

FRIWO

**Schneller, kundennäher, schlagkräftiger:
FRIWO setzt Kurs für die Zukunft**

Ordentliche Hauptversammlung 2025

Ausführungen von

**Dominik Wöffen
Vorstandsmitglied**

**Ina Klassen
Vorstandsmitglied**

Ostbevern, 5. Juni 2025

Es gilt das gesprochene Wort!

1. Begrüßung

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

ich heiße Sie herzlich willkommen zur ordentlichen Hauptversammlung der FRIWO AG. Ebenso begrüße ich die anwesenden Geschäftspartner sowie die Vertreter der Banken und der Medien.

Ich habe mich ja bereits kurz bei Ihnen vorgestellt. Deswegen lassen Sie uns gleich in medias res gehen.

2. Status Quo FRIWO-Konzern

Diejenigen von Ihnen, die uns schon seit vielen Jahren begleiten, wissen, dass FRIWO seit jeher ein **Unternehmen im permanenten Wandel** ist – weil es die Marktverhältnisse, die Kundenwünsche oder der technologische Fortschritt erfordern. Diese Veränderungsbereitschaft war immer und ist auch weiterhin die große Stärke unseres Unternehmens.

Im vergangenen Geschäftsjahr und im laufenden Jahr haben wir erneut wesentliche Portfolioveränderungen eingeleitet. Vorstand und Aufsichtsrat sind überzeugt, dass diese Veränderungen FRIWO die Chance für eine Zukunft profitablen Wachstums bieten. Dazu haben wir einen klaren und **detaillierten Mittelfristplan** entwickelt, den ich Ihnen später erläutern werde.

Nach Abschluss von zwei **größeren Desinvestments** werden wir uns wieder stärker auf die Herausforderungen des Kerngeschäfts konzentrieren und unseren Konzern in erheblichem Umfang entschulden können. Sie sind somit der Schlüssel, um **neue unternehmerische Handlungsfreiheit** zu gewinnen.

3. Verkauf Hutschienengeschäft

Bereits zum Ende des vergangenen Jahres haben wir den **Verkauf unseres Geschäfts mit Stromversorgungen für Hutschienen** vereinbart. Käufer ist ein wichtiger Kunde für diese Produkte, ein namhafter Hersteller für Elektronik, Elektrotechnik und Automation.

Der Grund für den Verkauf ist, dass diese kunden- und applikationsspezifischen Stromversorgungen **keine Synergien mit den anderen Aktivitäten unseres Unternehmens** aufweisen. Wir mussten vielmehr davon ausgehen, dass der Kunde die Produktion dieser Geräte eher früher als später selbst übernommen, also ingesourct hätte. Durch den rechtzeitigen Verkauf können wir das Geschäft zu guten Konditionen kapitalisieren.

Wir haben mit dem Hutschienengeschäft zuletzt einen Umsatz von rund 11 Mio. Euro Umsatz bei einer soliden Profitabilität erzielt. Das Desinvestment, das wir voraussichtlich bis Ende August vollziehen werden, wird zu einem Mittelzufluss in Höhe eines knapp zweistelligen Euro-Millionenbetrags führen.

4. Verkauf Beteiligung am Joint-Venture in Indien

Meine Damen und Herren,

das zweite Desinvestment, der **Verkauf der 49,9%-Beteiligung am Joint-Venture in Indien** an unseren Partner UNO MINDA, bedarf sicherlich einer etwas ausführlicheren Erklärung. Uns ist bewusst, dass die entsprechende Ad-hoc-Mitteilung vom 14. Februar dieses Jahres den einen oder anderen von Ihnen überrascht hat.

Beginnen wir mit dem Positiven: Unser **Engagement in Indien** auf dem Gebiet der Zwei- und Dreiräder mit Elektroantrieb war und ist **ohne Zweifel ein großer Erfolg**. Wir haben ein werthaltiges Asset geschaffen, das wir nun kapitalisieren können. Nachdem wir 2021 mit UNO MINDA das Gemeinschaftsunternehmen gegründet hatten, haben wir eine

hervorragende Marktresonanz für unsere Antriebstechnologie erfahren, die über unseren größten Erwartungen lag. Im Juni 2023, nach dem Aufbau eigener Produktionsanlagen, begann das Joint-Venture, den hohen Auftragsbestand abzarbeiten. Wir haben in dieser Zeit wertvolle Kontakte und viel Know-how im Bereich der Elektromobilität aufgebaut, was uns in den kommenden Jahren zu Gute kommen wird. Vergessen werden sollte in diesem Zusammenhang auch nicht, dass sich UNO MINDA zur Untermauerung der strategischen Kooperation über eine Kapitalerhöhung an FRIWO beteiligt hat, was einen Mittelzufluss von immerhin 15 Mio. Euro brachte.

Richtig ist aber auch: Das Gemeinschaftsunternehmen braucht einen **langen Atem** und erfordert **erhebliche Investitionen**: in Anlagenkapazitäten, in Personal und in Forschung & Entwicklung. Gerade weil die Nachfrage nach unseren E-Drive-Lösungen so hoch ist, stellt ein solches Unterfangen **für ein mittelständisches Unternehmen wie FRIWO einen Kraftakt** dar – darauf hatte der frühere Vorstand bereits in der Hauptversammlung des vergangenen Jahres hingewiesen. Das gilt nicht nur in finanzieller Hinsicht. Der Aufbau des Geschäfts in Indien hat auch in erheblichem Umfang **Management- und Forschungskapazitäten** gebunden, die dem umsatztragenden Kerngeschäft von FRIWO nicht zur Verfügung standen.

Wir haben deshalb im vergangenen Jahr **Chancen und Risiken aus dem Joint-Venture** kritisch analysiert und gegenübergestellt. Das Ergebnis dieser Analyse war, dass wir mit Blick auf die aktuelle Verschuldung des Konzerns und die aktuellen Finanzierungsvereinbarungen mit unseren Banken nicht in der Lage sein werden, die in Indien notwendigen Investitionen zu stemmen. Darüber hinaus sehen wir es auch als notwendig an, dem **umsatztragenden Kerngeschäft der FRIWO wieder eine höhere Aufmerksamkeit** zu geben – Stichwort Managementkapazitäten.

Als Konsequenz haben wir 2024 einen **breit aufgestellten Verkaufsprozess** initiiert. In dessen Zuge wurde mit mehreren Interessenten verhandelt. Vorstand und Aufsichtsrat sind überzeugt, mit unserem Joint-Venture-Partner UNO MINDA den idealen Käufer für den 49,9%-Anteil gefunden zu haben. Zum einen betrachten wir den

vereinbarten Kaufpreis von rund 20 Mio. Euro als angemessen. Zum anderen bleibt UNO MINDA als weltweit agierender Zulieferer ein potenzieller Partner bei der geplanten weiteren Internationalisierung unserer Kerngeschäfte, auf die ich noch zu sprechen kommen werde. Wir planen den rechtlichen Vollzug der Transaktion noch im ersten Halbjahr.

Um Missverständnissen vorzubeugen: UNO MINDA erwirbt die weltweiten Rechte für die FRIWO-Antriebstechnologie im Bereich E-Drives, aber nur bezogen auf zwei- und dreirädrige Fahrzeuge. **Ausgenommen sind E-Bikes und Pedelecs.** Wir haben also auch in Zukunft die Option, unsere digitale Steuerungstechnik für diesen Teil des E-Mobility-Marktes oder in anderen Zielbranchen einzusetzen, zum Beispiel in der Logistik oder in der Medizin.

Was sind die Folgen der beiden Desinvestments, die wir in den vergangenen Monaten vereinbart haben? – Durch den erwarteten Mittelzufluss von zusammen in etwa 30 Mio. Euro können wir den **Konsortialkredit für den FRIWO-Konzern**, der noch einmal bis Ende dieses Jahres verlängert wurde, **vollständig zurückführen.** Die FRIWO wird dadurch in erheblichem Umfang **entschuldet**, und der mit den Banken vereinbarte **Sanierungsstatus für unser Unternehmen wird beendet.**

Zugleich werden die Transaktionen im laufenden Geschäftsjahr zu einem **signifikanten außerordentlichen Ertrag** führen. Wir können dadurch unsere Eigenkapitalbasis erheblich stärken, nachdem die Konzern-Eigenkapitalquote per Ende 2024 auf nur noch 5,3 % gesunken war. Für Ende dieses Jahres gehen wir von einer wieder soliden Quote von mehr als 30 % aus.

Meine Damen und Herren,

die Desinvestments eröffnen uns neue unternehmerische Handlungsspielräume. Wir werden nach Vollzug der Transaktionen wieder über **ausreichende finanzielle Mittel** verfügen, um unsere Kerngeschäfte zu erneuern und auszubauen, um die dringend notwendige Internationalisierung voranzutreiben und um unsere

Unternehmensorganisation neu auszurichten. Das sind die Voraussetzungen, um wieder **nachhaltig profitabel zu wachsen** – und nichts anderes ist das erklärte Ziel dieses Vorstands.

Ich möchte Ihnen gleich skizzieren, mit welchen Maßnahmen dies gelingen soll. Zunächst aber bitte ich meine Vorstandskollegin Ina Klassen, Ihnen das Zahlenwerk für das Geschäftsjahr 2024 und für das erste Quartal dieses Jahres zu erläutern.

Erst einmal herzlichen Dank!

5. Resümee Geschäftsjahr 2024

Vielen Dank. Meine sehr geehrten Aktionärinnen und Aktionäre,

das vergangene **Geschäftsjahr 2024 war für den FRIWO-Konzern alles andere als einfach**. Die Nachfragebelebung, die wir in Europa vor allem in den Segmenten E-Mobility und Tools, also Werkzeuge, erwartet hatten, hat sich nicht eingestellt. Die insgesamt schwache Konjunktur, nicht zuletzt in Deutschland, aber auch die zahlreichen geopolitischen Krisen wirkten sich negativ auf die Kundennachfrage aus. In der Folge mussten wir im Oktober unsere Erwartungen an das Geschäftsjahr zurücknehmen, haben aber die revidierten Zielwerte für Umsatz und Ergebnis erreicht.

6. Erfolgskennzahlen 2024

Im Einzelnen heißt das:

- Der **Konzernumsatz** erreichte 93,0 Mio. Euro und lag damit im Zielkorridor von 90 bis 95 Mio. Euro. Alle Geschäftsfelder verzeichneten Umsatzrückgänge. Im Bereich Medical & Healthcare wirkte sich vor allem die stark gesunkene Nachfrage in den USA aus. Regionaler Umsatzschwerpunkt blieb 2024 der europäische Markt; dessen Anteil am Gesamtumsatz stieg sogar um 8 Prozentpunkte auf 88,2 %. Allein 74,5 % des Gesamtumsatzes wurden dabei in den

Regionen Deutschland, Österreich und Schweiz erzielt – bezogen jeweils auf den Sitz des Headquarters der Kundenunternehmen

- Positiv entwickelte sich hingegen der **Auftragseingang**, der mit 88,2 Mio. Euro um 9,3 % über dem Niveau des Vorjahres lag. Die Book-to-Bill Ratio, also das Verhältnis des Auftragseingangs zum Umsatz, bewegte sich mit 0,95 ebenfalls über dem Vorjahresniveau von 0,73. Der **Auftragsbestand** zum 31. Dezember 2024 lag dagegen mit 43,7 Mio. Euro um 11,9 % unter dem entsprechenden Vorjahreswert.
- Kommen wir zur **Ertragslage**. Positiv hervorzuheben ist, dass wir die Belastungen aus der schwachen Umsatzentwicklung, aber auch durch Vorlaufkosten für das Joint-Venture in Indien sowie Einmalaufwendungen für Umstrukturierungen deutlich abfedern konnten. Die Optimierung unserer Produktionsstruktur in Vietnam und der Verkauf der Produktion hier in Ostbevern führte bereits im Berichtsjahr zu einer erheblichen Reduktion der Fixkosten und zu einer spürbar höheren Kosteneffizienz.
Das **Konzernergebnis vor Zinsen und Steuern**, das **EBIT**, verbesserte sich in der Folge auf minus 3,6 Mio. Euro nach minus 7,4 Mio. Euro im Vorjahr. Es lag damit im Rahmen der revidierten Prognose vom Oktober.
- Das **Finanzergebnis** verbesserte sich leicht auf minus 3,5 Mio. Euro, bedingt durch geringere Zinsaufwendungen aus dem Factoring und geringere Kreditverbindlichkeiten infolge von planmäßigen Tilgungen.
- **Nach Steuern** weist der FRIWO-Konzern ein **Ergebnis** von minus 6,2 Mio. Euro aus, was einer Verbesserung gegenüber dem Vorjahr um 5,3 Mio. Euro entspricht.

Ein kurzer Blick auf die **Konzernbilanz** per 31. Dezember 2024:

- Die **Bilanzsumme** lag mit 63,7 Mio. Euro um 7,5 Mio. Euro unter dem Wert am gleichen Stichtag 2023. Das ist im Wesentlichen bedingt durch

die Reduzierung des Working Capitals als Folge des geringeren Geschäftsvolumens.

- Auf der Passivseite reduzierte sich das **Eigenkapital des FRIWO-Konzerns** im Stichtagsvergleich von 9,6 Mio. Euro auf 3,3 Mio. Euro zum Ende 2024, vor allem infolge des negativen Konzernergebnisses. Die **Eigenkapitalquote** betrug zum Bilanzstichtag nur noch 5,3 %. Wie Herr Wöffen bereits ausführte, sieht unsere Planung vor, dass die Eigenkapitalquote zum Ende dieses Jahres nach Vollzug der Desinvestments wieder einen Wert von mehr als 30 % aufweisen wird.
- Per Ende 2024 hatte der FRIWO-Konzern **Finanzverbindlichkeiten gegenüber Banken** von in Summe 18,6 Mio. Euro. Davon entfielen 9,9 Mio. Euro auf den bis Ende 2025 befristeten Konsortialkredit; der Rest ist einer lokalen Finanzierung in Vietnam zuzuordnen. Wie bereits ausgeführt, ist geplant, den Großteil der Bankverbindlichkeiten nach Vollzug der strategischen Desinvestments zu tilgen.
- Unverändert ein wichtiger Baustein unserer Finanzierung sind die **Gesellschafterdarlehen** unseres Großaktionärs Cardea Holding GmbH. Diese beliefen sich Ende 2024 auf 12,8 Mio. Euro und sind vollständig als langfristige Verbindlichkeit bilanziert.

7. Mitarbeiterentwicklung / Dank

Meine Damen und Herren,

Ende 2024 arbeiteten im **FRIWO-Konzern weltweit 1.206 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, das waren knapp 500 Personen weniger als im Vorjahr. Der Rückgang ist zum einen auf das verringerte Geschäftsvolumen zurückzuführen, das zu flexiblen Personalanpassungen insbesondere an den Standorten in Vietnam führte. Ein weiterer Faktor war der Verkauf der Fertigungsstätte in Ostbevern mit Wirkung zum 1. März 2024. Dadurch reduzierte sich die Zahl der Beschäftigten in Deutschland von 155 auf 85 Personen.

Ich möchte nicht versäumen, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des FRIWO-Konzerns, egal ob hier in der Hauptverwaltung in Ostbevern, an unseren Produktionsstandorten in Vietnam oder an unseren Standorten in China, Indien oder den USA, **im Namen von Vorstand und Aufsichtsrat für die geleistete Arbeit herzlich zu danken.**

Das vergangene Geschäftsjahr war operativ ein sehr schwieriges Jahr für unser Unternehmen. Es war aber auch ein Jahr, in dem wichtige Weichenstellungen für die Zukunft eingeleitet oder bereits umgesetzt wurden. All das hat unseren Teams viel abverlangt. Noch einmal herzlichen Dank für Ihren Einsatz!

8. Kennzahlen Q1 2025

Meine Damen und Herren,

was das **laufende Geschäftsjahr** 2025 betrifft, so zeigte sich das **erste Quartal** bereits deutlich freundlicher als das vergangene Jahr.

- Der **Auftragseingang im Konzern** erhöhte sich um mehr als 60 % auf 26,3 Mio. Euro, wobei das schwache Vorjahresquartal – so ehrlich muss man sein – eine niedrige Vergleichsbasis darstellt. Dennoch: In allen Geschäftsfeldern zieht die Nachfrage nach unseren Produkten und Lösungen wieder an.
- Der **Konzernumsatz** lag mit 19,3 Mio. Euro noch leicht unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Diese Entwicklung entspricht jedoch unserer Planung.
- Geringere Personal- und Materialkosten und auch ein verbesserter Produktmix wirkten sich positiv auf die Ergebnisentwicklung aus. Trotz erneuter Einmalbelastungen konnten wir das **EBIT** auf minus 0,7 Mio. Euro begrenzen nach minus 1,8 Mio. Euro im ersten Quartal des Vorjahres. Das zeigt, dass unsere Maßnahmen zur Erhöhung der Kosteneffizienz greifen.

9. Prognosen für Gesamtjahr 2025

Damit komme ich zu unseren **Erwartungen an das Gesamtjahr 2025**. Es handelt sich aufgrund der strategischen Veränderungen in unserem Konzern um ein Übergangsjahr, bei dem aber die Effekte aus den vielfältigen Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung bereits Früchte zeigen werden.

Zu beachten ist, dass das Hutschienengeschäft und die Beteiligung an dem Joint-Venture in Indien nur noch bis zur Jahresmitte in die Planung einbezogen sind.

- Unter dieser Prämisse rechnen wir für das Gesamtjahr 2025 mit einem **Konzernumsatz zwischen 75 und 90 Mio. Euro**. Dies würde eine Umsatzsteigerung auf bereinigter Portfoliobasis darstellen.
- Das ausgewiesene EBIT und auch der Jahresüberschuss werden aufgrund des außerordentlichen Ertrags aus den beiden Desinvestments klar positiv ausfallen und im zweistelligen Millionenbereich liegen. Operativ, also ohne diesen Sondereffekt, gehen wir von einem **ausgeglichenen Konzern-EBIT** aus.

Ende dieses Jahres wird FRIWO somit ein Unternehmen sein, das finanziell neu aufgestellt ist. Wir legen damit die Basis für das profitable Wachstum, das wir für die kommenden Jahre planen.

Welche Ziele wir uns dabei setzen und mit welchen Maßnahmen wir diese Ziele erreichen wollen, dazu übergebe ich noch einmal an meinen Kollegen Dominik Wöffen. Vielen Dank.

10. Mittelfriststrategie bis 2029

Meine Damen und Herren,

der neue Vorstand hat sich ein paar grundsätzliche Fragen gestellt: In welchen Zielbranchen, in welchen Märkten und mit welchen Produkten

können wir mittel- und langfristig in dem großen, aber hartumkämpften Weltmarkt der Stromversorgungen, der Ladetechnik und der digital steuerbaren Antriebssysteme erfolgreich sein? Und was müssen wir ändern mit Blick auf Strukturen und Prozesse und auch mit Blick auf unsere Firmenkultur, um unsere Ziele zu erreichen?

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme sind eingeflossen in eine **Mittelfriststrategie, die bis zum Jahr 2029 reicht** und in der klare strategische und finanzielle Ziele definiert sind. Diese Strategie ist mit dem Aufsichtsrat abgestimmt und von ihm gebilligt.

11. Künftige Geschäftsfelder

Beginnen wir mit den Geschäftsfeldern. Unsere Analyse hat ergeben, dass die bisherige Aufstellung mit den vier Kundensegmenten E-Mobility, Medizin, Industrie und Werkzeuge bereits eine gute Grundlage darstellt. Wir wollen das Potenzial dieser **Zielmärkte aber noch besser ausschöpfen** und zudem **mit Augenmaß neue Geschäftsfelder erschließen**, um Wachstumschancen zu nutzen und einen besseren internen Ausgleich bei konjunkturellen Schwankungen zu haben.

Ab diesem Geschäftsjahr beruht unser Geschäft auf den folgenden fünf Kundensegmenten:

Erstens: E-Mobility sowie Transportation & Logistics

Wie ich bereits ausführte, wird FRIWO auch künftig die weltweiten Rechte für unsere innovative digitale Antriebs- und Steuerungstechnik für E-Bikes und Pedelecs halten. Wir haben uns in diesem Marktsegment in den vergangenen Jahren bereits eine sehr gute Marktstellung erarbeitet, die es auszubauen gilt.

Aber die Einsatzmöglichkeiten gehen weit darüber hinaus. An vielen Stellen, wo Menschen oder Güter bewegt oder transportiert werden müssen, braucht es Steuerungssysteme oder Ladetechnik. Beispiele sind die Warenlogistik mit Automatisierungslösungen, Transportfahrzeuge oder Identifizierungssysteme.

Wir denken bei der vielzitierten Mobilitätswende immer zunächst an den individuellen Personenverkehr mit Autos oder E-Bikes. Der Siegeszug elektrischer Antriebe wird sich aber auf weitaus mehr Einsatzgebiete erstrecken – an dieser Entwicklung wollen wir teilhaben.

Zweites Segment: Medical & Healthcare Solutions

Der weltweite Markt für Medizintechnik ist ein Wachstumsmarkt. Treiber sind neben dem allgemeinen medizinischen Fortschritt die zunehmend bessere medizinische Versorgung in Entwicklungs- und Schwellenländern. Auch der steigende Bedarf an mobilen Lösungen und Medizingeräten für den Hausgebrauch und das allgemein steigende Gesundheitsbewusstsein wirken sich positiv auf Bedarf und Nachfrage aus.

In diesem Produktsegment geht es nicht selten um Menschenleben. Deswegen werden an Stromversorgungen und an die Ladetechnik besonders hohe Anforderungen mit Blick auf Verlässlichkeit, Sicherheit und Back-up-Lösungen gestellt. Es ist ein Segment, bei dem FRIWO sein technologisches Know-how, für das wir im Markt seit Jahrzehnten bekannt sind, gegenüber dem Wettbewerb ausspielen kann.

Drittens: Industrial Applications

Auch in dem Teilmarkt der Stromversorgungen für industrielle Anwendungen, den FRIWO seit vielen Jahren adressiert, ist eine Verbreiterung des Leistungsspektrums geplant. Interessant für uns sind vor allem Anwendungen in der Industrieautomation, in der Messtechnik, bei optischen Präzisionsprodukten oder auch in der Kontroll- und Sicherheitstechnik.

Viertes Segment: Specialized Tools & Equipment

Marktexperten erwarten, dass akkubetriebene Geräte wegen einer besser werdenden Batterietechnik mit kürzeren Ladezyklen und längeren Laufzeiten eine höhere Nachfrage erfahren werden. Wichtige Anwendungen für FRIWO sind Elektrowerkzeuge für den privaten und den professionellen Einsatz, Gartengeräte wie zum Beispiel Rasenmäher, Handscanner oder auch Handgeräte für den medizinischen Gebrauch.

Und schließlich: Lifestyle Solutions

Ein kleineres, aber durchaus interessantes Zielsegment sind Lifestyle Solutions. Darunter verstehen wir Multimedia- und Entertainment-Anwendungen, ob im Bereich Medien, Gaming oder Spielzeuge. Dabei legen wir den Fokus aber dezidiert auf hochwertige und leistungsstarke Stromversorgungen jenseits des Low-Cost-Segments.

Neben diesen fünf Geschäftsfeldern, die wir gezielter und aktiver als bisher adressieren werden, prüfen wir auch, **mittelfristig neue Geschäftsfelder zu erschließen**, in denen wir unsere technologische Kompetenz einbringen können. Eine möglichst breite Aufstellung wird dazu beitragen, dass FRIWO weniger anfällig wird für konjunkturelle Schwankungen. Ich kann Ihnen aber versprechen: Wir werden jede potenzielle neue Aktivität sehr sorgfältig prüfen, Schnellschüsse wird es nicht geben.

12. Internationalisierung (Umsatzsplitt 2024)

Meine Damen und Herren,

FRIWO ist seit jeher ein sehr internationales, weltweit agierendes Unternehmen, wenn wir die Sourcing- und Produktionsstrukturen betrachten. Im Widerspruch dazu steht die **regionale Umsatzverteilung**: Auch im vergangenen Jahr entfielen gerade einmal 12 % unserer Konzern Erlöse auf Regionen außerhalb Europas. Innerhalb Europas wurden außerhalb der DACH-Regionen nur 13 % des Umsatzes erzielt. Der mit Abstand größte Anteil – 75 % des Gesamtumsatzes – wurde in Deutschland, Österreich und Schweiz generiert. Grundlage dieser Zuordnung ist jeweils der Sitz des Headquarters der Kundenunternehmen.

Wir müssen deshalb die **Internationalisierung unserer Geschäfte** deutlich konsequenter vorantreiben, als uns dies in den vergangenen Jahren gelungen ist. Dazu gehört auch, **neue Distributoren und Partner** für FRIWO zu erschließen, um die Vertriebsbasis zu verbreitern und neue Marktzugänge zu erhalten.

Wir werden uns zunächst auf die **europäischen Märkte außerhalb der DACH-Region konzentrieren sowie auf Nordamerika**, wo FRIWO seit

2023 über eine Vertriebsgesellschaft präsent ist. Auch **Asien** ist perspektivisch in unserem Fokus: Durch das Joint-Venture in Indien haben sich interessante Kontakte auch in andere asiatische Länder ergeben, die wir für den Vertrieb unseres Produktportfolios nutzen können. Allerdings gilt auch bei der Internationalisierung: nicht zuviel auf einmal, sondern lieber ausgewählt und dafür richtig!

13. Erweiterung des Produktportfolios

Mit welchen Produkten wollen wir künftiges Wachstum generieren?

FRIWO versteht sich auch weiterhin als **Premium-Anbieter für technologisch hochwertige Ladegeräte, Akkupacks und Stromversorgungen** in den Leistungsklassen von 100 Watt bis 3.000 Watt. Ziel ist, dass alle fünf Geschäftsfelder über einen ausgewogenen Mix von kundenspezifischen OEM-Produkten und Standardprodukten verfügen. Dazu müssen wir sicherlich auch die eine oder andere Lücke in unserem Standardportfolio noch schließen.

Wir sind zudem derzeit dabei, zur weiteren Effizienzverbesserung **eine Plattform-Strategie über alle Geschäftsfelder zu entwickeln**. Dies wird zu einer Reduzierung der Entwicklungskosten und damit auch zu einer schnelleren Markteinführung neuer Produkte führen.

14. "From being pulled to push": Aktive Vertriebskultur

Damit bin ich bei einem sehr wichtigen Aspekt der Neuausrichtung von FRIWO: In einer so wettbewerbsintensiven Branche wie der unseren muss unser Unternehmen insgesamt **schneller, kundennäher und damit schlagkräftiger** werden.

Wir haben dafür intern die Devise „From being pulled to push“ ausgegeben. Das bedeutet: Nicht die Kunden treiben FRIWO an, sondern FRIWO gewinnt Kunden in den Zielmärkten, indem wir aktiv Produktinnovationen entwickeln, dabei neue Qualitätsstandard setzen und unsere Kunden schneller als bisher beliefern.

Oder etwas einfacher formuliert: Wir haben bisher viel zu oft gewartet, dass der Kunde bei uns anklopft. Künftig klopfen wir beim Kunden an.

Eine solche **aktive Marktbearbeitung** ist nicht nur eine Frage von richtigen Strukturen und Prozessen. Es ist auch eine **innere Haltung**, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grundsatz ihrer Arbeit sein muss. Diese Haltung sollte alle Bereiche unseres Unternehmens beeinflussen, von Forschung & Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb und der Kundenkommunikation.

Ein wichtiges Vorhaben dabei ist die **Verkürzung der Time-to-Market**, also des Zeitraums bis zur Markteinführung eines Produkts. So haben wir uns zum Beispiel vorgenommen, die Time-to-Market bei Standardprodukten mittelfristig auf unter sechs Monate zu senken. Teilweise beträgt die Zeitspanne derzeit noch bis zu 18 Monate. Bei kundenspezifischen Lösungen streben wir einen Zeitraum von unter 10 Monaten an.

Wenn wir in unserem dynamischen Marktumfeld die Kundenanforderungen optimal erfüllen wollen, ist eine schnellere Markteinführung unserer Produkte unerlässlich. Damit einher geht die **stetige Verbesserung der Liefertreue**: Mittelfristig soll die sogenannte OTIF-Rate bei FRIWO mehr als 95 % betragen. Zuletzt lag sie bei knapp 80 %. OTIF steht für On-Time-In-Full, also für die pünktliche und vollständige Belieferung eines Kunden.

15. Mittelfristige Ziele

Meine Damen und Herren,

wir werden alle **strategischen und operativen Veränderungen**, die wir im Rahmen unserer Mittelfriststrategie planen, auf Basis klar definierter Ziele **kontinuierlich auf ihre Effektivität messen**. Dort, wo es erforderlich ist, werden wir korrigieren oder umsteuern oder gegebenenfalls unsere Ambitionen anheben.

Der Vorstand ist überzeugt, mit dem Maßnahmenplan eine gute Basis zu haben, um den **Konzernumsatz bis zum Jahr 2029 um jährlich rund 10 %** steigern zu können. Damit würden sich die Konzern Erlöse auf mittlere Sicht wieder deutlich über der Marke von 100 Mio. Euro bewegen. Damit einhergehen soll bis zum Ende des Planungszeitraums eine **EBIT-Rendite von mehr als 5 % des Umsatzes**, die wir nachhaltig, also über Konjunkturzyklen hinweg, erreichen wollen.

16. Schlusswort

Meine Damen und Herren,

zur Neuausrichtung der FRIWO gehört auch, dass wir als Vorstand den **Austausch mit Ihnen intensivieren** möchten. Wir wollen Sie fortlaufend über neue Entwicklungen und den Status unserer Maßnahmen unterrichten und werden dafür **entsprechende Kommunikationsangebote** machen. So haben wir im vergangenen Februar die Entscheidung, sich von der Beteiligung am Gemeinschaftsunternehmen in Indien zu trennen, in einem Investorencall erläutert. Diesen direkten Dialog werden wir fortsetzen.

Unsere Ambition lautet, dass FRIWO in allen Zielmärkten **die erste Wahl werden muss, wenn es um technologisch anspruchsvolle Stromversorgungen und Ladetechnik geht**. Wenn wir uns an dieser Ambition orientieren, wird unser Konzern wieder auf den Pfad nachhaltig profitablen Wachstums finden.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

ich danke schon jetzt für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung auf dem Weg, der vor uns liegt.

Frau Klassen und ich freuen uns nun auf Ihre Fragen.

Herzlichen Dank!