

**96. Ordentliche Hauptversammlung
der Koenig & Bauer AG**
am 11. Mai 2021 als virtuelle Veranstaltung

Vorstandsrede

Es gilt das gesprochene Wort!

Überblick Geschäftsentwicklung 2020

Die Covid-19-Pandemie hat 2020 wie in vielen Bereichen des Maschinen- und Anlagenbaus Spuren in den Geschäftszahlen hinterlassen. Die vielfältigen Restriktionen und besonders die Reisebeschränkungen beeinträchtigten signifikant die Auftrags- und Projektabwicklung. Die weltweiten Einsätze unserer Monteure und Servicetechniker waren ebenfalls stark betroffen. Die gut ausgelasteten Verpackungsdruckereien waren in vielen Fällen für Serviceeinsätze durch Dritte nur eingeschränkt zugänglich, um eine reibungslose Belieferung der Endmärkte mit Nahrungsmitteln, Getränken und Pharmazeutika sowie Umverpackungen für den wachsenden Onlinehandel nicht zu gefährden. Trotz des weiterhin spürbaren Interesses an unseren innovativen Druck-, Veredelungs- und Weiterverarbeitungslösungen wurden teilweise Neuinvestitionen angesichts der Unsicherheiten infolge der Covid-19-Pandemie von den Kunden verschoben. Entsprechend lag 2020 der konzernweite Auftragszugang mit 975 Mio. € um 14,6 % unter dem Vorjahreswert, entwickelte sich aber besser als die vom VDMA veröffentlichten Branchenzahlen für Druckereimaschinen generell.

Auf der Erlösseite hat die neue interne Richtlinie zur Umsatzbilanzierung zu Anpassungen der Umsatzzahlen im Berichts- und in den beiden Vorjahren geführt. In erster Linie führten die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie zu einem Rückgang der Umsatzerlöse um 17,4 % auf 1.029 Mio. €. Das Servicegeschäft erreichte fast 30 % der Konzernerlöse und zeigte sich auch in der Covid-19-Pandemie ergebnisseitig robust. Die Ertragsseite war durch Einmalkosten in Höhe von 58 Mio. € durch die Buchung einer Rückstellung für das Restrukturierungs- und Effizienzprogramm P24x belastet. Positiv wirkten Einmalerträge von 4 Mio. € bzw. 5 Mio. € aus dem erfolgreichen Ausgang eines Rechtsstreits und einem Immobilienverkauf in Frankenthal. Ohne die genannten Sondereffekte von kumuliert –49 Mio. € betrug das EBIT –19 Mio. €.

Mit einer Eigenkapitalquote im Konzern von 25,9 % ist Koenig & Bauer bilanziell solide aufgestellt. Zur Stärkung der Stabilität in der jetzigen konjunkturellen Phase konnten wir die bestehende syndizierte Kreditlinie um einen flexibel rückführbaren KfW-Kredit mit einem Volumen von bis zu 120 Mio. € ergänzen. Da während der Laufzeit des KfW-Kredits keine Dividendenausschüttungen erfolgen können, schlagen Vorstand und Aufsichtsrat Ihnen unter Tagesordnungspunkt 2 vor, den bei der Holdinggesellschaft Koenig & Bauer AG erzielten Bilanzgewinn auf neue Rechnung vorzutragen. Zur Wiederaufnahme von Dividendenausschüttungen streben wir eine möglichst frühzeitige Rückführung des KfW-Kredits an.

Überblick Personal 2020

Weltweit waren Ende 2020 im Konzern 5.593 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Personalstand um 230 Personen verringert. Als Folge der Covid-19-Pandemie haben wir eine restriktive Einstellungspolitik verfolgt und Abgänge infolge der natürlichen Fluktuation in vielen Fällen nicht ersetzt. Punktuell haben wir uns im IT-Bereich sowie für neue Anwendungen und Produkte im wachsenden Verpackungsmarkt personell verstärkt. Darüber hinaus haben wir Überstunden und Leiharbeit deutlich reduziert und zusätzlich das

Instrument Kurzarbeit je nach Auslastungsstand in den einzelnen Bereichen und Rahmbedingungen an den jeweiligen Standorten genutzt.

Für unser technisch komplexes, internationales Geschäft sind Know-how, Engagement, Ideen, Erfahrung und Loyalität unserer Mitarbeiter:innen besonders entscheidend. Entsprechend haben wir zur Zukunftssicherung unseres Konzerns bei den vielfältigen Aktivitäten zur Gewinnung unseres Fach- und Führungskräftenachwuchses sowie zur Weiterentwicklung, Motivation und Bindung unserer Mitarbeiter:innen nicht nachgelassen. Unsere Ausbildungsquote von 6 % im Konzern ist eine wichtige Zukunftsinvestition. Wir bieten allen Auszubildenden, die sich qualifiziert haben, einen unbefristeten Übernahmevertrag an. 2020 lag die Übernahmequote der ausgebildeten, jungen Fachkräfte bei 96,6 %. Aufgrund der Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmensgruppe haben wir beschlossen, unsere Ausbildungsstätten und damit unsere 1868 gegründete Werkberufsschule in Würzburg im bisherigen Umfang fortzuführen. Sie ist als weltweit erste Werkberufsschule die Wiege der dualen Berufsausbildung. Die Ehefrau unseres Firmengründers Fanny Koenig war in der Mitte des 19. Jahrhunderts eine große Treiberin sozialer Belange in unserer Firma. Auf die wohl erste Managerin Deutschlands sind wir alle sehr stolz. Fanny Koenig steht auch als Patin für eines unserer ESG-Projekte. Im Personalbereich haben wir ein Diversitätsprojekt mit einem umfassenden Maßnahmenpaket zur Förderung von Frauen in unserem produzierenden Unternehmen und speziell in Führungspositionen gestartet. Von Fanny Koenig werden sie noch häufiger etwas hören, wir arbeiten bereits an weiteren Projekten unter ihrem Namen.

Marktpositionierung

Im vorderen Teil unseres Geschäftsberichts 2020 zeigen wir Ihnen unter dem Motto „We print your world“ die Vielfalt der mit unseren Maschinen und Anlagen hergestellten Druckprodukte, die unseren Alltag von morgens bis abends begleiten. Es gibt kaum ein Substrat, das wir nicht bedrucken können: von Karton-, Wellpappen-, Folien-, Blech- und Glasverpackungen bis hin zu Banknoten-, Bücher-, Display-, Kennzeichnungs-, Magazin-, Werbe- und Zeitungsdruck. Diese Vielfalt gibt uns strategische Stabilität. Weiter sind wir für die Zukunft gut aufgestellt, da die von uns adressierten Endmärkte wie vor allem der strukturell wachsende Verpackungsdruck fundamental intakt sind. Im Banknotendruck deuten aktuelle Marktindikatoren wie die Projektpipeline und die Produktionszahlen auf ein weiterhin robustes Geschäftsfeld hin. Entsprechend sehen wir unser bewährtes breites Produktportfolio unverändert als zielführend an. Durchgängige und maßgeschneiderte Systemlösungen und die Optimierung der Total Cost of Ownership für die Kunden stehen bei unseren Produktneu- und -weiterentwicklungen im Fokus.

Marktneuheiten im Sheetfed-Segment

Bei unseren Bogenoffsetmaschinen konnten wir die Marktposition im Verpackungs- und Akzidenzdruck ausbauen. Besonders erfreulich ist die 2020 in Deutschland erreichte Marktführerschaft nach der deutlichen Steigerung unseres Marktanteils. Das neue, schon mehrfach preisgekrönte Maschinen-Design für unsere Rapidas wurde im Mittelformat im Berichtsjahr mit einer neuen Maschinengeneration erfolgreich ausgerollt. Im Großformat läuft gerade die Markteinführung der neuen Maschinengeneration. Neben dem modernen, ansprechenden Design ist die Rapida 106 X im Mittelformat der neue Leistungsmaßstab im industriellen Druck. Sie erfüllt höchste Ansprüche an Automatisierung und Produktivität und ist in puncto Digitalisierung Vorreiterin der Branche. Über die Customer Community erfolgt der zentrale Kontakt zu allen digitalen Services und zur LiveApp-Familie zur Unterstützung der Maschinenbedienung und Lagerverwaltung. Im Postpress-Bereich wurden mit der Rotationsstanze CutPro X 106 und der Flach-

bettstanze CutPro Q 106 SB ebenfalls neue Maschinengenerationen für das Mittelformat auf dem Markt vorgestellt. Das Maschinen-Design der CutPro Q 106 SB wurde auch ausgezeichnet. Besonders erfreulich hat sich im Berichtsjahr das Geschäft mit Faltschachtelklebemaschinen bei unserer Tochtergesellschaft Koenig & Bauer Duran entwickelt.

Marktneuheiten im Segment Digital & Webfed

Unsere ausgereifte und qualitativ hochwertige RotaJET-Digitaldruckplattform hat sich im Dekordruck mit sechs verkauften Anlagen gut im Markt etabliert. Die Inbetriebnahme der RotaJET für den digitalen vollfarbigen Getränkekartondruck bei Tetra Pak hat sich pandemiebedingt verzögert. Mit der Weiterentwicklung der RotaJET für digital gedruckte, flexible und dehnbare Folien in Kooperation mit einem in diesem Bereich weltweit herausragenden Player stärken wir unsere strategische Fokussierung auf den Wachstumsmarkt Verpackung und Digitaldruck. Die für die Wellpappenbranche entwickelte CorruJET 170 greift auf die umfangreichen Erfahrungen mit der RotaJET zurück und adressiert den digitalen Druck von Wellpappenverpackungen für schnelle Time-to-Market-Szenarien und eine höhere Versionierung bei kleineren Auflagen. Die bei HANS KOLB Wellpappe in Memmingen für den digitalen Direktdruck auf Wellpappe produzierende CorruJET 170 ist das Kernstück der digitalen Strategie dieses Wellpappenherstellers. Ein weiterer bedeutender Meilenstein war die Abnahme der neu entwickelten CorruCUT beim Kooperationspartner Klingele, einem der führenden Hersteller von Wellpappenrohmaterialien und Verpackungen aus Wellpappe. Die erste CorruFLEX wurde bei der THIMM-Gruppe in einem Werk in Rumänien erfolgreich in Betrieb genommen. Damit konnten wir im Wellpappendruck unsere drei neuen Maschinen, die CorruJET, die CorruCUT und die CorruFLEX erfolgreich am Markt platzieren.

Marktneuheiten im Segment Special

Im Banknotendruck arbeiten wir an neuen, skalierbaren Maschinengenerationen, mit der sich sowohl die Grundanforderungen als auch die höchsten technischen Herausforderungen aus einem Baukasten bedienen lassen. Weiter haben wir die von uns entwickelten vielfältigen Sicherheitsmerkmale um das Feature SUSI Flip™ ergänzt, das nur durch die Präzision unserer Super-Simultan-Maschinen möglich ist und bereits von einem Kunden für eine neu ausgegebene Banknote ausgewählt wurde. Für das hochqualitative Dekorieren 2-teiliger Getränkedosen verfügt die CS MetalCan über bedeutende Vorteile für die Anwender. Neben einer hohen Produktionsleistung bietet sie deutliche Produktivitätsvorteile durch einen stark verbesserten Automatisierungsgrad. Als erste 10-Farben-Druckmaschine erfüllt die CS MetalCan die steigenden Anforderungen nach häufigen Dekorwechseln und mehr Produktvielfalt. Im Glas-/Hohlkörperdruck verfügen wir über leistungsstarke Maschinen zur Dekoration beliebiger Artikelformen wie rund, oval, eckig, flach und auch mit Henkel in höchster Qualität. Zahlreiche Dekorationsmöglichkeiten wie der Siebdruck, der Digitaldruck, das Heißprägen sowie das Etikettieren können realisiert und sogar in einem Maschinendurchlauf miteinander kombiniert werden. Mit unseren Kennzeichnungslösungen für alle Branchen von der Lebensmittel-, Getränke-, Pharma- und Kosmetikindustrie bis zur IT- und Automobilindustrie können unterschiedliche Substrate just in time mit variablen Daten, Logos und Barcodes bedruckt, markiert und kodiert werden. Mit Kyana setzen wir künstliche Intelligenz im Kennzeichnungsdruck mit einer Augmented-Reality-Anwendung bei unserem alphaJET-System ein.

Marktneuheiten beim Joint Venture Koenig & Bauer Durst

Die Erfüllung der Anforderungen der Markenartikler nach individuelleren Verpackungen und kurzen Time-to-Market-Zeiten aufgrund schneller Nachfrageverschiebungen erfordert leis-

tungsstarke, automatisierte, zuverlässige und agile Digitaldrucksysteme, die wir in einem partnerschaftlichen Ansatz mit dem Inkjetpionier Durst aus Brixen liefern. Koenig & Bauer hat die CorruJET 170 in das 2019 gegründete Joint Venture-Unternehmen eingebracht und Durst seine SPC 130. Mit diesen Maschinen deckt das Portfolio im digitalen Direktdruck auf Wellpappe zwei Formatklassen ab. Nach dem erreichten Meilenstein mit der CorruJET 170 bei KOLB ist Koenig & Bauer Durst im digitalen Wellpappendruck auch mit weiteren Verkaufserfolgen der SPC 130 gut vorangekommen. Nach den Fortschritten bei der Entwicklung der VariJET 106 als digitale Komplettlösung für den Faltschachteldruck mit hoher Nutzerorientierung startet 2021 die Betatestphase bei ausgewählten Kunden.

Digitalisierungsoffensive

Neben den zahlreichen Produktinnovationen haben wir die bereits erfolgreich eingeleitete Offensive zur Digitalisierung weiter forciert. Ein Schwerpunkt ist dabei unser Servicegeschäft. Bei den neuen digitalen Services werden die Leistungsdaten der Maschinen und deren Logfiles genutzt. Unsere Kunden profitieren von der digitalen Transformation durch höhere Performance und Verfügbarkeit ihrer Anlagen. Neben einem schnellen Überblick über alle relevanten Maschinendaten lassen sich mit Performance Reports die Leistungsdaten intern und extern mit gleichartig eingesetzten Maschinen vergleichen. Mit der erfolgreich bei Kunden eingesetzten Predictive Maintenance können Störungen im betrieblichen Alltag rechtzeitig erkannt werden, bevor sie Auswirkungen auf die Druckproduktion haben oder sogar zum Ausfall der Maschine führen. Als zentralen Kontaktpunkt für alle digitalen Serviceangebote haben wir eine Customer Community geschaffen. Die Anwender können in diesem Portal neue Serviceanfragen anlegen, offene Aufträge und Performance Reports einsehen und weitere digitale Services nutzen. Unter Einbeziehung des Kundenfeedbacks wird die Customer Community permanent weiterentwickelt und im Funktionsumfang zu einer Plattform erweitert, die Kunden, Lieferanten und Hersteller verbindet.

Fortschritte bei IT- und Bauprojekten

Die bisher von Eigenentwicklungen geprägten IT-Systeme werden sukzessive auf das SAP-System S/4HANA umgestellt. Das ERP-System ist bereits bei der Holdinggesellschaft Koenig & Bauer AG und der großen Geschäftseinheit Koenig & Bauer Industrial mit der Koenig & Bauer Gießerei in Betrieb. Im Zuge der Covid-19-Pandemie wurden die Aktivitäten zur SAP-Einführung im Frühjahr 2020 zu einem großen Teil heruntergefahren. Seit Herbst 2020 hat das SAP-Projekt wieder voll Fahrt aufgenommen. Zum 1. Oktober 2021 soll das GoLive für Digital & Webfed sowie für Banknote Solutions mit den Standorten Würzburg, Lausanne und Mödling erfolgen. Mit dem zu einem globalen Customer Experience Center erweiterten Kundenzentrum können wir an unserem Standort in Radebeul vernetzte Lösungen für die Bereiche Verpackungs-, Akzidenz- und Etikettendruck professionell demonstrieren. Das Customer Technology Center in Würzburg wurde um eine Evo XD 8 für das Bedrucken von flexiblen Verpackungen erweitert. Koenig & Bauer Kammann hat sich im ersten Geschäftsjahr im neuen Domizil in Löhne bei Umsatz und Ergebnis erfreulich entwickelt.

Nachhaltigkeit

Mit der Etablierung des Ressorts Nachhaltigkeit bauen wir unsere Aktivitäten bei diesem für die weitere Entwicklung unserer Unternehmensgruppe wichtigen Zukunftsthema deutlich aus. Soziale und ökologische Verantwortung, Governance, Gesellschaft & Soziales sowie Integrität & Compliance sind die fünf Säulen unseres Nachhaltigkeitskonzepts. Neben einer guten Corporate Governance spielen Arbeitnehmerbelange und Umweltaspekte eine zent-

rale Rolle in unserer Unternehmenspolitik. Schon in der Entwicklung und Konstruktion wird auf die Energie- und Ressourceneffizienz bei der Herstellung und beim Betrieb der Druckmaschinen und Weiterverarbeitungsanlagen geachtet. Zusätzlich stehen die Minimierung der Lärm-, Staub-, Geruchs- und CO₂-Emissionen in der Produktion und bei den Produktanwendern sowie der Einsatz umweltschonender Substrate und Verbrauchsmaterialien bei den Druck-, Veredelungs- und Weiterverarbeitungsprozessen im Fokus. Im Zuge eines Anfang 2020 erfolgten Anbieterwechsels ist der Stromanteil aus erneuerbaren Energien deutlich gestiegen und hat zum signifikanten Rückgang unserer CO₂-Emissionen beigetragen. Der Ökostrom hatte 2020 an den großen Konzernstandorten einen Anteil von 65,7 %. Zielsetzung für 2021 ist, den Ökostrom-Anteil auf 100 % zu erhöhen.

Auftragseingang, Umsatz und Auftragsbestand Jahr 2020 und Q1 2021

Das Geschäftsjahr 2020 war das herausforderndste Jahr in der jüngeren Geschichte von Koenig & Bauer. Nichtsdestotrotz zeigen insbesondere die Zahlen für das erste Quartal 2021, dass das Unternehmen auch weiter auf Erholungskurs ist und sich besser als das Wettbewerbsumfeld, laut dem Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau, entwickelt hat. Der **Auftragseingang** für 2020 lag mit 975 Mio. € um rund 15 % unter dem Vorjahreswert, aber deutlich besser als der vom VDMA veröffentlichte Auftragseingang für Druckereimaschinen von –22 %. Im ersten Quartal 2021 konnte sogar eine Steigerung von rund 5 % im Vergleich zum Vorjahresquartal erzielt werden. Insbesondere durch zweistellige Zuwächse im Segment Sheetfed – wovon rund 60 % dem stark wachsenden und pandemieresistenteren Verpackungsdruckmarkt zuzuordnen sind. Damit hat Koenig & Bauer seine Marktposition mit Bogenoffsetmaschinen im Verpackungsdruck weiter ausgebaut.

Dass unsere Kunden trotz des weiterhin spürbaren Interesses an unseren innovativen Druck-, Veredelungs- und Weiterverarbeitungslösungen aufgrund der Covid-19-Situation Bestellungen verschieben – spiegelte sich im **Umsatzrückgang für 2020** wider. Er enthält zudem aufgrund der retrospektiven Anwendung der Umsatzbilanzierungsrichtlinie eine Umsatzverschiebung. In Summe fiel der Rückgang beim Umsatz mit rund 17 % auch weniger stark aus als der unserer Branche mit rund 24 %. Die Umsatzentwicklung in den Schlussquartalen 2020 zeigte bereits Erholungstendenzen. Dieser positive Trend setzt sich im ersten Quartal 2021 fort, auch wenn hier im Vergleich zum Vorjahresquartal noch ein Rückgang von rund 8 % zu verzeichnen ist, sind wir ebenfalls besser als der Branchendurchschnitt. Positiv entwickelte sich auch der Serviceanteil am Konzernumsatz auf knapp 30 %. Damit wurde, wenn auch auf Basis eines im Vergleich zum Vorjahr geringeren Neumaschinengeschäfts, die Zielgröße erreicht. Der **Auftragsbestand** lag zum 31. Dezember 2020 bei 632 Mio. € und dient als solide Basis für dieses Geschäftsjahr und stieg zum Ende des ersten Quartals 2021 auf 675 Mio. € weiter an.

Ergebnis vor Zinsen und Steuern im Jahr 2020

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (**EBIT**) wurde stark von der Covid-19-Pandemie belastet und lag bei –68 Mio. €. Das EBIT vor Sondereffekten lag bei rund –19 Mio. € was bei einem Umsatzrückgang von rund 200 Mio. € ein positives Zeichen in diesem außergewöhnlichen Covid-19 Jahr ist. Entsprechend lag die EBIT-Marge bei –6,6 % nach 5,6 % im Vorjahr. Maßgeblich zu dem negativen EBIT haben die rund 58 Mio. € Rückstellungen für den schmerzhaften, aber notwendigen Personalabbau im Rahmen des Effizienzprogramms P24x beigetragen. Saldiert mit zwei Einmalerträgen ergaben sich rund –49 Mio. € Sondereffekte. Entsprechend lag das **EBIT vor Sondereffekten** bei rund –19 Mio. € und übertraf damit die Prognose für das Geschäftsjahr 2020 deutlich, wozu auch die EBIT-Verschiebung durch die neue Umsatzbilanzierungsrichtlinie beigetragen hat.

Neue Umsatzbilanzierungsrichtlinie

Die neue Richtlinie legt fest, dass der Kontrollübergang beim Verkauf standardisierter Neu- oder Gebrauchtmaschinen nach Lieferung und Montage mit der Produktionsbereitschaft beim Kunden erfolgt. Zuvor wurde der Umsatz bereits mit Lieferung der Maschine gelegt, sofern der Montageanteil nicht wesentlich war. Dadurch erhöhte sich der Konzernumsatz 2020 um rund 143 Mio. € und das Konzern-EBIT um rund 26 Mio. €. Wir erwarten mit der neuen Umsatzrichtlinie die Volatilität im Umsatzausweis unseres Neumaschinengeschäfts zu reduzieren. Darüber hinaus soll sie künftig eine ausgewogenere Planung ermöglichen. Ein weiterer Aspekt der retrospektiven Anpassung ist eine verbesserte Transparenz und Vergleichbarkeit mit den Vorjahren.

Ergebnis vor Zinsen und Steuern Q1 2021

Das **EBIT** konnte im Vergleich zum Vorjahresquartal trotz eines Umsatzrückgangs von knapp 8 % um rund 48 % verbessert werden, auch wenn es mit rund –9 Mio. € noch leicht negativ ausfällt (EBIT-Marge erhöht sich von –6,4% im Vorjahresquartal auf –3,7%). Das Delta von rund 8 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr setzt sich aus einem negativen Volumen- und Produktmix von rund 7 Mio. € sowie aus den positiven Effekten der erfolgreichen Umsetzung des Effizienzprogramms P24x von rund 10 Mio. € und aus rund 5 Mio. € durch die Nutzung von Kurzarbeit zusammen.

Ertragslage Jahr 2020 und Q1 2021

Sowohl im Jahr 2020 als auch im ersten Quartal 2021 blieben die **Forschungs- und Entwicklungskosten** auch in dem herausfordernden Covid-19-Umfeld unangetastet, um unsere Chancen im Verpackungsdruckmarkt weiter ausbauen zu können. Im Rückgang der **Vertriebs- und Verwaltungskosten** sind neben den Covid-19 bedingten Auswirkungen zum Beispiel durch die eingeschränkte Reisetätigkeit auch die Erfolge aus P24x enthalten. Dies gilt sowohl für das Jahr 2020 als auch für das erste Quartal 2021. Der Saldo aus den **sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen** war in 2019 durch Einmalerträge aus Immobilienverkäufen und Rückstellungsaufösungen im Vergleich zu 2020 deutlich positiv. Nach Abzug der Steuern, die in 2020 durch eine Wertberichtigung der aktiven latenten Steuern aufgrund der neuen integrierten 5-Jahres-Planung höher ausfielen, wurde ein negatives **Konzernergebnis** von rund 103 Mio. € erzielt. Im ersten Quartal 2021 sehen wir an dieser Stelle deutliche Erholungstendenzen, die sich auch in der Finanz- und Vermögenslage Ihres Unternehmens widerspiegeln.

Finanz- und Vermögenslage Jahr 2020 und Q1 2021

Der **Free Cashflow** entwickelte sich sehr positiv. Ende Dezember 2020 erzielten wir eine Verbesserung gegenüber dem 31. Dezember 2019 um rund 28 Mio. €. Diesen positiven Trend konnten wir im ersten Quartal 2021 durch unser aktives Net-Working-Capital-Management weiter forcieren und erhöhten den Free Cashflow signifikant auf rund 22 Mio. €. Damit ist es uns gelungen das Pre-Covid-19-Niveau der **Nettofinanzposition** wieder zu erreichen, wozu auch die Reduzierung des **Net Working Capitals** beigetragen hat. Dadurch stehen uns Ende März 2021 rund 325 Mio. € zur Umsatzgenerierung zur Verfügung, die nicht durch Fremdmittel finanziert sind. Damit sind wir auch im ersten Quartal unserem mittelfristigen Ziel, unser Net Working Capital auf einen Wert von maximal 25 % des Jahresumsatzes zu reduzieren, ein Stück nähergekommen.

Unsere **Fremdmittel** bestehen aus syndizierten Kreditlinien von einem Konsortium aus ausgezeichneten Banken-Adressen mit einem Gesamtvolumen von 400 Mio. € zur Verfügung. Vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie und damit verbunden einberufenen

Förderprogrammen haben wir uns im Jahr 2020 darüber hinaus mithilfe der KfW und den bisherigen Konsortialbanken auf eine Erhöhung der revolvingenden Kreditlinie zu marktüblichen Konditionen um 120 Mio. € verständigen können, um die wirtschaftliche Stabilität unseres Unternehmens sicherzustellen. Die Laufzeit ist auch hier bis Dezember 2024. Zur Wiederaufnahme von Dividendenausschüttungen streben wir eine möglichst frühzeitige Rückführung des KfW-Kredits an, sobald wir die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie vollständig abschätzen können. In Summe sind wir zum 31. März 2021 mit über 250 Mio. € **frei verfügbaren liquiden Mitteln** und einer leicht gestiegenen **Konzerneigenkapitalquote** von 26 % finanziell gut aufgestellt.

Entwicklung in den Segmenten Jahr 2020 und Q1 2021

Der **Auftragseingang** im **Segment Sheetfed** entwickelte sich in 2020 – aber insbesondere im ersten Quartal 2021 – dank der Zuwächse zum Beispiel im Bogenoffset Großformat sowie bei Teilen der Postpressfamilie sehr positiv. Mehr als 60 % der Bestellungen entfielen im ersten Quartal dabei auf den auch in der Covid-19-Pandemie gewachsenen Verpackungsdrukmarkt, zu dem beispielsweise Faltschachteln oder Etiketten zählen. Der **Umsatz** unterschritt in 2020 den Vorjahreswert um 13 %. Bereits im ersten Quartal konnten wir einen Umsatz auf Vorjahresniveau erzielen. Dazu hat auch die gute **Book-to-Bill-Ratio** von 1,07 beigetragen, die im ersten Quartal auf 1,33 angestiegen ist. Neben den Covid-19-Auswirkungen belasteten auch die Rückstellungen für das Effizienzprogramm P24x das **EBIT** im Jahr 2020. Es erreichte einen Wert von rund –28 Mio. € nach rund 19 Mio. € im Vorjahr. Im ersten Quartal konnte sich das EBIT zum Vorjahreswert verbessern, auch wenn es noch nicht den positiven Bereich erreicht hat.

Ein gemischteres Bild zeigt das **Segment Digital & Webfed**. Der **Auftragseingang** war und ist hier nach wie vor durch die Covid-19-Auswirkungen stark belastet. Er ging im Vergleich zu 2019 um rund 25 % zurück. Das Minus fiel im ersten Quartal mit rund 46 % aus, was auf die anhaltende Investitionszurückhaltung unserer Kunden angesichts der Unsicherheiten infolge der Covid-19-Pandemie zurückzuführen ist, trotz eines nach wie vor hohen Interesses an unseren innovativen Lösungen. In 2020 entwickelte sich der Verkaufserfolg im digitalen Rollenoffsetdruck positiv. In Summe überwogen jedoch die Covid-19-Auswirkungen, sodass der **Segmentumsatz** in 2020 um rund 19 % unter dem Vorjahreswert zurückblieb. Entsprechend lag das **EBIT** auch durch die P24x Rückstellungen mit rund –26 Mio. € unter dem Vorjahreswert. Der Umsatz im ersten Quartal belief sich auf dem niedrigen Wert des Vorjahresquartals, jedoch konnte mit rund –4 Mio. € ein verbessertes EBIT gegenüber dem Vorjahresquartal erzielt werden.

Im **Segment Special** lag der **Auftragseingang** in 2020 mit rund 306 Mio. € ebenfalls unter dem Vorjahreswert. Zum Rückgang haben weniger Bestellungen aus dem Bereich Banknote Solutions beigetragen. Hier schwanken die Auftragseingänge aufgrund der hohen Volumina einzelner Aufträge sehr, während ist das erzielte Umsatzvolumen stetiger verläuft. Auch Kammann und Coding konnten auf den Teilmärkten die sie adressieren, dem Glasdirekt- respektive Kennzeichnungsdruck, nicht zu einem Anstieg des Auftragseingangs beitragen. Dagegen legte das Neugeschäft bei MetalPrint zu. Dieser Trend in den einzelnen Bereichen drehte sich im ersten Quartal und führte zu einem Auftragseingang auf dem Niveau des Vorjahresquartals. In Summe lag der **Umsatz** im Segment Special in 2020 um rund 24 % unter dem Wert von 2019. Das **EBIT** lag insbesondere durch die Rückstellung für das Effizienzprogramm P24x bei rund –32 Mio. € nach rund 51 Mio. € in 2019. Im ersten

Quartal 2021 konnte sich trotz eines rückläufigen Umsatzes das EBIT von rund –5 Mio. € auf rund –4 Mio. € verbessern.

Entwicklung in den Regionen Jahr 2020 und Q1 2021

Unsere globalen Absatzmärkte zeigten sich grundsätzlich stabil: Die Exportquote ging leicht von 84,9 % auf 84,6 % zum 31. Dezember 2020 zurück und stieg zum Ende des ersten Quartals wieder auf 85,1 % an. Dabei zeigte sich ein eindeutiger Trend: Der Umsatzanteil Nordamerikas hat sich im Geschäftsjahr 2020 deutlich auf rund 18,1% nach 13,4% im Vorjahr erhöht. Dieser Trend setzte sich, wenn auch nicht ganz so stark, im ersten Quartal 2021 fort.

Aktienkursentwicklung

Die Ergebnisse unseres Effizienzprogramms P24x und die dargestellte positive Entwicklung der operativen Ertrags- und Finanzkraft sowie die Bilanzstärke – insbesondere im ersten Quartal – sind auch am Kapitalmarkt angekommen, wie die erfreuliche Kursentwicklung der Koenig & Bauer-Aktie zeigt. Am Tag der letztjährigen Hauptversammlung lag sie bei einem Kurs von 19,80 €. Mit der Veröffentlichung der Zahlen für das erste Quartal 2021 erreichte sie am 4. Mai 2021 einen Wert von 25,00 €, was einer Steigerung von rund 26 % entspricht. Erfreulich ist auch, dass viele Analysten nach der Veröffentlichung ihre Kursziele auf bis zu 35,00 € je Aktie angehoben haben. Das zeigt: Unser Unternehmen ist auf Erholungskurs!

Überblick Effizienz- und Restrukturierungsprogramm P24x

Zur Stärkung unserer Positionierung als führender Anbieter im Verpackungs-, Industrie-, Wertpapierdruck und in der Weiterverarbeitung sowie zur Steigerung der operativen Ertragskraft im Konzern haben wir das zum Jahreswechsel 2019/20 aufgesetzte Effizienzprogramm Performance 2024 deutlich ausgeweitet und im September 2020 als Programm Performance 2024 extended beschlossen. Neben der Effizienzsteigerung und Skalierung des Konzerns auf das in den nächsten Jahren erwartete moderate Umsatzwachstum zielt das über vier Jahre laufende Programm auf die langfristige Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit. Durch eine Vielzahl von Initiativen werden das bewährte breite Produktportfolio entsprechend den Marktbedürfnissen weiterentwickelt und konsequent ausgebaut, Prozesse und Serviceangebote digitalisiert sowie insbesondere die Herstellungskosten gesenkt. Die Aufwendungen für Forschung & Entwicklung bleiben unangetastet. Wir werden die Entwicklung neuer Produkte für die Bereiche Verpackung im Bogen- und Rollendruck mit analoger und Digitaldrucktechnik, Hohlkörperbedruckung, Weiterverarbeitung sowie Lösungen für die Banknotenproduktion fortsetzen und beschleunigen.

Zusätzlich zu einem Freiwilligenprogramm stehen wir aktuell in Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen und Sozialpartnern über die konkrete und möglichst sozialverträgliche Ausgestaltung des Abbaus der von dem Programm kurz- und mittelfristig betroffenen 700 bis 900 Arbeitsplätze im Konzern. Bei Fortführung und Beschleunigung aller Innovationsprozesse, Verfahrens- und Produktentwicklungen sollen jährliche Kosteneinspareffekte in einer Größenordnung von dann über 100 Mio. € steigend bis 2024 erreicht werden. Die hierfür erforderlichen kurz- und mittelfristigen Einmalkosten für Personalmaßnahmen in Höhe von 58 Mio. € gingen im Geschäftsjahr 2020 aufwandswirksam als Rückstellung in das Konzernergebnis ein. Der Hochlauf der Brutto-Einsparungen soll sich 2021 bereits mit mehr als 30 % der geplanten Einsparungen positiv auswirken. Nach Umsetzung der sukzessive geplanten Maßnahmen

sollen 2022 bereits mehr als 60 % und 2023 gut 90 % der gesamten Kosteneinsparungen wirksam werden.

Zur Verschlinkung der Konzernstruktur wurde die mit Treuhand-KGs ausgestaltete Business Unit Banknote Solutions in eine reine Kapitalgesellschaftsstruktur umstrukturiert. Zum Abschluss der beabsichtigten Gewinnabführungsverträge zwischen der Koenig & Bauer AG und der Koenig & Bauer Banknote Solutions GmbH sowie zwischen der Koenig & Bauer Banknote Solutions GmbH und der Koenig & Bauer Banknote Solutions (DE) GmbH bitten wir unsere Aktionär:innen unter Tagesordnungspunkt 9 um Zustimmung.

Aktueller Status des Effizienzprogramms P24x

Unser Effizienzprogramm P24x ist sehr erfolgreich gestartet. Von den über 400 Maßnahmen des aus sechs Workstreams bestehenden Programms befinden sich bereits gut zwei Drittel in der Umsetzung. Mit guten Ideen aus allen Teams haben wir bereits große Potenziale gehoben. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist Vertrauen und die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen über die Standorte hinweg. Das wirkt sich auch positiv auf die Motivation aus. Durch eine regelmäßige Kommunikation und Projekteinbindung sind unsere Arbeitnehmervertreter und Beschäftigten Teil des P24x-Programms. So stellen wir sicher, dass wir alle an einem Strang ziehen und den Konzern gut für die Zukunft rüsten.

Mehr als 10 % des für 2021 geplanten Einspareffekts konnten bereits im vierten Quartal 2020 realisiert werden. Neben Kapazitätsanpassungen und der Zusammenlegung von Konstruktion und Serviceabteilungen mehrerer Geschäftseinheiten trugen insbesondere die auf die Produktivitätssteigerung des Konzerns abzielenden Maßnahmen maßgeblich zu diesem Erfolg bei. Zusätzlich haben geringere Qualitätsaufwendungen zu den Einspareffekten beigetragen. Weitere Einsparungen konnten auch durch erfolgreiche Lieferantengespräche und optimierte Skontoziehungen generiert werden. Im Zuge des weiteren Programm-Hochlaufs werden 2021 bereits mehr als 30 % der geplanten Brutto-Einsparungen erwartet.

Schwerpunkte des Effizienzprogramms P24x

Zu den Programmschwerpunkten des umfassenden P24x-Projekts gehören die Optimierung der Supply Chain-Organisation durch Anpassung konzernweiter Strukturen sowie die fortlaufende Optimierung der Prozesse in der Beschaffung, Produktion und Logistik. Neben der Optimierung der Kapazitätsauslastung arbeiten wir durch Prozessstraffung und Standardisierungen an der Verbesserung der Produktivität. Das bereits etablierte konzernübergreifende LEAN-Team leistet hierfür bereits einen wichtigen Beitrag. Ein weiteres Erfolgskonzept zur Steigerung der Produktivität ist die Vernetzung. Unter Vernetzung fällt die Optimierung der Produktions- und Montagewerke durch Bündelung unseres Know-hows im Konzern, Verlagerungen wo nötig und die Neuausrichtung unserer Werke. Darüber hinaus wollen wir in der Entwicklung und Konstruktion die Effizienz und Effektivität steigern und insbesondere die Neuproduktentwicklung beschleunigen. Mit der Bündelung von Aufgaben in der Administration sowie durch die Optimierung der Vertriebs- und Servicestrukturen wollen wir weitere Kostenreduzierungen erreichen.

Vielfältige Projekte und neue Methoden im Einkauf

Im Einkauf, in der Produktion und Logistik wollen wir mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen und dem Aufbau einer Lean-Organisationsstruktur Benchmarks setzen. Beim direk-

ten Material wie den extern bezogenen Maschinenteilen, Aggregaten, Elektronik- und Zeichnungsteilen finden zurzeit intensive Neuverhandlungen mit unseren Lieferanten statt. Gleichzeitig nehmen wir bei unseren Produkten konzernweit konstruktive Anpassungen zur Hebung von Synergieeffekten, Lieferantenverdichtung und Optimierung der Einkaufsvolumina vor. Neben der Stärkung des strategischen Warengruppenmanagements wird die Einkaufsorganisation an den Kernprozessen ausgerichtet. Strategische und operative Aufgaben werden getrennt. Beim Aufbau eines strategischen Cost Managements steht vor allem die Senkung der Material- und Herstellkosten im Fokus. Zur wirksamen Ergänzung der Kostensenkungscompetenz aus dem strategischen Cost Management etablieren wir eine zentrale Lieferantenqualitätssicherung und bauen die technische Expertise aus.

Vielfältige Projekte in der Produktion

In der Produktion zielen vielfältige Projekte auf die Steigerung der Produktivität ab. Alle Kernkompetenzteile für unsere Produkte werden intern gefertigt. Neben Mehrmaschinenbedienung in der Fertigung, Montageoptimierung und Leerkostenvermeidung gehört die Optimierung von Leitungsaufgaben über ein Shopfloor-Management zum umfassenden Maßnahmenbündel. Zusätzlich haben wir einige Leuchtturm-Projekte in der Produktion initiiert. Mit Business Unit-übergreifenden Projektteams wird der Austausch von Erfahrung und Expertise konzernweit gefördert. Um die Produktivitätsinitiativen voranzutreiben und externe Expertise intern zu verankern, haben wir ein zentrales OpEx-Team etabliert. Dadurch sollen operative Prozesse nicht nur besser, sondern exzellent werden. Zur effizienten Steuerung von Auslastungsschwankungen haben wir einen zentralen Auftragssteuerungsprozess entwickelt. Mit einer dynamischen Verteilung der Aufträge auf die konzernweiten Kapazitäten und dem räumlich flexiblen Einsatz der Beschäftigten können Auslastungsspeaks gut gemanagt und die Kapazitätsauslastung optimiert werden.

Konzernweites Qualitätsmanagement

Mit einem konzernweiten Qualitätsmanagement, das eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation und Prozesse im Blick hat und dem sich alle Beschäftigten verpflichtet fühlen, konnten wir bereits in einem ersten Schritt die Qualitätskosten senken. Hier sehen wir mit dem konzernweiten Ansatz eine bedeutende Stellschraube, um in Zukunft noch deutlich mehr Potenzial zu heben.

Standardbaukasten/Maschinenplattform

Im Rahmen des Effizienzprogramms P24x arbeiten wir auch intensiv an der Business Unit-übergreifenden Standardisierung zur nachhaltigen und durchschlagenden Herstellkostensenkung und zur Erreichung der mit P24x angestrebten Kosteneinspareffekte. Im Bereich der Anleger haben wir schon Standardmodule entwickelt. Die neuen Aggregate für unsere Banknoten-Druckmaschinen sind nahezu baugleich mit den Anlegern der Rapida-Bogenoffsetmaschinen. Diesen Weg wollen wir konsequent weitergehen, um die große Bandbreite unserer Maschinen mit Herstellkostenvorteilen über Standardisierung und höhere Stückzahlen bei den Aggregaten und Komponenten zu verbinden. Die Etablierung einer Modul- und Plattformstrategie über alle neuen Maschinentypen im Konzern sehen wir als entscheidende Voraussetzung zur langfristigen Zukunftsausrichtung des Konzerns an. Alle laufenden Initiativen und Aktivitäten mit Zielrichtung Standardbaukasten werden unter dem Dach einer Maschinenplattform gebündelt. Das Commonality Board initiiert und steuert Teiletische zur Umsetzung der vorhandenen Potenziale mit Fokus auf Standardisierung und die Entwicklung einer Maschinenplattform. Die Teiletische mit Teamleitern aus dem Strate-

gischen Cost Engineering und der Konzern-Standardisierung setzen die Potenziale um. Die Konzernstandardisierung steuert funktionsübergreifende Teams zu einzelnen Standardisierungsthemen.

Die Business Unit-übergreifende Nutzung der als Standardbaukasten konzipierten Maschinenplattform ist ein entscheidender Baustein des Effizienzprogramms P24x, das für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg unseres Konzerns entscheidend ist. Selbstverständlich sind weiterhin Business Unit-spezifische Konfigurationen und Leistungsstufen sowie Kundenspezifikationen bei unserer auf Konzernebene konzipierten Maschinenplattform möglich.

Ausblick

Auch wenn das bereits heute absehbare, durch die Covid-19-Pandemie beeinflusste wirtschaftliche Umfeld in unsere Geschäftsplanungen eingeflossen ist und wir mit dem etablierten Effizienzprogramm P24x Maßnahmen zur Steigerung unserer Wettbewerbsfähigkeit auf den Weg gebracht haben, bleiben die Rahmenbedingungen für unser Geschäft durch die weiterhin bestehenden Unsicherheiten anspruchsvoll. Aktuell gibt es hohe Preissteigerungen bei Metallen und Kunststoffen sowie Versorgungsentpässe bei Elektronikteilen, die wir bislang durch vorausschauendes Agieren erfolgreich managen konnten. Unternehmensseitig sind wir durch unser breites Produktportfolio mit einem hohen Umsatzanteil im systemrelevanten Verpackungsdruck, das robuste Servicegeschäft und unsere solide Bilanz sowie Finanzausstattung gut aufgestellt.

Die kurz- und mittelfristigen Maßnahmen des Performance-Programms P24x werden von 2021 bis 2024 wirken. Für das Geschäftsjahr 2021 erwarten wir für den Konzern ein leichtes organisches Umsatzwachstum von ca. 4 % auf 1.070 Mio. €. Ergebnisseitig rechnen wir nach dem erfolgreichen P24x-Start und mit dem Einsetzen der für 2021 erwarteten Einspar-effekte mit einem ausgeglichenen EBIT.

Nach Umsetzung der verabschiedeten Kosten- und Strukturanpassungen streben wir bei Fortführung und Beschleunigung aller Innovationsprozesse und Produktentwicklungen steigend bis 2024 ein Umsatzniveau im Konzern von rund 1,3 Mrd. € an. Mittelfristig ist eine EBIT-Marge von mindestens 7 % weiterhin unser Ziel, ebenso die Reduzierung des Net Working Capitals auf einen Wert von maximal 25 % des Jahresumsatzes.