum Vorjahr um 6 Mio. Euro auf 32 Mio. Euro weiter gesenkt werden.



### KONSEQUENTE UMSETZUNG DER INDIVIDUELLEN GESCHÄFTSMODELLE ALS GARANT FÜR PROFITABLES WACHSTUM ALLER SEGMENTE

#### Innovative Ideen bieten neue Lösungen zu den Trends Energieeffizienz, Sicherheit und LED-Technik

Das größte Geschäftsfeld von HELLA ist das Segment Automotive. Mit Produkten der Lichttechnik und Elektronik für Neufahrzeuge werden Automobilhersteller weltweit beliefert. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2012/2013 wurde ein Fremdumsatz von 3,6 Mrd. Euro erwirtschaftet. Dies entspricht einem Wachstum von 3%.

Umsatztreiber waren im Bereich der Lichttechnik insbesondere energiesparende LED-Lichtlösungen wie z. B. die neue Generation Voll-LED-Scheinwerfer mit variablen Lichtfunktionen. Diese Produkte entsprechen im besonderen Maße dem Wunsch der Kunden nach Differenzierung im Wettbewerb und Unterstützung der Markenbildung. Diese Entwicklung wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Auch im Innenraum der Fahrzeuge bieten individuelle LED-Anwendungen, zum Beispiel im Fußbereich oder an den Türen, neue Möglichkeiten, durch ambiante Lichtlösungen den Komfort weiter zu steigern.

Produkte aus dem Bereich des Energiemanagements, wie der Intelligente Batteriesensor oder Module für den Start-Stopp-Betrieb, senken den Verbrauch von Fahrzeugen etwa bei Wartezeiten an Ampeln. Neben den Sensoren und Aktuatoren erzeugten auch Produkte zur elektrischen Lenkung und Fahrerassistenz-Systeme auf Radar-Basis eine hohe Kundennachfrage. Auf besonderes Interesse stießen Radar-Lösungen, die beim Spurwech-

### AUTOMOTIVE

#### REGIONALE MARKTABDECKUNG NACH ENDKUNDEN – GJ 2012/2013

Deutschland  
Europa ohne Deutschland  
Nord- und Südamerika  
Asien/Pazifik/RoW

sel oder Ausparken den rückwärtigen Verkehrsraum und insbesondere den toten Winkel überwachen, um den Fahrer vor herannahenden Fahrzeugen zu warnen. Diese Produkte werden in den nächsten Jahren eine bedeutende Rolle im Produktportfolio von HELLA einnehmen.

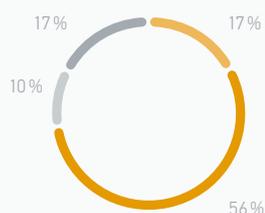
Ein Beispiel für die globale Weiterentwicklung des Segments stellt die Produktfamilie der Funkschlüssel dar, die zunächst in Deutschland als führendem Innovationsmarkt eingeführt wurde. Nachdem das Produkt in den Emerging Markets speziell auf die Bedürfnisse der lokalen Kunden angepasst wurde, begann auch in China die erfolgreiche Marktpenetration.

Das EBIT des Segments Automotive lag bei 215 Mio. Euro, was einer Marge von 5,5% entspricht. Das reduzierte Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr reflektiert insbesondere die hohen Aufwendungen und Investitionen für den Aufbau und die Erweiterung von internationalen Produktionsstandorten sowie die Stärkung der lokalen Präsenz von Entwicklung und Verwaltung.

#### Starke regionale Präsenz und ein attraktives Produktportfolio

Im Segment Aftermarket werden das weltweite Handels- und Servicegeschäft sowie die Großhandelsaktivitäten in Nord- und Osteuropa gebündelt. Der Segmentumsatz mit Fremden wurde im Vergleich zum Vorjahr um 5% auf 1,1 Mrd. Euro gesteigert. Das EBIT lag mit 78 Mio. Euro in Relation zum Umsatz bei 6,8%.

Das Wachstum im Handels- und Servicegeschäft wurde insbesondere in Asien, den USA und Osteuropa generiert und konnte den Rückgang in Süd- und Westeuropa kom-



## AFTERMARKET UND SPECIAL APPLICATIONS

REGIONALE MARKTABDECKUNG NACH ENDKUNDEN –  
GJ 2012/2013

Deutschland  
Europa ohne Deutschland  
Nord- und Südamerika  
Asien/Pazifik/RoW

pensieren. Der Fokus beim Ausbau des weltweiten Netzwerkes lag in China, Russland, Polen und dem Mittleren Osten. Diese Regionen werden auch in den nächsten Jahren Schwerpunkte des Wachstums darstellen. Das Geschäft mit Diagnosegeräten für Werkstätten hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr positiv entwickelt und soll auch in Zukunft weiter ausgebaut werden. Auch das Großhandelsgeschäft konnte sich trotz wirtschaftlich schwieriger Rahmenbedingungen positiv entwickeln und wuchs um 8%.

### LED-Produktlösungen als Kerntreiber für Special Applications

Die Geschäftsfelder Spezielle Erstausrüstung und Industries bilden zusammen das Segment Special Applications. Der Fremdotsatz des Segments ist im abgelaufenen Geschäftsjahr um 9% auf 340 Mio. Euro gestiegen.

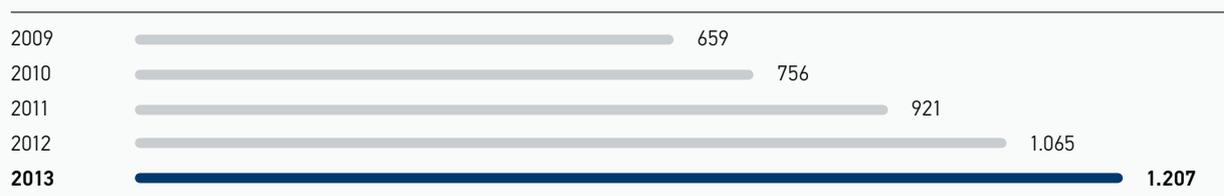
Sowohl für die Spezielle Erstausrüstung, die die Ausstattung von Spezialfahrzeugen wie Busse, Caravans, Land- und Baumaschinen, Kommunalfahrzeuge und Trailer mit Produkten aus den Bereichen Licht und Elektronik umfasst, als auch für die fahrzeugunabhängigen Anwendungen im Bereich Industries kann auf die Entwicklungen aus dem Segment Automotive zurückgegriffen werden, die maßgeschneidert auf die jeweiligen Kunden- und Marktbedürfnisse angepasst werden. Ein Beispiel hierfür stellt die Übertragung der LED-Technik auf neue Einsatzmöglichkeiten, etwa bei der Straßenbeleuchtung, dar. Anlaufkosten des Industries-Bereichs und eine einmalige Standortneuausrichtung in der Speziellen Erstausrüstung belasteten das operative Ergebnis. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lag das EBIT bei 13 Mio. Euro, dies entspricht einer Marge von 3,7%.

### LANGFRISTIG AUSGERICHTETE FINANZIERUNG SICHERT WACHSTUMSKURS UND UNTERNEHMERISCHE UNABHÄNGIGKEIT

Die Finanz- und Vermögenslage war im Geschäftsjahr 2012/2013 auf der einen Seite geprägt von gestiegenen Investitionen im Rahmen des Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeitsprogramms und auf der anderen Seite von der Begebung einer neuen Kapitalmarktanleihe in Benchmarkgröße, mit der die Finanzierung des HELLA Konzerns zu attraktiven Konditionen langfristig abgesichert werden konnte.

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit sank im Vergleich zum Vorjahr um 161 Mio. Euro auf 463 Mio. Euro. Neben dem um 41 Mio. Euro niedrigeren Gewinn vor Ertragsteuern verminderten unter anderem höhere Steuerzahlungen aufgrund des sehr guten Vorjahresergebnisses den betrieblichen Cashflow. Saldiert mit den Steuererstattungen stiegen die Steuerzahlungen um 44 Mio. Euro. Der Aufbau der Vorräte im Rahmen des Wachstums fiel um 31 Mio. Euro höher aus als im Vorjahr. Die Auszahlungen für sonstige Rückstellungen verminderten sich im Vorjahresvergleich zwar um 13 Mio. Euro, allerdings reduzierte sich gleichzeitig der im Ergebnis enthaltene zahlungsunwirksame Aufwand aus den Nettozuführungen zu den Rückstellungen um rund 62 Mio. Euro. Hiervon resultierte ein großer Teil aus Gewährleistungssachverhalten. Die sonstigen im Ergebnis enthaltenen zahlungsunwirksamen Aufwendungen, zum Beispiel aus Beteiligungsbewertungen, verringerten sich um 23 Mio. Euro. Dagegen stiegen die zahlungswirksam vereinnahmten Dividenden um 10 Mio. Euro an.

## EIGENKAPITAL HELLA KONZERN (IN MIO. EURO; JEWEILS 31. MAI)



Die Bruttoinvestitionen ohne Auszahlungen für den Erwerb von Unternehmensanteilen oder Kapitalerhöhungen erhöhten sich um 145 Mio. Euro auf 531 Mio. Euro. Sie umfassen überwiegend Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen für Gebäude, Maschinen, Anlagen und anderes Equipment. Die Errichtung neuer Werke wurde in China und Mexiko begonnen. Daneben wurden Kapazitäten bestehender Werke in Rumänien und China deutlich erweitert. Auf die Investitionen entfielen vorzeitige Zahlungen durch Kunden von 86 Mio. Euro, sodass die damit saldierten Nettoinvestitionen bei 445 Mio. Euro lagen. Darüber hinaus bestanden zum Stichtag keine wesentlichen Investitionsverpflichtungen.

Nach Dividenden von 61 Mio. Euro betrug der gesamte freie Cashflow vor Investitionen in Finanzanlagen oder Beteiligungen -129 Mio. Euro. Die negative Cashflow-Entwicklung im Geschäftsjahr 2012/2013 ist maßgeblich auf die deutliche Erhöhung der Investitionen als Teil des mehrjährigen strategischen Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeitsprogramms zurückzuführen. Diese negative Liquiditätsentwicklung, die auch im folgenden Geschäftsjahr 2013/2014 andauern wird, wurde durch die bestehenden Finanzierungsinstrumente langfristig und unter klarer Analyse der Risikogesichtspunkte, die auch deutlich negativere Marktszenarien tragfähig abbilden, ohne die Stabilität des Unternehmens zu gefährden, abgesichert.

Die erweiterten Produktionskapazitäten werden durch bereits erhaltene Kundenaufträge in den nächsten Jahren ausgelastet und stärken auf diese Weise maßgeblich die globale Umsatz- und Ertragskraft des Konzerns in der

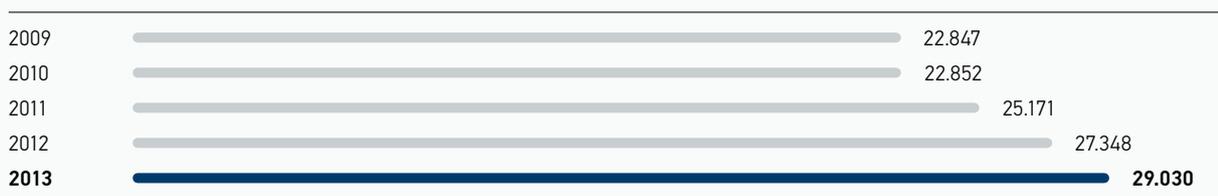
Zukunft. Rückflüsse aus dem umgesetzten globalen Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeitsprogramm werden ab dem Geschäftsjahr 2014/2015 erwartet.

Die Nettofinanzschulden stiegen im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 415 Mio. Euro. Dies entspricht dem 0,7-Fachen des EBITDA und einem Verschuldungsgrad im Verhältnis zum Eigenkapital von 0,3x. Durch die Begebung einer neuen Anleihe erhöhten sich die liquiden Mittel und kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte zum Stichtag auf 685 Mio. Euro.

Neben den bilanzierten Finanzverbindlichkeiten bestehen in geringem Umfang auch Verpflichtungen aus operativen Leasingverhältnissen. Der Barwert der hieraus resultierenden Mindestleasingzahlungen betrug zum Bilanzstichtag 45 Mio. Euro. Das Volumen der zum Bilanzstichtag im Rahmen eines Factoringprogramms verkauften Handelsforderungen blieb mit 100 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Im Januar 2013 hat HELLA das attraktive Kapitalmarktumfeld für Unternehmen genutzt und eine Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. Euro bei einem effektiven Zinssatz von 2,45 % mit einer siebenjährigen Laufzeit am Kapitalmarkt platziert. Die liquiden Mittel wurden verwendet, um einen Teil der im Oktober 2014 auslaufenden Anleihe vorzeitig zurückzuführen. Von 300 Mio. Euro wurden 100 Mio. Euro ausgelöst, sodass die Nettomittelzuführung bei 400 Mio. Euro lag. Gleichzeitig wurden so Freiräume für die anstehenden Investitionen geschaffen und die Planungssicherheit für die nächsten Jahre erhöht.

## MITARBEITER HELLA KONZERN (JEWEILS 31. MAI)



Neben den beiden erwähnten Anleihen (2009/2013) nutzt HELLA im langfristigen Bereich im Wesentlichen drei weitere Finanzierungsinstrumente:

- **Private Placement**

In den Jahren 2002 und 2003 wurden insgesamt 22 Mrd. japanische Yen mit einer Laufzeit von 30 Jahren aufgenommen. Diese Fremdwährungsverbindlichkeit ist vollständig über die Gesamtlaufzeit gegen Kursveränderungen gesichert. Der Stichtagswert der Verbindlichkeit betrug am 31. Mai 2013 169 Mio. Euro.

- **Förderfinanzierung**

Zur Finanzierung zukunftsweisender Entwicklungsprojekte in den Bereichen Energieeffizienz und Fahrsicherheit hat die Europäische Investitionsbank im Jahr 2010 ein zinsgünstiges Darlehen in Höhe von 150 Mio. Euro mit einer Laufzeit von fünf Jahren gewährt.

- **Syndizierte Kreditfazilität**

Im Juni 2011 wurde mit einem Konsortium aus internationalen Banken eine syndizierte Kreditfazilität mit einem Volumen von 550 Mio. Euro und einer Laufzeit von fünf Jahren vereinbart. Als reines Backup ist diese Kreditlinie nicht gezogen.

Im Rahmen der Begebung der Anleihe im Januar 2013 hat die Ratingagentur Moody's zuletzt das Investmentgrade-Rating für den Konzern mit der Bonitätsnote Baa2 mit stabilem Ausblick bestätigt und die Anleihe mit dem gleichen Rating ausgestattet.

#### EIGENKAPITALQUOTE BEI HOHEM LIQUIDITÄTSBESTAND BEI 31 %

Die Bilanzsumme wuchs im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich auf 3,9 Mrd. Euro. Der Anstieg um 606 Mio. Euro gegenüber dem 31. Mai 2012 resultiert zu einem großen Teil aus dem Aufbau der liquiden Mittel. Aufgrund der hohen Investitionen in Sachanlagen erhöhte sich das Anlagevermögen insgesamt um 239 Mio. Euro. Zudem hat das Umsatzwachstum zu einer Zunahme des Working Capital, insbesondere der Vorräte, geführt.

Das Eigenkapital des Konzerns stieg im Berichtszeitraum um 142 Mio. Euro auf nunmehr 1,2 Mrd. Euro. Bedingt durch die Bilanzverlängerung, welche aus der Erhöhung der liquiden Mittel resultiert, sank die Eigenkapitalquote um 1,3 Prozentpunkte auf 30,8 %. Liquiditätsbereinigt lag sie mit 37,3 % knapp unter dem Vorjahresniveau.

#### DEUTLICHER PERSONALANSTIEG IN DER ENTWICKLUNG

Zum Bilanzstichtag am 31. Mai 2013 beschäftigte der HELLA Konzern weltweit 29.030 Mitarbeiter. Das sind rund 6 % mehr als im Vorjahr. Von diesem Anstieg sind 5,8 % auf organisches Wachstum zurückzuführen, die restlichen 0,3 % resultieren aus der erstmaligen Konsolidierung neuer Gesellschaften. Am stärksten stieg die Zahl der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung um 16 % auf über 5.600 Mitarbeiter.

## ANZAHL MITARBEITER IM HELLA KONZERN NACH REGIONEN

	<b>31.05.2013</b>	+/-	Anteil
Deutschland	<b>10.685</b>	1%	37%
Europa ohne Deutschland	<b>9.915</b>	7%	34%
Nord- und Südamerika	<b>3.442</b>	13%	12%
Asien/Pazifik/RoW	<b>4.988</b>	9%	17%
<b>Stammebelegschaft weltweit</b>	<b>29.030</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

### Recruiting-Aktivitäten in Wachstumsregionen weiter intensiviert

HELLA hat im abgelaufenen Geschäftsjahr die Recruiting-Aktivitäten an internationalen Wachstumsstandorten weiter intensiviert und somit das globale Netzwerk konsequent ausgebaut. Hierbei greift HELLA auf vielfältige Recruiting-Ansätze zurück. Ein wesentlicher Baustein ist die enge Zusammenarbeit mit führenden Hochschulen an den jeweiligen HELLA Standorten. So wurde im Berichtszeitraum auf Initiative des Unternehmens beispielsweise eine enge Kooperation zwischen der Southeast University in Nanjing/China sowie der Hochschule Hamm-Lippstadt in Deutschland etabliert. Zugleich nahm HELLA Studierende eines neuen Bachelor-Studiengangs mit Schwerpunkt Lichttechnik sowie Teilnehmer eines Master-Studiengangs, der Maschinenbau mit der Spezialisierung China verbindet, in das bereits bestehende breit gefächerte Förderprogramm auf.

Daneben wurde die Ausrichtung des HELLA internen Trainee-Programms weiter internationalisiert. Ein weiteres Beispiel für einen innovativen Recruiting-Ansatz stellt darüber hinaus ein viermonatiges funktionsbezogenes Schulungsprogramm für Hochschulabsolventen in Rumänien dar. Mit dieser Initiative wird die Zielsetzung verfolgt, potenzielle Mitarbeiter vorab für bestimmte Spezialaufgaben zu qualifizieren und im Erfolgsfall anschließend für das Unternehmen zu gewinnen.

### Personalentwicklung weiter systematisiert

Basis für den Erfolg des Unternehmens sind motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter weltweit. Um die Talente der Mitarbeiter noch zielgerichteter fördern und entwickeln zu können, wurde im Geschäftsjahr 2012/2013 ein neuer weltweiter Talent-Managementprozess implementiert. In

dessen Rahmen werden Mitarbeiter gemäß ihren Potenzialen und Leistungen klassifiziert, um darauf aufbauend bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten sowie entsprechende Karrierepfade zu definieren.

Darüber hinaus wurde das bereits im Geschäftsjahr 2011/2012 eingeführte systematische Trainings- und Qualifizierungsprogramm zum Aufbau neuer Standorte nach der erfolgreichen Umsetzung in China nun auch in Mexiko und Osteuropa etabliert. Eine wesentliche Rolle beim Aufbau internationaler Standorte spielen unter anderem auch die Anleitung und Schulung neuer Mitarbeiter durch erfahrene HELLA Mitarbeiter von bereits etablierten Standorten. Ein Indiz für die Intensität der Zusammenarbeit ist in diesem Kontext nicht zuletzt die Zahl der Auslandsentsendungen, die im abgelaufenen Geschäftsjahr nochmals gesteigert wurde.

Mit dem Ziel, die Feedback-Kultur im Unternehmen sowie die Kompetenzen der Führungskräfte weiter zu stärken, wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr im Rahmen eines Pilotprojekts erstmalig ein 360°-Feedback-Prozess für HELLA Führungskräfte initiiert. Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen und Erkenntnisse aus diesem Projekt soll der 360°-Feedback-Ansatz in den kommenden Jahren konsequent weltweit ausgerollt werden.

### Maßnahmen zur Erhöhung der Personalbindung

Die Intensivierung von Maßnahmen zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern stand auch im Berichtszeitraum weiter im Vordergrund. Hierbei waren vor allem die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus dem Geschäftsjahr 2011/2012 von zentraler Bedeutung. So wurden auf dieser Basis systematisch Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet

## FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSLEISTUNGEN

	<b>2012/2013</b>	+/-	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009
Mitarbeiter F & E	<b>5.612</b>	16 %	4.832	3.882	3.517	3.262
AUFWENDUNGEN IN MIO. EURO						
Lichttechnik	<b>176</b>	24 %	142	128	111	120
Elektronik	<b>257</b>	15 %	224	204	171	169
Aftermarket & Special Applications	<b>35</b>	59 %	22	14	14	16
<b>Gesamt</b>	<b>468</b>	<b>21 %</b>	<b>388</b>	<b>346</b>	<b>296</b>	<b>305</b>
(in % vom Umsatz)	<b>9,4</b>		8,1	7,9	8,3	9,3

und im abgelaufenen Geschäftsjahr in allen Regionen sukzessive umgesetzt. Zur Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen wurden darüber hinaus an zahlreichen Standorten Team- und Familienveranstaltungen durchgeführt.

Nach dem erfolgreichen Start des Sport- und Gesundheitsprogramms „HELLA in Motion“ am Konzernsitz in Lippstadt wurde das Angebot im Berichtszeitraum kontinuierlich erweitert und bietet mittlerweile eine umfassende Auswahl an Sport-, Präventions- sowie Eltern-Kind-Kursen. Darüber hinaus ist das Programm inzwischen eine Plattform für selbstorganisierte Sportgruppen geworden. Aufgrund des großen Interesses von Seiten der Mitarbeiter werden ähnliche Programme aktuell für weitere Standorte ausgearbeitet. Beispielsweise werden an den US-amerikanischen HELLA Standorten regelmäßige Gesundheitschecks und -veranstaltungen für die Beschäftigten durchgeführt.

#### TECHNOLOGIEFOKUS ALS WESENTLICHER TREIBER DES GESCHÄFTSERFOLGES

Zur Absicherung des langfristigen Geschäftserfolges sind Investitionen in den Ausbau der Innovationskraft des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Im abgelaufenen Geschäftsjahr investierte HELLA insgesamt 468 Mio. Euro, also rund 9 % des Umsatzes, in Forschung und Entwicklung und lag damit über dem langjährigen Niveau von rund 8 %. Zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des internationalen Netzwerkes und Erhöhung der Ressourcenstärke hat HELLA das Engagement in Forschung und Entwicklung noch einmal deutlich verstärkt. Zum Ende des Geschäftsjahres waren über 5.600 Mitarbeiter, also fast ein Fünftel der Belegschaft, an den globalen Standorten mit den wesentlichen

Innovationsthemen und Produktentwicklungen entlang der zentralen Megatrends Umwelt, Sicherheit und Komfort beschäftigt. Dies ist ein Anstieg von 16 % gegenüber dem Vorjahr und 45 % gegenüber dem Geschäftsjahr 2010/2011. Damit manifestiert HELLA die Fokussierung und konsequente Ressourcenallokation auf den wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktor globale Innovations- und Technologieführerschaft bei gleichzeitiger operativer Exzellenz in den anderen Funktionen der HELLA internen Wertschöpfungskette.

#### Weiterer Ausbau der LED-Kompetenz

Im Juli 2012 wurde HELLA vom Bundesland Nordrhein-Westfalen als innovativster Hersteller für Auto-Lichtsysteme ausgezeichnet. Die Ehrung unterstreicht die Vorreiterrolle, die das Unternehmen in der Entwicklung sicherheitsrelevanter, lichtbasierter Fahrerassistenz-Systeme einnimmt. Dabei liegen die aktuellen Herausforderungen bei der Entwicklung von LED-Systemen für Front- wie auch Heckanwendungen mittlerweile weniger in der lichttechnischen Optimierung der Halbleiterbauteile, sondern vielmehr in der Erarbeitung von Konzepten, die eine Standardisierung bestimmter Einzelteile und Prozessschritte ermöglichen. Auf diese Weise können kostenoptimierte und skalierbare Lösungen entstehen, mit denen die LED langfristig in den meisten Fahrzeugsegmenten und Ausstattungsvarianten etabliert werden kann.

Überdies steigen durch die zunehmende Komplexität von Scheinwerfern auch die Anforderungen an die Systementwicklung. Aus diesem Grund hat HELLA im abgelaufenen Geschäftsjahr 2012/2013 mit der Implementierung einer Organisationsstruktur begonnen, die sich an einem opto-mechatronischen Entwicklungsprozess orientiert und

bei der die interdisziplinäre Zusammenarbeit der einzelnen Fachbereiche zur Findung technischer Lösungen im Fokus steht.

Ein wesentliches Thema der seriennahen Entwicklung war im Geschäftsjahr 2012/2013 die Fortsetzung der Aktivitäten im Bereich des verschleißfreien LED-Array-Scheinwerfers. Dabei werden die Abblend- und Fernlichtverteilung über LEDs erzeugt, die in einer Matrix angeordnet sind und je nach Bedarf auf- oder abgedimmt werden können. Ein erstes Fahrzeug mit dieser Technologie wird im Herbst 2013 erstmals in Serie im Markt eingeführt.

HELLA engagiert sich aktuell in verschiedenen Forschungs-kooperationen sowie mit einer eigenen starken Vorentwicklung. Zu den aktuellen Themen gehören die Erprobung von alternativen Lichtquellen sowie selbstjustierenden und volladaptiven Scheinwerfern. Daneben stehen auch designgetriebene Funktionalitäten im Fokus, mit denen die Nachfrage nach zunehmender Individualisierung der Lichtsignatur bei Nacht bedient werden kann. Einige Beispiele hierfür sind im Berichtszeitraum entwickelte Designmuster von Heckleuchten mit neuen Materialien oder animiertem Licht.

#### **Bedarfsorientierte Automobilelektronik zur Erhöhung von Verbrauchseffizienz**

Wesentlicher Wachstumstreiber in der Automobilelektronik war im abgelaufenen Geschäftsjahr weiterhin die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kraftstoffverbrauch. HELLA ist in diesem Feld mit einer Vielzahl an innovativen und effizienzsteigernden Produkten sehr gut aufgestellt, um am allgemeinen Wachstum in diesem Bereich teilzunehmen und Trends zu setzen. Erfolgsprodukte wie

Vakuumpumpen zur bedarfsgerechten Bremskraftunterstützung, Intelligente Batteriesensoren oder Benzinpumpensteuergeräte unterstützen eine bedarfsorientierte Bereitstellung von Energie oder Kraftstoff. Auf diese Weise ergeben sich beispielsweise durch den Einsatz eines Benzinpumpensteuergerätes Einsparpotenziale von rund 0,15 Litern Kraftstoff und etwa drei Gramm CO<sub>2</sub> je 100 Kilometer. Strategisch wird HELLA auch in den kommenden Jahren weitere Innovationen zur Effizienzsteigerung insbesondere in den Feldern elektrische Servolenkung, Motorraumsteller und Start-Stopp-Systeme realisieren.

#### **Technologietransfer für neue Zielgruppen**

Die technologische Kompetenz, die HELLA in den Erstausrüstungsbereichen der Automobilindustrie bei innovativer Fahrzeugbeleuchtung und intelligenter Elektronik auszeichnet, überträgt das Unternehmen auf Anwendungsgebiete außerhalb der Automobilindustrie. Für Hersteller von Spezialfahrzeugen wie Busse, Wohnmobile, Boote oder Landmaschinen sowie für Industriekunden bietet HELLA innovative Produkte, die bei Nutzung der grundlegenden Technologie- und Produktkonzepte sehr genau an den speziellen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet sind. Ein gutes Beispiel hierfür ist das im April 2013 im Markt eingeführte LED-Lichtbandsystem IL2 Plus, eine vielseitig einsetzbare Industriebeleuchtung, die Lager- und Warenhäuser, Supermärkte und Hochregallager, aber auch Produktionshallen und Werkstätten effizient ausleuchtet. Das innovative Lichtbandsystem ist modular aufgebaut und kann durch die Verwendung verschiedener Optiken individuell an den Einsatzort, vorherrschende Bedingungen und vom Kunden gewünschte Lichtverteilung angepasst werden.

## KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG DER NACHHALTIGKEIT

Mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens hat der HELLA Konzern die Re-Zertifizierung im Verbund nach ISO 14001 im Geschäftsjahr 2012/2013 erfolgreich abgeschlossen. Zwei weitere Standorte in China und Indien konnten in dieses Netzwerk aufgenommen werden. Das neue Verbundzertifikat ist bis Oktober 2015 gültig. Darüber hinaus stand im Berichtszeitraum die weitere Optimierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs von Prozessen und Produkten im Mittelpunkt. Hierzu wurde mit den Vorbereitungen für ein Pilotprojekt begonnen, in dessen Rahmen an einem Lippstädter Standort ein Energiemanagementsystem nach ISO 50001 eingeführt wird. Über den systematischen Ansatz können Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter reduziert werden. Zusätzlich zu verminderten Verbrauchskosten hat HELLA so weiterhin die Möglichkeit, vom Spitzenausgleich nach dem Energie- und Stromsteuergesetz zu profitieren. Vor diesem Hintergrund sollen nach der erfolgreichen Integration des Energiemanagementsystems in Lippstadt zukünftig weitere deutsche Standorte zertifiziert werden.

Die Zusammenarbeit im internationalen „HELLA Umweltnetzwerk“ stand auch im Berichtszeitraum im Fokus. Standardisierte Umweltprozesse, Managementsystemdokumente und Kennzahlen wurden weltweit eingeführt. Regionale Workshops und cross-funktionale interne Audits

fördern die stärkere Vernetzung der Standorte und bilden den Ausgangspunkt für „Good-Practice-Transfer-Lösungen“.

Weiterhin sind die beiden Werke in Lippstadt die einzigen HELLA Standorte, die dem EU-weiten Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten („CO<sub>2</sub>-Zertifikate“) unterliegen. Im Kalenderjahr 2012 wurden durch die Feuerungsanlage des Werk 1 4.975 Tonnen CO<sub>2</sub> und im Werk 2 15.878 Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert. Da wesentlich weniger CO<sub>2</sub> emittiert wurde als zugebilligt, ergibt sich für das Kalenderjahr 2012 ein Überschuss an 9.627 Zertifikaten. Somit verfügt HELLA insgesamt über 30.083 überschüssige Zertifikate mit einem Wert von rund 82.000 Euro. Im Zuge der aktuellen Novellierung des Treibhausgas-Emissionshandelsgesetzes stellt die dritte Handelsperiode von 2012 bis 2020 eine besondere Herausforderung dar, da die kostenlose Zuteilung bis 2020 von 80 % auf 30 % kontinuierlich reduziert wird. Aus diesem Grund werden die Überschusszertifikate der zweiten Handelsperiode nicht veräußert, sondern zum Defizitausgleich in die dritte Handelsperiode übertragen.

## CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Als international aufgestelltes Unternehmen der automobilen Zulieferindustrie ist HELLA einer Vielzahl von Chancen, aber auch Risiken verschiedener Art ausgesetzt. Einer nachhaltigen und langfristig orientierten Unternehmenspolitik folgend, identifiziert HELLA diese frühzeitig, um verantwortungsvoll und mit Weitblick Chancen zu nutzen und Risiken vorausschauend zu steuern.

## INTERNE KONTROLLE UND RECHNUNGSLEGUNG

Als wesentlicher Bestandteil umfasst das konzernweite interne Kontrollsystem zur Rechnungslegung Organisations-, Kontroll- und Überwachungsstrukturen, die sicherstellen, dass Geschäftsvorfälle ordnungsgemäß erfasst, bewertet und in das Finanzberichts-wesen übernommen werden. Um Einflussfaktoren auf die Rechnungslegung und das Berichtswesen frühzeitig zu identifizieren und um geeignete Maßnahmen zur korrekten Erfassung zu ermöglichen, werden im Zuge des Risikomanagements verschiedene Analysen und Bewertungen durchgeführt. Konzernweit relevante Regelungen zur Rechnungslegung, die zusammen mit der Abschlussplanung den Prozess der Abschlusserstellung bestimmen, sind in einem Bilanzierungshandbuch kodifiziert. Sofern sich Gesetze und Standards in der Rechnungslegung ändern, werden deren potenzielle Auswirkungen auf das Finanzberichts-wesen frühzeitig analysiert und, falls notwendig, in das Konzern-Berichts-wesen aufgenommen.

Die lokalen Gesellschaften werden bei der eigenverantwortlichen Erstellung ihrer Einzelabschlüsse durch das zentrale Konzern-Rechnungswesen unterstützt und überwacht. Abschließend wird die Konsistenz der gemeldeten und geprüften Abschlussdaten mithilfe entsprechender EDV-Systeme sichergestellt. Die Konsolidierung der Einzelabschlüsse erfolgt überwiegend zentral, wobei in begründeten Einzelfällen, wie beispielsweise bei Joint Ventures, auch Teilkonzern-Abschlüsse in den Konzern-Abschluss einbezogen werden. Die interne Revision überprüft die Effektivität rechnungslegungsbezogener interner Kontrollen kontinuierlich.

Die mit der Finanzberichterstattung betrauten Mitarbeiter erhalten regelmäßige Unterweisungen. Die Bewertung komplexer Sachverhalte, wie beispielsweise der Pensionsverpflichtungen, erfolgt je nach Bedarf mit der Unterstützung durch externe Partner. Darüber hinaus umfasst das Kontrollsystem weitere präventive und Transparenz schaffende Maßnahmen, zu denen umfassende Plausibilisierungen, die Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip gehören. Weiterhin tragen die im Rahmen des Risikomanagements durchgeführten Analysen dazu bei, Risiken mit Einfluss auf die Finanzberichterstattung zu identifizieren und Maßnahmen zu ihrer Minimierung einzuleiten. Die Wirksamkeit dieses internen Kontrollsystems wird durch die verantwortlichen Konzern-Gesellschaften und -Bereiche mithilfe eines EDV-gestützten Systems beurteilt und durch die Revision in Stichproben überprüft. Die Geschäftsführung und Aufsichtsgremien werden über die Resultate in regelmäßigen Abständen informiert.

## RISIKOMANAGEMENT

HELLA unterliegt verschiedenen gesamtwirtschaftlichen und politischen, branchen- und wettbewerbspezifischen sowie innerbetrieblichen Risiken, die durch verschiedene aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen frühzeitig transparent gemacht werden. Auf diese Weise kann die Geschäftsführung des HELLA Konzerns rechtzeitig und in angemessener Weise auf erkannte Risiken reagieren und ihnen entgegenwirken. Eine detaillierte Unternehmensplanung wird jährlich mit Blick auf die kommenden drei Geschäftsjahre durch verantwortliche Bereiche der Gesellschaften und der Konzern-Zentrale, wie etwa Vertrieb, Einkauf, Finanzen und Controlling, erstellt. Neben regelmäßigen, standardisierten Managementberichten sind

die verantwortlichen Führungskräfte verpflichtet, relevante Veränderungen des Risikoprofils unverzüglich an die Unternehmensleitung weiterzugeben. Bei Themen, die einer großen Unsicherheit bzw. Volatilität unterliegen, werden auch Szenarioanalysen systematisch eingesetzt. Die grundlegende Unternehmensentwicklung wird regelmäßig überprüft und mit dem Gesellschafterausschuss und dem Aufsichtsrat besprochen und abgestimmt.

Die makroökonomischen Entwicklungen, insbesondere die Auswirkungen der Staatsschuldenkrise in Europa, volatile Finanzmärkte und eine anhaltend instabile politische Lage in Nordafrika und dem Nahen Osten, tragen in erhöhtem Maß zur Verunsicherung der internationalen Märkte bei und können sich negativ auf die Energie- und Rohstoffpreisentwicklung auswirken. Diese Risiken betreffen auch den HELLA Konzern, der als international aufgestelltes Unternehmen einerseits den Entwicklungen in einzelnen Ländern unterworfen ist, aber andererseits durch das globale Produktions- und Entwicklungs-, Lieferanten- und Kundennetzwerk Schwankungen in einzelnen Regionen in geeigneter Weise kompensieren kann.

Finanzwirtschaftliche Risiken durch Währungs- und Zinsschwankungen werden in Abstimmung mit der Geschäftsführung gesteuert. Dabei kommen selektiv auch derivative Finanzinstrumente zur Sicherung von operativen Grundgeschäften zum Einsatz. Außerdem beugt HELLA dem Risiko aus Währungsschwankungen durch den lokalen Bezug von Materialien in der jeweiligen Währungs- und Absatzregion vor. Zur Reduktion des Zinsänderungsrisikos greift HELLA ausschließlich zu Absicherungszwecken auf derivative Zinsgeschäfte zurück. Fremdwährungsrisiken werden zentral erfasst und gesichert, wodurch das Unternehmen

eine optimierte Risikosteuerung und weitere Kosteneinsparungen bei der Sicherung aufgrund der Gegenläufigkeit vieler Positionen erzielt. Die Sicherung von Währungsrisiken erfolgt im Wesentlichen durch Devisentermingeschäfte, die auf die im Rahmen der Geschäftsplanung erwarteten Fremdwährungsströme abgestimmt sind. Die gleiche Strategie setzt HELLA auch zur Sicherung von Rohstoffpreisschwankungen ein.

Langfristige Kredite, Euro-Anleihen und ein langfristiger Yen-Bond sichern die Liquiditätssituation des Konzerns ausreichend ab. Im Januar 2013 platzierte HELLA erfolgreich eine neue, siebenjährige Unternehmensanleihe über 500 Mio. Euro, die das Unternehmen unter anderem zur Refinanzierung der Anleihe aus 2009 nutzen wird. Darüber hinaus steht dem Konzern eine bisher nicht gezogene syndizierte Kreditlinie langfristig zur Verfügung, die im Juni 2011 auf 550 Mio. Euro bei einer Laufzeit bis 2016 erweitert wurde. In Kreditverträgen vereinbarte Bedingungen, deren Nichteinhaltung durch das Unternehmen zu einem Kündigungsrecht des Kreditgebers führen kann, werden laufend systematisch überwacht. Die entsprechenden Finanzkennzahlen sind Bestandteil des Managementberichts. Die bestehenden Vereinbarungen beinhalten auch für das Szenario eines starken wirtschaftlichen Abschwungs ausreichenden Spielraum.

Die Globalisierung der Märkte und rechtliche Entwicklungen bergen weitere Risiken, wie die zusätzlichen Konsequenzen aus der Erweiterung von Gewährleistungsverpflichtungen. Darüber hinaus ist HELLA aber Risiken aus Naturkatastrophen oder Epidemien nicht über ein allgemein übliches Maß hinausgehend ausgesetzt.

Branchen- und wettbewerbsspezifische Risiken resultieren für HELLA vor allen aus der zunehmenden Verlagerung der Pkw-Nachfrage von Westeuropa nach Amerika und Asien, und dort vornehmlich nach China. Die stark wachsenden Verkaufszahlen des chinesischen Automobilmarktes bieten HELLA ein enormes Wachstumspotenzial, jedoch zumeist unter der Voraussetzung der Lokalisierung bestimmter Teile der Wertschöpfungskette wie Produktion und Entwicklung, um hohe Importzölle und Zeitverzögerungen durch Transportwege zu vermeiden. Auch steigende Kraftstoffpreise, gesetzliche Vorgaben zu CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Kraftstoffverbrauch sowie wachsendes ökologisches Bewusstsein beeinflussen den Pkw-Absatz und stellen damit Risiken im Sinne eines Nachfragerückgangs nach Fahrzeugen für den HELLA Konzern dar. Außerdem bestehen für das Unternehmen aufgrund des starken Technologiefokus patentrechtliche Risiken.

Stabilisierend auf die Geschäftslage wirkt sich insbesondere vor dem Hintergrund der Absatzschwäche des Heimatmarktes Europa der antizyklische Geschäftsaufbau des Unternehmens aus. Denn während das Geschäftssegment Automotive mit seinen Bereichen Licht und Elektronik direkt vom Absatz der Automobilindustrie abhängt, greift das Aftermarket-Geschäftssegment mit Ersatzteilen, Zubehör und Werkstattausrüstung vor allem in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten, wenn Fahrzeuge eher repariert als neu angeschafft werden. Gänzlich automobilunabhängig ist außerdem das Special Applications-Geschäft mit Industriekunden und Herstellern von Spezialfahrzeugen. Mit diesem risikooptimierten Geschäftsmodell ist HELLA auch im Fall unerwarteter Markt- oder Branchenveränderungen ausgewogen aufgestellt, wie sich in der Wirtschafts-

krise 2008/2009 zeigte, als HELLA trotz eines deutlichen Umsatzrückgangs von knapp 20 % ein positives Ergebnis erzielen konnte.

Dem wachsenden Internationalisierungsdruck und einer steigenden Zahl von Wertschöpfungsschritten begegnet HELLA mit dem Ausbau des internationalen Produktions- und Entwicklungsnetzwerkes und an den jeweiligen Markterfordernissen angepassten Produktansätzen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Kraftstoffverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzierenden Technologien, deren Wirkungsweise Fahrzeuge effizienter und nachhaltiger macht. Das internationale Kundenportfolio und die weltweite Präsenz in allen relevanten Wachstumsmärkten sichern den Konzern gegen regionale Marktschwankungen ab.

Mit hohem Aufwand entwickelte Technologien schützt HELLA über Patente und Schutzrechte, sofern dies für das Unternehmen strategisch sinnvoll ist. Die Einhaltung dieser Rechte durch den Wettbewerb wird kontinuierlich überwacht und mögliche Verletzungen entsprechend verfolgt. Daneben besteht jedoch auch das Risiko, dass HELLA selbst die Rechte Dritter verletzt, da auch Wettbewerber, Zulieferer und Kunden eine hohe Zahl an Schutzrechten anmelden. Das Bestehen von wirksamen Schutzrechten ist bei gewissen Prozessen, Methoden und Anwendungen nicht immer eindeutig bestimmbar. Daher könnte HELLA in bestimmten Ländern die Produktion, Einfuhr oder Nutzung relevanter Technologien untersagt werden oder eine Schadensersatzpflicht entstehen. Zur Vermeidung der Verletzung bestehender Schutzrechte Dritter überwacht HELLA systematisch die Neuveröffentlichungen und gleicht diese mit dem eigenen Technologie-Portfolio ab.

Risiken aus innerbetrieblichen Bereichen bestehen für HELLA auf Seiten der Produktions- und Entwicklungsprozesse sowie bei der Mitarbeiterakquise. Dem Management von Produktions- und Entwicklungsprozessen kommt daher innerhalb des HELLA Konzerns ein besonderer Stellenwert zu, da eventuelle Prozessschwächen zu Leistungsstörungen gegenüber Erstausrüstungskunden führen könnten, die hohe Folgeschäden durch Produktionsunterbrechungen auf Kundenseite nach sich ziehen. Durch Rückstellungen im Jahresabschluss bzw. in der Unternehmensplanung finden solche erkennbaren und ergebnisrelevanten Belastungen, jeweils unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften, Berücksichtigung. Durch aktives Forderungsmanagement und eine intensive Lieferantentwicklung minimiert HELLA systematisch Ausfallrisiken. Bestehende und neue Lieferanten werden regelmäßigen Qualitätsprüfungen unterzogen, ihre Leistungsfähigkeit wird, wenn nötig, weiterentwickelt. Der gesamte interne Entwicklungsprozess für neue Produkte unterliegt definierten Vorgaben mit klar definierten Meilensteinen zur Prüfung und Überwachung der Qualitätsstandards. Ein umfassendes Qualitätsmanagement reduziert überdies Risiken, die aus der Produktion oder Lieferung fehlerhafter Teile entstehen könnten. Darüber hinaus bestehen Versicherungen zur Abdeckung von Gewährleistungsverpflichtungen aus Serienschäden.

Daneben hat auch das Thema der Personalgewinnung für HELLA einen hohen Stellenwert. Um das Risiko zu minimieren, qualifizierte Fachkräfte nicht oder in nicht ausreichender Zahl einzustellen und langfristig zu binden, verfolgt das Unternehmen konsequent international ausgerichtete Programme zur Personalrekrutierung, -bindung und -weiterbildung.

Die Einhaltung von Vorschriften und gesellschaftlichen Normen – „Compliance“ – ist eine tragende Säule für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Im HELLA Konzern sind die maßgeblichen Spielregeln in einem Verhaltenskodex, dem „Code of Conduct“, für alle Mitarbeiter verbindlich geregelt. Angesichts der steigenden Komplexität der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen nehmen die Herausforderungen zur Gewährleistung von Compliance stetig zu und eröffnen so neue Risikofelder für das Unternehmen. Regelmäßige Schulungen und Unterweisungen, bei Bedarf auch mit Unterstützung externer Experten, sind daher ein wesentlicher Baustein des kontinuierlichen Compliance-Managements.

Ungeachtet dessen, dass alle erforderlichen Maßnahmen (einschließlich regelmäßiger Compliance-Schulungen) getroffen werden, besteht dennoch das Risiko, dass Mitarbeiter gesetzliche Vorschriften nicht einhalten (einschließlich kartellrechtlicher Vorschriften und Antikorruptionsgesetzen) und Strafmaßnahmen oder eine Haftung dem Konzern auferlegt werden. Die europäischen und US-amerikanischen Kartellbehörden haben parallel kartellrechtliche Untersuchungen gegen HELLA und einige andere Unternehmen im Beleuchtungssektor für Personenkraftwagen eingeleitet, deren Ausgang derzeit nicht absehbar ist.

Die beschriebenen Risiken bzw. Risikofelder sind in den Risiko- und Compliance-Managementprozess eingebunden. Zudem verfügt HELLA über einen angemessenen Versicherungsschutz.

Der Unternehmensleitung sind keine Entwicklungen bekannt, die nachhaltig die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage belasten und damit den Fortbestand des Konzerns gefährden könnten.

#### AUSBLICK

Nach Einschätzung der Wirtschaftsinstitute sollte sich die Weltkonjunktur im zweiten Halbjahr 2013 und in 2014 wieder stärker beleben. Dies setzt auch das Ausbleiben eines außerordentlichen Schocks, wie zum Beispiel ein Auseinanderbrechen der Eurozone, voraus. Prognosen für 2013 liegen bei einer globalen Steigerung der weltwirtschaftlichen Leistung von rund 3 %, für 2014 werden rund 4 % Wachstum erwartet. Allerdings wird es weltweit weiterhin große regionale Disparitäten geben.

Die Emerging Markets werden 2013 voraussichtlich um 5 % wachsen. In China werden eine solide Binnennachfrage sowie die wiedererstarkende Nachfrage aus dem Ausland voraussichtlich zu einem Wachstum von etwa 8 % führen. Damit würde sich der globale Ausblick wieder verbessern, auch wenn die Erholung in den Industrienationen weiterhin nur langsam voranschreitet. Nach den USA werden auch andere fortgeschrittene Volkswirtschaften langsam und graduell wieder wachsen. Im Euroraum haben strukturelle Anpassungsprozesse begonnen, deren Umsetzung für eine Wiederherstellung des Vertrauens der Kapitalmärkte in die Stabilität der Währungsunion notwendig ist. Das wirtschaftliche Umfeld wird für die Staaten in Europa, und damit die Unternehmen und Konsumenten, durch die initiierten Strukturanpassungen aber auch weiterhin sehr schwierig bleiben. Verbesserungen werden

sich nur graduell und langsam in den nächsten Jahren einstellen. Die deutsche Konjunktur sollte sich zunehmend durch eine Belebung der Weltwirtschaft und damit anziehende Exporte beleben. Niedrige Zinsen und gute Konditionen zur Kreditvergabe für Unternehmen werden voraussichtlich stimulierend wirken. Als vorteilhaft sollten sich außerdem die hohe Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf den Weltmärkten und die starke Präsenz in den wachstumsstarken Schwellenländern Asiens erweisen. Flankiert von einem stabilen Arbeitsmarkt, der auch den Privatkonsum begünstigen sollte, wird für Deutschland trotz einer weiterhin schwierigen gesamteuropäischen Wirtschaftslage mit einem Anstieg des Bruttoinlandsproduktes um 0,6 % in 2013 und 1,5 % in 2014 gerechnet.

Der Weltmarkt für Pkw wird 2013 erstmalig die 70-Mio.-Marke überschreiten und damit um 2 % wachsen. Bestimmende Wachstumstreiber werden auch weiterhin die Fahrzeugmärkte Chinas und der USA bleiben, die zusammen genommen einen Weltmarktanteil von 42 % abdecken werden, während der Marktanteil Westeuropas um 1 Prozentpunkt auf 16 % zurückgehen wird. Für das Gesamtjahr 2013 wird ein Rückgang des westeuropäischen Pkw-Absatzes um rund 5 % auf 11,1 Mio. Fahrzeuge erwartet, womit Westeuropa um rund 3 Mio. Einheiten unterhalb des langfristigen Durchschnittsniveaus liegt. Die Erholung des westeuropäischen Pkw-Marktes ist eng an die wirtschaftliche Erholung der europäischen Staaten gekoppelt. Da es voraussichtlich nicht zu einer schnellen Verbesserung der Rahmenbedingungen für Konsumenten und Unternehmen kommen wird, bleibt der Pkw-Absatz in Europa voraussichtlich auch in den kommenden Jahren eher schwach.

Vom US-amerikanischen Fahrzeugmarkt wird 2013 ein Zuwachs von rund 5 % auf 15,2 Mio. Light Vehicles erwartet. Bei weiter steigenden Kraftstoffpreisen könnten sich auf dem US-Markt zunehmend Hersteller positionieren, die ansprechende und kraftstoffsparende Modelle anbieten. Für deutsche Unternehmen besteht in diesem Umfeld die Möglichkeit, mit innovativen Technologien und effizienten Strategien zu punkten. Allerdings könnten die zusätzlichen Energiequellen aus Schiefergas/-öl, die gerade in den USA stark gefördert werden, auch zu einer längerfristigen Kraftstoffpreisreduzierung führen. Dies würde vor allem die amerikanischen Hersteller großer SUVs und Light Trucks begünstigen.

Vom chinesischen Fahrzeugmarkt sind aufgrund einer relativ geringen Fahrzeugdichte von 37 Einheiten pro 1.000 Einwohner auch in Zukunft starke Wachstumsimpulse zu erwarten. In 2013 werden voraussichtlich rund 14,3 Mio. Fahrzeuge abgesetzt, was einem Plus von rund 8 % gegenüber dem Vorjahr entsprechen würde.

Indien wird nach einem schwierigen Start das Jahr 2013 voraussichtlich mit einem leichten Zuwachs von rund 3 % auf etwa 2,9 Mio. Fahrzeuge abschließen. Dagegen wird der Rückgang in den Neuzulassungen sich in Japan mit einem Minus von rund 11 % für das Gesamtjahr fortsetzen.

Auf Basis dieser Rahmenbedingungen und Prognosen gehen wir davon aus, dass sich die Geschäftsaktivitäten des HELLA Konzerns auch im kommenden Geschäftsjahr 2013/2014 weiter positiv entwickeln werden. Der Stagnation der europäischen Märkte begegnet das Unternehmen mit der strategischen Weiterentwicklung der weltweiten

Kundenstruktur auf Basis eines wettbewerbsfähigen und innovativen Produktportfolios. Das global ausgerichtete Entwicklungs- und Produktionsnetzwerk bietet HELLA die Möglichkeit, am Wachstum der internationalen Märkte, insbesondere in Asien und Amerika, teilzuhaben. Darüber hinaus stabilisiert das ausgeglichene Geschäftsmodell mit den Segmenten Automotive, Aftermarket und Special Applications gerade auch unter wirtschaftlich schwierigen und volatilen Rahmenbedingungen. Unter der Voraussetzung, dass gravierende ökonomische Verwerfungen ausbleiben, erwartet der HELLA Konzern trotz des anhaltend unsicheren konjunkturellen Umfeldes für die Geschäftsjahre 2013/2014 und 2014/2015 weiterhin Zuwächse beim Umsatz im mittleren einstelligen Bereich, die vor allem auf das ausbalancierte Geschäftsportfolio sowie die weitere Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens und die daraus resultierende Attraktivität von HELLA bei den Kunden zurückzuführen sind.

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels der globalen Automobilindustrie ist im Juni 2013 im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung und Stärkung des Standortes Lippstadt mit der Arbeitnehmervertretung ein freiwilliges Abfindungs- und Altersteilzeitprogramm vereinbart worden. Dadurch gewinnt HELLA Handlungsspielräume, um frühzeitig sozial verträglich die bereits absehbaren Marktherausforderungen zu bewältigen. Künftig wird sich HELLA in Lippstadt in der Funktion als Unternehmenszentrale noch stärker auf die globale Steuerung des wachsenden internationalen HELLA Netzwerkes konzentrieren, um auf diese Weise die konzernweite Qualität der Prozesse und Produkte zu sichern, sowie die Weiterentwicklung zum Technologiestandort vorantreiben.

Das Ergebnis wird trotz eines avisierten Umsatzwachstums aufgrund von erhöhten Aufwendungen für strukturelle Verbesserungen und Investitionen in den Ausbau der globalen Kapazitäten für Entwicklung und Produktion sowie des Abfindungs- und Altersteilzeitprogramms voraussichtlich leicht unterhalb des Vorjahresniveaus liegen. Nach dem Geschäftsjahr 2013/2014 erwarten wir ab Geschäftsjahr 2014/2015 aufgrund der durchgeführten Investitionen und akquirierten Aufträge wieder steigende Ergebnisse.

Die in diesem Bericht getroffenen zukunftsbezogenen Aussagen beruhen auf aktuellen Einschätzungen des HELLA Managements. Sie unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Möglichkeiten von HELLA bezüglich einer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen, wie beispielsweise das zukünftige Marktumfeld und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der übrigen Marktteilnehmer, die erfolgreiche Integration von Neuerwerben und die Realisierung der erwarteten Synergieeffekte sowie Maßnahmen staatlicher Stellen. Sollten einer dieser oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sollten sich die Annahmen, auf denen diese Aussagen basieren, als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen explizit genannten oder implizit enthaltenen Ergebnissen abweichen. Es ist von HELLA weder beabsichtigt noch übernimmt HELLA eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

#### EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2012/2013 waren keine weiteren als die genannten Vorgänge von besonderer Bedeutung zu verzeichnen. Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns hat sich in den ersten Monaten des neuen Geschäftsjahres weiter positiv entwickelt.

Lippstadt, 26. Juli 2013



Dr. Jürgen Behrend

Dr. Rolf Breidenbach

# KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

der HELLA KGaA Hueck & Co.; 1. Juni 2012 bis 31. Mai 2013

T€	2012/2013	2011/2012
Umsatzerlöse	4.999.078	4.810.213
Kosten des Umsatzes	-3.654.455	-3.543.344
<b>Bruttogewinn</b>	<b>1.344.623</b>	<b>1.266.869</b>
Forschungs- und Entwicklungskosten	-468.177	-388.269
Vertriebskosten	-422.217	-391.589
Verwaltungsaufwendungen	-194.701	-176.884
Andere Erträge und Aufwendungen	35.621	23.006
Ergebnisanteile aus at Equity bilanzierten Beteiligungen	15.078	20.335
Übrige Beteiligungserträge	4.371	2.921
Erträge aus Wertpapieren und sonstigen Ausleihungen	3.205	3.354
Sonstiges Finanzergebnis	-19.181	-14.012
<b>Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT)</b>	<b>298.622</b>	<b>345.731</b>
Zinserträge	8.222	8.170
Zinsaufwendungen	-40.605	-46.506
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-32.383</b>	<b>-38.336</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)</b>	<b>266.239</b>	<b>307.395</b>
Ertragsteueraufwendungen	-59.647	-76.294
<b>Ergebnis der Periode</b>	<b>206.592</b>	<b>231.101</b>
davon zuzurechnen:		
den Eigentümern des Mutterunternehmens	201.463	222.801
den Minderheitenanteilen	5.129	8.300

# KONZERN-BILANZ

der HELLA KGaA Hueck & Co. zum 31. Mai

T€	31. Mai 2013	31. Mai 2012
Zahlungsmittel	476.603	429.338
Finanzielle Vermögenswerte	207.998	42.141
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	657.063	647.042
Sonstige Forderungen und nicht-finanzielle Vermögenswerte	102.348	101.961
Vorräte	580.178	543.393
Ertragsteueransprüche	23.290	19.518
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte	11.232	0
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.058.712</b>	<b>1.783.393</b>
Immaterielle Vermögenswerte	241.731	233.719
Sachanlagen	1.323.612	1.092.739
Finanzielle Vermögenswerte	20.141	30.583
At Equity bilanzierte Beteiligungen	115.993	86.578
Latente Steueransprüche	123.912	81.292
Sonstige langfristige Vermögenswerte	37.435	7.144
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.862.824</b>	<b>1.532.055</b>
<b>Vermögenswerte</b>	<b>3.921.536</b>	<b>3.315.448</b>
Finanzschulden	41.966	91.700
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	562.425	512.321
Ertragsteuerschulden	33.135	52.049
Sonstige Verbindlichkeiten	429.105	451.097
Rückstellungen	84.347	125.103
<b>Kurzfristige Schulden</b>	<b>1.150.978</b>	<b>1.232.270</b>
Finanzschulden	1.057.914	679.212
Latente Steuerschulden	63.314	26.128
Sonstige Verbindlichkeiten	184.701	66.532
Rückstellungen	257.395	246.069
<b>Langfristige Schulden</b>	<b>1.563.324</b>	<b>1.017.941</b>
Gezeichnetes Kapital	200.000	200.000
Rücklagen und Bilanzergebnisse	978.984	826.815
Eigenkapital vor Minderheiten	1.178.984	1.026.815
Minderheitenanteile	28.250	38.422
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.207.234</b>	<b>1.065.237</b>
<b>Eigenkapital und Schulden</b>	<b>3.921.536</b>	<b>3.315.448</b>

## KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

der HELLA KGaA Hueck &amp; Co.; 1. Juni 2012 bis 31. Mai 2013

T€	2012/2013	2011/2012
Ergebnis vor Ertragsteuern	266.239	307.395
+ Abschreibungen	277.709	268.770
+/- Veränderung der Rückstellungen	-40.954	8.911
+/- Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen	6.510	29.183
+/- Verlust/Gewinn aus der Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens	95	-7.230
+/- Veränderung der finanziellen Vermögenswerte/Schulden	0	0
+/- Zinsergebnis	32.383	38.336
+/- Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	12.339	-25.541
+/- Ab-/Zunahme der Vorräte	-37.308	-6.491
+/- Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	50.828	85.817
+ Erhaltene Zinsen	7.860	3.358
- Gezahlte Zinsen	-40.112	-39.518
- Gezahlte Steuern	-100.040	-43.265
+ Erhaltene Steuererstattungen	14.497	1.858
+ Erhaltene Dividenden	13.139	3.000
<b>= Netto Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit</b>	<b>463.185</b>	<b>624.583</b>
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von Sachanlagen	3.163	37.193
- Auszahlung für die Beschaffung von Sachanlagen	-488.700	-379.650
+ Einzahlungen aus dem Verkauf immaterieller Vermögenswerte	7.004	4
- Auszahlungen für die Beschaffung von immateriellen Vermögenswerten	-52.212	-43.773
+ Rückzahlung aus Darlehen von assoziierten oder nicht konsolidierten Unternehmen	4.919	0
- Auszahlung für Darlehen an assoziierte oder nicht konsolidierte Unternehmen	-1.952	-6.062
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von Beteiligungen	1.706	2.458
- Auszahlung für den Erwerb von Tochterunternehmen	0	-19.670
- Veränderung der Kapitaleinlagen an assoziierten Unternehmen	-13.375	-20.899
<b>= Netto Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-539.447</b>	<b>-430.399</b>
- Auszahlungen aus der Tilgung von Finanzschulden	-61.876	-64.077
+ Einzahlung aus der Aufnahme von Finanzschulden	33.356	14.520
- Auszahlung für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	-5.464	0
+ Einzahlung aus Kapitaleinlagen von nicht beherrschenden Anteilen	885	0
+ Einzahlung aus der Emission einer Anleihe	495.865	0
- Auszahlung für den Rückkauf von Anteilen einer Alt-Anleihe	-110.760	0
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von Wertpapieren	0	20.168
- Auszahlung für den Kauf von Wertpapieren	-165.079	0
- Auszahlungen aus der Tilgung von Genussscheinen	0	-1.077
- Gezahlte Dividende	-61.375	-40.018
<b>= Netto Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>125.552</b>	<b>-70.484</b>
<b>= Netto Veränderung der Zahlungsmittel</b>	<b>49.290</b>	<b>123.700</b>
+ Finanzmittelbestand am 1. Juni	429.338	295.806
+/- Auswirkungen von Wechselkursänderungen auf Zahlungsmittel	-2.025	9.832
<b>= Finanzmittelbestand am 31. Mai</b>	<b>476.603</b>	<b>429.338</b>

# ENTWICKLUNG DES KONZERN-ANLAGEVERMÖGENS

der HELLA KGaA Hueck & Co.

SACHANLAGEN T€	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Erzeugnis- gebundene Betriebsmittel	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
<b>ANSCHAFFUNGS- BZW. HERSTELLUNGSKOSTEN</b>						
<b>Stand 1. Juni 2011</b>	<b>550.939</b>	<b>1.409.865</b>	<b>834.547</b>	<b>333.201</b>	<b>120.302</b>	<b>3.248.854</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-9.656	-442	-20.518	5.288	364	-24.964
Währungsumrechnung	5.630	12.921	2.157	2.820	2.086	25.614
Zugänge	17.236	112.209	35.114	42.635	171.501	378.695
Abgänge	-8.430	-39.193	-21.875	-10.647	-1.005	-81.150
Umbuchungen	16.388	74.076	19.105	985	-112.290	-1.736
<b>Stand 31. Mai 2012</b>	<b>572.107</b>	<b>1.569.436</b>	<b>848.530</b>	<b>374.282</b>	<b>180.958</b>	<b>3.545.313</b>
<b>KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN</b>						
<b>Stand 1. Juni 2011</b>	<b>283.747</b>	<b>1.040.433</b>	<b>712.294</b>	<b>259.497</b>	<b>1.682</b>	<b>2.297.653</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	-6.261	-1.308	-20.255	2.164	7	-25.653
Währungsumrechnung	2.691	7.128	1.712	2.866	7	14.404
Zugänge	15.907	116.354	49.998	26.720	441	209.420
Abgänge	-2.080	-32.960	-18.429	-9.833	-7	-63.309
Erfasste Wertminderungen	4.706	11.671	6.653	4.406	188	27.624
Wertaufholung	-5.358	-480	-11	0	-496	-6.345
Umbuchungen	1.861	-33	1.312	-3.064	-1.296	-1.220
<b>Stand 31. Mai 2012</b>	<b>295.213</b>	<b>1.140.805</b>	<b>733.274</b>	<b>282.756</b>	<b>526</b>	<b>2.452.574</b>
<b>Buchwerte 31. Mai 2012</b>	<b>276.894</b>	<b>428.631</b>	<b>115.256</b>	<b>91.526</b>	<b>180.432</b>	<b>1.092.739</b>
<b>ANSCHAFFUNGS- BZW. HERSTELLUNGSKOSTEN</b>						
<b>Stand 1. Juni 2012</b>	<b>572.107</b>	<b>1.569.436</b>	<b>848.530</b>	<b>374.282</b>	<b>180.958</b>	<b>3.545.313</b>
Währungsumrechnung	-926	-1.122	-254	-1.265	63	-3.504
Zugänge	36.665	110.748	39.808	38.899	262.580	488.700
Abgänge	-5.114	-34.238	-10.488	-18.492	-1.238	-69.570
Umbuchungen	13.004	45.308	99.468	9.984	-167.764	0
Umbuchungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-20.229	-1.773	0	-224	0	-22.226
<b>Stand 31. Mai 2013</b>	<b>595.507</b>	<b>1.688.359</b>	<b>977.064</b>	<b>403.184</b>	<b>274.599</b>	<b>3.938.713</b>
<b>KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN</b>						
<b>Stand 1. Juni 2012</b>	<b>295.213</b>	<b>1.140.805</b>	<b>733.274</b>	<b>282.756</b>	<b>526</b>	<b>2.452.574</b>
Währungsumrechnung	-909	-1.026	445	-1.124	10	-2.604
Zugänge	17.517	131.240	58.051	29.744	59	236.611
Abgänge	-4.594	-32.229	-9.712	-17.588	0	-64.123
Erfasste Wertminderungen	0	3.637	0	0	0	3.637
Umbuchungen	260	-48.861	47.343	1.342	-84	0
Umbuchungen in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte	-9.512	-1.284	0	-198	0	-10.994
<b>Stand 31. Mai 2013</b>	<b>297.975</b>	<b>1.192.282</b>	<b>829.401</b>	<b>294.932</b>	<b>511</b>	<b>2.615.101</b>
<b>Buchwerte 31. Mai 2013</b>	<b>297.532</b>	<b>496.077</b>	<b>147.663</b>	<b>108.252</b>	<b>274.088</b>	<b>1.323.612</b>

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE TE	Aktivierete Entwicklungs- kosten	Geschäfts- oder Firmenwert	Erworbene immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
--------------------------------------	--	----------------------------------	---	--------

## ANSCHAFFUNGS- BZW. HERSTELLUNGSKOSTEN

<b>Stand 1. Juni 2011</b>	<b>245.176</b>	<b>73.094</b>	<b>126.053</b>	<b>444.323</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	21.922	37.355	1.834	61.111
Währungsumrechnung	2.870	-16	345	3.199
Zugänge	30.946	961	12.778	44.685
Abgänge	-17.686	0	-289	-17.975
Umbuchungen	-1.037	0	2.773	1.736
<b>Stand 31. Mai 2012</b>	<b>282.191</b>	<b>111.394</b>	<b>143.494</b>	<b>537.079</b>

## KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN

<b>Stand 1. Juni 2011</b>	<b>132.016</b>	<b>16.415</b>	<b>109.875</b>	<b>258.306</b>
Veränderungen Konsolidierungskreis	4.522	0	0	4.522
Währungsumrechnung	1.438	5	196	1.639
Zugänge	25.977	0	8.752	34.729
Abgänge	-125	0	-272	-397
Erfasste Wertminderungen	3.157	897	2	4.056
Wertaufholung	-715	0	0	-715
Umbuchungen	-429	0	1.649	1.220
<b>Stand 31. Mai 2012</b>	<b>165.841</b>	<b>17.317</b>	<b>120.202</b>	<b>303.360</b>
<b>Buchwerte 31. Mai 2012</b>	<b>116.350</b>	<b>94.077</b>	<b>23.292</b>	<b>233.719</b>

## ANSCHAFFUNGS- BZW. HERSTELLUNGSKOSTEN

<b>Stand 1. Juni 2012</b>	<b>282.191</b>	<b>111.394</b>	<b>143.494</b>	<b>537.079</b>
Währungsumrechnung	-806	-404	68	-1.142
Zugänge	39.421	0	12.792	52.213
Abgänge	-7.039	0	-2.882	-9.921
Umbuchungen	0	0	0	0
<b>Stand 31. Mai 2013</b>	<b>313.767</b>	<b>110.990</b>	<b>153.472</b>	<b>578.229</b>

## KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN

<b>Stand 1. Juni 2012</b>	<b>165.841</b>	<b>17.317</b>	<b>120.202</b>	<b>303.360</b>
Währungsumrechnung	-663	-44	-215	-922
Zugänge	22.764	0	10.320	33.084
Abgänge	-572	0	-2.829	-3.401
Erfasste Wertminderungen	2.619	1.758	0	4.377
Umbuchungen	100	0	-100	0
<b>Stand 31. Mai 2013</b>	<b>190.089</b>	<b>19.031</b>	<b>127.378</b>	<b>336.498</b>
<b>Buchwerte 31. Mai 2013</b>	<b>123.678</b>	<b>91.959</b>	<b>26.094</b>	<b>241.731</b>

# ENTWICKLUNG DES KONZERN-EIGENKAPITALS

der HELLA KGaA Hueck & Co.; 1. Juni 2012 bis 31. Mai 2013

T€	Gezeichnetes kapital	Kapital- rücklage	Rücklage für Währungs- differenzen	Rücklage für Finanzinstrumente zur Zahlungs- stromsicherung
<b>Stand 31. Mai 2011</b>	<b>200.000</b>	<b>3.061</b>	<b>- 30.174</b>	<b>- 36.924</b>
Ergebnis der Periode	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis der Periode	0	0	39.099	- 36.076
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39.099</b>	<b>- 36.076</b>
Ausschüttungen an Anteilseigner	0	- 3.061	0	0
<b>Transaktionen mit Anteilseignern</b>	<b>0</b>	<b>- 3.061</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Stand 31. Mai 2012</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>8.925</b>	<b>- 73.000</b>
Ergebnis der Periode	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis der Periode	0	0	1.207	4.253
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.207</b>	<b>4.253</b>
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	0	0	- 26	0
Eigenkapitalzuführung und Ausschüttungen an Anteilseigner	0	0	0	0
<b>Transaktionen mit Anteilseignern</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 26</b>	<b>0</b>
<b>Stand 31. Mai 2013</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>10.106</b>	<b>- 68.747</b>

Rücklage für Finanzinstrumente zur Veräußerung	Versicherungs- mathematische Gewinne und Verluste	Andere Gewinn- rücklagen/ Gewinnvortrag	Summe	Minderheiten- anteile	Gesamtkapital
<b>2.553</b>	<b>7.374</b>	<b>743.241</b>	<b>889.131</b>	<b>32.268</b>	<b>921.399</b>
0	0	222.801	222.801	8.300	231.101
-1.707	-48.433	0	-47.117	-128	-47.245
<b>-1.707</b>	<b>-48.433</b>	<b>222.801</b>	<b>175.684</b>	<b>8.172</b>	<b>183.856</b>
0	0	-34.939	-38.000	-2.018	-40.018
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-34.939</b>	<b>-38.000</b>	<b>-2.018</b>	<b>-40.018</b>
<b>846</b>	<b>-41.059</b>	<b>931.103</b>	<b>1.026.815</b>	<b>38.422</b>	<b>1.065.237</b>
0	0	201.463	201.463	5.129	206.592
3.180	-7.241	0	1.399	-34	1.365
<b>3.180</b>	<b>-7.241</b>	<b>201.463</b>	<b>202.862</b>	<b>5.095</b>	<b>207.957</b>
0	2	4.831	4.807	-10.271	-5.464
0	0	-55.500	-55.500	-4.996	-60.496
0	2	<b>-50.669</b>	<b>-50.693</b>	<b>-15.267</b>	<b>-65.960</b>
<b>4.026</b>	<b>-48.298</b>	<b>1.081.897</b>	<b>1.178.984</b>	<b>28.250</b>	<b>1.207.234</b>

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Zu dem vollständigen Konzern-Abschluss und Konzern-Lagebericht hat der gesetzliche Abschlussprüfer nachfolgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

Wir haben den von der HELLA KGaA Hueck & Co., Lippstadt, aufgestellten Konzern-Abschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Bilanz, Konzern-Kapitalflussrechnung, Entwicklung des Konzern-Eigenkapitals und Konzern-Anhang – sowie den Konzern-Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Juni 2012 bis 31. Mai 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzern-Abschluss und Konzern-Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzern-Abschluss und den Konzern-Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzern-Abschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzern-Abschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzern-Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzern-Abschluss und Konzern-Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung um-

fasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzern-Abschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzern-Abschlusses und des Konzern-Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung auf Grund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzern-Abschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzern-Lagebericht steht in Einklang mit dem Konzern-Abschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Bielefeld, den 13. August 2013

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Rehnen**  
Wirtschaftsprüfer

**Droste**  
Wirtschaftsprüfer

## WESENTLICHE BETEILIGUNGEN

## BETEILIGUNGEN IN DEUTSCHLAND IN PROZENT

			%
<b>Produktionsgesellschaften</b>	HELLA Innenleuchten-Systeme GmbH (HIS)	Deutschland	100,0
	HELLA Fahrzeugkomponenten GmbH (HFK)	Deutschland	100,0
	HELLA Leuchten-Systeme GmbH (HLS)	Deutschland	100,0
	HELLA Werkzeug Technologiezentrum GmbH (HWT)	Deutschland	100,0
	Behr-Hella Thermocontrol GmbH (BHTC)*	Deutschland	50,0
	Docter Optics SE (DOCO)	Deutschland	95,8
	HBPO Beteiligungsgesellschaft mbH (HBPO(H))**	Deutschland	33,3
	InnoSenT GmbH**	Deutschland	50,0
<b>Vertriebsgesellschaften</b>	HELLA Distribution GmbH (HD)	Deutschland	100,0
	Behr Hella Service GmbH (BHS)*	Deutschland	50,0
	Hella Pagid GmbH (HPBS)**	Deutschland	50,0
	Hella Nussbaum Solutions GmbH (HNS)**	Deutschland	43,8
	Hella Gutmann Holding GmbH (HGHO)	Deutschland	87,5
<b>Sonstige Gesellschaften</b>	Enko Automotive GmbH (ENKO)	Deutschland	100,0
	HELLA Aglaia Mobile Vision GmbH (HAGL)	Deutschland	100,0
	HELLA Corporate Center GmbH (HCC)	Deutschland	100,0
	HELLA Electronics Engineering GmbH (HEER)	Deutschland	100,0
	HELLA Holding International GmbH (HHI)	Deutschland	100,0
	ARTEC Advanced Reman Technology GmbH (ARTEC)**	Deutschland	50,0

## BETEILIGUNGEN IN EUROPA OHNE DEUTSCHLAND IN PROZENT

			%
<b>Produktionsgesellschaften</b>	HELLA Lighting Finland Oy (HLF)	Finnland	100,0
	HELLA Fahrzeugteile Austria GmbH (HFA)	Österreich	100,0
	HELLA Innenleuchten-Systeme Bratislava, s.r.o. (HISB)	Slowakei	100,0
	HELLA Slovakia Signal-Lighting s.r.o. (HSKS)	Slowakei	100,0
	HELLA Slovakia Front-Lighting s.r.o. (HSKF)	Slowakei	100,0
	HELLA Saturnus Slovenija d.o.o. (HSS)	Slowenien	100,0
	Manufacturas y Accesorios Eléctricos S.A. (MAESA)	Spanien	100,0
	HELLA Autotechnik spol. s.r.o. (HAT)	Tschechien	100,0
	HELLA Autotechnik Nova s.r.o. (HAN)	Tschechien	100,0
	HELLA Romania s.r.l. (HRO)	Rumänien	100,0
	Induperm A/S (HIIN)	Dänemark	100,0
	Hella-Bekto Industries d.o.o. (HBIN)	Bosnien und Herzegowina	70,0

<b>Vertriebsgesellschaften</b>	HELLA N.V. (HBE)	Belgien	100,0	
	FTZ Autodele & Værktøj A/S (FTZDK)	Dänemark	71,1	
	HELLA A/S (HDK)	Dänemark	100,0	
	HELLA S.A.S. (HFR)	Frankreich	100,0	
	HELLA Limited (HLGB)	Großbritannien	100,0	
	HELLA Ireland Limited (HIEL)	Irland	100,0	
	HELLA S.p.A. (HIT)	Italien	100,0	
	HELLA B.V. (HBVNBL)	Niederlande	100,0	
	HELLANOR A/S (HELLANOR)	Norwegen	100,0	
	HELLA Handel Austria GmbH (HHA)	Österreich	100,0	
	HELLA Polska Sp. z o.o. (HPL)	Polen	100,0	
	INTER-TEAM Sp. z o.o. (ITPL)	Polen	50,0	
	HELLA 000	Russland	100,0	
	000 Orum Merca (MERUS)**	Russland	35,5	
	HELLA S.A. (HES)	Spanien	100,0	
	HELLA CZ, s.r.o. (HCZ)	Tschechien	100,0	
	Intermobil Otomotiv Mümessillik Ve Ticaret A.S. (IOTR)	Türkei	56,0	
	HELLA Hungária Kft. (HHU)	Ungarn	100,0	
	<b>Sonstige Gesellschaften</b>	Nordic Forum Holding A/S (NFH)	Dänemark	100,0
		HELLA Engineering France S.A.S. (HEF)	Frankreich	100,0
BETEILIGUNGEN IN AMERIKA IN PROZENT			%	
<b>Produktionsgesellschaften</b>	HELLA Automotive Mexico S.A. de C.V. (HAM)	Mexiko	100,0	
	HELLA Electronics Corporation (HEC)	USA	100,0	
	HELLA do Brazil Automotive Ltda.	Brasilien	100,0	
<b>Vertriebsgesellschaften</b>	HELLAmex S.A. de C.V. (HELLAMEX)	Mexiko	100,0	
	HELLA Inc. (HIUSA)	USA	100,0	
	Hella Mining LLC (HMUS)**	USA	60,0	
<b>Sonstige Gesellschaften</b>	HELLA Centro Corporativo Mexico S.A. de C.V. (HCCM)	Mexiko	100,0	
	HELLA Corporate Center USA, Inc. (HCCU)	USA	100,0	

## BETEILIGUNGEN IN ASIEN/PAZIFIK IN PROZENT

			%
<b>Produktionsgesellschaften</b>	HELLA Australia Pty Ltd. (HA/HAAU)	Australien	100,0
	HELLA Shanghai Electronics Co., Ltd. (HSE)	China	100,0
	HELLA Changchun Tooling Co., Ltd. (HCT)	China	100,0
	Changchun HELLA Automotive Lighting Ltd. (HCL)	China	100,0
	Beifang HELLA Automotive Lighting Ltd. (HBL)	China	100,0
	HELLA (Xiamen) Automotive Electronics Co. Ltd. (HAE)	China	100,0
	Beijing SamLip Automotive Lighting Ltd. (BSL)**	China	49,0
	HELLA (Xiamen) Electronic Device Co. Ltd. (HEDCN)	China	100,0
	Changchun Hella Faway Automotive Lighting Co. Ltd. (HFL)**	China	49,0
	HELLA India Automotive Private Limited (HIA)	Indien	100,0
	Hella India Lighting Ltd. (HIL)	Indien	81,9
	HELLA-New Zealand Limited (HNZ)	Neuseeland	100,0
	Hella-Phil., Inc. (HPI)	Philippinen	90,0
	HSL Electronics Corporation (HSL)**	Südkorea	50,0
	Mando Hella Electronics Corp. (MHE)**	Südkorea	50,0
<b>Vertriebsgesellschaften</b>	HELLA Korea Inc. (HKI)	Südkorea	100,0
	HELLA Asia Singapore Pte. Ltd. (HSG)	Singapur	100,0
	HELLA Trading (Shanghai) Co., Ltd. (HCN)	China	100,0
	HELLA Middle East FZE (HMEA)	Vereinigte Arabische Emirate	100,0
<b>Sonstige Gesellschaften</b>	HELLA Asia Pacific Pty Ltd. (HAP(H))	Australien	100,0
	HELLA Corporate Center (China) Co., Ltd. (HCCC)	China	100,0

## BETEILIGUNGEN IN AFRIKA IN PROZENT

			%
<b>Vertriebsgesellschaften</b>	HELLA Automotive South Africa Pty. Ltd. (HASA)	Südafrika	100,0

**Herausgeber**

HELLA KGaA Hueck & Co.  
Rixbecker Straße 75  
59552 Lippstadt/Deutschland  
[www.hella.com](http://www.hella.com)

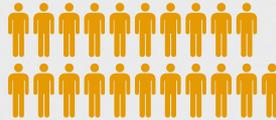
Der Bericht liegt in deutscher und englischer Sprache vor. Beide Fassungen stehen auch im Internet unter [www.hella.de](http://www.hella.de) (Deutsch) und [www.hella.com](http://www.hella.com) (Englisch) zum Download zur Verfügung.

**Investor Relations**

Carl Pohlschmidt  
Tel. +49 2941 38-6653  
Fax +49 2941 38-476653  
[carl.pohlschmidt@hella.com](mailto:carl.pohlschmidt@hella.com)  
[www.hella.com](http://www.hella.com)

Gleichberechtigung ist für HELLA ein Grundprinzip. Nur zur leichteren Lesbarkeit werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Wort Mitarbeiter zusammengefasst. Gemeint sind immer Frauen und Männer gleichermaßen.

# WELTWEITE ENTWICKLUNGS-, PRODUKTIONS- UND VERTRIEBSPRÄSENZ



EUROPA  
**20.600**  
Mitarbeiter



ASIEN/PAZIFIK  
**4.925**  
Mitarbeiter



NORD- UND  
SÜDAMERIKA  
**3.442**  
Mitarbeiter



AFRIKA  
**63**  
Mitarbeiter

## LEGENDE

- Vertrieb
- ▲ Produktion
- Entwicklung

### Nord- und Südamerika

Brasilien	■ ▲ ●
Mexiko	■ ▲ ●
USA	■ ▲ ●

### Afrika

Südafrika	■
-----------	---

### Europa

Belgien	■	Großbritannien	■	Rumänien	▲ ●
Bosnien- Herzegovina	■ ▲	Irland	■	Rusland	■
Dänemark	■	Italien	■	Slowakei	▲ ●
Deutschland	■ ▲ ●	Niederlande	■	Slowenien	▲ ●
Finnland	■ ▲ ●	Norwegen	■	Spanien	■ ▲
Frankreich	■ ●	Österreich	■ ▲ ●	Tschechien	■ ▲ ●
Griechenland	■	Polen	■	Türkei	■
		Portugal	■	Ungarn	■

### Asien/Pazifik

Australien	■ ▲ ●	Neuseeland	■ ▲ ●
China	■ ▲ ●	Philippinen	■ ▲
Dubai	■	Singapur	■
Indien	■ ▲ ●	Südkorea	■ ▲ ●
Japan	■		

// 2012/2013

# HIGHLIGHTS

Ein Blick auf das HELLA Geschäftsjahr 2012/2013: ein Jahr mit neuen Partnerschaften, faszinierenden Produkten und herausragenden Leistungen.

Juni 2012



Das erste Sport- und Gesundheitsprogramm HELLA IN MOTION startet in Lippstadt. Über 400 Mitarbeiter nehmen an dem breiten Angebot aus Sport-, Fitness- und Präventionskursen teil.



Mit dem chinesischen Autohersteller BAIC will HELLA ein neues Joint Venture gründen, das Pkw-Lichtsysteme für den lokalen Markt produziert. Am 1. Juni unterzeichnen beide Parteien die Kooperationsabsichtsvereinbarung.



HELLA intensiviert die bestehende Kunden-Lieferanten-Beziehung zum Radarspezialisten InnoSenT. Gemeinsam streben die Unternehmen die Marktführerschaft bei automobilen Radarsensoren an.

Juli 2012



Dr. Jürgen Behrend und Dr. Rolf Breidenbach legen zusammen mit Lippstadts Bürgermeister Christof Sommer den Grundstein für ein neues Elektronik-Entwicklungszentrum in Lippstadt. HELLA investiert rund 14 Mio. Euro.



HELLA stellt offiziell den neuen Unternehmensclaim „Technologie mit Weitblick“ vor. Er steht für Technologiekompetenz, Innovationsstärke, Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung.

August 2012



Mit einem neu errichteten Produktionswerk in Xiamen stärkt HELLA die eigene Marktpräsenz in China. Der Fokus liegt auf Kfz-Relais und Ölsensoren für den asiatischen Automobilmarkt.

---

## September 2012



Auf der automechanika 2012 stellt HELLA das neue Handelskonzept „Parts, Tools, Services“ vor. Es unterstreicht die Kernkompetenzen: starkes Produktportfolio, professionelle Werkstatt-ausrüstung und erstklassiger Service.



HELLA und DAF stellen auf der IAA Nkw in Hannover den weltweit ersten Truck-Scheinwerfer mit einem LED-Abblendlicht vor.

---

## Januar 2013



HELLA begibt erfolgreich eine sieben-jährige Unternehmensanleihe über 500 Mio. Euro. Die Transaktion stärkt die Liquiditätsposition und finanziert das aktuelle Globalisierungsprogramm.

---

## Februar 2013



Weiterer Ausbau in Mexiko: Im Februar legt HELLA den Grundstein für ein neues Produktionswerk in Irapuato/Mexiko. Von dort aus werden künftig Hersteller in ganz Nord- und Südamerika beliefert.

---

## März 2013



HELLA ergänzt das Angebot an energieeffizienter Industriebeleuchtung um das innovative LED-Lichtbandsystem IL2 Plus. Durch den modularen Aufbau ist es besonders flexibel einsetzbar.

---

## April 2013



BMW zeichnet das HELLA Produktionswerk für Scheinwerfer und Heckleuchten in Guadalajara/Mexiko mit einem Qualitätspreis aus.

---

## Mai 2013



Start des Joint Ventures Hella Pagid: Die Partner TMD Friction und HELLA entwickeln und vertreiben gemeinsam Bremskomponenten und -zubehör für den weltweiten Kfz-Ersatzteilmarkt.

**HELLA KGaA Hueck & Co.**

Rixbecker Straße 75

59552 Lippstadt /Germany

Tel. +49 2941 38-0

Fax +49 2941 38-7133

[info@hella.com](mailto:info@hella.com)

[www.hella.com](http://www.hella.com)

© HELLA KGaA Hueck & Co., Lippstadt

920 999 034-625

Printed in Germany

HELLA

GESCHÄFTSBERICHT 2012/2013