

Hauptversammlung HeidelbergCement

9. Mai 2019

Inhalt

- ▶ **1. 2018: neue Rekordwerte erreicht**
- 2. HeidelbergCement ist für die Zukunft gut gerüstet**
 - a. Steigerung des Unternehmenswerts
 - b. Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation
- 3. Erstes Quartal 2019: Starkes Wachstum erzielt**
- 4. Ausblick 2019: Ergebnis weiter steigern**

Das Wichtigste in Kürze...

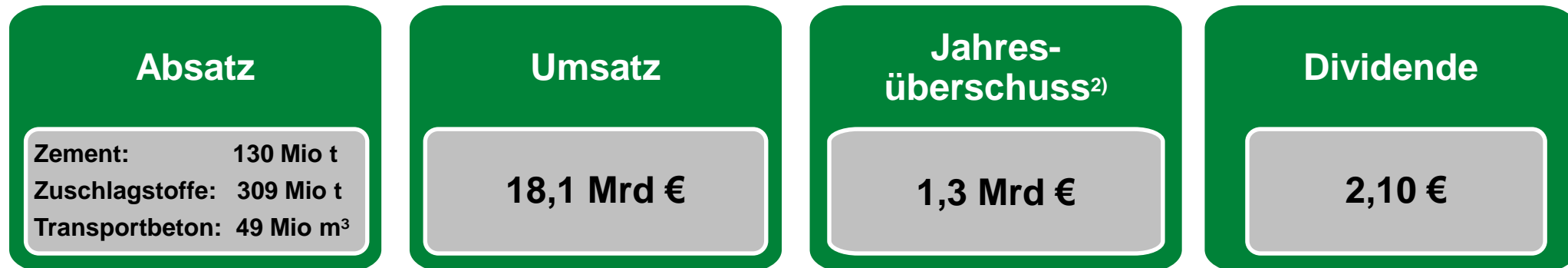
- **HeidelbergCement erzielt Rekordwerte trotz schwieriger Rahmenbedingungen:**
 - Absatz, Umsatz, Jahresüberschuss und Dividende erreichen Höchstwerte
- **Ergebnis je Aktie deutlich gesteigert, Nettofinanzschulden gesenkt und Prämie auf Kapitalkosten verdient**
- **Dividendenvorschlag zum neunten Mal in Folge erhöht (+11%)**
- **Positiver Ausblick für 2019, aber weiterhin geopolitische und makroökonomische Risiken**

2018 – Rekordwerte trotz schwieriger Rahmenbedingungen

■ Herausfordernde Rahmenbedingungen

- Unerwartet starker Anstieg der Energiepreise (Newcastle-Kohle +17%; Brent-Öl +25%)
- Extreme Wetterverhältnisse in den USA (langer Winter, starke Niederschläge)
- Unsicherheiten aufgrund der andauernden Brexit-Diskussion in Großbritannien
- Wettbewerbsdruck in Indonesien – Tiefpunkt im 3. Quartal durchschritten
- Eurostärke führt zu erheblichen Wechselkursverlusten (RCOBD¹): -130 Mio €)





■ Neue Rekordwerte bei Absatz, Umsatz, Jahresüberschuss und Dividende



1) RCOBD = Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen

2) Historische Werte bereinigt um größere Erträge aus Desinvestitionen, z.B. Vicat und Maxit

Wichtige Ziele erreicht...

Ziel / Prognose 2018	Ist 2018	
Moderate Steigerung des Umsatzes	Umsatz: +5%	
Deutliche Steigerung des Jahresüberschusses	Jahresüberschuss: +22%	
Verdienen der Kapitalkosten (ROIC > WACC)	ROIC: 6,9% WACC: 6,3%	
Progressive Dividendenpolitik	Dividende: 2,10 € (+11%)	

Weitere positive Entwicklungen:

- Marktpositionen in USA, Kanada, Italien und Australien gestärkt
- Portfolio-Optimierung beschleunigt: Nahezu 600 Mio € aus Verkäufen erzielt
- Unfallhäufigkeitsrate um 12% gesenkt
- Spezifische Netto-CO₂-Emissionen gesenkt

HeidelbergCement hat sich 2018 positive entwickelt

... doch nicht alles lief wie erwartet

Ziel / Prognose 2018	Ist 2018
Moderate Steigerung des Ergebnisses des laufenden Geschäftsbetriebs	Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs -2% 

- Schlechtes Wetter in Nordamerika (Region Nord und Texas) verhindert stärkeres Ergebniswachstum
- Deutlich stärker als erwarteter Energiepreisanstieg; Strompreise in Europa steigen aufgrund höherer Kosten für CO₂-Zertifikate
- Rückgang der Erträge aus dem Verkauf erschöpfter Steinbrüche: Geplante Verkäufe konnten 2018 nicht mehr abgeschlossen werden
- Aktionsplan zur Stärkung von Margen und Cashflow im November 2018 gestartet

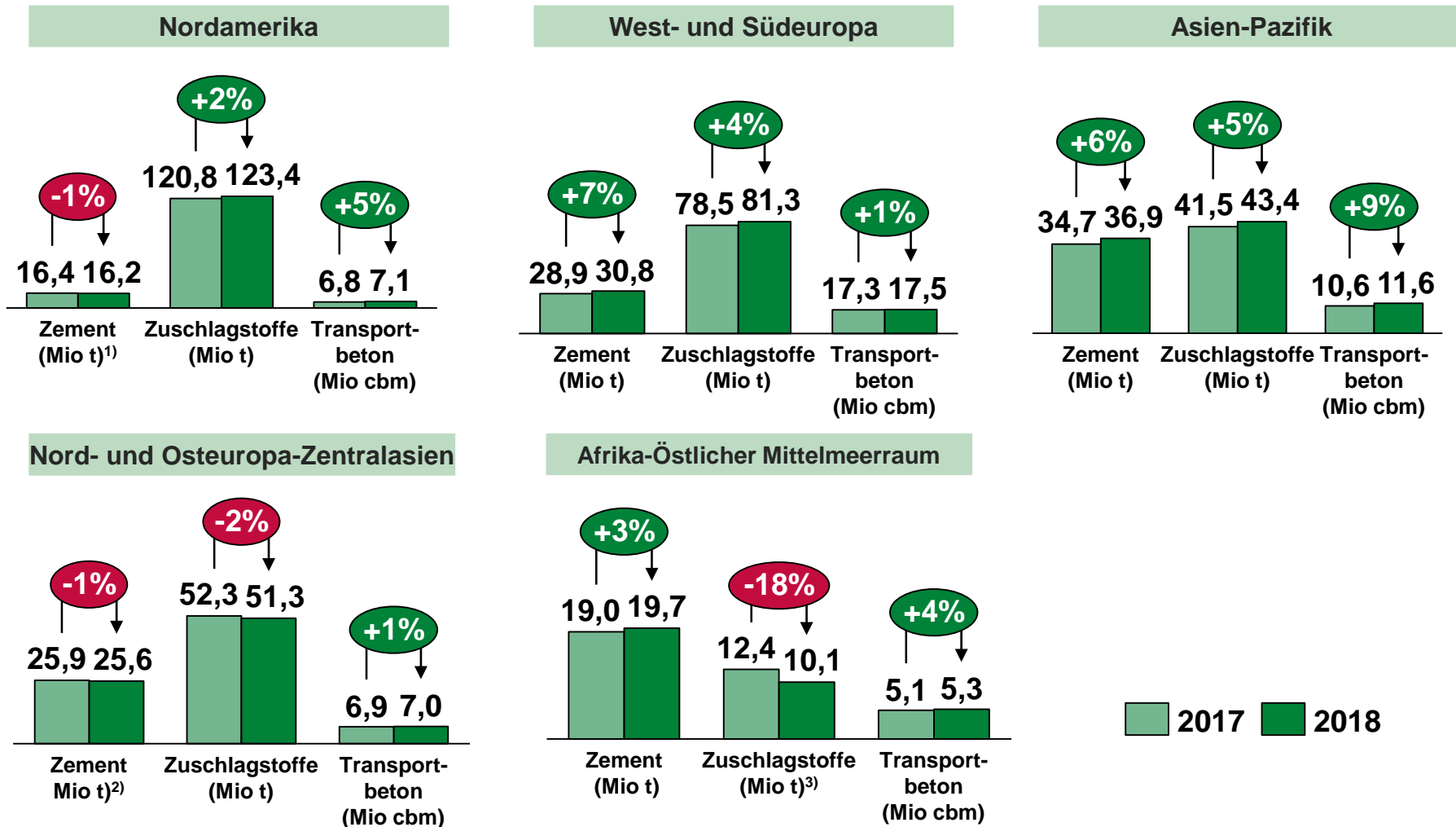
HeidelbergCement hat in schwierigem Umfeld die meisten Ziele erreicht

Jahresüberschuss steigt um 22%, Anteil der Gruppe um 25%

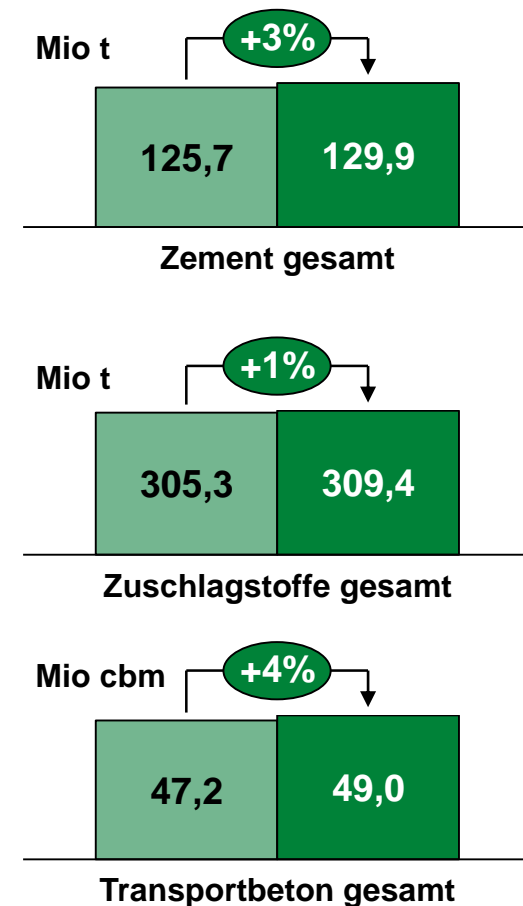
Mio €	2017	2018	Veränderung
Umsatzerlöse	17.266	18.075	5%
Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen	204	204	0%
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	3.297	3.074	-7%
Abschreibungen	-1109	-1091	2%
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	2.188	1.984	-9%
Zusätzliches ordentliches Ergebnis	-133	108	
Ergebnis aus Beteiligungen	51	39	-23%
Finanzergebnis ¹⁾	-418	-367	12%
Ertragsteuern ¹⁾	-597	-464	20%
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1.109	1.300	17%
Ergebnis nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-51	-14	72%
Jahresüberschuss	1.058	1.286	22%
Minderheitsgesellschaftern zustehendes Ergebnis	-141	-143	-2%
Anteil der Gruppe	918	1.143	25%

1) Werte 2017 wurden angepasst.

Absatzanstieg in allen Geschäftsbereichen



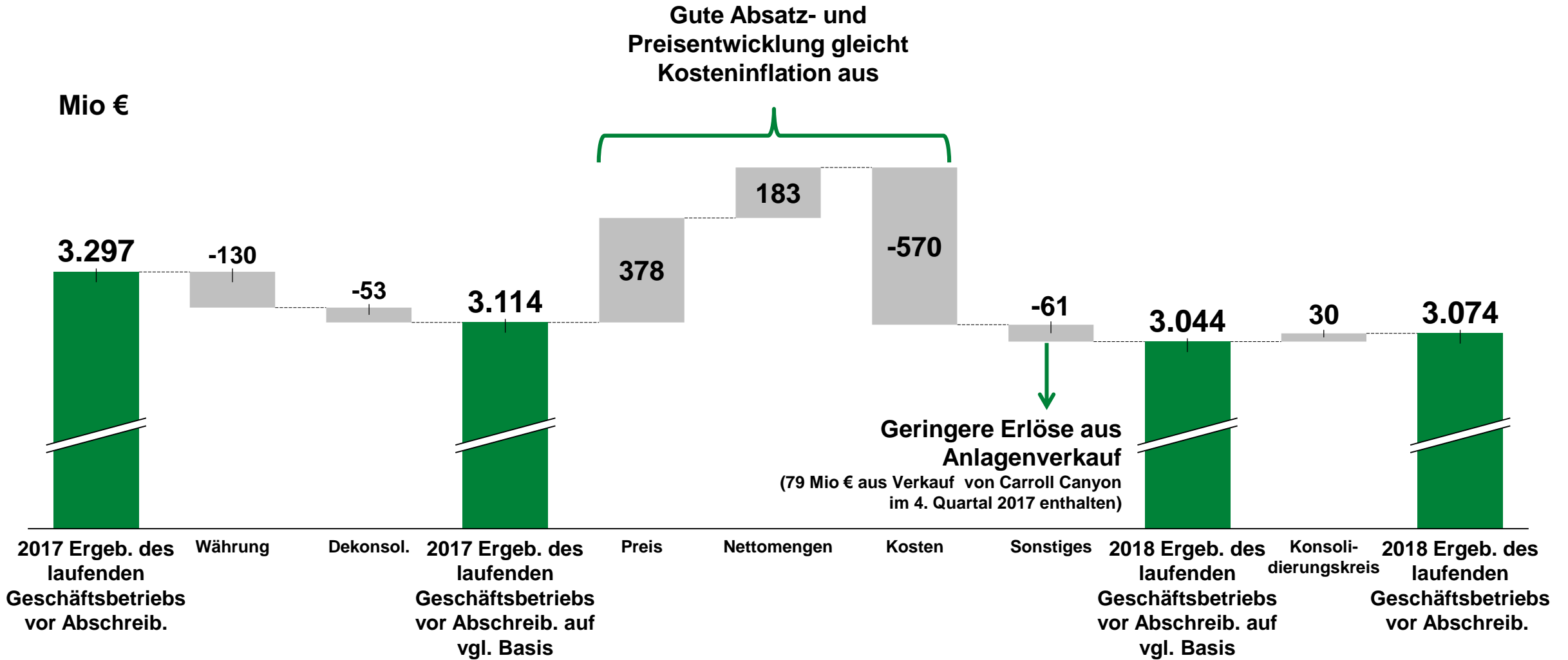
Absatz gesamt



2017 2018

1) Rückgang wegen Dekonsolidierung des Weißzementgeschäfts
 2) Rückgang wegen Dekonsolidierung von Georgien
 3) Auslaufen Abbaulizenz in Israel

Überleitung Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen



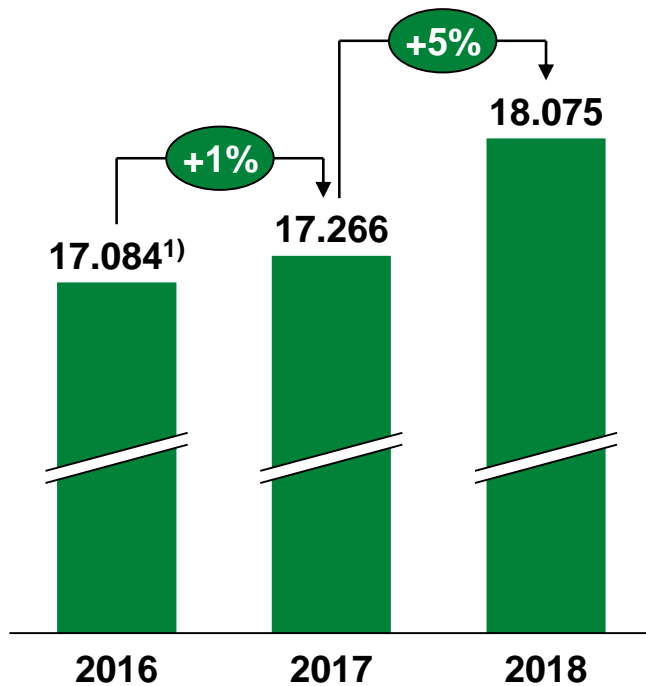
Stabiles Ergebnis trotz deutlich gestiegener Energiekosten und geringerer Erlöse aus Anlagenverkäufen

Kontinuierliche Verbesserung wichtiger Finanzkennzahlen

Umsatz:

Wir wachsen weiter....

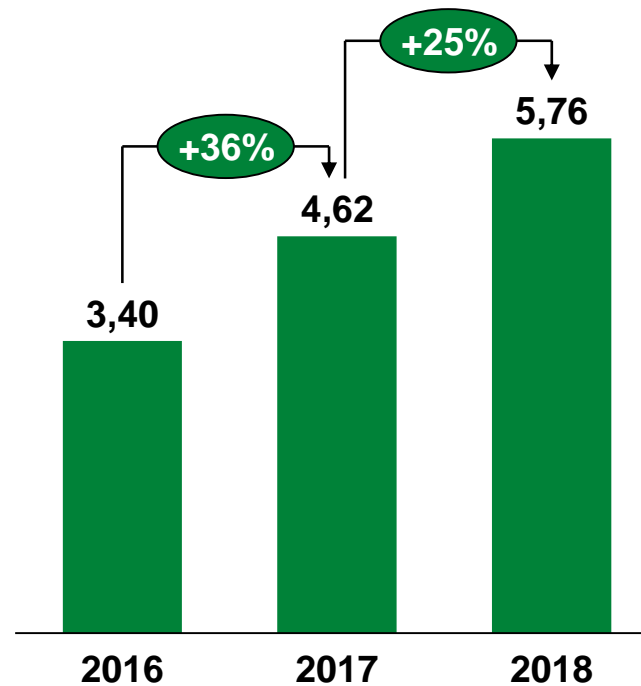
Mio €



Ergebnis je Aktie:

Wir steigern weiter....

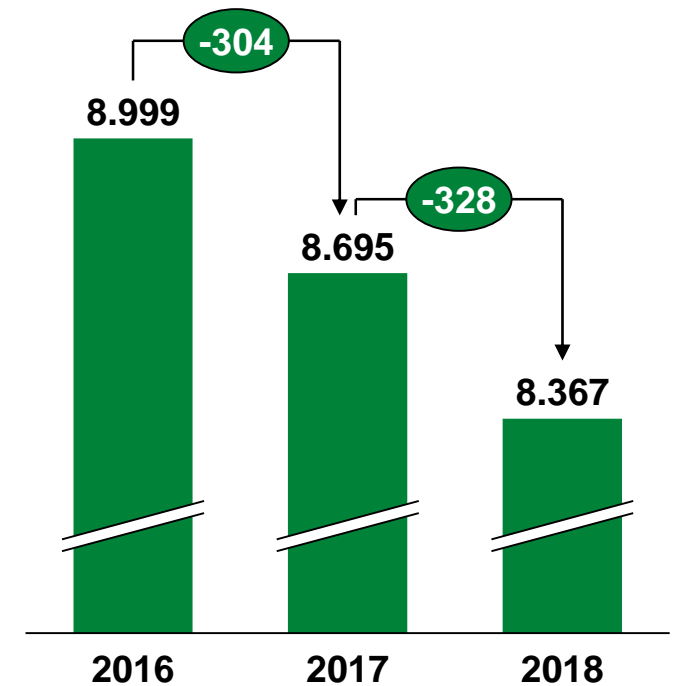
€



Nettofinanzschulden:

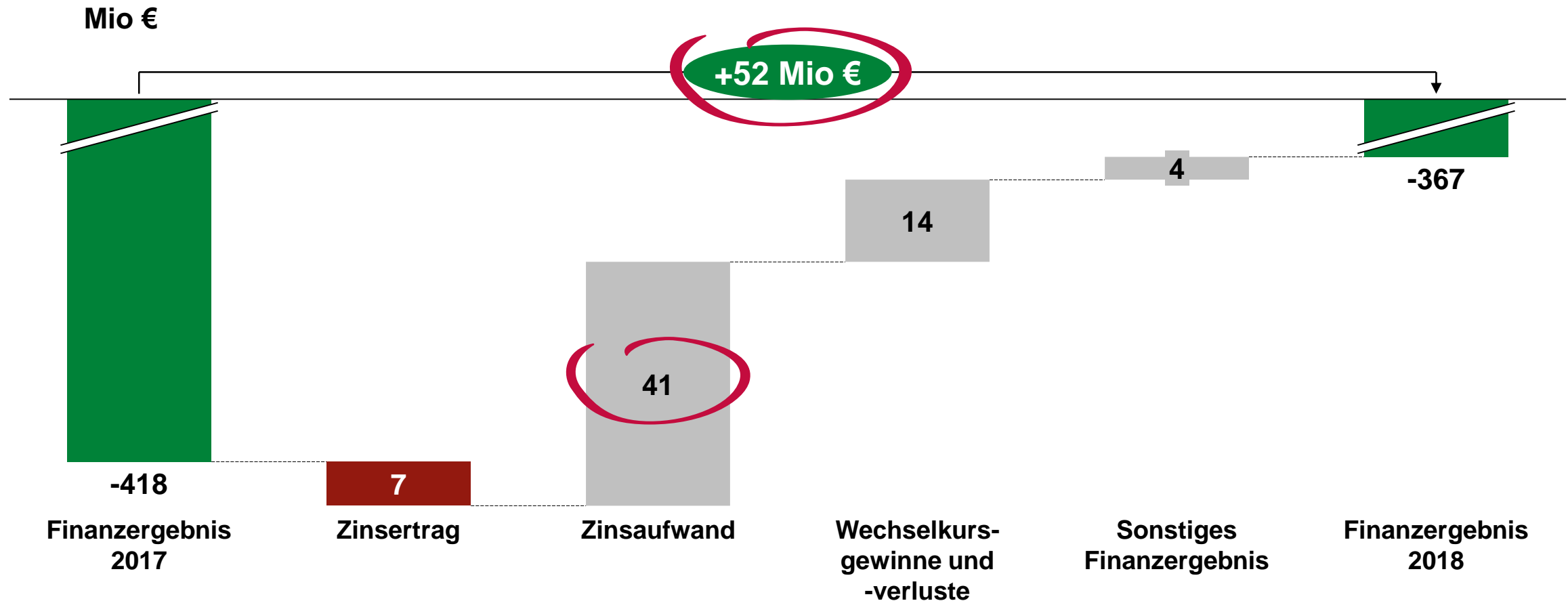
Wir reduzieren weiter....

Mio €



Deutlicher Anstieg des Ergebnisses je Aktie und klarer Rückgang der Nettofinanzschulden trotz schwierigem Jahr

Weitere Verbesserung des Finanzergebnisses 2018



Verbesserte Refinanzierungskonditionen und Investment Grade Rating führen zu einer weiteren Reduzierung des Zinsaufwands

Bilanz gestärkt – Nettofinanzschulden abgebaut

Mio €	31.12.2017	31.12.2018	Anteil an Bilanzsumme 2018
Aktiva			
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	24.285	24.782	69 %
Finanzanlagen	2.181	2.107	6 %
Sonstige langfristige Aktiva	1.399	1.403	4 %
Kurzfristige Aktiva	6.593	7.412	21 %
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	100	79	0 %
Bilanzsumme	34.558	35.783	100 %
Passiva			
Eigenkapital und Minderheitsanteile ¹⁾	15.987	16.822	47 %
Langfristiges Fremdkapital ¹⁾	12.275	12.697	36 %
Kurzfristiges Fremdkapital	6.283	6.254	17 %
Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	13	11	0 %
Bilanzsumme	34.558	35.783	100 %

Eigenkapitalquote ¹⁾	46,3 %	47,0 %
Nettofinanzschulden	8.695	8.367
Dynamischer Verschuldungsgrad	2,64x	2,72x
Nettofinanzschulden/Eigenkapital (Gearing)	54,4%	49,7%

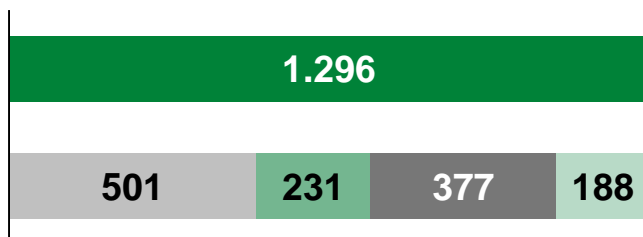
1) Werte 2017 wurden angepasst.

Starker Cashflow: Nettofinanzschulden um 328 Mio € reduziert

Verwendung des freien Cashflow

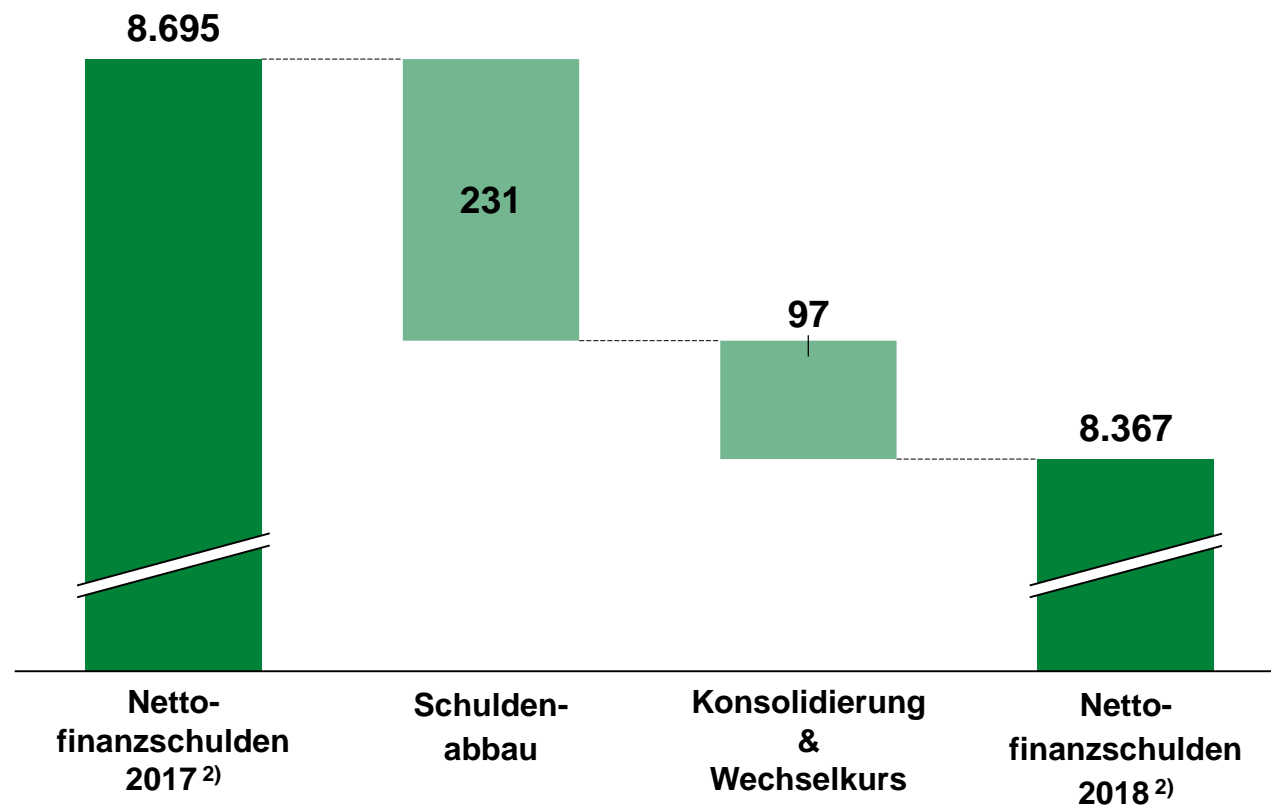
Mio €

Mittelverwendung



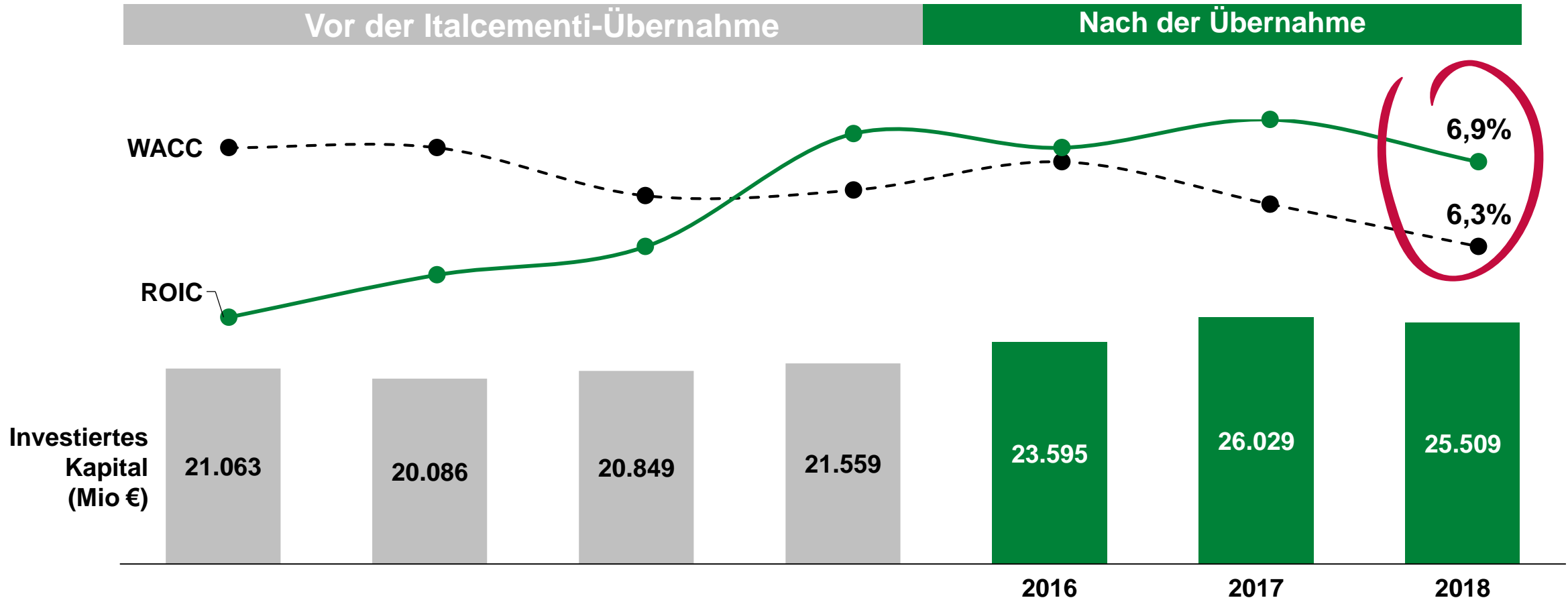
- Freier Cashflow 2018 ¹⁾
- Nettoerweiterungsinvestitionen
- Schuldenabbau
- Dividende HC AG
- Dividenden an Minderheiten

Abbau Nettofinanzschulden



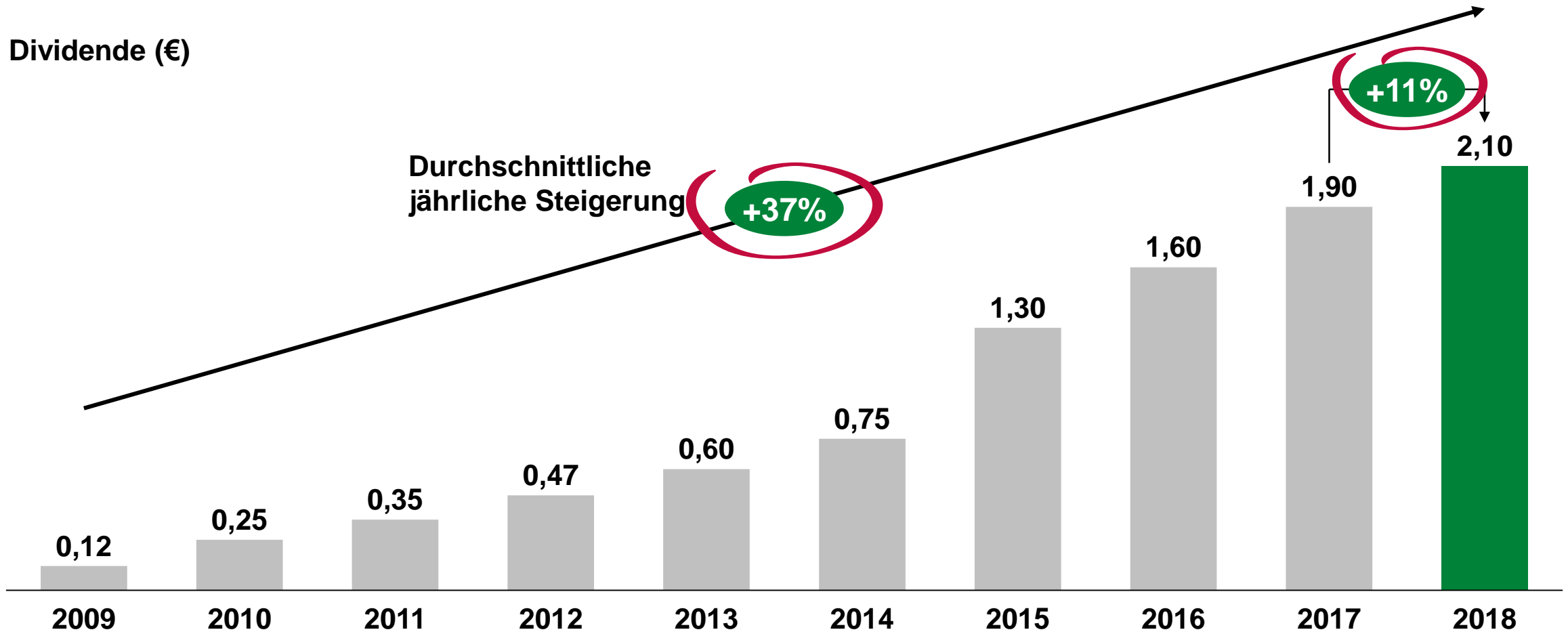
Ausgewogene Verwendung des freien Cashflow für Schuldenabbau, Erweiterungsinvestitionen + Dividenden

Wir verdienen die Kapitalkosten und steigern den Unternehmenswert



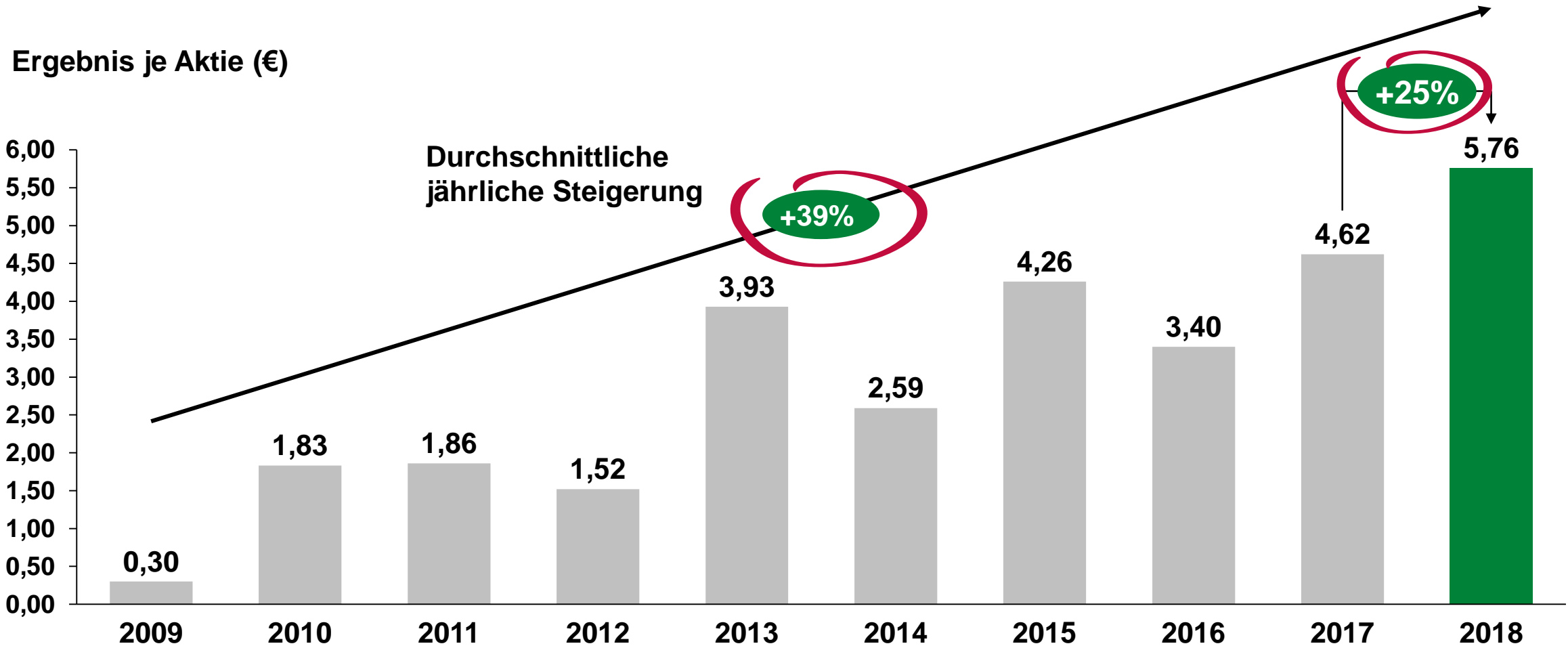
Wir schaffen Werte und verdienen eine Prämie auf die Kapitalkosten

9. Dividendenerhöhung in Folge vorgeschlagen: neuer Rekordwert 2,10 €



9. Dividendenerhöhung in Folge und Zahlung einer neuen Rekorddividende vorgeschlagen

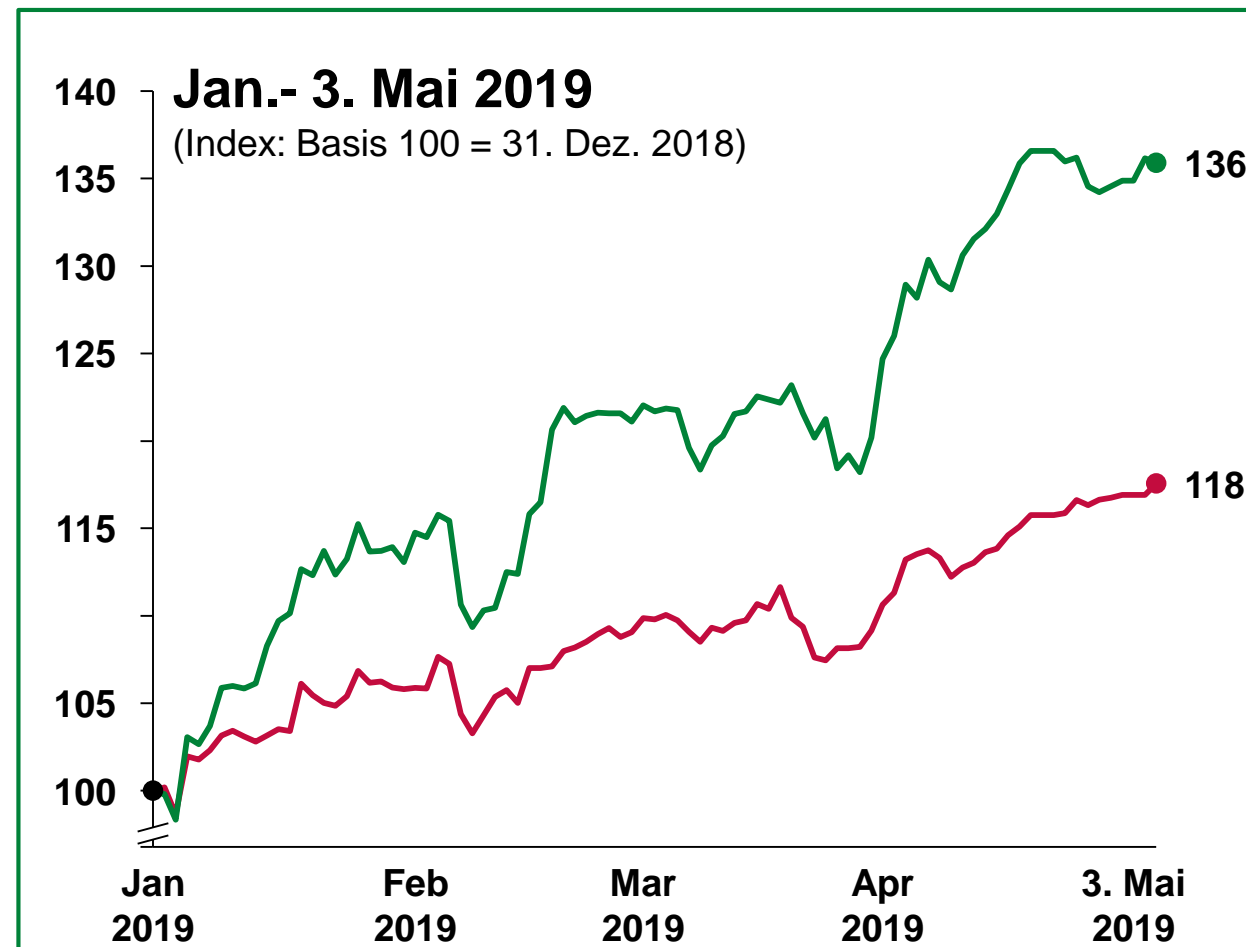
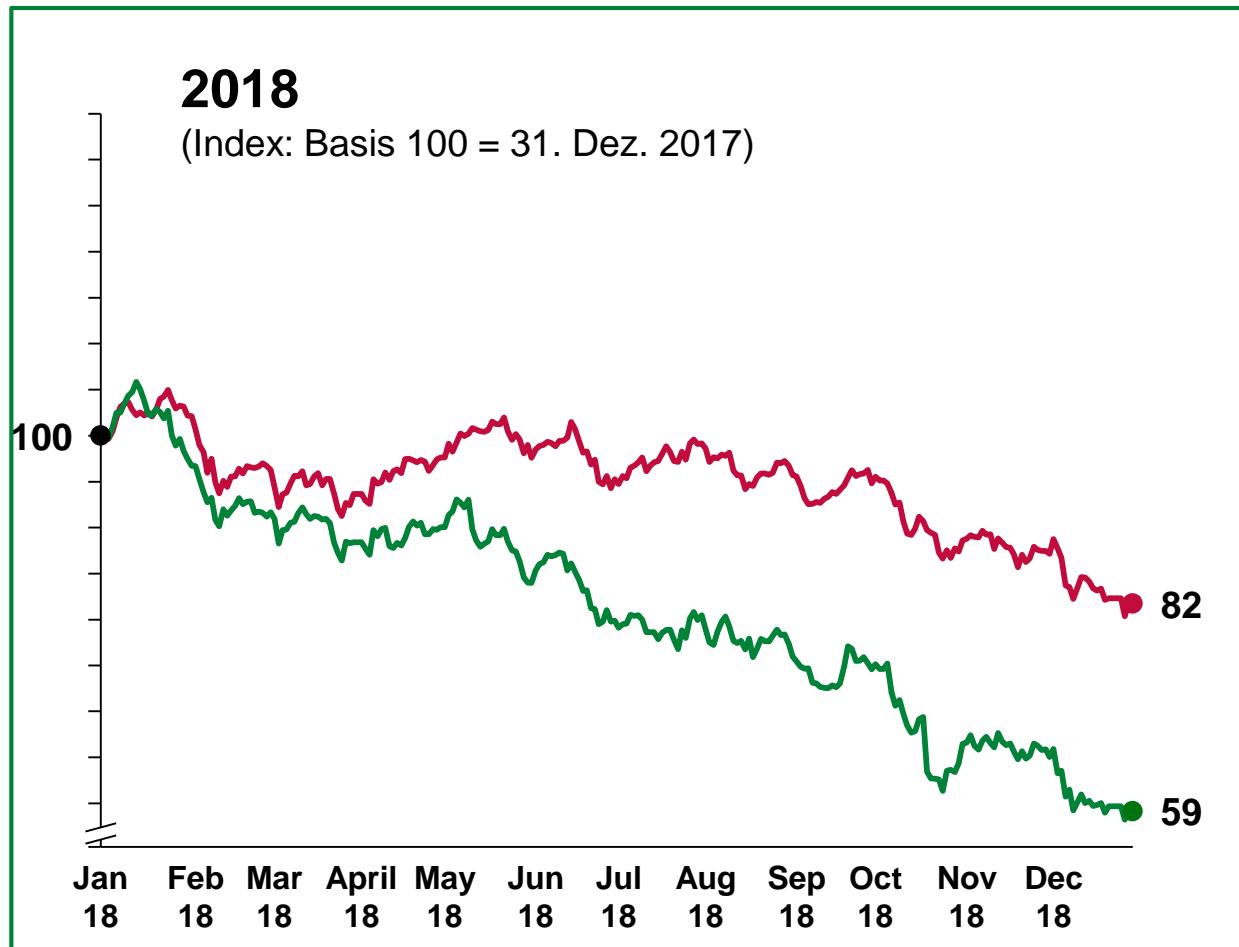
Deutliche Ergebnisverbesserung seit der Finanzkrise



Wachstum und Effizienzverbesserungen treiben Ergebnisanstieg

Vergleich Kursentwicklung HeidelbergCement Aktie mit DAX

— DAX — HeidelbergCement



Starke Kurserholung der HeidelbergCement Aktie nach einem schwierigen Jahr 2018

Inhalt

1. 2018: neue Rekordwerte erreicht

▶ **2. HeidelbergCement ist für die Zukunft gut gerüstet**

▶ a. Steigerung des Unternehmenswerts

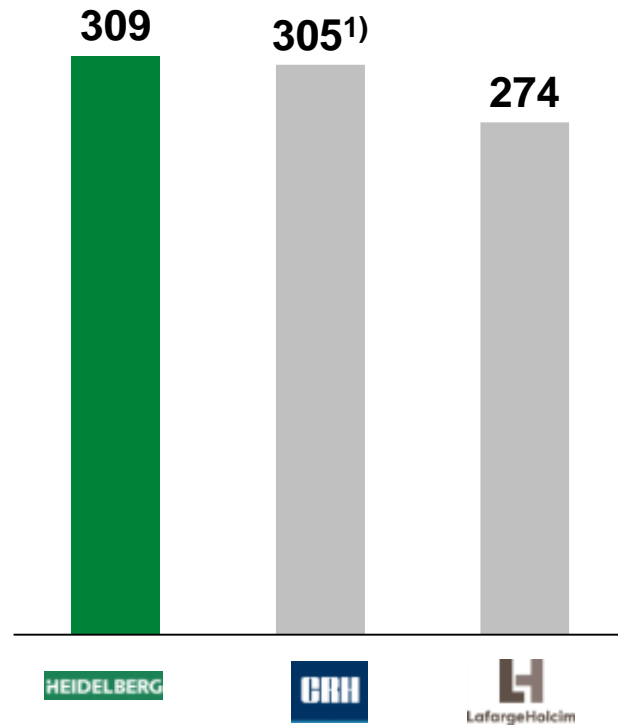
b. Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation

3. Erstes Quartal 2019: Starkes Wachstum erzielt

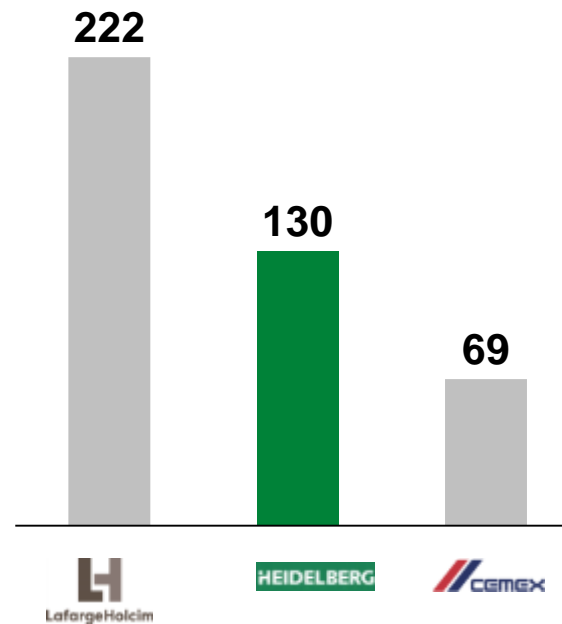
4. Ausblick 2019: Ergebnis weiter steigern

HeidelbergCement ist weltweit unter den Top 3 im Kerngeschäft

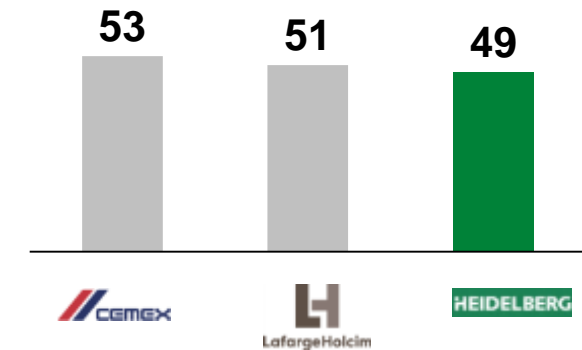
Absatz Zuschlagstoffe 2018 (Mio t)



Absatz Zement 2018 (Mio t)



Absatz Transportbeton 2018 (Mio cbm)



HeidelbergCement ist die globale Nr. 1 bei Zuschlagstoffen, Nr. 2 bei Zement und Nr. 3 bei Transportbeton

Megatrends Bevölkerungswachstum und Urbanisierung sind unsere Wachstumstreiber



Wohnungsbau.....



Mobilität.....



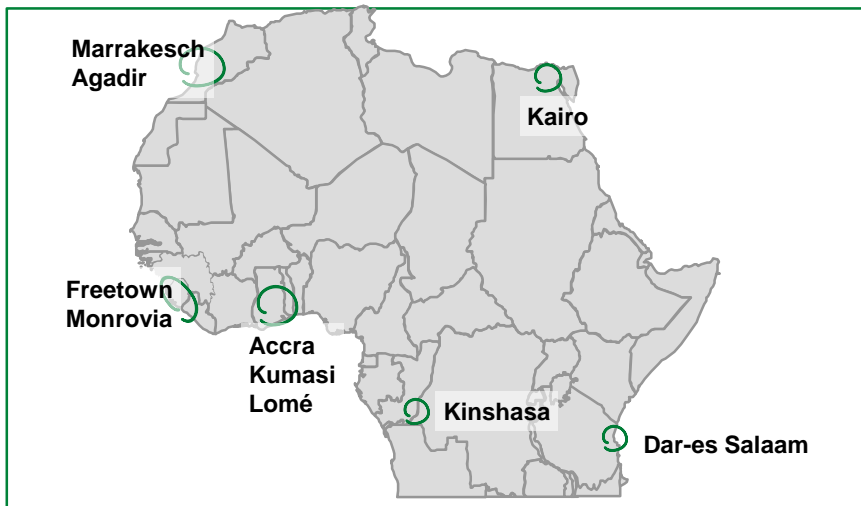
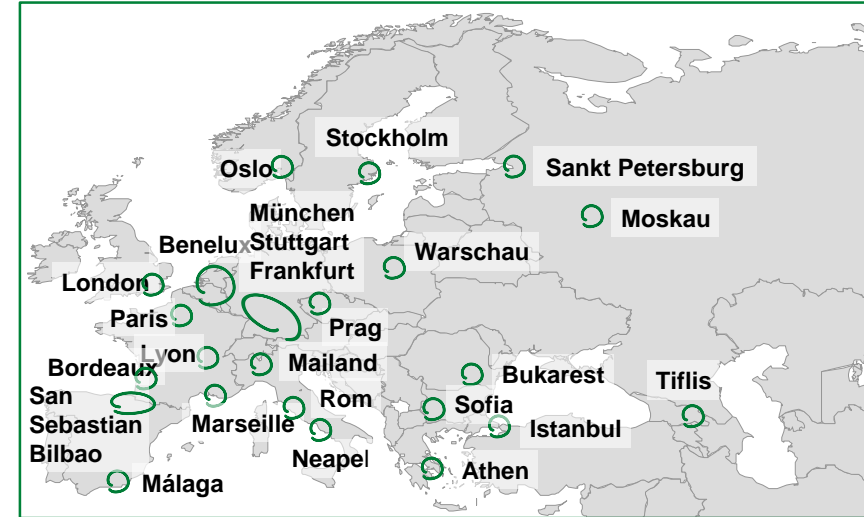
London

Städtebau und wirtschaftliche Entwicklung.....



New York

HeidelbergCement stark in urbanen Zentren positioniert



○ Die wichtigsten urbanen Zentren mit Produktionsstätten von HeidelbergCement

Unser Ziel: Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts

Profitieren von der Markterholung in reifen Märkten

Preissetzung über Inflationsrate

Gezieltes und diszipliniertes Wachstum

Optimieren des Portfolios

Beschleunigter Schuldenabbau

Kultur der kontinuierlichen Effizienzsteigerung

Steigerung der Aktionärsrendite

Verwendung des Cashflow: Ziele 2018-2020

Diszipliniertes Wachstum	Portfolio-Optimierung	Abbau Nettofinanzschulden	Progressive Dividende
Investitionen 1,5 - 2,0 Mrd €	Desinvestitionen 1,0 - 1,5 Mrd €	Nettofinanzschulden ¹⁾ 7 Mrd € Ende 2020	Ausschüttung 40% für 2020
2018: 1,1 Mrd €	2018: ~600 Mio €	2018: < 8,4 Mrd €	Für 2018: 36,5%

Starker Fokus auf Cash-Generierung – Aktionsplan gestartet

Aktionsplan als Reaktion auf schwieriges Umfeld 2018 gestartet

Kosten- management

Sparprogramm in
Verwaltung &
Vertrieb
mit 100 Mio €
Einsparziel bis
Ende 2020

Margen- verbesserung

Aggressive
Exzellenz-Initiative
im Vertrieb für
Rückgewinnung
von Margen

Cashflow- Generierung

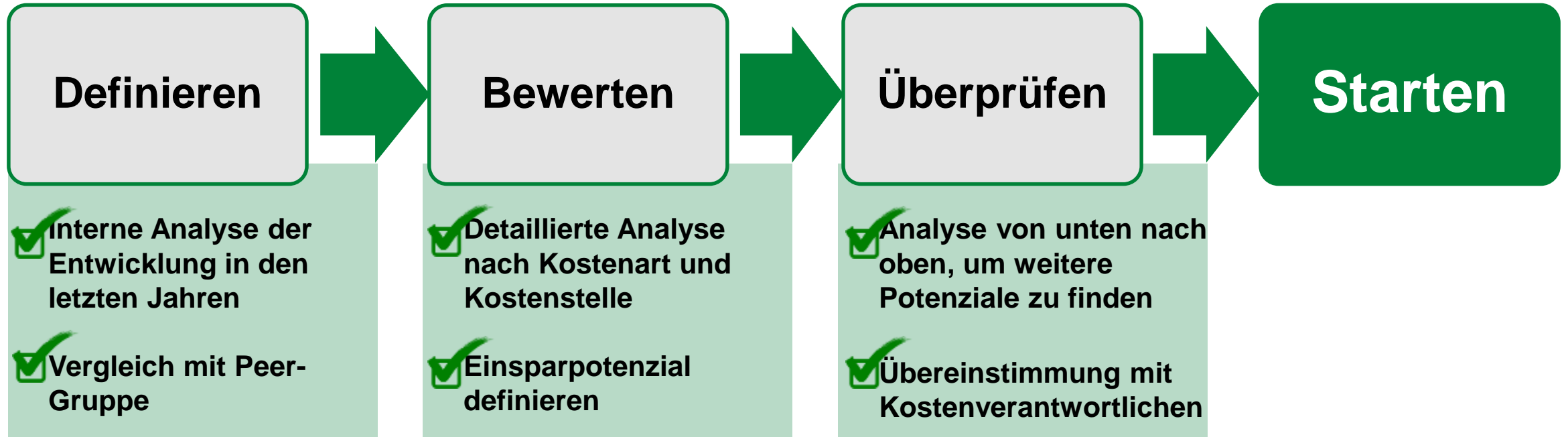
Desinvestitionen
beschleunigen, um
oberes Ende der
angekündigten
1-1,5 Mrd € zu
erreichen

Cash- management

Wachstums-
investitionen auf
700 Mio € in den
nächsten
2 Jahren begrenzen

Wir bewegen alle Hebel, um Margen und Cashflow zu verbessern und ein solides Investment-Grade-Rating zu halten

Sparprogramm in Verwaltung & Vertrieb mit 100 Mio € Einsparziel



Über 50 Mio € Einsparungen mit lokalen Management-Teams für 2019 vereinbart

Beschleunigte Portfolio-Optimierung; 2018 Verkäufe von nahezu 600 Mio €

Fokus auf 3 Hauptkategorien; Veräußerungsziel 1,5 Mrd € in 3 Jahren

Nicht-Kerngeschäft

- Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts: Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton/ Asphalt

Bereits durchgeführt:

- ✓ Weißzement in USA
- ✓ Kalksandsteingeschäft in Deutschland

Schwache Marktpositionen

- Marktpositionen in Ländern mit hohem Risiko und/oder begrenztem Wachstumspotenzial

Bereits durchgeführt:

- ✓ Saudi-Arabien
- ✓ Georgien
- ✓ Ukraine
- ✓ Syrien
- ✓ Ciment Québec

Ungenutzte Vermögenswerte

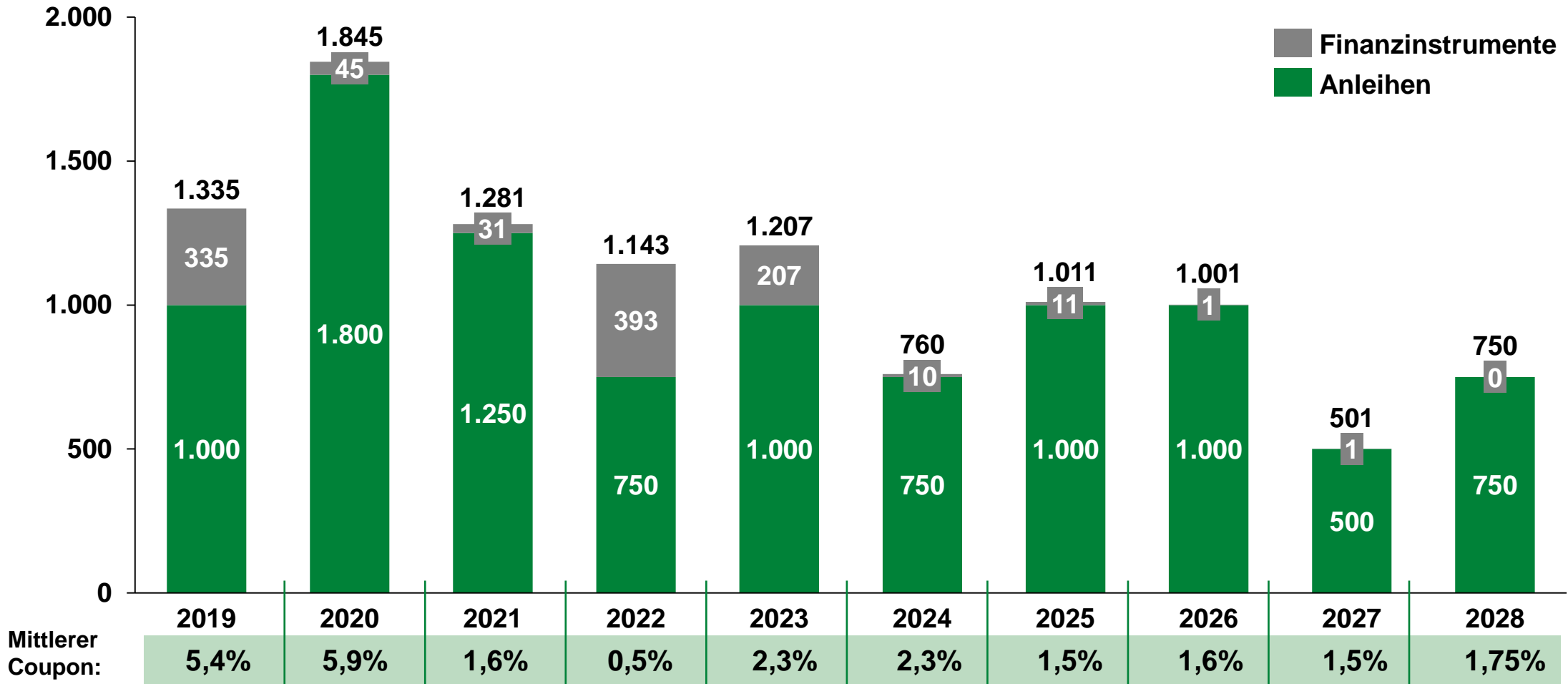
- Erschöpfte Steinbrüche, ungenutztes Gelände
- Ungenutzte Sachanlagen
- Wohnungen etc.

- Erstellung einer detaillierten Übersicht über Immobilien
- Optimierung des Real Estate Management

Komplexität und Risiko sollen reduziert werden; begrenzte Auswirkung auf Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen

Finanzierungskosten: hohes Cashflow-Potenzial

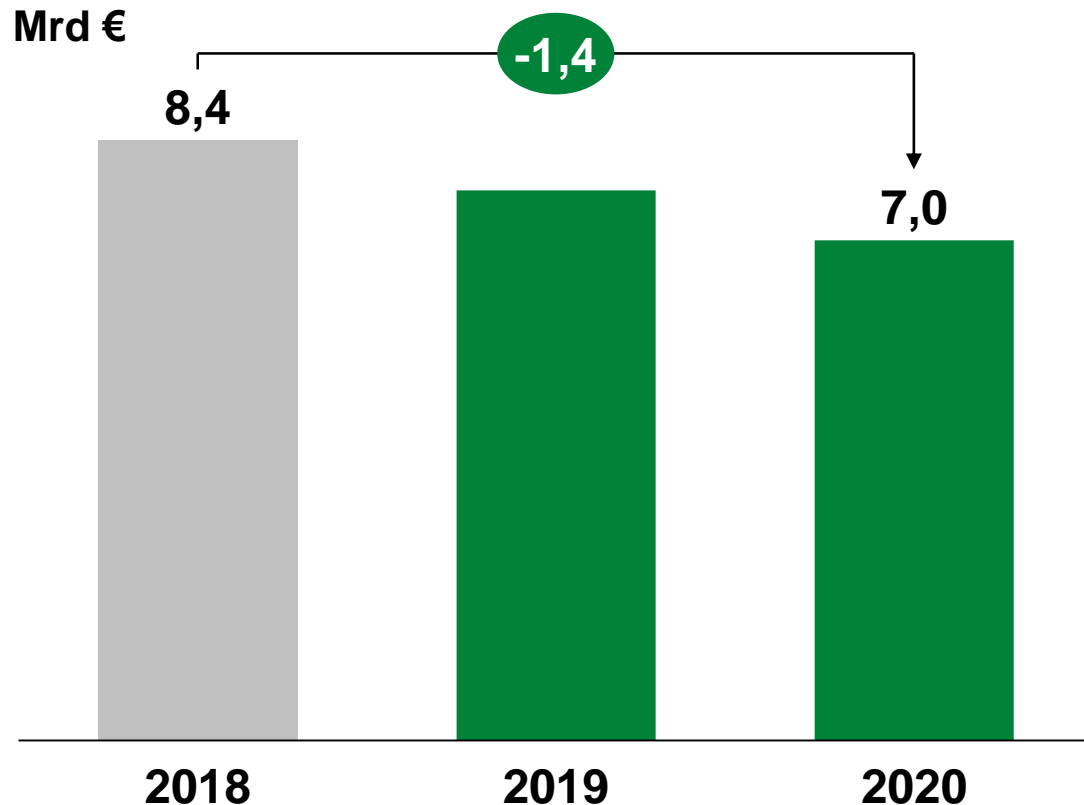
Fälligkeitenprofil zum 31. Dezember 2018



Verbesserung des Cashflows um > 100 Mio € bis Ende 2020 durch günstigere Refinanzierungen

Sicherung eines stabilen Investment-Grade Ratings

Geplanter Abbau der Nettoverschuldung¹⁾



Wesentliche Treiber der Verbesserung des Cashflow

- Operative Verbesserungsmaßnahmen (Continuous Improvement)
- Preiserhöhungen
- Reduzierung der Zinszahlungen
- Absenkung der Steuerquoten
- Verbesserung des Working Capital
- Portfolio-Optimierung

Abbau Nettoverschuldung durch eine Vielzahl von Maßnahmen

Unser Ziel: Steigerung des Unternehmenswerts

Erhöhung des Cashflow

Diszipliniertes Wachstum

Solider Investment-Grade

Attraktive Erträge für Aktionäre



Inhalt

1. 2018: neue Rekordwerte erreicht

▶ **2. HeidelbergCement ist für die Zukunft gut gerüstet**

a. Steigerung des Unternehmenswerts

▶ b. Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation

3. Erstes Quartal 2019: Starkes Wachstum

4. Ausblick 2019: Ergebnis weiter steigern

Sechs Themen kennzeichnen unser Engagement für nachhaltiges Wachstum, Umwelt und Gesellschaft



Langfristige Ertragskraft und Innovation stärken



Exzellenz in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz erreichen



Unseren ökologischen Fußabdruck verkleinern



Kreislaufwirtschaft fördern



Ein guter Nachbar sein



Einhaltung von rechtlichen Standards sicherstellen und Transparenz schaffen



Die Sustainability Commitments 2030 sind darauf ausgerichtet, aktiv zu den Sustainable Development Goals der UN beizutragen

HeidelbergCement investiert in Innovation am Standort Deutschland

- Investitionen von 350 Mio € in die Modernisierung der Klinkerwerke Lengfurt, Burglengenfeld und Schelklingen und in den Umweltschutz 2019 abgeschlossen (Masterplan Deutschland Zement) – derzeit modernste und umweltfreundlichste Ofenanlagen
- Größtes Investitionsvorhaben in Deutschland zur langfristigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit seit mehr als 40 Jahren
- F&E-Zentrum in Leimen mit 190 Arbeitsplätzen bereits 2016 eröffnet
- Neubau der Firmenzentrale in Heidelberg mit umweltfreundlicher Architektur und Bauweise (Platin-Standard) – Einzug 2020



Burglengenfeld



Leimen



Heidelberg

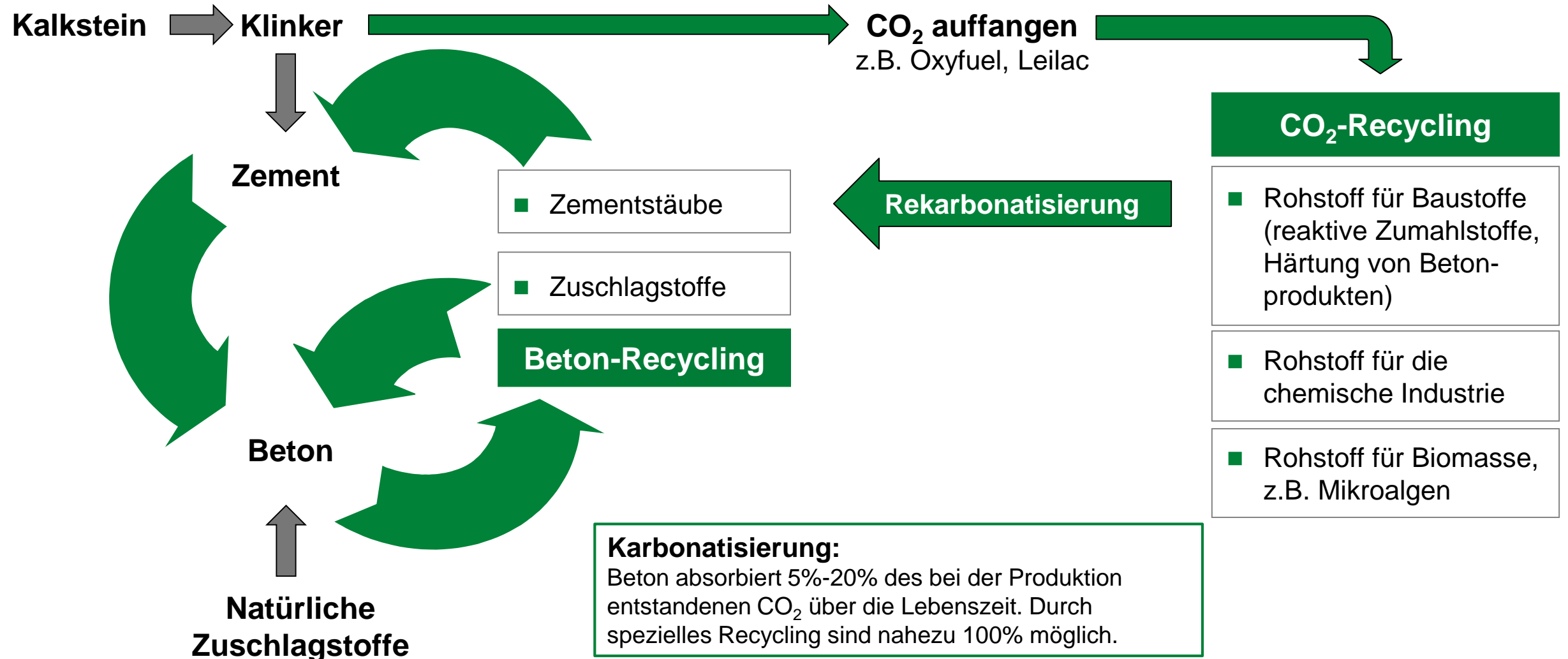
€500 Mio Investitionen in modernste und klimaschonende Produktionsstätten und Gebäude in Deutschland

HeidelbergCement unterstützt den Kampf gegen den Klimawandel

- Klare Verpflichtung zu 2°C-Ziel von Paris
- Kontinuierliche Absenkung der spezifischen CO₂-Emissionen
 - Ziel: 30% Absenkung bis 2030 ggü. Stand 1990
 - Im Einklang mit der Roadmap der International Energy Agency (IEA) für unsere Industrie (extern verifiziert)
 - Verstärkter Einsatz alternativer Brenn- und Rohstoffe (z.B. Projekt Alternative Fuel Master Plan)
 - Verbesserung der Energieeffizienz (z.B. Masterplan Deutschland Zement)
 - Reduzierung des Klinkerfaktors durch Zuschlagstoffe, z.B. Kalkstein
- Vision: CO₂-neutraler Beton bis 2050
 - Entwicklung industrieller Prozesse zur CO₂-Abtrennung (Oxyfuel, Leilac)
 - Forschungsprojekte zu CO₂-Recycling in Zement- und Betonprodukten



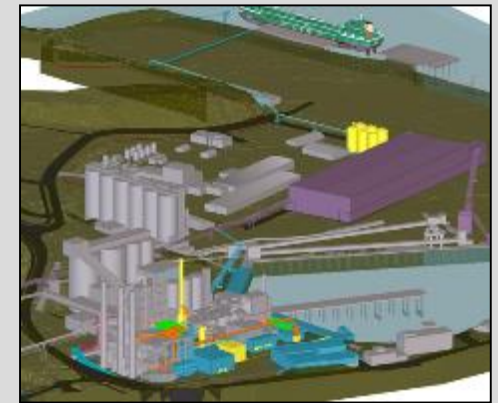
Vision: CO₂-neutraler Beton bis 2050



Rekarbonatisierung schließt die Stoffkreisläufe von Beton und CO₂

Unterschiedliche Ansätze zur Neutralisierung von CO₂

- **Rückführung von CO₂ in den Stoffkreislauf durch Rekarbonatisierung**
 - CO2MIN Projekt in Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen
 - Untersuchung des Potenzials von natürlichen Mineralien, von Abfall und recyceltem Beton, CO₂ aufzunehmen
- **Wirtschaftliche Nutzung von CO₂ durch Produktion von Biomasse**
 - Algenfarm-Projekt Marokko: Produktion von Mikro-Algen als Fischfutter
 - Skalierbares Konzept: anfangs 1 ha; Erweiterung auf 4 ha in Phase 2
- **Abscheidung und langfristige Lagerung von CO₂**
 - Carbon Capture & Storage Pilotprojekt im Zementwerk Brevik
 - Machbarkeitsstudie 2016 durchgeführt in Zusammenarbeit und mit Unterstützung der norwegischen Regierung
 - Industrielle Konzeptstudie gestartet



HeidelbergCement führend bei Projekten zur CO₂-Abscheidung und Neutralisierung

Vision: CO₂-neutraler Beton bis 2050

Maßnahmen

Reduktion des CO₂-Gehalts im Klinker (Energieeffizienz, alternative Brennstoffe & Bindemittel)

Geringerer CO₂-Gehalt im Zement und Beton (Verwendung sekundärer zementartiger Stoffe; Optimierung Betonrezepturen)

Abscheidung von CO₂ und Recycling durch (Re-)Karbonatisierung

HeidelbergCement ist am besten positioniert, um CO₂-neutrale Vision für Beton zu realisieren

- Führend in F&E: Konzepte für alternative Bindemittel; Techniken zur CO₂-Abscheidung, (Re-)Karbonatisierung
- Technische Expertise und Investitionen in Modernisierung der Werke (z.B. Masterplan Deutschland Zement)
- Führendes vertikal integriertes Unternehmen mit Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette

Beton hat das Potenzial, zum nachhaltigsten Baustoff zu werden

Nachhaltigkeit: Fokus auf Artenschutz

■ Quarry Life Award (seit 2011)

- Internationaler Forschungs- und Bildungswettbewerb zur Förderung der Biodiversität in Abbaustätten
- Zielgruppe: Studenten, Wissenschaftler, Nichtregierungsorganisationen
- Status 2018: über 300 Projekte in 25 Ländern eingereicht

■ Partnerschaft mit BirdLife International (seit 2011)

- Besseres Biodiversitätsmanagement durch die Zusammenarbeit mit den Experten von BirdLife und deren Partnerorganisationen
- Partnerschaft 2018 zum dritten Mal um 3 Jahre verlängert
- Stand 2018: 30 Projekte in Europa und Afrika



Digitalisierungsoffensive mit ausgewählten Schwerpunkten

Transformation des bestehenden Geschäfts (DTO)

Fernwartung & ferngesteuerte Produktions-einheiten



Big Data Analytics für Mix-Design und Workflow Analyse



Digitaler Austausch mit Lieferanten und Kunden

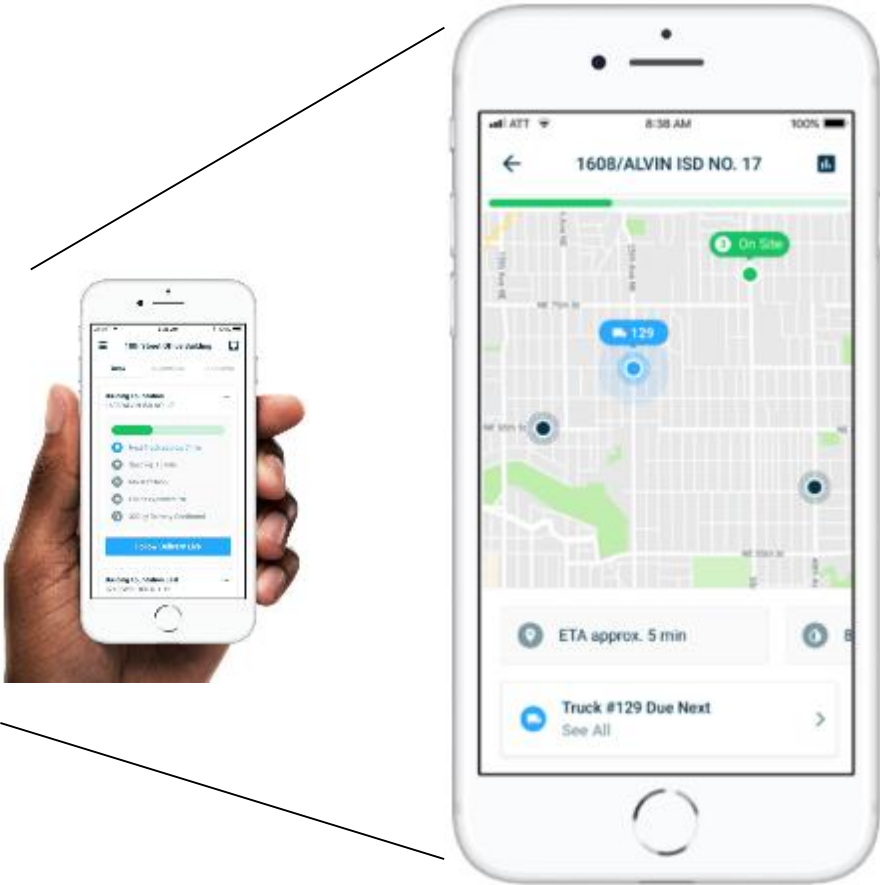


Workflow Automatisierung



Digitalisierung eröffnet neue Potenziale für Effizienz- und Serviceverbesserungen

Beispiel: Wo ist der Transportbetonmischer?



Inhalt

1. 2018: neue Rekordwerte erreicht

2. HeidelbergCement ist für die Zukunft gut gerüstet

a. Steigerung des Unternehmenswerts

b. Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation

▶ 3. Erstes Quartal 2019: Starkes Wachstum erzielt

4. Ausblick 2019: Ergebnis weiter steigern

Markt- und Finanzüberblick im 1. Quartal 2019

- **Absatzwachstum in allen Geschäftsbereichen**
- **Umsatz um 17% auf 4,2 Mrd erhöht (Vorjahr: 3,6 Mrd €)**
- **Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen um 26% auf vergleichbarer Basis¹⁾ gesteigert**
- **Nettofinanzschulden auf vergleichbarer Basis¹⁾ um 0,8 Mrd € abgesenkt**
- **Aktionsplan auf gutem Weg**
 - **Portfolio-Optimierung: Verkäufe von 217 Mio € realisiert**
 - **Kosteneinsparungen von mehr als 50 Mio € für 2019 bereits abgesichert**
 - **Margenverbesserung: Deutliche Preiserhöhungen umgesetzt**
- **Ausblick für das Gesamtjahr 2019 bestätigt**
 - **Starkes Wachstum von Umsatz und Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs im Q1 ist gute Basis**
 - **Portfolio-Optimierung auf gutem Weg, um 500 Mio € an Verkäufen im Jahr 2019 zu erzielen**
 - **Deutliche Absenkung der Nettofinanzschulden (ohne Verbindlichkeiten aus Leasing – IFRS 16) bereits nach 1. Quartal erkennbar**

Sehr guter Start ins Geschäftsjahr 2019

Anstieg des operativen Ergebnisses vor Abschreibungen um 59%

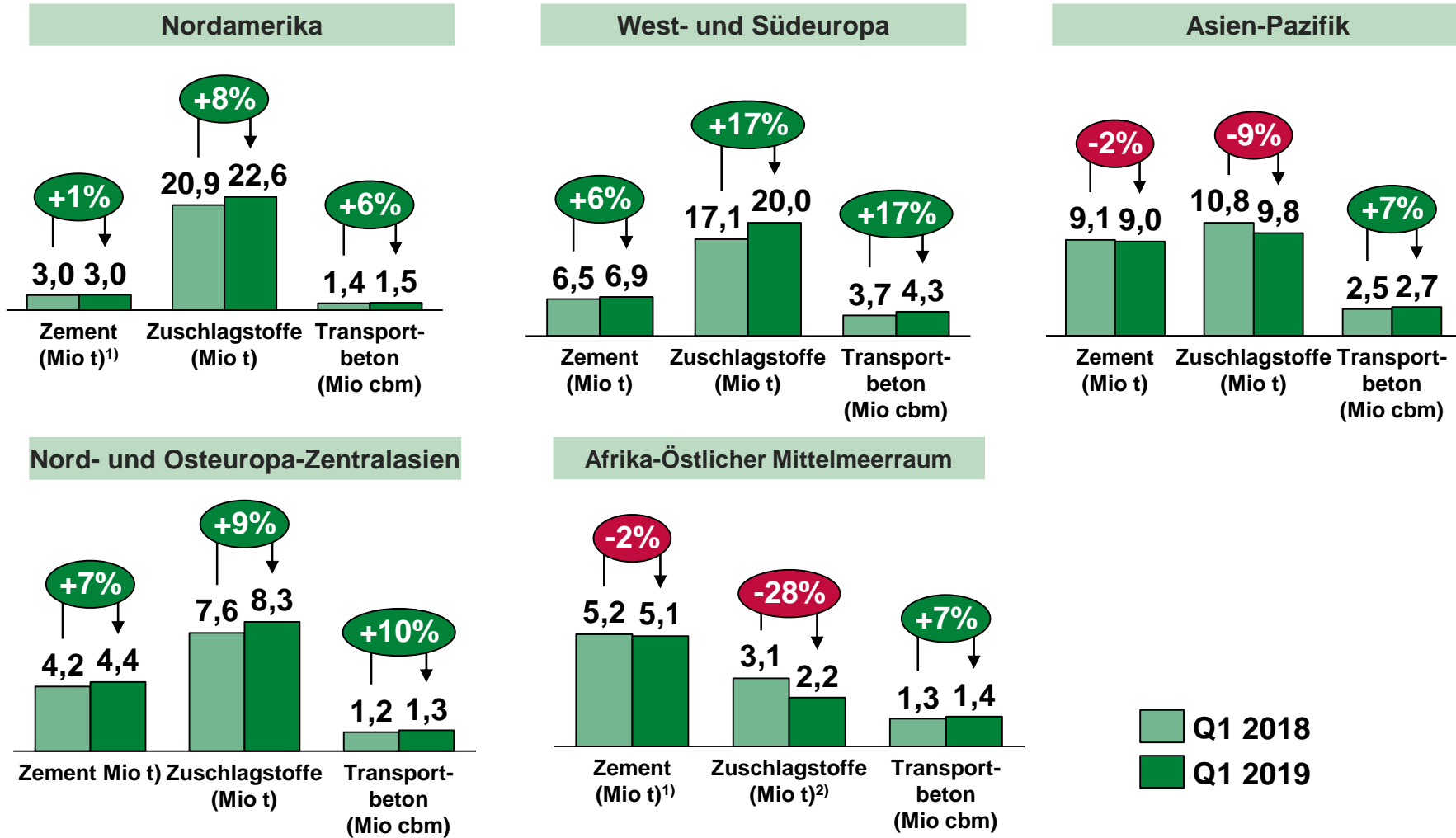
Mio €	Jan.-März 2018	Jan.-März 2019	Verän- derung	auf vgl. Basis ¹⁾
Gewinn- und Verlustrechnung				
Umsatzerlöse	3.629	4.238	17%	15%
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen ²⁾	250	396	59%	26%
<i>in % der Umsatzerlöse</i>	6,9%	9,3%		
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs ²⁾	-19	60	n/a	
Bilanz				
Nettofinanzschulden ³⁾	9.879	10.423	544	-796

1) Auf vergleichbarer Basis: ohne Berücksichtigung von Währungs- und Konsolidierungseffekten sowie IFRS 16

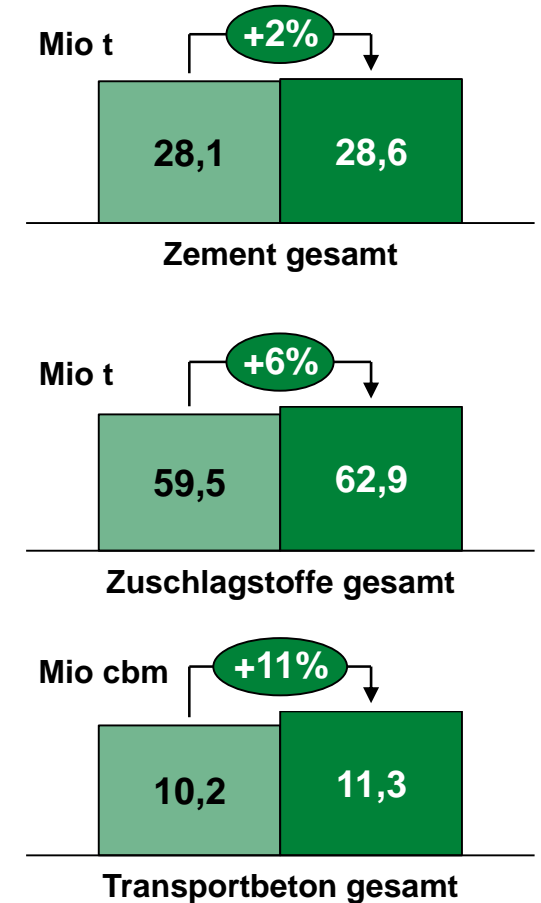
2) Werte 2018 wurden angepasst.

3) Enthält 2019 1,3 Mrd € Verbindlichkeiten aus Leasing (IFRS 16).

Absatz nach Konzerngebieten Q1 2019



Absatz gesamt



■ Q1 2018
■ Q1 2019

1) Verkauf des Weißzementgeschäfts
 1) Auslaufen Abbaukonzession in Israel

Inhalt

1. 2018: neue Rekordwerte erreicht

2. HeidelbergCement ist für die Zukunft gut gerüstet

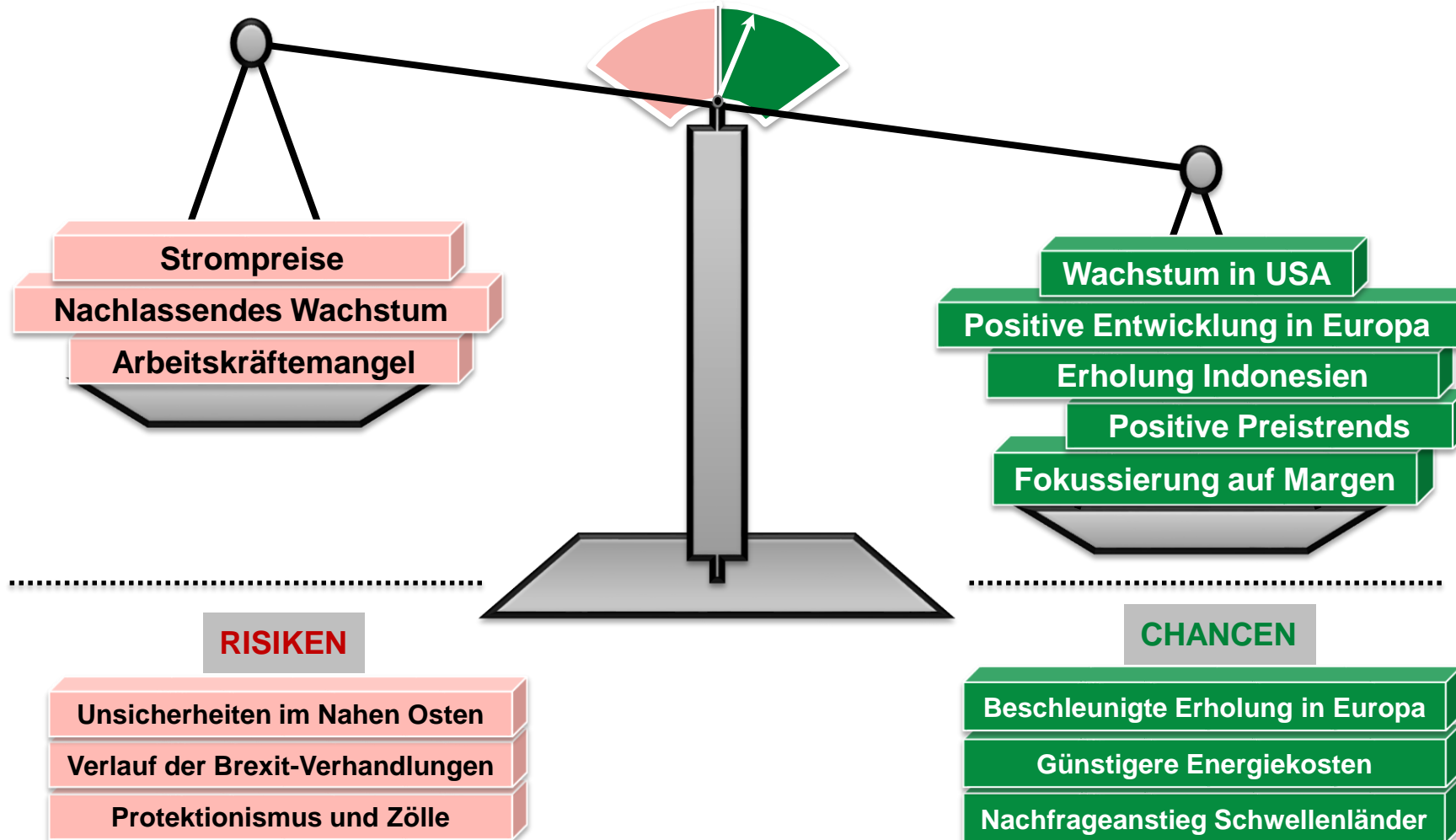
a. Steigerung des Unternehmenswerts

b. Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation

3. Erstes Quartal 2019: Starkes Wachstum erzielt

▶ 4. Ausblick 2019: Ergebnis weiter steigern

Haupttreiber der Geschäftsentwicklung 2019



Insgesamt herausforderndes aber positives Geschäftsumfeld 2019 erwartet

Ausblick 2019: Weitere Ergebnisverbesserung und Schuldenabbau

Nordamerika

Nachfragewachstum und Preiserhöhungen treiben solide Ergebnisentwicklung; neue Infrastrukturinvestitionen in Schlüsselstaaten

Europa

Solides Wachstum des Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen aufgrund fortgesetzter Erholung und Preiserhöhungen

Asien-Pazifik

Klare Verbesserung der Ertragslage in Indonesien; solide Ergebnisse in Australien und Indien

Afrika

Märkte südlich der Sahara treiben Ergebnisverbesserung

- Mengenanstieg in allen Geschäftsbereichen
- Günstigere Entwicklung der Energiekosten
- Kosten sparen in Vertrieb & Verwaltung
- Starker Free Cashflow
- Netto-Wachstumsinvestitionen < 0

Moderates¹⁾ Wachstum von Umsatz, Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen und Jahresüberschuss²⁾ sowie deutlicher Schuldenabbau³⁾

1) Moderat: +3% bis +9%

2) Umsatz u. Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten; Jahresüberschuss vor Einmaleffekten

3) Vor Anwendung von IFRS 16

Management-Fokus 2019

- **Margenverbesserung** durch Preis- und Effizienzsteigerungen
- **Portfolio-Optimierung** durch Verkauf von Nicht-Kerngeschäften, schwachen Marktpositionen und ungenutzten Vermögenswerten
- **Absenkung der Nettofinanzschulden** zur Sicherung eines soliden Investment Grade Ratings
- **Steigerung der Aktionärsrendite** durch Fortsetzung der progressiven Dividendenpolitik

Nächste Hauptversammlung

am 7. Mai 2020