

# Rede zur Hauptversammlung

OSRAM Licht AG | München, 16. Februar 2016



**Dr. Olaf Berlien**

Vorsitzender des Vorstands  
der OSRAM Licht AG



## „Ein starkes Fundament für die Zukunft“

Sehr geehrte Aktionäre,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,  
meine Damen und Herren.

Wie Sie sehen, gibt es eine Änderung im Vergleich zu den bisherigen Hauptversammlungen: Wir sind zum ersten Mal im Congress Center München. Wie ich finde, passt diese Veränderung ganz gut zu uns. Schließlich sind wir in einer deutlich moderneren Halle. Und deshalb freue mich sehr, Sie hier begrüßen zu dürfen!

**„Wir blicken auf ein sehr erfolgreiches  
Geschäftsjahr zurück.“**

Meine Damen und Herren,

wir blicken auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. 2015 war wirklich ein besonderes Jahr, das meine Erwartungen in vielerlei Hinsicht übertroffen hat – und diese Erwartungen waren nicht gering. Vor einem Jahr, als ich zum ersten Mal zu Ihnen gesprochen habe, sagte ich auf die Frage, was mich zu Osram geführt hat: Ich bin von dem Unternehmen, seiner Marke und seinen Produkten fasziniert und überzeugt.

Gleich vorweg: Ich habe es keine einzige Sekunde bereut, diese Aufgabe angenommen zu haben. Ganz im Gegenteil: Ich bin heute noch mehr von Osram, seinen einzigartigen Technologien und Produkten und insbesondere von seinen großartigen Mitarbeitern überzeugt! Ich bin beeindruckt, an wie vielen Stellen wir schon heute am Osram von morgen arbeiten. Wie komme ich zu dieser Einschätzung?

**„Ich bin heute noch mehr von Osram,  
seinen einzigartigen Technologien  
und Produkten und insbesondere  
von seinen großartigen  
Mitarbeitern überzeugt!“**

Die vergangenen 14 Monate waren schon eine ganz besondere Herausforderung. Eine Herausforderung, die ich jeden Tag aufs Neue gerne annehme. Denn die Situation, in der sich Osram befindet, übertrifft wirklich alles, was ich in meinen vielen Berufsjahren erlebt habe. Vor allem die Dynamik im Lichtmarkt ist atemberaubend. In kaum einer anderen Branche vollzieht sich der Wandel so schnell und so radikal wie in unserer. Wo vor wenigen Jahren traditionelle Leuchtmittel kaum wegzudenken waren, ist die LED heute der Standard.

Vor einem Jahr habe ich auch auf die Perspektiven hingewiesen, die sich für all jene bieten, die sich frühzeitig und konsequent auf den Wandel einstellen. Und ich habe damals ausdrücklich gesagt, dass wir die Chancen nutzen und ein zukunftsfähiges Osram schaffen. Heute kann ich sagen, dass wir genau das tun! Frei nach unserem Motto: Osram ist Licht und Licht ist Digital.

Das Abwägen zwischen unternehmerischen Chancen und Risiken, gemeinsam mit dem Mut zur Veränderung – das sind die bestimmenden Faktoren. Sie haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr mit großem Nachdruck vorangetrieben. Und darauf möchte ich nun in drei Schritten eingehen:

- ▶ Erstens werde ich ein Resümee des vergangenen Jahres ziehen.
- ▶ Danach möchte ich auf die zentralen Aspekte der strategischen Überprüfung unserer Geschäfte eingehen.
- ▶ Daraus resultierend werde ich Ihnen unsere Wachstumsstrategie erläutern.

Der Bericht zum abgelaufenen Geschäftsjahr 2015 erfolgt dann durch meinen Kollegen, Herrn Dr. Patzak.

**„Das Geschäftsjahr 2015 war ohne zu übertreiben ein durch und durch herausragendes Jahr, auf das wir stolz sein können!“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die vergangenen Jahre waren bei Osram vor allem geprägt von Anpassungen der Kapazitäts- und der Kostenstrukturen. Sie waren mit dem Wechsel zur LED-Technologie notwendig geworden. Diese Maßnahmen haben das Fundament gelegt, auf dem wir heute in der Lage sind, unsere Zukunft selbstbestimmt zu gestalten. Dementsprechend haben wir in einem nächsten Schritt unsere Geschäftsaktivitäten konsequent überprüft und Maßnahmen zur Fokussierung des Konzerns eingeleitet. Was haben wir dabei erreicht? Ich würde sagen: Eine ganze Menge! Das Geschäftsjahr 2015 war ohne zu übertreiben ein durch und durch herausragendes Jahr, auf das wir stolz sein können!

## Rekordjahr 2015

Wir konnten unseren nominalen Umsatz auf knapp 5,6 Milliarden Euro steigern. Das entspricht einem Plus von über 8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und macht das Jahr zu

einem Rekordjahr. Gleichzeitig waren wir hoch profitabel, und haben unser EBITA um 26 Prozent gesteigert. Diese Zahlen zeigen eindrucksvoll, dass wir eine ausgezeichnete Basis haben, um das Osram von Morgen zu schaffen. Die Schritte, die wir auf diesem Weg bereits gegangen sind, möchte ich Ihnen mit ein paar Schlaglichtern darstellen:

## Fahrplan zum Erfolg

- ▶ Zunächst haben wir unsere Zentralfunktionen so aufgestellt, dass wir die Entscheidungswege im Unternehmen deutlich verkürzen. In dezentralen Führungsstrukturen haben unsere Geschäfte nun die volle unternehmerische Verantwortung – von der Entwicklung über die Produktion und den Einkauf bis zum Vertrieb. Diese Strukturen erhöhen also deutlich die Geschwindigkeit.
- ▶ In diesem Zusammenhang erwähnen möchte ich den weltweiten Aufbau von so genannten „Shared Service Centern“. Durch die Bündelung wichtiger Unternehmensfunktionen konnten wir letztlich die Kostenbasis von Osram weiter verbessern. Bereits im Februar hatten wir die Initiative in eine eigene Organisationseinheit überführt.
- ▶ Eine erste Entscheidung der strategischen Überprüfung unserer Geschäfte haben wir dann im April mitgeteilt – nämlich die Verselbstständigung unseres Lampengeschäfts. Begleitet wurde der Prozess von sehr konstruktiven Gesprächen mit den Arbeitnehmervertretern. Der so genannte „Carve-Out-Prozess“ – also die Verselbstständigung – läuft nun auf Hochtouren. Hierbei geht es um die eigenständige Aufstellung einer Firma mit zwei Milliarden Euro Umsatz und rund 9.500 Mitarbeitern. Das entspricht in etwa der Größe eines MDAX-Unternehmens. Dieser Carve-Out ist somit das größte Projekt in der Geschichte von Osram. Wir planen die betriebliche Verselbstständigung zum 1. April, die rechtliche zum 1. Juli. Dabei sind wir mehr denn je davon überzeugt, dass sich das Geschäft als eigenständige Einheit deutlich besser entwickeln wird.
- ▶ Eine weitere wichtige Maßnahme im Sinne der Fokussierung war der Verkauf unserer nicht-strategischen Beteiligung an der chinesischen Felco. Hier war es uns gelungen, ein deutliches Premium auf den damaligen Aktienkurs zu erzielen. Insbesondere nach dem Einbruch der chinesischen Aktienmärkte zeigt sich, dass wir genau zum richtigen Zeitpunkt verkauft haben. Den Mittelzufluss von über 300 Millionen Euro verwenden wir zur weiteren Ausfinanzierung unserer Pensionszusagen.

Er kommt damit unseren Mitarbeitern zugute, für deren Altersversorgung wir nachhaltig Sicherheit schaffen. Die Ausfinanzierung der kapitalgedeckten Pensionsverpflichtungen liegt dann bei nahezu 100 Prozent. Meine Damen und Herren, das ist ein absoluter Spitzenwert!

Sehr geehrte Aktionäre,

bei all diesen Maßnahmen hat sich eines gezeigt: Die Mannschaft steht hinter dem, was wir machen. Ansonsten hätten wir niemals diese Projekte so schnell und so gut umsetzen können. Ich übertreibe nicht, wenn ich sage, dass bei uns eine echte Aufbruchsstimmung herrscht. Die Menschen im Unternehmen spüren: Es tut sich was und es geht voran. Osram hat wieder eine spannende Perspektive!

**„Es tut sich was und es geht voran.  
Osram hat wieder eine spannende  
Perspektive!“**

Ich sprach eingangs über den Mut zur Veränderung. Unsere Mitarbeiter beweisen ihn täglich! Dafür möchte ich Ihnen meinen Respekt und meinen persönlichen Dank aussprechen. Für die Unterstützung und Begleitung auf dem Weg der Neuausrichtung möchte ich an dieser Stelle auch unseren Betriebsräten und dem Aufsichtsrat herzlich danken.

Meine Damen und Herren,

um nach der Ausgliederung des Lampengeschäfts langfristig die führende Position von Osram zu sichern, haben wir verschiedene strategische Alternativen entwickelt und sorgfältig geprüft. Diese reichen von einer reinen Fokussierung auf LED-Komponenten bis hin zum Ansatz des Leuchten- und Systemanbieters. Dabei haben wir besonders darauf geachtet, wie wir eine nachhaltige Wertentwicklung schaffen. Nämlich für unsere Eigentümer, also für Sie.

Die häufig angeregte ausschließliche Fokussierung auf einzelne Nischenmärkte haben wir während unserer Überprüfung ebenfalls in Betracht gezogen. Den Strategieprozess hat der Vorstand seit Jahresbeginn in kontinuierlicher und enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat geführt. Es hat sich schnell gezeigt, dass es aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen keine risikofreien Entscheidungen gibt. Eines wurde aber auch sehr schnell klar: Ein „weiter so“ wäre die schlechteste Option gewesen. Deswegen haben wir ganz bewusst den unternehmerischen Weg eingeschlagen und uns für eine Drei-Säulen-Strategie entschieden:

## Osram steht auf drei starken Säulen

- Mit ihr fokussiert sich Osram nach einem erwarteten Verkauf von Lamps auf die Geschäfte Specialty Lighting, kurz SP, das Leuchten- und Lösungsgeschäft, LSS, sowie Opto Semiconductors, OS. Sie sind künftig die tragenden Säulen von Osram und schaffen ein solides Fundament.
- Mit der Drei-Säulen-Strategie positioniert sich Osram noch stärker als Technologie-Unternehmen.
- Diese Entscheidung stellt aus unserer Sicht also die ausgewogenste und die zukunftssicherste Variante dar.

Sehr geehrte Aktionäre,

um die Potenziale dieser Geschäfte bestmöglich zu nutzen, haben wir die Innovations- und Wachstumsinitiative „Diamond“ aufgelegt. Mit ihr schalten wir nun einen Gang höher – nach dem Motto: Alle sprechen über die Digitalisierung, wir investieren in sie. Und zwar entschieden! Denn nur wer sich in der dramatisch wandelnden Lichtindustrie konsequent, mutig und schnell bewegt, kann unternehmerisch gewinnen!

**„Weiterhin investieren wir in  
unsere Geschäfte gezielt, um  
neue Wachstumspotenziale  
zu realisieren.“**

Unsere Initiative hat zwei wesentliche Bausteine: Einerseits werden wir in den kommenden Jahren unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung deutlich steigern. Damit werden wir unseren technologischen Führungsanspruch in allen Geschäften weiter stärken – und damit neue Märkte erschließen.

Weiterhin investieren wir in unsere Geschäfte gezielt, um neue Wachstumspotenziale zu realisieren – und zwar organisch, also aus uns selbst heraus, wie auch anorganisch, das bedeutet durch Zukäufe. Lassen Sie mich im Folgenden zeigen, was die Initiative für unsere drei strategischen Säulen bedeutet.

Ich beginne mit der Spezialbeleuchtung. Sie ist seit vielen Jahren eine echte Erfolgsgeschichte, in die wir natürlich weiter investieren. Wir unterscheiden dort zwischen der Automobilbeleuchtung und den Spezialanwendungen. In beiden sind wir extrem erfolgreich. In der Automobilbeleuchtung sind wir sogar die klare Nummer 1. So ist Osram derzeit das

einziges Unternehmen weltweit, das serienreife Lasermodule für Frontscheinwerfer liefert. Die Vorteile des Laserlichts sind im wahrsten Sinne des Wortes einleuchtend und liegen auf der Hand: Blendfreies Licht bei extrem hoher Reichweite mit bis zu 600 Metern! Mit dem Laserlicht für den BMW i8 und den Audi R8 präsentierte Osram die ersten Serienfahrzeuge der Welt, die diese neue Lichttechnologie verwenden. Und mit dem neuen 7er BMW steht seit einigen Monaten ein weiteres Serienfahrzeug zur Verfügung.

**„Wir planen weiter in neue Technologien zu investieren und diese als Innovationsführer in den Markt zu bringen.“**

Diese Beispiele zeigen, wie sich unsere Investitionen langfristig auszahlen. Und genau deswegen werden wir nicht nachlassen. Im Gegenteil! Wir planen weiter in neue Technologien zu investieren und diese als Innovationsführer in den Markt zu bringen.

Sich auf den gegenwärtigen Stärken auszuruhen, würde unsere hart erkämpfte Position schwächen und langfristig unsere Zukunft in Frage stellen. Das Gleiche trifft auch für unser Segment der Spezialanwendungen zu. Hier haben wir mit der Akquisition und Integration von Clay Paky gezeigt, wie erfolgreich wir sein können. Diesen Weg wollen wir konsequent weiter beschreiten, um unsere führende Marktposition auch hier auszubauen.

Die zweite Säule, Leuchten und Systeme, agiert im größten Segment des Lichtmarktes. Dieses weist attraktive Wachstumsraten gepaart mit hohen Marktgrößen auf. Mit einem heute noch sehr geringen Marktanteil haben wir hier den größten Aufholbedarf. Allerdings auch die größten Chancen.

In Zukunft werden daher zunehmend komplette Lichtlösungen in den Mittelpunkt der Geschäftsaktivitäten von LSS rücken. Wir werden uns stärker auf die Anforderungen von „Smart Cities“ und „Smart Buildings“ fokussieren und den steigenden Bedarf an vernetzten und intelligenten Lichtlösungen bedienen. Osram hat seine Expertise in solchen Projekten schon mehrfach bewiesen: Herausragende Beispiele sind die Beleuchtungen in der Sixtinische Kapelle oder hier in München, am Marienplatz. Ein anderes herausragendes Beispiel ist die Beleuchtung des Shanghai Tower. Unsere Lichtsteuerung verwandelt das zweithöchste Gebäude der Welt mit 22.000 LEDs in ein weithin sichtbares Wahrzeichen.

Trotzdem müssen wir noch unsere Hausaufgaben erledigen, um wirklich vorne mitspielen zu können. Vor diesem Hintergrund haben wir das ambitionierte Wachstumsprogramm LS 800 aufgelegt. Dieses sieht bis 2020 eine Verdoppelung des Umsatzes bei einer Ergebnismarge von 8 Prozent vor!

**„Damit komme ich zu unserer dritten Säule – dem Geschäft mit den optischen Halbleitern.“**

Damit komme ich zu unserer dritten Säule – dem Geschäft mit den optischen Halbleitern. Das hochprofitable Geschäft ist seit vielen Jahren führend im LED-Bereich. Und natürlich werden wir auch diese Stellung ausbauen! Für eine langfristige und nachhaltige Strategie, die den jetzigen Wert nicht nur erhält, sondern auch steigert, haben wir in den vergangenen Jahren schon massiv investiert. Heute verfügen wir neben dem Know-how im Bereich der sogenannten „Oberflächen-LED“ auch über die notwendige Expertise im Bereich der sogenannten „Volumen-LED“. Sie bietet uns langfristig großes Wachstumspotential. Oberflächen-LED werden primär in Spezialanwendungen verwendet, wie zum Beispiel dem Autoscheinwerfer oder auch in Ihrem Smartphone. Was meinen Sie, wie viele Bauteile von uns in einem solchen Gerät zum Einsatz kommen? Es sind bis zu 25!

### **Technologieführerschaft, Skaleneffekte und Faktorkosten**

Die Herstellung der Oberflächen-LED ist allerdings aufwendiger und damit teurer, so dass ein gewisser Verdrängungsprozess durch die günstigeren Volumen-LED in der Zukunft stattfindet. Zurzeit läuft diese Verdrängung langsam an. Wir gehen jedoch davon aus, dass sich der Trend mit einer weiteren Leistungssteigerung der Volumen-LED, nicht nur fortsetzen, sondern auch deutlich beschleunigen wird. Im Ergebnis werden Marktteilnehmer, die nur auf die Oberflächen-LED setzen, in immer kleinere Nischen zurückgedrängt werden. Und mögen diese noch so attraktiv sein – die zunehmende Marginalisierung würde ein hochprofitables Geschäft zunehmend erschweren.

Dies zeigt: Die Zukunft gehört dem, der beide Technologien beherrscht – und genau das tun wir! Um in diesem Umfeld auch wettbewerbsfähig zu produzieren, ist eine signifikante Größe zur Realisierung von Skaleneffekten notwendig. Und eben diese Voraussetzung schaffen wir mit dem Bau unserer zweiten LED-Fabrik in Malaysia.

## Osram 2020: Technologieführer mit starken Spezialgeschäften

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Osram macht damit nicht einen fundamentalen Strategiewenken ins Massengeschäft, wie vielfach behauptet wurde. Der Anteil der Produkte für die Allgemeinbeleuchtung wird in fünf Jahren auf Konzernebene bei rund 15 Prozent liegen. Deshalb ist die Investition in eine hochmoderne Fabrik, um unsere Erfolgsgeschichte fortzusetzen, mehr als konsequent. Ich bin davon überzeugt, dass wir mit der künftigen Aufstellung ideal positioniert sind – und zwar durch eine Balance zwischen den Spezialanwendungen und dem Volumengeschäft.

„Und so steht beim Blick auf das Jahr 2015 unter dem Strich ein Plus von 18 Prozent.“

Meine Damen und Herren,

der Dreiklang aus den richtigen Technologien, Skaleneffekten und daraus resultierend den besten Herstellkosten wird in der Automobilindustrie seit Jahren erfolgreich praktiziert: So haben uns zwei deutsche Premiumhersteller gezeigt, wie erfolgreich man mit der Kombination von S-Klasse und A-Klasse oder dem 1er-BMW und 7er-BMW sein kann. Mit dem richtigen Zusammenspiel von Volumen und Nische können sie eine Kostenbasis schaffen, die die hohen Entwicklungskosten rechtfertigt. Gleichzeitig schaffen Sie damit die Voraussetzung, den gesamten Verwaltungs- und Vertriebsapparat optimal zu nutzen. Nur so können sie auf Dauer ihre weltweit führende Position verteidigen. Und um nichts weniger geht es uns!

## Starke Kursentwicklung 2015

Meine Damen und Herren,

so einleuchtend solche Beispiele auch sein mögen – uns war bewusst, dass wir mit dem Umschalten von einer „Restrukturierungsstrategie“ hin zu einer „Wachstumsstrategie“ einige Veränderungen in unserer Aktionärsstruktur sehen würden. Ohne Frage: Die Reaktion des Kapitalmarkts war heftig. Eine wichtige Rolle dabei spielte unser Ausblick für das laufende Geschäftsjahr, den viele als enttäuschend empfunden haben. Wir hatten Mitte November darauf hingewiesen, dass durch unsere Innovations- und Wachstumsinitiative sowie der laufenden Transformation die operative

Ergebnismarge beträchtlich unter dem Vorjahresniveau liegen dürfte.

Ich verstehe, dass ein solcher Kursrückgang an einem Tag für viele ein Schreck war – für mich übrigens auch. Die Kursperformance bemisst sich aber nicht an einem Tag, sondern am Jahresverlauf. Und so steht beim Blick auf das Jahr 2015 unter dem Strich ein Plus von 18 Prozent. Ich meine, das ist ein Wert, der sich schon sehen lassen kann.

## Ziel 2020: 5 – 1 – 5

Und um nachhaltig Wert für Sie, verehrte Aktionäre, zu schaffen, haben wir uns mit Diamond ambitionierte Ziele gesetzt. Das bedeutet...

- ▶ über 5 Milliarden Euro Umsatz
- ▶ bis zu 1 Milliarde Euro EBITDA und
- ▶ ein Gewinn von rund 5 Euro pro Aktie.

„Der Start in das Geschäftsjahr 2016 bestätigt unseren Kurs.“

Wir sprechen seit Wochen mit potenziellen neuen Investoren und haben sie von der Richtigkeit der neuen Strategie überzeugen können. Folglich haben gleich mehrere Großinvestoren ihre Positionen aufgebaut. Sie sehen, je vertrauter Sie alle mit unserer Strategie werden, umso überzeugender ist sie. Wir werden alles daran setzen, um Ihr Vertrauen mit unternehmerischen Erfolgen zu belohnen. Der Start in das Geschäftsjahr 2016 bestätigt unseren Kurs. Aufgrund der sehr guten Geschäftsentwicklung konnten wir sogar unsere Ergebnis-Prognose anheben.

Wir bei Osram – Vorstand, Aufsichtsrat und natürlich unsere Mitarbeiter – sind von der zugrundeliegenden strategischen Ausrichtung zutiefst überzeugt. Und auch von Kundenseite erhalten wir durchweg positive Reaktionen.

Sehr geehrte Aktionäre,

lassen Sie mich zum Schluss nochmals zusammenfassen: Mit unserer Drei-Säulen-Strategie haben wir ein solides Fundament, auf dem wir uns noch stärker als Technologie-Unternehmen positionieren. Diamond haben wir gestartet, um das Osram von Morgen zu schaffen. Ein Osram, das seine Wachstums- und Gewinnpotenziale konsequent nutzt und über eine nachhaltige Wachstumsperspektive verfügt.

Mein klares Ziel ist: Ein Unternehmen, das Wert schafft. Wert für seine Mitarbeiter, Wert für seine Kunden und natürlich Wert für Sie, verehrte Aktionäre. Und das eben nicht nur heute oder morgen, sondern auch übermorgen.

„Mein klares Ziel ist:  
Ein Unternehmen, das Wert schafft.“

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen. Und freue mich, wenn Sie Osram auf seinem Weg in die Zukunft weiter begleiten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!