

# FRIWO

## **FRIWO setzt Transformation trotz Corona konsequent fort**

**Ordentliche Hauptversammlung 2020  
(virtuell)**

**Ausführungen von**

**Rolf Schwirz  
Vorstandsvorsitzender (CEO)**

**Ostbevern, 11. Dezember 2020**

Es gilt das gesprochene Wort!

## **1. Begrüßung**

Sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre,  
liebe Freunde der FRIWO,  
sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zur Hauptversammlung Ihres Unternehmens, der FRIWO AG. Ich begrüße zudem die zugeschalteten Geschäftspartner sowie die Vertreter der Banken. Vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Unternehmen.

Wenn die ordentliche Hauptversammlung einer Gesellschaft erst gegen Ende des Folgejahres statt wie üblich im Frühjahr stattfindet, dann muss es sich um ein außergewöhnliches Geschäftsjahr handeln. Ich denke, ich muss die besonderen Umstände, die uns zu diesem späten Termin gezwungen haben, nicht weiter erläutern. Wie Sie wissen, hatten wir zunächst geplant, die Hauptversammlung als Präsenzveranstaltung auf den 12. November zu verschieben. Denn wir möchten gerne den persönlichen Austausch mit Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären unserer Gesellschaft, pflegen. Hier hat uns der Anfang November verhängte zweite Corona-Lockdown jedoch einen Strich durch die Rechnung gemacht. Deshalb bleibt nur diese virtuelle Variante. Ich hoffe dennoch, dass Sie trotz des ungewohnten Formats einen informativen Nutzen aus der heutigen Hauptversammlung ziehen werden.

Schon jetzt geht mein besonderer Dank an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an alle Dienstleister, die diese Hauptversammlung unter erschwerten Bedingungen vorbereitet haben.

## **2. Status Quo FRIWO**

Meine Damen und Herren,

gehen wir gleich in medias res. Die wohl wichtigste Frage, die Unternehmen in diesen Tagen und Monaten gestellt wird, lautet natürlich, wie sie bisher durch die Corona-Krise gekommen sind.

Alles in allem können wir sagen: Wir haben die Herausforderungen bisher gut meistern können.

FRIWO hat im bisherigen Jahresverlauf die Transformation, die wir vor einem Jahr begonnen hatten, plangemäß vorangetrieben. Wir haben wichtige Strukturanpassungen zügig vollzogen und strategische Fortschritte bei Produkten und Kunden gemacht. Die Weiterentwicklung unseres Unternehmens vom reinen Produkt- zum Systemanbieter geht voran. Und bei der Geschäftsentwicklung liegen wir im Großen und Ganzen im Rahmen unserer Planung für das Jahr 2020. Mitte November hatten wir über den Verlauf der ersten neun Monate informiert.

Zusammengefasst: FRIWO ist heute wieder ein Unternehmen im Vorwärtsgang mit einer klaren Strategie und einer soliden Finanzierung.

Das alles bedeutet natürlich nicht, dass die Folgen der Corona-Pandemie nicht auch unser Geschäft beeinträchtigt haben und auch weiter beeinflussen werden. Ich komme auf die Auswirkungen noch ausführlich zu sprechen. In Summe aber hat sich unser Krisenmanagement seit dem Frühjahr bewährt.

### **3. Stand des Transformationsprogramms**

Meine Damen und Herren,

blicken wir ungefähr ein Jahr zurück. Ende 2019 beschlossen Vorstand und Aufsichtsrat ein umfassendes Programm zur Transformation der FRIWO-Gruppe. Dieses Programm wird uns den Weg ebnet für nachhaltiges Wachstum und nachhaltige Profitabilität. Das Maßnahmenpaket war die Reaktion auf zu große Volatilitäten bei Umsatz und Ertrag in der Vergangenheit sowie auf ein wirtschaftlich enttäuschendes Geschäftsjahr 2019, in dem wir unsere Ziele bei weitem nicht erreichen konnten.

Das Transformationsprogramm, das bis zum Ende des kommenden Jahres vollständig umgesetzt werden soll, hat vor allem drei Ziele:

- eine hochflexible Produktionsbasis, die die Kostenvorteile unseres Standortes nahe Ho-Chi-Minh-Stadt in Vietnam bestmöglich nutzt und das Werk besser auslastet;
  - schnellere und effizientere Prozesse, um Innovationen zu beschleunigen, die Produktqualität weiter zu verbessern und am Ende die Zufriedenheit unserer Kunden zu erhöhen;
- und
- die klare Konzentration auf attraktive Segmente in den globalen Märkten für Stromversorgungen und für digitale E-Mobility-Lösungen.

Wir befinden uns mit der Realisierung des Programms weitgehend im Plan. Dies gilt zunächst einmal für die Verlagerung des Großteils der Produkte, die bisher hier in Ostbevern oder von Auftragsfertigern in Polen hergestellt wurden, in die FRIWO-Fabriken in Vietnam. In den allermeisten Fällen verlief die Verlagerung erfolgreich, so dass die Freigaben der Produkte durch unsere Kunden zügig erfolgen konnte. Corona-bedingt kam es in einigen Fällen jedoch deshalb zu Verzögerungen, weil unsere Medizinkunden zu Beginn der Pandemie in erheblicher Weise Mehrbestellungen platzierten, die wir dann aufgrund der Dringlichkeit weiterhin hier in Deutschland, beziehungsweise in Polen gefertigt haben. Trotzdem sind wir sicher, dass alle Verlagerungen zum Jahreswechsel vollzogen sein werden.

Diese Verlagerungen machen eine Reduzierung der Belegschaft in Ostbevern notwendig. Bereits zum Jahreswechsel 2019/2020 konnten wir die erste Phase des Personalabbaus abschließen. Fast alle der rund 50 betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzten dabei das Angebot, in eine Transfergesellschaft zu wechseln. Ende Juni 2020 haben wir mit der zweiten Phase des Abbaus begonnen, die im zweiten Quartal 2021 abgeschlossen sein wird.

Insgesamt reduziert sich die Anzahl der Beschäftigten am Standort in Ostbevern um circa 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine dann rund 160 Frau und Mann starke Belegschaft.

Dieses Team bildet dann wichtige Zentralfunktionen wie Vertrieb, Produktentwicklung, Finanzen, Einkauf und das Qualitätswesen. Darüber hinaus werden wir in Ostbevern weiterhin Prototypen und Kleinserien unserer Produkte fertigen. Insgesamt erreichen wir damit vor allem für unsere Kunden in Deutschland und Europa ein sehr attraktives Serviceniveau. In Ostbevern können wir für unsere Kunden individuelle und sehr komplexe Produkte bis zur Serienreife entwickeln, testen und zulassen, um diese Produkte dann hocheffizient in Vietnam produzieren zu lassen.

An dieser Stelle ein Wort zu unserem Betriebsrat. Selbstverständlich hat der Betriebsrat in diesem schwierigen Transformationsprozess die Interessen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten. Trotzdem konnten die Verhandlungen konstruktiv gestaltet werden – im Ergebnis konnte der Transformationsprozess sehr schnell und zielgerichtet vollzogen werden. Deshalb bedanke ich mich hier ausdrücklich – und das auch im Namen des Aufsichtsrats – bei unserem Betriebsrat. Vielen Dank.

#### 4. Eckpunkte Geschäftsjahr 2019

Meine Damen und Herren,

die Strukturmaßnahmen im Rahmen der Transformation belasteten natürlich auch das Jahresergebnis 2019 des FRIWO-Konzerns. Darüber hinaus verlief die operative Geschäftsentwicklung – ich erwähnte es bereits – unter Plan, teilweise bedingt durch eine rückläufige Kundennachfrage, teilweise durch die Verschiebung von Aufträgen.

Ich möchte mich beim Jahresabschluss für das vergangene, mittlerweile weit zurückliegende Geschäftsjahr kurz halten. Sie interessieren sich sicherlich eher für den laufenden Turnus und für die Zukunft. Insofern verweise ich auf den Ihnen bereits vorliegenden Geschäftsbericht und rufe nur die wichtigsten Kennzahlen für 2019 in Erinnerung:

- Der **Konzernumsatz** erreichte 95,8 Mio. Euro und lag damit um 20,5 Prozent unter dem Vorjahreswert von 120,5 Mio. Euro.

Unverändert erfreulich entwickelte sich dabei der **Bereich Elektromobilität** mit einem Erlöszuwachs von fast 25 Prozent. Dazu lieferte auch die Erweiterung unseres Leistungsangebots um Gesamtsysteme, die neben der Ladetechnik auch intelligente Motorsteuerungen umfassen, einen ersten – wenn auch noch bescheidenen – Beitrag. Enttäuschend war dagegen die Umsatzentwicklung in den anderen Anwendungsbereichen. Bei **Werkzeuge und Gartengeräten** führte vor allem der ungewöhnlich heiße Sommer zu einem Rückgang der Nachfrage. Auch die **Produktbereiche Industrie** und **Medizin** wiesen rückläufige Umsätze aus.

- Der **Auftragseingang** des FRIWO-Konzerns blieb 2019 um 19,3 Prozent unter Vorjahr. Allerdings verzeichnete er im zweiten Halbjahr eine deutliche Belebung – eine Tendenz, die sich im aktuellen Geschäftsjahr fortsetzte.
- Das **Konzernergebnis vor Zinsen und Steuern, das EBIT**, weist einen Verlust von 15,6 Mio. Euro aus nach einem positiven EBIT von 7,5 Mio. Euro im Vorjahr. Abgesehen von dem starken Umsatzrückgang war die Ertragslage vor allem durch die Kosten und Aufwendungen für das Transformationsprogramm geprägt. Allein rund 11 Mio. Euro entfielen dabei auf Rückstellungen für den Personalabbau sowie auf sonstige Reorganisationsaufwendungen und Einmalkosten.
- In der Folge weist FRIWO für 2019 ein **Konzernergebnis nach Steuern** von minus 11,3 Mio. Euro aus nach einem Gewinn von 5,3 Mio. Euro im Jahr zuvor.
- Der Jahresverlust und auch die für das Jahr 2018 erfolgte Dividendenzahlung führten zur Schmälerung des **Konzernerneigenkapitals** auf 10,9 Mio. Euro per Ende 2019. Die **Eigenkapitalquote** sank auf 17,9 Prozent und lag damit auf einem Niveau, das wir als nicht zufriedenstellend erachten.

- Zudem waren zu jenem Zeitpunkt auch die Kreditlinien, die unserem Konzern kurzfristig zur Verfügung standen, zum größten Teil in Anspruch genommen. Und die mit den Banken vereinbarten **Finanzkennzahlen** – neudeutsch Covenants genannt – konnten wir Ende 2019 nicht einhalten. Die finanzielle Lage der FRIWO war zum Ende des vergangenen Jahres zwar geordnet, aber durchaus angespannt.

## **5. Highlights im laufenden Geschäftsjahr 2020**

### **5.1. Langfristige Sicherung der Finanzierung**

Meine Damen und Herren,

damit komme ich direkt zum laufenden Geschäftsjahr und knüpfe gleich an den letzten Punkt an. Sehr wichtig war, dass es uns im ersten Quartal gelungen ist, die Konzernfinanzierung durch einen langfristigen Konsortialkredit, der bis Ende 2022 läuft, zu sichern. Der Konsortialkredit ersetzte die zuvor bestandenen bilateralen Kreditvereinbarungen mit deutschen Banken. Darüber hinaus behielt unsere Tochtergesellschaft in Vietnam ihren bilateralen Kredit bei einer lokalen Bank.

Die neue Konzernfinanzierung sichert die laufende Transformation der FRIWO-Gruppe ab und gibt uns den notwendigen Spielraum, um unser Produkt- und Leistungsspektrum weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang hat auch unser Hauptaktionär, die VTC Industriebeteiligungen, durch die Gewährung eines Gesellschafterdarlehens einen wichtigen Beitrag geliefert, um die Kapitalausstattung und Liquiditätslage unserer Gruppe weiter zu stärken.

### **5.2. Systemgeschäft für Antriebslösungen ausgebaut**

Ich hatte Ihnen bereits auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr erläutert, dass für die Weiterentwicklung unseres Produktportfolios der Ende 2018 erfolgte Erwerb der Emerge-Engineering GmbH von großer

Bedeutung ist. FRIWO kann nun durch Software gesteuerte, voll integrierte elektrische Antriebslösungen anbieten. Damit hat FRIWO die Möglichkeit, sich sukzessive vom reinen Produkt- zum Systemanbieter zu wandeln.

Nach der erfolgreichen Integration der Emerge Engineering in die FRIWO-Gruppe haben wir daran gearbeitet, diese einzigartige Technologie zu einem leistungsstarken Systemangebot weiterzuentwickeln, mit dem wir Kunden individuell bedienen können. Heute offeriert FRIWO State-of-the-Art-Antriebslösungen als Baukastensystem aus Display, Motorsteuerung, Antriebseinheit, Akkupack und Ladegerät mit digitalen Steuerungs- und Überwachungsmöglichkeiten – und das alles aus einer Hand. Unsere Software ermöglicht es den Anwendern jede dieser elektronischen Komponenten individuell zu konfigurieren, und zwar ohne dass dabei Detailwissen über die Funktionsweise der Hardware-Komponenten vorhanden sein muss. Fahrzeugproduzenten können den Nutzern damit zum Beispiel ganz unterschiedliche Fahrprofile zur Verfügung stellen oder die digitalen Anzeigen auf ihren Produkten auf das jeweilige Corporate Design umstellen. FRIWO sorgt somit dafür, dass die Fahrzeugproduzenten über eine auf Standardprodukten basierende Lösung zurückgreifen können, die jedoch mittels unserer Software sehr schnell soweit individualisiert werden kann, dass das jeweilige Markenimage unserer Kunden erhalten bleibt. Denn wie ein elektrischer Antrieb in einem Fahrzeug zum Einsatz kommt, muss in der Hoheit des Fahrzeugherstellers liegen und nicht vom Zulieferer bestimmt werden.

Diese Systemtechnologie, richtig genutzt und vermarktet, bietet unserer Gesellschaft langfristig enorme Wachstum- und Ertragspotenziale – und dies nicht nur im Anwendungsbereich E-Mobility, sondern auf Sicht auch in weiteren Anwendungsbereichen. Sie zeigt, dass wir unsere Ressourcen so nutzen können, dass wir eigene technologische Trends setzen. Diese gilt es nun bestmöglich zu kapitalisieren.

### **5.3. Erfolgreicher Start in Indien**

Es liegt auf der Hand, dass der Megatrend Elektromobilität bei der Nutzung digitaler Antriebslösungen aktuell die wichtigste Rolle spielt. Wenn wir über



Zweiräder sprechen, ist Indien mit Abstand der größte Markt der Welt. Diese Position wird Indien auch bei den elektrisch angetriebenen Zweirädern besetzen. Dies ist nicht zuletzt auf den Willen der indischen Regierung zurückzuführen, die Elektromobilität massiv zu fördern, um den ebenso massiven Umwelt- und Verkehrsproblemen in den Metropolen des Riesenlandes Herr zu werden.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Januar 2020 eine Tochtergesellschaft in Bangalore, dem Zentrum der indischen High-Tech-Industrie, gegründet. Ihre Aufgabe ist es, die Fertigung der Steuerungssysteme, die zusammen mit lokalen Partnern erfolgt, zu koordinieren und FRIWO-Kunden vor Ort zu betreuen. Auf diese Weise wollen wir den Zukunftsmarkt für grüne Mobilität in Indien nach und nach erschließen.

Unsere Technologie ist in Indien sehr schnell auf ein reges Interesse gestoßen. So konnten wir bereits in den ersten Wochen nach dem Start mehrere Entwicklungs-Projekte gewinnen. Leider haben sich diese Projekte durch die Pandemie zum Teil erheblich verzögert. Trotzdem sind wir vorsichtig optimistisch, dass wir im weltgrößten Markt für Zweiräder eine große Rolle spielen werden.

#### **5.4. Geschäftsentwicklung 2020**

Kommen wir zur Geschäftsentwicklung im laufenden Jahr. Im ersten Quartal waren die Auswirkungen von Corona auf unsere Geschäfte noch moderat. Ab April, nach dem Beginn des Lockdowns in zahlreichen Ländern, haben wir stärkere Beeinträchtigungen gespürt, zum Beispiel in Form von Produktionsdrosselungen und -stopps bei Kunden aus dem Bereich Werkzeuge und Geräte. Auch behinderten Lieferengpässe bei Materialien und Komponenten auf den weltweiten Beschaffungsmärkten das Abarbeiten von Aufträgen. Allerdings: Betriebsunterbrechungen oder Schließungen hat es in unseren Produktionsstätten in Vietnam zu keinem Zeitpunkt gegeben. Dabei war sicherlich hilfreich, dass die vietnamesische Regierung schon sehr früh, nämlich im Februar, auf die Ereignisse in China

reagiert und das öffentliche Leben deutlich eingeschränkt hatte. Davon hat das Land mit vergleichsweise sehr niedrigen Corona-Fallzahlen profitiert.

Die sukzessiven Beeinträchtigungen unserer Geschäftsentwicklung spiegelten sich entsprechend im Auftragseingang wider: Nachdem sich im ersten Quartal die anziehende Orderentwicklung aus dem Vorjahr noch verstärkt hatte, verlor sie im weiteren Jahresverlauf an Dynamik. Für die ersten neun Monate steht jedoch immerhin ein Zuwachs bei den Bestellungen von 17,4 Prozent auf 77,6 Mio. Euro zu Buche. Und der Auftragsbestand lag per Ende September um rund 14 % über dem Wert zum Jahresende 2019.

Beim Umsatz zeigte sich dagegen eine gegenläufige Tendenz. Lagen die Konzern Erlöse nach dem ersten Quartal noch deutlich unter Vorjahresniveau, verzeichnet FRIWO seit dem Q2 – auf Basis des guten Auftragsbestands – wieder Umsatzwachstum. Im dritten Quartal nahmen die Erlöse um 11,9 Prozent gegenüber dem gleichen Quartal des Vorjahres zu. Für die ersten neun Monate 2020 weist unser Konzern einen Umsatz von 70,2 Mio. Euro aus, der nur noch um 3,2 Prozent unter dem Wert im entsprechenden Vorjahreszeitraum lag.

Das Konzern-EBIT erreichte nach neun Monaten -3,9 Mio. Euro nach einem negativen Ergebnis von 3,4 Mio. Euro im gleichen Zeitraum 2019. Auch beim Ergebnis zeigt sich ein klarer Aufwärtstrend im Jahresverlauf. So war das EBIT im dritten Quartal mit -0,2 Mio. Euro wieder nahezu ausgeglichen.

Bei dieser Entwicklung hat eine wesentliche Rolle gespielt, dass wir unmittelbar nach Beginn der Corona-Krise unser Kosten- und Liquiditätsmanagement deutlich verstärkt hatten, wodurch wir die Belastungen aus Projektverzögerungen oder Projektverschiebungen teilweise erfolgreich abfedern konnten. Dabei haben wir die ganze Klaviatur von Möglichkeiten genutzt: den Abbau von Überstunden, Kurzarbeit am Standort Ostbevern oder die zeitweilige Verringerung der Ausgaben für Marketing, Reisen oder Schulungen.

Aber: Das Jahr 2020 stand bislang nicht nur im Zeichen des Krisenmanagements, sondern FRIWO hat auch wichtige Fortschritte auf dem Weg zu Wachstum und Profitabilität erreicht. So konnten wir eine Reihe von attraktiven Neukunden gewinnen, vor allem im Bereich E-Bike. Aber auch in anderen Branchen haben wir dazugewonnen – einige unserer existierenden Kunden haben uns neue Aufträge erteilt, die nur zu einem geringen Anteil bereits von uns gelieferte Produkte ersetzen.

Dies alles gelang, obwohl unser Vertrieb seit dem Corona-Lockdown seit dem Frühjahr weitestgehend auf persönliche Kundenkontakte verzichten muss. Das Gleiche gilt für den internen Austausch zwischen den einzelnen FRIWO-Standorten oder mit unseren Zulieferbetrieben.

### **5.5. Erwartungen an das Gesamtjahr 2020**

Was bedeutet nun die bisherige Geschäftsentwicklung für das Gesamtjahr 2020? Wir sehen nach den ersten neun Monaten und dem bisherigen Verlauf des Schlussquartals weiterhin die Chance, dass wir unsere Jahresziele erreichen können: Also eine leichte Steigerung des Konzernumsatzes gegenüber 2019 und ein in etwa ausgeglichenes bis leicht negatives Konzern-EBIT. Voraussetzung ist natürlich, dass es zu keinen neuen wesentlichen Störungen bei unserer Produktions- und Lieferfähigkeit kommt.

Unsere Ziele für Umsatz und Ergebnis hatten wir im Übrigen bereits im März, nach Beginn des Lockdowns, kommuniziert. Dass wir trotz der skizzierten Beeinträchtigungen weiterhin an ihnen festhalten können, unterstreicht die Feststellung zu Beginn meiner Ausführungen, dass FRIWO die Folgen von Corona bisher recht gut meistern konnte.

### **5.6. Dank an Belegschaft**

Diesen Verdienst können zunächst einmal unsere Kolleginnen und Kollegen für sich in Anspruch nehmen, egal ob sie in Ostbevern, an

unseren Produktionsstätten in Vietnam oder anderswo im Konzern arbeiten. Das seit einem Jahr laufende Transformationsprogramm wäre bereits Herausforderung genug gewesen, nun kamen noch die Herausforderungen durch Corona hinzu. Umso mehr möchte ich mich im Namen von Vorstand und Aufsichtsrat – und ich bin sicher auch in Ihrer aller Namen – bei unserer Mannschaft für den großen Einsatz und die erfolgreiche Arbeit in nicht gerade einfachen Zeiten sehr herzlich bedanken!

## **6. Ausblick – Auf dem Weg zu neuem Wachstum**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

was haben wir uns für 2021 und die Zeit danach vorgenommen? Was sind die strategischen Schwerpunkte im kommenden Geschäftsjahr?

### **6.1. Innovationskultur stärken – Produktpipeline füllen!**

Weiterhin ganz oben auf unserer Agenda steht das Produkt- und Innovationsmanagement. Ich hatte bereits im vergangenen Jahr darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, sich mit Mehrwert-Lösungen vom Wettbewerb abzuheben. Es reicht nicht allein, die vom Kunden gewünschten Spezifikationen eines Produkts exakt abzubilden. FRIWO muss auch den Anspruch haben, eigene technologische Trends zu setzen und damit in unserer Branche zu den Innovationsführern zu gehören. Der „first-mover-Effekt“, also der Erste zu sein, der eine neue, Mehrwerte generierende Lösung anbieten kann, ist entscheidend in unserer Branche. Im Bereich E-Mobility sind wir hier mit unseren Lösungen auf einem sehr guten Weg, aber der Anspruch gilt natürlich auch für alle anderen Anwendungsbereiche.

Ein gutes Beispiel für eine „*Innovation made by FRIWO*“ ist die Entwicklung unserer neuen, 2019 gelaunchten Gerätefamilie FOX NEO. Die Stromversorgungen der FOX NEO-Reihe verbinden höchste technische Anforderungen wie hohe Wirkungsgrade und niedrigste Standby-Verluste mit einem aufregenden Design – eine Produkteigenschaft, die von unserer

Branche viel zu lange vernachlässigt wurde. Edle Gehäuse, Hochglanz-Oberflächen und eine benutzerfreundliche Haptik zeigen, dass moderne Power Supply Lösungen auch optisch eine Bereicherung sein können. Warum soll die Verbindung von Technik und Design Smartphones und TV-Geräten vorbehalten sein? Wir werden im kommenden Jahr mit der Vorentwicklung der Nachfolgeneration von FOX NEO beginnen.

Ein anderes Beispiel ist die erfolgreiche Kooperation mit dem niederländischen Start-up *Bekr*. Das Unternehmen hat 2019 sein erstes Elektromoped mit dem Namen „*Bekr Model B*“ auf den Markt gebracht – ein futuristisch anmutendes Zweirad mit einem dynamischen Fahrverhalten, das von vornherein mehr sein sollte als ein schnelleres E-Bike. Es kommt also nicht ganz überraschend, dass Brekr bei der Suche nach einer innovativen Antriebslösung auf FRIWO aufmerksam wurde, eben weil wir einer der wenigen Systemlieferanten in diesem Markt sind. Gemeinsam haben die Teams beider Unternehmen schließlich eine Lösung entwickelt, die die optimale Funktionsfähigkeit des „*Bekr Model B*“ gewährleistet. Ich bin zuversichtlich, dass dies der Beginn einer langfristigen deutsch-niederländischen Partnerschaft ist.

## **6.2. Produkt- und Marktausrichtung schärfen!**

Meine Damen und Herren,

wir sind derzeit auch dabei, unsere Produkt- und Marktstrategie grundsätzlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei geht es zum Beispiel um kurzfristige Maßnahmen wie die Erweiterung der Ausgangsleistungen unserer Produkte, um einen größeren Teil des Power Supply Marktes abdecken zu können als es bisher möglich ist. Auch befassen wir uns mit der weiteren Internationalisierung der FRIWO-Geschäfte, die dringend erforderlich ist. Vergangenes Jahr entfielen rund 90 Prozent unserer Konzern Erlöse auf Europa, obwohl wir mit unseren Produkten einen wirklichen Weltmarkt bedienen könnten. Die USA und auch der asiatische Markt stehen auf unserer Prioritätenliste ganz oben.

Mittel- und langfristig müssen wir uns auch mit der Frage befassen, ob unsere Aufstellung mit den vier Segmenten Tools, Industrie, Medizin und E-Mobility sinnvoll erweitert werden kann. Und – Stichwort Innovationskultur: Wir befassen uns mit der Einführung einer sogenannten Vorentwicklung, also mit Forschungs- und Entwicklungsleistungen, die nicht unmittelbar kapitalisiert werden müssen, sondern bereits einen Schritt weiter denken, also auf Produkte von übermorgen zielen.

Die künftige Produkt und Marktausrichtung der FRIWO wird derzeit im Detail erstellt. Ich werde sie Ihnen bei unserem nächsten Zusammentreffen im Detail vorstellen.

### **6.3. Schaffung der Business Units Power Systems und E-Mobility Systems**

Meine Damen und Herren,

gerade weil – wie ich vorhin bereits erläuterte – unsere digital steuerbaren Antriebssysteme für die Elektromobilität soviel Zukunftspotenziale bieten, kommt es darauf an, dass wir diese Potenziale bestmöglich für uns nutzen. Dies erfordert auch eine optimierte interne Organisationsstruktur, die möglichst agil agieren kann und möglichst tief in der E-Mobility-Branche verwurzelt ist.

Aus diesem Grund werden wir vom 1. Januar kommenden Jahres an intern unsere Geschäfte in zwei Business Units aufteilen. Die Business Unit Power Systems umfasst dabei unser angestammtes Stromversorgungsgeschäft, während wir die E-Mobility-Aktivitäten in einer eigenen Einheit bündeln. Beide Einheiten werden eigene Strukturen für Kernfunktionen wie Forschung und Entwicklung oder Vertrieb haben. Kundenferne Funktionen wie Finanzen & Controlling, IT, HR und Einkauf bleiben in der FRIWO-Gruppe dagegen weiterhin zentral organisiert.

Diese Strukturveränderung bietet uns mehrere Vorteile: Durch die Schaffung zweier Geschäftseinheiten mit klaren Führungsverantwortlichkeiten können wir die jeweiligen Geschäfte besser

steuern und deren Performance besser messen. Wir versprechen uns auch Vorteile bei der Suche nach den besten Talenten, die FRIWO verstärken sollen.

#### **6.4. Weitere Umsetzung der Transformation**

Auch im kommenden Jahr wird die weitere Implementierung des Ende 2019 beschlossenen Maßnahmenpakets zur Transformation der FRIWO-Gruppe im Vordergrund stehen. Neben dem Abschluss der Produktverlagerungen nach Vietnam geht es dabei nach wie vor um Prozess- und Effizienzverbesserungen, um Lieferpünktlichkeit und Produktqualität zu verbessern und um insgesamt die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Dies ist uns schon in der Vergangenheit immer besser gelungen, aber wir wollen den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen.

Die enge Kommunikation mit unseren Kunden, um zu verstehen, was sie wann wirklich benötigen, ist entscheidend, damit wir unsere Value Proposition einlösen können: Wir wollen unseren Kunden passgenaue Lösungen liefern – und zwar von der Entwicklung eines Produkts über dessen Herstellung bis hin zur pünktlichen Lieferung. Die Kunden sollen die Verantwortung für diesen gesamten Prozess an FRIWO übergeben und sich darauf verlassen können, dass ihre Vorgaben eingehalten und umgesetzt werden.

Dabei braucht es, und zwar nicht nur aufgrund von Corona, den weiteren Ausbau unserer digitalen Infrastruktur, um Schnittstellen besser zu managen und die Fehlerhäufigkeit zu reduzieren. Daran arbeiten wir.

#### **6.5. Wirtschaftlicher Ausblick 2021**

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

wir alle wissen, dass die Corona-Pandemie noch lange nicht besiegt ist und niemand das Nachfrageverhalten unserer Kunden oder neuerliche Beeinträchtigungen der Produktions- und Lieferketten voraussehen kann.

Grundsätzlich aber halten wir an den Zielen fest, die wir bei der Bekanntgabe des Transformationsprogramms Ende 2019 definiert hatten. Daher erwarten wir für das Jahr 2021 - vorbehaltlich keiner weiteren nachhaltigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie – ein weiteres Umsatzwachstum und ein leicht positives Ergebnis.

Entscheidende Hebel auf diesem Weg werden sein:

- die deutlich reduzierte Fixkostenbasis durch die Verschlanung unserer Strukturen und die Nutzung der Kostenvorteile am Standort Vietnam;
- die sukzessive Kapitalisierung des Systemgeschäfts mit digital steuerbaren Antrieben, vor allem im Bereich E-Mobility und
- die Steigerung von Effizienz und Schnelligkeit, um die Zufriedenheit unserer Kunden zu optimieren und FRIWO immer stärker als *first mover* bei innovativen Power Supply Lösungen in den unseren Zielbranchen zu etablieren.

Wenn wir diese strategischen Hebel konsequent nutzen, wird unser Unternehmen – Ihr Unternehmen!– mittel- und langfristig attraktive Chancen und Perspektiven haben.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---