

Bericht des Vorstands zu den Tagesordnungspunkten

eins und zwei der Hauptversammlung der Schuler AG

durch Domenico Iacovelli,

Vorsitzender des Vorstands der Schuler AG,

am 30. April 2019 in Stuttgart

**– Es gilt das gesprochene Wort –**

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

sehr geehrte Damen und Herren,

ich heiÙe Sie im Namen des Vorstands der Schuler AG zu

Ihrer ordentlichen Hauptversammlung im Hotel Le

Méridien in Stuttgart herzlich willkommen.

Ich begrüÙe auch die anwesenden Vertreterinnen und

Vertreter der Banken, der Presse sowie der Belegschaft

unseres Unternehmens.

Meine Damen und Herren,

vor fast genau einem Jahr habe ich das Amt des

Vorstandsvorsitzenden der Schuler AG übernommen.

Ich habe ein Unternehmen mit einigen ausgeprägten

Stärken vorgefunden. Wir haben eine weltweit

bekannte Marke, exzellentes Know-how, langjährige

Kundenbeziehungen zu einigen der besten

Unternehmen der Welt. Hervorragende Ingenieure

arbeiten für Schuler, unsere Eigenkapital-Ausstattung ist überaus solide und unser weltweiter Verbund von Standorten für Produktion, Service und Vertrieb zeichnet uns im deutschen Maschinen- und Anlagenbau aus.

Aber, meine Damen und Herren, ich habe auch ein Unternehmen vorgefunden, das strukturellen Handlungsbedarf hat und vor großen Herausforderungen steht – und dies insbesondere auf dem deutschen Markt und an den deutschen Produktionsstandorten. Lassen Sie mich dies zu Beginn mit einigen zentralen Fakten deutlich machen:

- Volkswirtschaftlich haben sich die Rahmenbedingungen für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau deutlich verschlechtert. Die fünf führenden Wirtschaftsforschungsinstitute haben ihre Prognose für das Wachstum 2019 deutlich von 1,9

auf 0,8 Prozent abgesenkt. "Der langjährige Aufschwung der deutschen Wirtschaft ist zu Ende", heißt es im Frühjahrsgutachten. Und sollte es zu einem harten Brexit kommen, würde sich die Lage noch weiter verschlechtern – 2019 und auch 2020.

- Dies ist kritisch genug. Aber als Aktionäre von Schuler müssen Sie zudem wissen, dass der Auftragseingang in unserem traditionellen Kerngeschäft, also ohne die übernommenen Unternehmen Yadon, AWEBA und Farina, auch in den konjunkturell guten Jahren 2011/12 bis 2017 stagniert hat. Trotz dieser Stagnation stiegen unsere Kosten in zentralen Bereichen wie Energie, Tariflöhne und Regulierung. Allein die Tarifkosten haben seit 2010 um rund ein Drittel zugelegt. Auch im außertariflichen Bereich verzeichneten wir ähnliche Teuerungsraten. Gleichzeitig wächst der

Preisdruck in zentralen Geschäftsbereichen von Schülern wie Automotive, Industry und Hydraulic durch den steigenden Wettbewerb deutlich.

- Auch an anderer Stelle wird unser Marktumfeld schwieriger. Protektionistische Tendenzen und Handelskonflikte verunsichern unsere Kunden und sorgen, gerade auch 2018 und mit Abstrichen bis heute, für Investitionszurückhaltung. Dies gilt erst recht für die enormen Anstrengungen, die die OEMs und Zulieferer leisten mussten, um sich auf das neue Prüfverfahren WLTP vorzubereiten. Gleichzeitig konzentrieren die Automobilhersteller ihre verbleibenden Investitionen stark auf die E-Mobilität und eben nicht auf die Anschaffung und Modernisierung neuer Pressenlinien, insbesondere nicht in Deutschland.

Vor diesem Hintergrund hatten wir bereits 2018

drei strategisch wesentliche Aufgaben zu

bewältigen:

Erstens galt es, unser Produktportfolio in Teilen

neu auszurichten, um den Anforderungen der

immer wichtiger werdenden Märkte außerhalb

Deutschlands besser gerecht zu werden. Dazu

später mehr.

Zweitens galt es, trotz widriger

Rahmenbedingungen unter anderem in den

wichtigsten Geschäftsfeldern Automotive und

Service, erste strategische Korrekturen und

Weichenstellungen bei Schuler vorzunehmen.

Weichenstellungen, die zum Beispiel die weitere

Digitalisierung unserer Geschäftsmodelle und

Produkte betreffen.

Drittens standen wir schließlich vor der Aufgabe, die negativen Auswirkungen des im Jahr 2017 relativ schwachen Auftragseingangs und Auftragsbestands auf Umsatz und Ergebnis des Jahres 2018 zu verarbeiten. Denn natürlich wollten wir im Interesse von Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, eine für ein derart schwieriges Übergangsjahr noch befriedigende Rentabilität erzielen.

Im Ergebnis denke ich, meine Damen und Herren, dass wir die genannten Aufgabenstellungen 2018 insgesamt gut bewältigt haben, ohne dass allerdings unser Restrukturierungsbedarf schon abgearbeitet wäre. Unser Auftragseingang ist 2018 um zehn Prozent auf über 1,25 Mrd. Euro gestiegen. Das ist hoffentlich der Beginn einer wichtigen Trendumkehr mit Blick auf unser

Kerngeschäft. Der Konzernumsatz ist mit 1,212 Mrd. Euro nur knapp unter dem Rekordniveau des Vorjahres geblieben. Und: Schuler hat 2018 operativ und unter dem Strich positive Ergebnisse ausgewiesen, wenn auch deutlich weniger als im Vorjahr. Ich komme darauf zurück.

Aber lassen Sie mich auch ganz klar sagen: Unsere Erwartungen an den Erfolg und die Rentabilität von Schuler in den kommenden Jahren ab 2020 liegen deutlich über den Zahlen für 2018. Diese Erwartungen zu erfüllen, bleibt eine große Herausforderung.

Besonders in Deutschland bleibt der Anpassungsdruck wie erwähnt hoch. Und ich sage Ihnen: im internationalen Vergleich, übrigens auch mit meinem Heimatland Schweiz, dauert es in



Deutschland sehr lange, und ist es in Deutschland  
sehr teuer, strukturelle Veränderungen  
vorzunehmen.

Es gibt dazu aber keine Alternative: Wir müssen  
unser rentables Kerngeschäft und die Ertragskraft  
des Konzerns in den kommenden Jahren  
konsequent weiter steigern. Dazu gehört die  
Trennung von verlustbehafteten  
Geschäftsbereichen, wo immer erforderlich. Und  
dazu gehört das Eingeständnis, dass solche  
Maßnahmen harte Konsequenzen für die  
Belegschaft haben können und dass diese  
Maßnahmen die Ergebnisse des Unternehmens  
unter Umständen nicht nur einmalig belasten  
werden.

Wir nennen unsere Strategie, entsprechend der Konzentration auf das rentable Kerngeschäft, „CORE“ – zu Deutsch eben „Kern“. Dazu in Kürze mehr.

Zunächst will ich Ihnen den Jahresabschluss 2018 in seinen wichtigsten Positionen erläutern. Dazu eine Vorbemerkung:

Wir haben uns aus Effizienz- und Kostengründen entschlossen, unseren Aktionären statt eines ausführlichen Geschäftsberichts einen Kurz-Finanzbericht anzubieten. Es besteht keine Verpflichtung für Schuler, einen Geschäftsbericht zu erstellen. Dennoch wollten wir mit dem Kurz-Finanzbericht unseren Aktionären hinreichende Transparenz bieten. Den Finanzbericht finden Sie, neben sämtlichen gesetzlich vorgeschriebenen

Unterlagen, wie insbesondere dem Jahresabschluss und dem Lagebericht, auf unserer Website online und hier im Saal am Wortmeldetisch auf Anfrage auch in gedruckter Version.

Ich hatte bereits den erfreulichen Anstieg unseres Auftragseingangs 2018 auf 1,255 (Vorjahr 1,141) Mrd. Euro erwähnt. Allerdings: die regionale Aufteilung dieser Zahl macht deutlich, dass Europa und Nordamerika im vergangenen Jahr deutliche Einbußen haben hinnehmen müssen. Die wesentlichen Gründe dafür habe ich Ihnen bereits genannt.

Deutlich zugelegt haben dagegen China und die Gruppe der sonstigen Länder. Letztere sind insbesondere in der Region Asien zu finden.

Schuler hat 2018 Aufträge von neuen asiatischen Automobilherstellern wie Nio, Evergrande (früher Ruichi) oder Vinfast in Vietnam gewonnen. Dies sind im Wesentlichen Start-Ups aus dem Bereich der Elektromobilität, die in ihren künftigen Presswerken von Anfang an auf bewährte Technik und deutsches Know-how setzen. Warum? Weil sie wissen, dass sie als Start-Ups in der Regel nur einen Versuch haben.

Der gesamte geschäftliche Umgang mit derartigen Unternehmen und auch die Rentabilität der Aufträge unterscheiden sich natürlich deutlich von unseren erprobten Prozessen im Geschäft mit unseren gewohnten Kunden im Automobilsektor. Schuler hat bei der Steuerung derartiger neuer Projekte viel zu lernen – da haben wir 2018 im einen oder anderen Falle Lehrgeld bezahlt und können das auch im laufenden Geschäftsjahr nicht völlig ausschließen. Lehrgeld, das allerdings gut in unsere Zukunft investiert ist.

Dabei tun wir selbstverständlich alles, um unsere langjährigen Kundenbeziehungen zu den Premium-OEMs aufrechtzuerhalten und wo möglich auszubauen. Dies wird immer schwieriger, denn auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten blicken die Premiumhersteller verstärkt auf chinesische, spanische und andere Hersteller auch für ihre Produktionshallen in Deutschland. Es gibt keinen Deutschland-Bonus mehr, zu dessen Gunsten deutsche Hersteller bereit wären, auf Kostenvorteile zu verzichten. Und das haben wir bereits im ersten Quartal 2019 auch deutlich zu spüren bekommen.

Schuler hat das Geschäftsjahr 2018 mit einem leicht verbesserten Auftragsbestand von 926,1 (901,9) Mio. Euro abgeschlossen. Der Konzernumsatz blieb mit 1,212 (1.233,1) Mrd. Euro fast unverändert. Dabei blieb Europa mit knapp 534 Mio. Euro die größte Region, gefolgt von China mit 333 Mio. Euro. Dass Europa noch

vorne liegt, ist vor allem dem hohen Anteil unseres Service-Geschäfts in der Region zu verdanken. Im Neugeschäft mit Maschinen und Anlagen liegen andere Geographien deutlich vorne.

Sowohl beim operativen Gewinn als auch beim Konzernergebnis haben wir konzernweit deutliche Einbußen hinnehmen müssen. Sie sehen die absoluten Zahlen wie auch die dazugehörigen Margen hinter mir auf der Leinwand. Die Ergebnisse 2018 spiegeln mehrere Einflussfaktoren wider:

- Die bereits geschilderte Auftragschwäche hat zu deutlich niedrigeren Margen, unter anderem in unseren größten Geschäftsfeldern Automotive und Service, geführt.
- Dazu kommt ein massiver Wettbewerbs- und Anpassungsdruck in allen unseren Geschäftsfeldern.

- Und schließlich berücksichtigt unser Ergebnis Rückstellungen für Kapazitätsanpassungen 2018 sowie Abschreibungen auf den Goodwill von AWEBA in Höhe von insgesamt gut 20 Mio. Euro. Diesen Einmalaufwendungen standen im Geschäftsjahr 2017 noch positive Sondereffekte in Höhe von rund 30 Mio. Euro entgegen, die damals aus der Veräußerung unseres Vorführzentrums im chinesischen Tianjin und einem Grundstücksverkauf in Weingarten resultierten.

Unter Tagesordnungspunkt 2 dieser Hauptversammlung schlagen Ihnen Vorstand und Aufsichtsrat der Schuler AG vor, aus dem Ergebnis für das Geschäftsjahr 2018 erneut eine Dividende von 11 Cent je Stückaktie auszuschütten.

Unser Eigenkapital blieb mit 495 Mio. Euro praktisch unverändert. Aufgrund der verkürzten Bilanzsumme stieg unsere Eigenkapitalquote von 39,0 Prozent im Vorjahr auf den neuen Rekordwert von 40,1 Prozent.

Das ist im Vergleich zu anderen deutschen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen ein außerordentlich guter Wert.

Unsere Investitionen legten 2018 auf 32,6 Mio. Euro zu. Sie übertrafen damit wie bereits im Vorjahr die ebenfalls gestiegenen Abschreibungen in Höhe von 26,2 Mio. Euro.

Die Mitarbeiterzahl blieb 2018 konzernweit mit 6.575 nahezu gleich. In Deutschland beschäftigten wir per Jahresende 4.195 Menschen, 42 weniger als zwölf Monate zuvor. In der Beschäftigtenzahl für 2018 sind



rund 40 Mitarbeiter des Spezialwerkzeugbauers MKB  
Zwickau enthalten, die wir 2018 übernommen haben.

In China beschäftigten wir Ende 2018 mit 1.337  
Menschen Personal in ähnlicher Größenordnung wie  
im Vorjahr. Ein Schwerpunkt unserer  
Rekrutierungstätigkeit in der Volksrepublik wird in  
den kommenden Monaten die Suche nach  
zusätzlichen Ingenieuren sein.

Gut 40 Mitarbeiter sind 2018 durch die Übernahme  
des italienischen Spezialisten für Einzelhub-Pressen,  
Farina, in den Konzern gekommen. Dieses  
Unternehmen verfügt in seiner Nische über eine  
ausgesprochen gute Marktreputation mit Blick auf  
die Qualität von Produkten und Service. Es schließt im  
Schuler-Portfolio eine bisher nicht abgedeckte  
Angebotslücke und eignet sich sehr gut zur

Lokalisierung für den chinesischen und amerikanischen Markt.

Meine Damen und Herren: Der Blick nach vorn hat einzubeziehen, dass das Wettbewerbsumfeld, der anhaltende Preisdruck auf vielen unserer Märkte und die politischen Rahmenbedingungen 2019 unverändert herausfordernd bleiben werden.

Allerdings: nach den ersten drei Monaten sind die Aussichten für den weltweiten Auftragseingang im Geschäftsfeld Automotive eher gut. Im Service-Bereich stehen sogar mehr Aufträge als noch vor Jahresfrist in den Büchern.

Die große, akute Problematik aber besteht darin, dass wir in Deutschland aktuell in nennenswertem Maße über nicht ausgelastete Kapazitäten in der Produktion und in verschiedenen anderen Bereichen verfügen.

Bezogen auf die Produktionskapazitäten, sehen Sie einen wesentlichen Grund dafür auf der Folie hinter mir: Verbrauch und Nachfrage bei hydraulischen und mechanischen Pressen und auch bei Schmieden in Deutschland sind seit Jahren rückläufig. Gleichzeitig können wir in Deutschland wenig überraschend nicht zu den Kostenstrukturen produzieren, die nötig wären, um unsere Produkte vor allem in Asien erfolgversprechend anbieten zu können. Die Folge beider Faktoren ist, dass Schuler aktuell an seinen deutschen Standorten eine nachhaltige und deutliche Ergebnisbelastung durch Überkapazitäten und Unterauslastung hat. Es ist in unseren hiesigen Werken einfach zu wenig Arbeit da. Die anfangs meiner Rede geschilderte konjunkturelle Eintrübung verschärft dieses Problem.

Wir werden diese Situation in den kommenden Wochen und Monaten genau analysieren. Vor allem

gilt es zu verstehen, ob sich der Markt in Deutschland und Europa in absehbarer Zeit wieder erholen dürfte, oder ob wir es mit einer nachhaltigen, strukturellen Veränderung der Nachfragesituation zu tun haben. Es versteht sich von selbst, dass wir vor allem im letzteren Falle entschlossen und konsequent reagieren müssten.

Über mögliche negative Auswirkungen dieser Analyse auf die Arbeitsplätze und die Ergebnisse von Schuler zu spekulieren, wäre zum jetzigen Zeitpunkt unangemessen.

Es wäre aber falsch, die sich zum Teil schon seit Jahren abzeichnenden Probleme noch länger zu ignorieren.

Meine Damen und Herren, allerdings wäre es ebenso falsch, die aktuelle Situation und die Zukunftsaussichten von Schuler insgesamt nur

pessimistisch zu sehen. Ein wichtiges Indiz für die technologische Ausnahmestellung unseres Unternehmens ist das neue Joint Venture von Porsche und Schuler, dessen Baubeginn für die zweite Jahreshälfte 2019 in Halle an der Saale vorgesehen ist. Ab 2021 soll das Werk dann vorrangig das Porsche-Werk in Leipzig mit Karosserieteilen versorgen.

Die neue Gesellschaft bringt zwei Markt- und Technologie-Führer deutscher Schlüsselindustrien in einer gleichberechtigten Partnerschaft zusammen. Porsche und Schuler bauen gemeinsam ein Presswerk für die Automobilproduktion der Zukunft, das in zweifacher Hinsicht neue Maßstäbe setzt: bei der Leistungsfähigkeit in der Fertigung und bei der digitalen Vernetzung der Datenströme im gesamten Produktionsprozess.

Zentrale Produktivitätstreiber wie Predictive Maintenance (vorausschauende Wartung) und intelligente Produktionssteuerung durch maschinelles Lernen erreichen ein neues Niveau.

Das Joint Venture bietet die Möglichkeit, neueste Umformtechnologie (ServoLine 20) und neueste Industrie 4.0-Anwendungen aus dem Smart Press Shop von Schuler in eigener Regie anzuwenden. Das bringt Nutzen für Porsche, aber auch für andere Kunden von Schuler.

Meine Damen und Herren, gerade das nun in die Wege geleitete Joint Venture mit Porsche zeigt, dass Schuler unverändert eine technologische und geschäftliche Ausnahmestellung in der Umformtechnik einnimmt. Um diese Position zu festigen, haben Vorstand und Aufsichtsrat neben den genannten Maßnahmen zur Strukturanpassung weitere wichtige Bausteine unserer Unternehmensstrategie für die kommenden drei Jahre verabschiedet.

Wir nennen diese Strategie „CORE“, weil sie darauf ausgerichtet ist, unsere Kernkompetenzen und unser profitables Kerngeschäft nachhaltig zu stärken.

Kurzfristig ist „CORE“ auf folgende Ziele ausgerichtet:

- die nachhaltige Verbesserung unseres Auftragseingangs,
- die kontinuierliche Steigerung unserer Rentabilität,
- die Beschleunigung von Innovationen und Produktentwicklung

Mittelfristig setzen wir uns den Anspruch, „Best in Class“ in allen Segmenten zu sein, in denen wir tätig sein wollen. „Best in Class“ bedeutet nicht, billigster Anbieter sein zu wollen. „Best in Class“ zielt vielmehr darauf ab, von unseren Kunden als der Pressenbauer mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, der besten Qualität, dem stärksten

Service und hervorragender Projektabwicklung

wahrgenommen zu werden. Und dies je nach

Anforderung der jeweiligen Marktsegmente.

Ich bin davon überzeugt, dass es eine notwendige

Bedingung für „Best in Class“ sein wird, konsequent

unsere Produkte, Geschäftsmodelle und

Unternehmensprozesse zu digitalisieren. Deshalb

haben wir uns als weitere Zielmarke vorgenommen,

der erste weltweit tätige digitalisierte Pressenbauer zu

werden.

Im Ergebnis, meine Damen und Herren, beruht die

Umsetzung unserer Strategie also auf drei Säulen:

- Erneuerung unseres Produktportfolios
- Digitalisierung des gesamten Unternehmens
- konsequente Lokalisierung unserer Wertschöpfung  
überall dort, wo unsere Kunden sind.



Lassen Sie mich kurz und exemplarisch auf diese drei Säulen eingehen.

## 1. Produktstrategie

Unmittelbar nach der Hauptversammlung 2018

haben wir damit begonnen, das Technologie-Silo im Konzern durch die Ansiedlung der

Produktentwicklung in den marktnahen Divisionen

aufzubrechen. Zentrale Technologiethemen wie die

Digitalisierung oder Softwareentwicklung bündeln wir

und siedeln sie direkt beim CEO an. Die bisherige

Vorstandsposition Technologie haben wir eingespart

– neben vielen anderen Maßnahmen verschlanken

wir Schuler also insbesondere auch von oben.

Unser Produktportfolio richten wir zunehmend auf

die wachsende Nachfrage aus neuen

Marktsegmenten aus. Unser Angebot an

mechanischen Pressen bauen wir nach längerer

Zurückhaltung wieder aus. Die innovative Laser Blanking Line ist eine neue, sehr vielversprechende Produktgruppe für das mittlere und weiterhin auch das hohe Preissegment. Auf der anderen Seite streichen wir 2019 seit Jahren schon nicht mehr marktfähige und unrentable Produktlinien wie den Bau von Anlagen für die Fertigung von Großrohren oder Verpackungsmaschinen. Andere Produktionslinien, wie zum Beispiel die für die E-Mobilität, bauen wir dagegen aus. Die ServoLine 20 ist unser neues Flaggschiff-Produkt im Premiumbereich und wird, wie bereits erwähnt, erstmals im Porsche-Joint Venture zum Einsatz kommen.

## 2. Digitalisierungsstrategie

Das Joint Venture mit Porsche, aber auch der Verkauf der ersten Machine-Monitoring-Lösungen sind Beispiele dafür, dass bei Schuler die Digitale Transformation des Presswerks in vollem Gange ist. Die Bandbreite der heute verfügbaren Anwendungen reicht von Systemen zur vorausschauenden Wartung über die virtuelle Bedienschulung bis hin zum digitalen Zwilling, der Kunden die Einrichtung und Einarbeitung neuer Anlagen mit hohen Produktivitätsgewinnen erlaubt.

Die digitale Transformation ist hier, und wir erschließen unseren Kunden ihren Nutzen. Dies gilt nicht nur für die großen Automobilhersteller, sondern auch für die mittelständischen Zulieferer. Für Schuler ist die Digitalisierung eine große

Chance und nicht etwa eine Gefahr. Allerdings: wir müssen uns dieser Herausforderung mit aller Konsequenz stellen, um letztlich davon profitieren zu können.

### 3. Lokalisierungsstrategie

Meine Damen und Herren, Schuler ist weltweit einer der wenigen Maschinen- und Anlagenbauer mit einem globalen Netzwerk für Produktion, Vertrieb und Service. Wir haben starke Standorte in Deutschland, China, Brasilien und den USA.

Diesen Wettbewerbsvorteil müssen wir optimieren, weil absehbar ist, dass die Zeit gleichzeitigen Wirtschaftswachstums in allen wichtigen Wirtschaftsregionen der Erde sich so nicht unbedingt fortsetzen dürfte und geopolitische Risiken eher zunehmen werden.

Deshalb werden wir die Produkt- und Projektverantwortung künftig konsequent dort ansiedeln, wo Kunden und Märkte zuhause sind – und das ist nicht zwingend in Deutschland. Wir werden den jeweiligen Lokalisierungsgrad unserer Wertschöpfung weiter erhöhen. Unser Service-Angebot bauen wir gezielt in Deutschland, China und den USA aus. Die Rolle Chinas als Ingenieur-Standort wollen wir weiter stärken.

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen heute mit großer Offenheit von den Chancen, den Herausforderungen und den Strategien für Schuler berichtet. Ich glaube, dass wir dann, aber auch nur dann sehr gute Perspektiven haben, wenn wir entschlossen handeln. Dies kann ohne die Unterstützung von Ihnen, unseren Aktionären, nicht gelingen. Ich werbe für diese Unterstützung

und danke Ihnen sehr für Ihr Vertrauen in das  
Unternehmen Schuler und seine hervorragenden  
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Und nun stehen Ihnen meine Kollegen und ich  
gerne für Ihre Fragen zur Verfügung.

Vielen Dank!