



Volker Kronseder, Vorstandsvorsitzender der Krones AG, und Hans-Jürgen Thaus, stv. Vorstandsvorsitzender der Krones AG

### Volker Kronseder

Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren,

herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung 2010. Ich freue mich über Ihr Interesse an Krones und ich möchte mich an dieser Stelle für Ihr Kommen und auch für Ihre oft langjährige Begleitung und Ihre damit gezeigte Wertschätzung bedanken. Wertschätzung und Werte – materielle und immaterielle Werte – sind in der heutigen Welt wieder wichtiger denn je und von zentraler Bedeutung für die Menschen und die Gesellschaft. Für unser Unternehmen Krones hat der Begriff „Wert“ – englisch „Value“ – eine vielschichtige Bedeutung bekommen.

Wir wollen unseren Kunden immer Mehrwert bieten. Mit allen Produkten und Dienstleistungen. Dieses klare Bekenntnis spiegelt sich auch in den Unternehmenswerten von Krones wider, die wir aus unseren Kernstärken abgeleitet haben.

Krones ist

- „zukunftsstark und wertsichernd“
- „lösungsstark und wertschaffend“
- „dialogstark und wertschätzend“.

Diese Wertepaare zieren nicht nur den Titel des Geschäftsberichts 2010, sondern werden von unseren Mitarbeitern täglich gelebt und umgesetzt. Das unterstreichen auch die Beispiele aus verschiedenen Unternehmensbereichen, die wir Ihnen auf den Themenseiten des aktuellen Geschäftsberichts vorstellen möchten. Und nicht zuletzt trägt auch unser Programm zur zukünftigen strategischen Neuausrichtung den Namen „Value“, aber dazu später mehr.

Wir beginnen unseren Bericht mit dem Geschäftsjahr 2010, informieren Sie anschließend über das abgeschlossene 1. Quartal 2011, geben Ihnen danach einen Ausblick für das laufende Jahr 2011 und werden Ihnen abschließend die Bestandteile unseres Zukunftsprogramms „Value“ vorstellen, auf dessen Basis wir die unternehmerischen Herausforderungen in den kommenden Jahren bestreiten wollen.

### Geschäftsjahr 2010

Nach dem Einbruch im Jahr 2009 hat sich der Maschinenbau im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 deutlich erholt. Für Krones war das Jahr 2010 ein Brückenjahr auf dem Weg wieder zurück zu Wachstum und Profitabilität. Ich möchte zunächst mit einem Überblick über die wichtigsten Kennzahlen beginnen.

- Mit einem Wachstum von +17 % konnten wir unsere Umsatzerlöse auf 2,17 Mrd. Euro steigern und erreichten damit bereits wieder das Niveau aus dem Jahr 2007.
- Unser Ziel, nach der Krise wieder einen deutlichen Gewinn zu erwirtschaften, haben wir mit einem Ergebnis vor Steuern von 71 Mio. Euro ebenfalls erreicht und somit das Ergebnis um ca. 110 Mio. Euro gesteigert.
- Unter'm Strich steht für das Jahr 2010 ein Konzerngewinn von 51 Mio. Euro. Somit haben wir das Vorjahresergebnis weit mehr als nur kompensiert.

- Auf Basis unserer langfristig verfolgten Ausschüttungspolitik, rund 20 % - 25 % des Gewinns als Dividende zu zahlen, schlagen wir der kommenden Hauptversammlung vor, 0,40 Euro je Aktie als Dividende auszuschütten.
- Unsere weiterhin solide finanzielle Situation unterstreicht unsere Net-Cash-Position von 147 Mio. Euro.
- Nimmt man hierbei noch den Stichtagswert der zurückgekauften Aktien dazu, sind der verfügbaren Net-Cash-Position noch weitere 67 Mio. Euro hinzuzurechnen.
- Das Orderverhalten unserer Kunden hat sich mit +15 % wieder deutlich belebt, so dass der Auftragseingang auf 2,19 Mrd. Euro zugenommen hat.
- Der Auftragsbestand zum Stichtag 31.12.2010 lag mit 0,91 Mrd. Euro bereits auf einem historischen Allzeithoch.
- Die Investitionen in Sachanlagen waren mit 56 Mio. Euro noch von der Krise geprägt und vergleichsweise zurückhaltend.
- Zum Stichtag 31.12.2010 waren weltweit bei Krones 10.575 Mitarbeiter (+3 %) beschäftigt. Der Personalaufbau fand unter anderem in unseren ausländischen Standorten im Bereich „Lifecycle-Services“ statt sowie für den Ausbau unserer Produktpalette.

Der wiedererlangte Erfolg ist uns nicht einfach so in den Schoß gelegt worden, sondern das Resultat harter Arbeit. Lassen Sie uns jetzt konkreter zu den wirtschaftlichen Zahlen kommen.

### **Auftragseingang**

Während der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 investierten unsere Kunden aus Angst vor einer lang anhaltenden Rezession relativ wenig. Die

wichtigste Branchenmesse „drinktec“ im September 2009 brachte dann den Wendepunkt. Sieben von unseren insgesamt neun Vertriebsregionen, allen voran China, Asien insgesamt und Südamerika, verzeichneten einen deutlich höheren Auftragseingang als im Jahr 2009. In der Summe konnten wir den Auftragseingang im Gesamtjahr um mehr als +15 % auf 2.194 Mio. Euro steigern.

### **Auftragsbestand**

Zum 31.12.2010 hatte unser Unternehmen Aufträge im Wert von 909 Mio. Euro in den Büchern. Nie zuvor in der Unternehmensgeschichte war der Orderbestand zum Jahresende höher. Dieser komfortable Auftragsbestand und die anhaltende Lebendigkeit im Angebotsverhalten bilden eine gute Basis für weiter steigende Umsätze im Jahr 2011.

### **Umsatzentwicklung**

Mit 2.173 Mio. Euro überstieg der Konzernumsatz den Vorjahreswert um 308 Mio. Euro bzw. +17 %. Sowohl das Neumaschinengeschäft als auch unser Bereich „Lifecycle-Services“, den wir in den vergangenen Jahren massiv ausbauen, trugen zum Wachstum bei. Zwei Drittel unserer Umsatzerlöse erzielten wir im Jahr 2010 außerhalb Europas. Knapp 11 % realisierten wir mit inländischen Kunden und rund 23 % mit europäischen Kunden außerhalb Deutschlands.

In unserem Kernsegment und gleichzeitig größten Segment „Abfüll- und Verpackungstechnik“ stieg der Umsatz um +23 % auf 1.861 Mio. Euro. Der Umsatz des Segments „Prozesstechnik“ hingegen ging um -15 % auf 232 Mio. Euro zurück.

Das kleinste Segment „Kosme“ steuerte rund 81 Mio. Euro zu den Umsatzerlösen bei und lag damit geringfügig um +4 % über Vorjahr.

Der Rückgang des Bereichs Prozesstechnik geht auch einher mit einer Verschiebung innerhalb der Branchen unserer Kunden. Nur noch 27 % unserer Umsatzerlöse (Vorjahr: 39 %) realisierten wir mit Unternehmen aus der Branche „Alkoholische Getränke“, im Wesentlichen aus der Bierbranche. Den Umsatzanteil mit Unternehmen aus dem Bereich „Nicht-alkoholische Getränke“ konnten wir sehr dynamisch auf 65 % (Vorjahr: 46 %) steigern. Der Bereich „Food, Chemie, Pharma, Kosmetik“ trug mit 8 % zu unseren Umsatzerlösen bei (Vorjahr: 15 %).

### **Ergebnis/Rendite**

Die implementierten Programme zur Kostenoptimierung und Performancesteigerung zeigten im Brückenjahr 2010 bereits eine positive Wirkung, so dass wir das Ergebnis vor Steuern insgesamt um 110 Mio. Euro verbessern konnten. Absolut weist Krones einen Vor-Steuer-Gewinn von rund 71 Mio. Euro aus. Dies entspricht einer Umsatzrendite (EBT) von 3,3 %. Das erwirtschaftete Konzern-Ergebnis nach Steuern beträgt 50,9 Mio. Euro (Vorjahr: -34,5 Mio. Euro Verlust).

### **Wirtschaftliche Entwicklung**

Wie wir Ihnen im Vorjahr versprochen hatten, sollte das Geschäftsjahr 2009 ein einmaliger Ausrutscher sein. Wir haben Wort gehalten und sind im abgelaufenen Jahr 2010 wieder in die Erfolgsspur zurückgekehrt. Alle wesentlichen wirtschaftlichen Ergebnisse sind wieder deutlich positiv, wenngleich wir noch weit vom guten Vorkrisenniveau entfernt sind. Aber daran arbeiten wir! Auch in diesem Sinne möchte ich das abgelaufene Jahr 2010 als „Brückenjahr“ bezeichnen.

### **Konzernbilanz**

Die Vermögens- und Finanzlage unseres Konzerns ist weiterhin kerngesund

und stabil. Wir sind wertkonservativ aufgestellt und wir haben uns zu keiner Zeit an spekulativen Leverage-Exzessen beteiligt. Dies macht sich heute bezahlt und gibt uns Sicherheit und Unabhängigkeit.

Die Finanz- und Kapitalstruktur von Krones ist mit einer Eigenkapitalquote von mehr als 40 % grundsolide. Der Konzern hatte zum Stichtag 31.12.2010 keine Bankschulden und verfügte über eine Netto-Liquidität von rund 147 Mio. Euro. Rechnet man diesen liquiden Mitteln noch den Wert der zurückgekauften Aktien dazu, so kann der Konzern praktisch auf 214 Mio. Euro Liquidität zurückgreifen.

Der Stichtags-Buchgewinn, den wir durch diesen Aktienrückkauf rechnerisch erwirtschaftet haben, liegt bei 33 Mio. Euro (aktuell sogar bei ca. 38 Mio. Euro). Wie Sie wissen, steht dieser Wert aufgrund der Rechnungslegungsvorschriften aber nicht als Aktivposten in der Bilanz. Erwähnenswert ist auch der unterproportionale Anstieg der Bilanzsumme. Während der Konzernumsatz um +7 % stieg, hat die Bilanzsumme bzw. Kapitalbindung erfreulicherweise nur um +5 % zugenommen.

### **Forschung und Entwicklung**

Um unsere technologische Führung zu sichern und auszubauen, investieren wir viel Kraft und Geld in den Bereich Forschung und Entwicklung.

Rund 5 % unserer Umsatzerlöse – 2010 waren dies ca. 114 Mio. Euro – wenden wir jährlich auf, um unseren Innovationsvorsprung zu halten bzw. auszubauen. In einem Team aus mehr als 1.700 hochqualifizierten Technikern, Ingenieuren, Physikern, Mikrobiologen u.v.a.m. treiben wir strategisch Entwicklungsaufgaben voran, um den Nutzen unserer Produkte und Dienstleistungen für

unsere Kunden stetig zu steigern. Die hohe Innovationskraft unseres Unternehmens wird auch in der deutlich gestiegenen Anzahl von Patenten widerspiegelt. Zum Jahresende 2010 verfügte Krones in etwa über 2.000 Patente und Gebrauchsmuster.

Die von uns verfolgten Innovationsziele sind vielschichtig und sehr komplex. Um Ihnen ein Teilsegment dieser anspruchsvollen Anforderungen näher zu bringen, haben wir für Sie – wie von uns schon zur Tradition geworden – einen Film vorbereitet.

### **Investitionen/Abschreibungen**

Die Investitionen betragen im Berichtsjahr rund 81,5 Mio. Euro (Vorjahr: 88,2 Mio. Euro). Davon haben wir rund 56 Mio. Euro für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte, insbesondere für die Produktionsoptimierung, in die Prozessoptimierung und den Ausbau der IT eingesetzt.

Darüber hinaus hat unser Servicegeschäft oberste Priorität. Deshalb investierte Krones stark in den Ausbau der internationalen Service-Center in allen wichtigen Regionen der Welt, allen voran China. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und aktivierte Entwicklungskosten betragen im Berichtsjahr 60,7 Mio. Euro (Vorjahr: 59,6 Mio. Euro) und lagen geringfügig über dem Vorjahr.

### **Working Capital und Finanzierung**

Die Bedeutung der Liquiditätssicherung und der Finanzierung ist durch die Krise an den Finanzmärkten in der jüngeren Vergangenheit stark gestiegen. Die Finanzlage der Krones AG ist unverändert stabil und grundsolide. Zum Jahresende 2010 hatte Krones keinen Cent Bankschulden und verfügte über liquide Mittel in Höhe von mehr als 147 Mio. Euro.

Mit 23,6 % lag unsere Kennzahl „Working Capital in Relation zum Umsatz“ deutlich besser als unser Mindestziel von 30 %. Damit ist es uns wiederholt gelungen, das betriebsnotwendige Kapital für einen Anlagenbauer mit kundenspezifischer Technologie auf einen hervorragenden Wert von unter 25 % zu halten.

### **Mitarbeiter**

Die Entscheidung, auch im Krisenjahr 2009 trotz eines erheblichen Umsatzeinbruchs auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten, hat sich bereits in der positiven Trendwende 2010 ausgezahlt.

Nur mit unseren hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitern waren wir in der Lage, die jetzt wieder stark ansteigende Nachfrage nach Krones Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen. Im Berichtsjahr haben wir sogar unsere Stammebelegschaft wieder erhöht.

So haben wir bestens qualifizierte frühere Zeitarbeitnehmer in Deutschland übernommen und unsere Servicekapazitäten im Ausland deutlich erweitert. Die im Konzern beschäftigten Mitarbeiter erhöhten sich zum Stichtag 31.12.2010 auf insgesamt 10.575.

Zur langfristigen Sicherung der Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern investiert Krones insgesamt sehr viel in die Ausbildung eigener Mitarbeiter. So waren rund 500 junge Menschen im Berichtsjahr bei Krones in der innerbetrieblichen Ausbildung. Darüber hinaus kooperiert Krones intensiv mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Im Berichtsjahr realisierten 226 Hochschulabsolventen ihre Abschlussarbeiten bei Krones.

Der Vorstand der Krones AG dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns für ihr tatkräftiges Engagement und die positive Zusammenarbeit. Dieser Dank gilt auch den Arbeitnehmervertretungen für ihre verantwortungsbewussten und konstruktiven Beiträge zur Bewältigung der gemeinsamen Herausforderungen.

### Dividende

In der langjährig praktizierten Dividendenpolitik von Krones galt bislang, dass wir 20 % - 25 % unseres Gewinns an die Aktionäre ausschütten. Nach der Verlustsituation im Jahr 2009 möchten wir diesmal an die bisherige Obergrenze gehen und eine Ausschüttung von 25 % empfehlen. Auf dieser Basis werden wir der Hauptversammlung 2010 vorschlagen, eine Dividende von 0,40 Euro pro Aktie an die Eigentümer auszuschütten.

### 1. Quartal 2011

Nachdem wir Ihnen die Zahlen für das abgelaufene Geschäftsjahr 2010 vorgestellt haben, möchten wir jetzt über den Verlauf des ersten Quartals 2011 berichten.

### Auftragseingang

Wir haben das Jahr 2011 gut begonnen und freuen uns heute über ein Wachstum von +14 % bei den abgeschlossenen Kundenaufträgen. Insgesamt konnten wir im 1. Quartal einen Auftragseingang von 629 Mio. Euro verbuchen; das ist der bisher höchste Auftragseingang in einem 1. Quartal. Damit ist das derzeitige Orderverhalten unserer Kunden nahezu wieder auf dem Niveau von 2008.

### Auftragsbestand

Entsprechend dem erfreulichen Auftragseingang ist der Auftragsbestand zum 31.03.2011 mit

931 Mio. Euro ebenfalls auf einem Höchstniveau, so dass wir mit einer hervorragenden Auslastung in den nächsten Monaten sicher kalkulieren können. Hinzu kommt, dass wir ein weiterhin lebendiges Bestellverhalten bei unseren Kunden verspüren.

### Umsatz

Die sehr positive Entwicklung im Auftragseingang, die wir bereits im vierten Quartal 2010 gesehen haben, wirkt sich nunmehr – vier bis sechs Monate später – im Umsatz aus. Der Konzernumsatz im ersten Quartal ist mit knapp 607 Mio. Euro (+14 % gegenüber Vorjahr) wieder auf einem außerordentlich hohen Niveau und zeigt einen hervorragenden Start für das jetzt laufende Geschäftsjahr 2011.

### Ergebnis vor Steuern

Mit einem Vorsteuer-Ergebnis von 35 Mio. Euro im 1. Quartal sind wir wieder auf den Zielkorridor eingeschwenkt, den wir uns für 2011 vorgenommen haben. Die Umsatzrendite liegt damit wieder bei knapp 6 % und ist vor dem Hintergrund des Preisverfalls während der Krise ein deutliches Signal in die richtige Richtung, auch wenn wir von der Zielmarke > 7 % noch ein klein wenig entfernt sind.

### Ergebnis nach Steuern

Das Ergebnis nach Steuern bzw. der erwirtschaftete Quartalsabschluss ist mit knapp 25 Mio. Euro wieder auf einem Niveau, welches uns zuversichtlich für das Gesamtjahr 2011 stimmt.

Prinzipiell möchte ich aber anmerken, dass wir nach wie vor einen starken Wettbewerbsdruck in einem sich erholenden Markt verspüren. Wir müssen unsere eigene interne Business-Performance stark verbessern, um zu den Zielrenditen zurückzukommen.

### Ausblick 2011

Für das laufende Wirtschaftsjahr 2011 erwarten wir aus heutiger Sicht ein Umsatzwachstum von mindestens 7 % bis 10 % im Konzern. Wir sind auch sehr zuversichtlich, dass wir gleichzeitig unseren Jahresüberschuss signifikant verbessern und eine Umsatzrendite von mindestens 5 % übertreffen werden. Dabei hilft uns, dass wir eine starke Ausgangsposition haben. Damit meine ich unsere klare zielorientierte strategische Ausrichtung, unsere technologische Stärke, unser internationales Wachstum und unsere soliden Finanzen.

Nach dem Bericht 2010 und dem Ausblick 2011 möchte ich jetzt das Wort an meinen Kollegen Hans-Jürgen Thaus übergeben, der Ihnen das Thema „Value“ vorstellen wird.

### Hans-Jürgen Thaus

#### Strategische Neuausrichtung

Vielen Dank Herr Kronseder. Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren,

wir sind stolz auf unsere Stärke und im Vergleich zu unserem Wettbewerb auch auf unsere Ergebnisse. Unsere klare unternehmerische Ausrichtung, unser uneingeschränktes Engagement und unser verantwortungsvolles Handeln in den vergangenen schwierigen Jahren zeigen jetzt wieder eindeutige Erfolge. Wir sind wieder zurück auf dem Weg, wo wir als Weltmarktführer und Innovationsführer hingehören.

Wir wollen und werden über das Jahr 2011 hinaus die Zukunft von Krones weiterhin aktiv gestalten. Der

Vorstand, die Führungskräfte und alle Mitarbeiter haben sich für die nächsten Jahre ehrgeizige Ziele gesetzt, die wir alle zusammen mit Leidenschaft verfolgen werden.

Unseren strategischen Masterplan für die veränderte Welt von morgen haben wir „Value“ genannt – gemeinsam Werte schaffen:

- Werte für unsere Kunden und Lieferanten
- Werte für die Gesellschaft und den Staat
- Werte und Sicherheit für unsere Mitarbeiter und nicht zuletzt:
- Werte für die Eigentümer, die Aktionäre

Das Cover des Geschäftsberichts 2010 hat diese Werte-Ziele – wie vorhin geschildert – bereits aufgenommen. Erlauben Sie uns im Folgenden konkreter darzustellen, was „Value“ für Krones und unsere Aktionäre bedeutet.

Der Blick zurück in die Vergangenheit zeigt uns, dass wir mit dem im Jahr 1998 gestarteten „Impulse“-Programm im wahrsten Sinne des Wortes „goldrichtig“ waren. Krones konnte ab 1998 bis zur Wirtschaftskrise 2009 Auftragseingang, Umsatz und Gewinn Jahr für Jahr steigern und damit seinen Kunden innovative Technologie, höchste Qualität und seinen Mitarbeitern einen attraktiven, sicheren Arbeitsplatz bieten. Mit neun Rekordjahren in Folge sind wir zum Weltmarktführer aufgestiegen und haben den Börsenwert unseres Unternehmens für unsere Aktionäre verfünffacht.

Dann durchlebte die Welt im Jahr 2009 die größte Wirtschaftskrise der letzten 60 Jahre. Diese wurde auch für Krones zu einer schweren Belastungsprobe.

Wir haben kurzfristige Handlungsfelder und Maßnahmepläne als Antwort auf die geänderten globalen Rahmenbedingungen definiert. Es galt für uns alle „Umzudenken“ und „Umzubauen“. Das so definierte kurzfristige Maßnahmenprogramm mit dem Namen „Conversion“ hat innerhalb 2009 zu Kosteneinsparungen von über 140 Mio. Euro geführt, so dass wir trotz eines hohen Fixkostenblocks relativ gut durch die Krise kommen konnten.

Dieser Einbruch im Jahr 2009, der durch exogene Faktoren verursacht wurde, hat uns gezeigt, dass die Zeiten der linearen Wachstumsplanung vorbei sind und dass wir lernen müssen, mit Unsicherheit, Volatilität und Trendumbrüchen umzugehen. Heute müssen Unternehmen ihre Strategie rasch an sich wandelnde Umgebungen anpassen und schneller denn je umsetzen. Mit dem neuen Strategieprogramm „Value“ formulieren wir gemeinsam mit unseren Führungskräften die geänderten Herausforderungen und Ziele für die kommenden Jahre für Krones.

„Value“ ist eine neue Form der zielorientierten Führung, die in der Lage ist, die komplexe Systemdynamik und die Wirkungszusammenhänge zu verstehen, die besten Köpfe aus allen unseren Unternehmensbereichen zusammenzubringen und mit Kreativität und Engagement die neuen Herausforderungen für Krones bestmöglich gemeinsam zu meistern. Damit wird mit „Value“ die interne Zusammenarbeit noch besser gefördert, es bietet Orientierung, erzeugt eine noch höhere Vertrauenskultur im Unternehmen und nimmt Führungskräfte und Mitarbeiter noch stärker in die Verantwortung, sich für die nachhaltige Unternehmenskultur „Gemeinsam Werte schaffen“ zu engagieren.

Wie 1998 mit dem Erfolgsprogramm „Impulse“ wollen wir mit „Value“ eine neue Strategie für eine jetzt veränderte Welt entwerfen, um Krones auch in den kommenden Jahren auf Erfolgskurs zu führen und zu halten.

Von Roland Berger stammt das Zitat, welches zum Motto für „Value“ wurde: „Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens muss stets größer sein als die Veränderungsgeschwindigkeit seines Umfelds.“

In diesem Sinne soll „Value“ den Masterplan für den aktiv gestalteten Erfolg der Krones Gruppe von morgen als Ziel beinhalten.

### **Weltwirtschaft auf Wachstumskurs**

Wo stehen wir heute? Die aktuelle Lage gestaltet sich deutlich freundlicher als noch vor Monaten. Die Weltwirtschaftskrise scheint überwunden zu sein. Experten erwarten für 2011 und 2012 ein weltweites Wachstum der Wirtschaft von deutlich über drei Prozent. Motoren dieses Wachstums sind weiterhin die Schwellen- und Entwicklungsländer, insbesondere China.

Trotz dieser positiven Vorhersagen bleibt ein Gefühl der Unsicherheit. Die Krise hat gezeigt, wie trügerisch Prognosen sind und wie anfällig die eng verwobene Weltwirtschaft für unerwartete Schocks und Trendbrüche ist.

Die globale Zukunftsentwicklung war aufgrund der Vielschichtigkeiten der Abhängigkeiten noch nie so schwierig einzuschätzen wie gerade heute.

Es gibt keine verlässlichen Trends, die eine klare Richtung vorgeben hinsichtlich

- Chancen und Risiken des globalen Wirtschaftswachstum

- Geldpolitik (Inflation/Deflation)
- Währungspolitik

Die gängigen Modelle der ökonomischen Theorie berücksichtigen nicht, dass ungewöhnliche, außerordentliche Ereignisse auftreten können.

Wir spüren weltweit einen zunehmenden Protektionismus, wir leben nach wie vor mit hochriskanten Finanzmärkten; Basel III wird die Kreditvergabe für unsere Kunden erschweren und verteuern, die Rohstoff- und Energiemärkte ziehen gewaltig an; für die extrem zunehmende öffentliche und private Verschuldung haben die Verantwortlichen noch kein Rezept gefunden; der Euro befindet sich aufgrund einiger hochverschuldeter europäischer Staaten in der Krise und die politische Instabilität u. a. in Nordafrika und Nahost birgt Risiken, die niemand einschätzen kann. Die Wirtschaftswelt ist komplexer, unsicherer und unübersichtlicher geworden. Es sind viel mehr Risiken zu berücksichtigen.

Diese neue Form der Unsicherheit bildet eigentlich keine solide Basis für Geschäftspläne. Wir müssen uns dieser Unsicherheit und Volatilität mit geeigneten Rezepten stellen. Auf der Suche nach dem Weg zu einer nachhaltigen und profitablen Entwicklung von Krones haben wir deshalb „Value“ entwickelt.

### **Entwicklung Maschinenbau 2005-2010 (Volatilität)**

Die Maschinenbaubranche ist in hohem Maße vom Exporterfolg abhängig und damit ganz wesentlich vom Verlauf der Weltkonjunktur. Die Schwankungsbreite (Volatilität) im Ordervolumen des Maschinenbaus war aufgrund dieses weltweiten Einbruchs in den vergangenen Jahren sehr hoch. Im 1. Quartal 2009 ist die Produktion des deutschen

Maschinenbaus binnen Wochen gegenüber dem Vorjahreszeitraum um rund 40 % gegenüber dem historischen Höchstwert eingebrochen.

Mit linearer Planung, wie wir dies in der Vergangenheit taten, kann dieser geänderten Herausforderung nicht begegnet werden. Gefordert ist ein verändertes Verständnis und ein System, das mit schnellen Trendbrüchen umgehen kann. Auch dafür wollen wir mit „Value“ die erforderlichen Antworten formulieren.

### **Verpackungsmaschinenbranche**

Alle Experten erwarten für die Verpackungsmaschinenbranche für die kommenden Jahre ein Wachstum von durchschnittlich 7 % pro Jahr – vorausgesetzt, es gibt keine tiefen Verwerfungen in der globalen Weltwirtschaft wie in der Vergangenheit. Unter diesen Rahmenbedingungen verfolgen wir das Ziel, dass wir mindestens gleich schnell oder stärker wachsen als der Markt.

Außerdem muss unser Wachstum nach der Krise ein profitables und „qualitatives Wachstum“ sein. Es wird für uns in Zukunft mehr darum gehen, produktivere, ressourcenschonendere Maschinen und Anlagen zu bauen, noch schlankere und effizientere Prozesse zu etablieren und aus weniger mehr zu machen – qualitatives Wachstum eben.

Zusätzlich geht es um eine kontinuierlichere Verbesserung und ein stetiges Wachstum gegenüber dem Markt und dem Wettbewerb im Sinne einer nachhaltigen Weiterentwicklung und Wertsteigerung von Krones. Dabei werden wir uns den erwarteten strukturellen Veränderungen im Weltmarktvolumen mit einem stark wachsenden Midrange-Bereich mit

geeigneten Mitteln stellen. Unser Zielsystem hierfür ist wieder „Value“.

### **Getränkekonsum**

Das erwartete Wachstum von Krones wird u. a. getrieben vom wachsenden Getränkekonsum weltweit. Zum einen wächst der Getränkemarkt vom Volumen her jährlich relativ stabil um 3 % bis 4 % weltweit. Zum anderen wächst die Anzahl der abgefüllten Behälter und ein weiterer wesentlicher Wachstumstreiber in den Märkten ist die extrem ansteigende Vielfalt und die damit verbundene Komplexität. Damit dürfte der generalistische „Problemlöser“, der dies alles abdecken und handeln kann, bei den Kunden die Nase vorn haben.

### **Langfristige Wachstumstrends**

Zusammengefasst heißt dies für Krones, dass die langfristigen Wachstumstrends für unsere Branche grundsätzlich weiterhin gesichert sind:

- Die Krones Produkte und Dienstleistungen sind im Bereich „Essen und Trinken“ und folglich konsumnah (wir sind kein klassischer zyklischer Investitionsgüterhersteller wie z. B. der Werkzeugmaschinenbau).
- Im Jahr 2011 werden 7 Mrd. Menschen auf dieser Erde leben und jährlich kommen weitere 80 Mio. dazu; dieses dynamische Wachstum der Weltbevölkerung treibt die Nachfrage nach „Essen und Trinken“ und folglich auch nach Krones Produkten.
- Der steigende Lebensstandard in den Schwellenländern stützt die Nachfrage.
- Die Nachfrage nach Endprodukten unserer Kunden war auch in der Krise relativ stabil (die Volatilität im Bereich „Ernährung“ lag während der Krise bis +/-4 % während der Maschinenbau um

+/-40 % schwankte); d. h. die Investitionszurückhaltung unserer Kunden während der Krise war sachlich gar nicht begründet.

- Wir verspüren einen steigenden Anspruch nach hygienisch einwandfreien Getränken und qualitativ hochwertigen Lebensmitteln, was auch die Komplexität unserer Maschinen und Anlagen nach oben treibt.
- Neue Ernährungstrends und Lifestyle-Produkte führen zu einer dynamisch wachsenden Getränkevielfalt.
- Und der Wettbewerb in den Verbrauchermärkten führt zu einer enorm zunehmenden Zahl an unterschiedlichen Behältern und Verpackungsformen. Der so wachsenden Komplexität ist nur mit innovativer Technik und hochautomatisierter Prozessintegration zu begegnen, um sie beherrschbar zu machen.

Sie sehen, wir kennen unsere Herausforderungen, wir haben unsere Ziele klar im Visier und wir engagieren uns mit viel Leidenschaft, Intelligenz und Kreativität für den zukünftigen Erfolg von Krones.

### „Value“ – geplante Zukunft

Mit „Value“ setzen wir auf ertragsorientiertes Wachstum in einer geänderten Welt, auf unsere Kundennähe und Innovationskraft, auf unsere Prozessbeherrschung und Produktivität. Wir wollen für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre unsere Attraktivität erhöhen und unsere Ressourcen optimieren. Wir wollen unsere Kapitalstruktur weiter verbessern, um auf einer gesunden Basis nachhaltig profitabel zu sein.

Und nicht zuletzt ist es unser Ziel, die Stärke von Krones durch die Weiterentwicklung der Kompetenz und

Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter auszubauen und zu steigern.

Dies sind zusammengefasst die Themen, die wir innerhalb „Value“ unter

- Umsatzmanagement
- Kostenmanagement
- Ressourcenmanagement und
- Führungsmanagement subsummiert haben.

Wir haben sicherlich Ihr Verständnis, wenn wir hier auf eine Detaillierung und Veröffentlichung der Inhalte unserer strategischen Neuausrichtung verzichten. Dennoch möchten wir Ihnen einen Überblick über die jeweiligen Leitthemen geben, wie wir unsere Business-Performance verbessern werden.

### Umsatzmanagement

Das erste Hauptthema „Umsatzmanagement“ befasst sich mit unseren innovations- und technologiegetriebenen Wachstumsmärkten, d. h. es geht um unsere Kunden und um innovative Produkte.

Hierin ist es unser strategisches Ziel, unsere Weltmarkt- und Innovationsführerschaft zu sichern und auszubauen. Wir versuchen hier die Frage zu beantworten, wie wir die Erwartungen und Anforderungen unserer Kunden bestmöglich erfüllen können und wie wir gleichzeitig unsere Wettbewerbsfähigkeit und unsere wirtschaftlichen Ergebnisse steigern können.

Mit den folgenden strategischen Leitthemen, die wir beispielhaft hier vorstellen, wollen wir Spitzenleistungen erreichen und behaupten:

- Geschäftsmodellüberlegenheit, Geschäftsportfolio
- Produktinnovationen, überlegenes Produktportfolio

- Innovationsmanagement
- bessere Dienstleistungen / LCS
- Sales Excellence, überlegene Vertriebsleistung
- Kernkompetenzen von morgen (Schwerpunktbildung)

### Kostenmanagement

Im zweiten Hauptthema „Kostenmanagement“ geht es um unsere Prozesse, um Produktivität und Profitabilität und um eine spürbare Reduktion von überall wachsender Komplexität. Das übergeordnete Ziel ist es, den Gesamt-Konzern und unsere Organisation auf wirtschaftliche Exzellenz zu trimmen.

Unsere strategische Herausforderung hierbei lautet: Wie können wir unsere Effizienz und Produktivität steigern, unsere Kosten optimieren und unsere Wirtschaftlichkeit nachhaltig verbessern?

Das verfolgte Hauptziel ist, unseren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg zu planen und mit den Mitarbeitern gemeinsam zu gestalten und umzusetzen.

Im Detail geht es um folgende Leitthemen:

- effiziente Prozesse/Organisation
- Reduktion von Komplexität und ihrer Folgewirkungen
- schlanke Overheads (lean organization)
- u. v. a. m.

### Ressourcenoptimierung

Im dritten Hauptthema geht es darum, die begrenzt verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen, unsere Chancen zielorientiert zu nutzen und gleichzeitig die Risiken zu minimieren und zu beherrschen. Die Kernfrage hierbei lautet: Wie können wir unsere Fähigkeiten weiterentwickeln, die Chancen nutzen und die zukünftigen Herausforderungen gestalten?

Die strategischen Leitthemen, die uns auch helfen sollen, unsere Attraktivität und Flexibilität zu erhöhen, sind u. a. wie folgt:

- strukturelle Exzellenz (Aufbauorganisation, Infrastruktur)
- Standort-Attraktivität (Funktionen, Ziele)
- Liquiditätssicherung, Cash-Flow/Working-Capital-Optimierung
- erhöhte Flexibilität

Ein Thema hierbei ist auch die Frage über die richtigen Produktionsstandorte. Wir möchten hier auch begründen, warum Krones an den deutschen Produktionsstandorten festhält.

### **Produktionsstandort Deutschland**

Obwohl die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen verstärkt aus dem asiatischen Raum und anderen Schwellenregionen kommen dürfte, setzt Krones für die Produktion von hochkomplexer Maschinenbau- und Anlagentechnik unverändert auf den Standort Deutschland. Die Wettbewerbsfähigkeit des heimischen Produktionsstandortes ist aufgrund unseres hochqualifizierten Personals, der herausragenden Innovationskapazitäten sowie der Qualität von lokalen Zulieferern einzigartig.

Unsere Einschätzung wird auch in einer Publikation des World Economic Forums, Davos (Januar 2011) bestätigt, wonach Deutschland/Europa für die Produktion von hochkomplexer Technik einzigartig und weltweit das kompetenteste Technologie-Cluster ist.

Der Standort Deutschland ist zwar immer noch teurer als andere, aber wir sind auch produktiver und besser und damit sehr wettbewerbsfähig. Und damit das so bleibt, müssen

wir allgemein auf Bildung, Kreativität und Innovation setzen und im Unternehmen auf Flexibilität, operative Agilität und Schnelligkeit.

### **Personalmanagement**

Wir wollen „Value“ beim Wort nehmen und „gemeinsam Werte schaffen“.

Alle unsere ehrgeizigen Ziele werden wir nur gemeinsam mit unseren Führungskräften unter Einbeziehung aller unserer Mitarbeiter realisieren können. In diesem vierten Hauptthema geht es deshalb um das Wichtigste, nämlich die besten Mitarbeiter und Führungskräfte zu bekommen, zu entwickeln und zu halten.

Die Herausforderung lautet: Wie können wir unsere Mitarbeiter motivieren, zielorientiert führen und mobilisieren, fordern und fördern?

Um in dem geschilderten Umfeld nachhaltig erfolgreich sein zu können, sind eine Kultur des Vertrauens und ein hohes Maß an Loyalität im Unternehmen unabdingbar. Wir sehen unsere Mitarbeiter als unseren eigentlichen Erfolgsfaktor und wir sind stolz darauf, dass wir laut einer Umfrage auf Platz 71 von den 100 Top-Arbeitgebern in Deutschland sind und damit als einer der attraktivsten Arbeitgeber im Maschinenbau in Deutschland gelten.

Wir haben ein breites Angebot in der Aus- und Weiterbildung. Krones zählt zu den großen Ausbildern in der Region. Im Jahr 2010 hatten wir 499 Auszubildende in unserem Unternehmen und boten 685 Praktikanten und 226 Diplomanden die Möglichkeit, in der Praxis zu arbeiten und ihre Abschlüsse zu absolvieren.

Mit diesen Programmen und einer intensiven Zusammenarbeit mit den

Hochschulen machen wir sehr gute Erfahrungen und sichern damit ein Netzwerk, so dass wir auch morgen auf bestens ausgebildete Mitarbeiter zurückgreifen können.

Wenn wir sagen, dass wir mit „Value gemeinsam Werte schaffen“, dann sind auch solche Werte gemeint wie Unternehmenskultur, Kommunikation, Motivation, Mission und Change Management, also die Fähigkeit, mit sich stets ändernden Rahmenbedingungen und Verhältnissen bestmöglich zurechtzukommen und eine Dynamisierung im Unternehmen zu erreichen.

### **Value „Arbeitsauftrag“**

Mit „Value“ wollen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern zum Erfolg. In diesem Sinne ist „Value“ kein abgeschlossenes Aktionspapier, sondern eine Roadmap oder ein Rahmen für einen Arbeitsauftrag an das Management und ein hoher Anspruch für das gesamte Unternehmen.

### **Nutzen für Krones**

Was wollen wir mit „Value“ erreichen, welchen Nutzen für Krones erwarten wir?

- präzise Zielformulierung
- zukunftsbezogene, zielorientierte Ressourcenzuordnung
- Erschließung von neuen Erfolgspotentialen
- Dynamisierung des Unternehmens
- Freisetzung von Kreativität, Innovation und Veränderung
- höhere operative Effektivität und Effizienz
- verbesserter Unternehmenserfolg (Ertrag, Rendite, Cashflow, Unternehmenswert)
- Überlegenheit im Wettbewerb

Es bleibt zum Schluss die spannende Frage: Was heißt dies konkret in wirtschaftlichen Zahlen für die nächsten fünf Jahre?



## Umsatzentwicklung

Wie eingangs erwähnt, glauben wir auf Basis einer linearen Planung, jährlich um mindestens 7 % organisch wachsen zu können. Für das Jahr 2011 würde dies einem Konzernumsatz von rund 2,37 Mrd. Euro entsprechen und im Jahr 2015 wäre die adäquate Umsatzgröße bei 3,15 Mrd. Euro.

Die Krise hat uns aber alle gelehrt, dass eine rein lineare Planung, wie in der Vergangenheit, die Veränderungen in der globalen Entwicklung – positiv wie negativ – nicht abbilden kann. Um dieser Volatilität, die durch die Weltmärkte verursacht wird, Rechnung zu tragen, planen wir, mit einer um den Mittelwert schwankenden oberen und unteren Umsatzlinie.

In dem so erwarteten Umsatzkorridor kann die Best Case-Marke für organisches Wachstum im Jahr 2011 bei 2,60 Mrd. Euro liegen und im Jahr 2015 bei 3,45 Mrd. Euro. Die untere Linie zeigt die Flexibilität bzw. die Atmungsmöglichkeit, über die wir mit den implementierten Systemen, ohne dass wir gravierende Eingriffe vornehmen müssen, schon heute verfügen.

Realistisch gehen wir heute davon aus, dass wir in den nächsten fünf Jahren geglättet den als realen Durchschnitt dargestellten Konzernumsatz erreichen.

Analog zur vorher besprochenen Umsatzerwartung ist die erwartete Ergebnisentwicklung aufgrund der wahrscheinlichen Volatilität der Märkte ebenfalls in einem Korridor zu sehen. Unser Ziel und unser Anspruch ist es, dass wir spätestens ab dem Jahr 2012 wieder unser Vorkrisen-Niveau erreichen und eine Vorsteuerrendite von durchschnittlich 7,0 % pro Jahr verdienen.

## Forecast 2011-2015

Mit der unter „Value“ vorgelegten strategischen Planung haben wir die Zukunftsgestaltung und die Ziele für Krones präzise formuliert. Wir werden neue Erfolgspotentiale erschließen und wieder eine Dynamisierung des Unternehmens erreichen. Wir setzen auf die Freisetzung von Kreativität, Innovation und Veränderung und das Engagement unserer Mitarbeiter, diese anspruchsvollen Ziele auch zu realisieren.

Im Ergebnis wird – wie 1998 bis 2008 mit Impulse schon bewiesen – ein verbesserter Unternehmenserfolg stehen (Ertrag, Rendite, Cashflow, Unternehmenswert) und wir sind sicher, dass wir damit unsere überlegene Position im Wettbewerb nicht nur halten, sondern ausbauen können.

Wir stehen heute am Anfang einer Ära, die von enormen Herausforderungen, aber auch von signifikanten neuen Investitionen geprägt sein wird. Wir werden mehr Chancen, aber auch mehr Unsicherheit erleben, als wir je zuvor gesehen haben. Die Managementumgebung ändert sich damit sehr schnell und wird immer komplexer.

Mit „Value“ werden wir die Erfolgskurve von Krones aus der Vergangenheit auch in der Zukunft erreichen und fortsetzen. Wir wissen um die Fähigkeiten und die Leidenschaft unserer Mitarbeiter, diese anspruchsvollen Ziele auch zu realisieren.

Meine Damen und Herren, ich komme jetzt zum Schluss.

Wie Sie wissen, stehe ich heute zum letzten Mal vor Ihnen, um über die Geschicke der Krones AG zu berichten.

Nach dem Erreichen der vertraglich vereinbarten Altersgrenze von 62 Jahren werde ich zum Jahresende 2011 nach dann 15 Jahren als stv. Vorstandsvorsitzender und Finanzvorstand aus dem Gremium ausscheiden.

Neben schwierigen Entscheidungen waren es auch viele Momente der Freude und der Erfolge, an die ich zurückdenken kann. So haben wir gemeinsam neun Rekordjahre in Folge realisiert und das jetzt laufende Jahr 2011 trägt das Potential in sich, ein weiteres Rekordjahr hinsichtlich Auftragseingang, Umsatz und Jahresüberschuss zu werden. Darauf bin ich stolz, aber auch dankbar.

Dabei bedurfte es immer dem guten Zusammenwirken und dem uner müdlichen Engagement vieler, um die über die Jahre anfallenden Aufgaben zu meistern. Erfolg ist am Ende immer das Ergebnis von zielorientierter, harter Arbeit.

In diesem Sinne möchte ich meinen Vorstandskollegen für die über sehr lange Zeit erfolgreiche gemeinsame Arbeit danken. Mein Dank gilt auch den Mitgliedern des Aufsichtsrats für die wohlwollend kritische Zusammenarbeit zum Wohl des Unternehmens.

Mein besonderer Respekt und Dank gilt den Führungskräften, ohne deren Engagement der Erfolg von Krones über einen so langen Zeitraum nicht machbar gewesen wäre. Ebenso bedanken möchte ich mich bei den Arbeitnehmervertretern und den Betriebsräten für die faire Begleitung auch in schwierigen Situationen.

Ein herzliches Dankeschön geht an Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, insbesondere an die Familien Kronseder, für das große

Vertrauen, das Sie mir persönlich über viele Jahre geschenkt haben.

Der größte Dank aber gebührt den Menschen, den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Tag ein, Tag aus mit ihrem Einsatz und Leistungswillen die Krones AG zu dem gemacht haben, was sie heute ist.

Wir sind heute mit großem Abstand Weltmarktführer in unserem Marktsegment mit einer außergewöhnlich soliden finanziellen Basis und einer klaren strategischen Ausrichtung. Hierauf aufbauend kann Krones optimistisch in die Zukunft blicken mit dem

klaren Ziel, in den bestehenden Geschäftsfeldern weiter Maßstäbe zu setzen, aber auch Chancen zur Entwicklung neuer Wachstumsfelder zu nutzen.

Obwohl ich noch bis Ende des Jahres als Vorstand im Unternehmen arbeiten werde, verabschiede ich mich heute schon – auch mit ein bisschen Wehmut – von Ihnen als den Eigentümern des Unternehmens, nachdem dies heute meine letzte Hauptversammlung als Vorstand dieses großartigen Unternehmens ist. Es hat mir persönlich immer viel Freude bereitet, an dieser schönen Entwicklung an

entscheidender Stelle 15 Jahre lang mitwirken zu dürfen.

Ich wünsche meinen Kollegen, den Führungskräften und der gesamten Mannschaft viel Erfolg und eine glückliche Hand, damit die Erfolgsgeschichte von Krones auch in Zukunft fortgeschrieben werden kann.

Sie alle können und sollten stolz sein auf Ihr Unternehmen, die Krones AG.

Bleiben Sie dem Unternehmen auch in Zukunft gewogen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.