



Dr. Bernd Scheifele,  
Vorstandsvorsitzender  
von HeidelbergCement

## Brief an die Aktionäre

### **Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Freunde des Unternehmens,**

2009 war ein wirtschaftliches Schreckensjahr. Es wird in die Geschichtsbücher als Jahr der schwersten Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg eingehen: Weltweit ging die Wirtschaftsleistung erstmals um ca. 1 % zurück; die deutsche Wirtschaft schrumpfte um ca. 5%; die USA verzeichneten einen Rückgang um 2,4%!

Vor dem Hintergrund dieser extrem widrigen Rahmenbedingungen hat HeidelbergCement durch ein sorgfältig austariertes Maßnahmenpaket die Kapital- und Finanzierungsstruktur des Unternehmens auf eine völlig neue und solide Basis gestellt und trotz erheblicher einmaliger Sonderbelastungen einen Jahresüberschuss von 168 Mio EUR erzielt.

Das HeidelbergCement-Team hat überzeugend demonstriert, dass es auch unter äußerst negativen Marktbedingungen schnell, entschlossen und erfolgreich handeln kann. Dies ist eine gute Ausgangsbasis für den zukünftigen Erfolg!

### **2009: Kompromissloses Kostenmanagement im operativen Geschäft**

Unser globales Geschäft war im Jahr 2009 durch die Wirtschaftskrise geprägt. Wie zu Jahresbeginn prognostiziert, lagen Umsatz und Ergebnis erheblich unter den Vorjahreswerten. Der Umsatz sank um 3,1 Mrd EUR (21,6%) auf 11,1 Mrd EUR. Dieser Rückgang ist nahezu ausschließlich auf erhebliche zweistellige Volumentrübkänge in den Kerngeschäftsfeldern Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton zurückzuführen; darüber hinaus verzeichneten wir negative Wechselkurseffekte von ca. 440 Mio EUR sowie Preisreduzierungen im Geschäftsbereich Bauprodukte.

Das operative Ergebnis vor Abschreibungen (OIBD) fiel um 844 Mio EUR (28,6%) auf 2,102 Mrd EUR. Die negativen Wechselkurseffekte lagen bei 126 Mio EUR. Trotz dieses erheblichen Rückgangs gab es zwei Lichtblicke:

Zum einen ist die Bruttomarge im Konzern gegenüber dem Vorjahr um 1 Prozentpunkt auf ca. 49% gestiegen. Dies macht deutlich, dass es uns trotz stark rückläufiger Volumina gelungen ist, bei leicht gesunkenen Energie- und Rohstoffkosten eine hohe Preisdisziplin zu wahren.

Zum anderen ist in unseren Kerngeschäftsfeldern Zement und Zuschlagstoffe die OIBD-Marge – bereinigt um einmalige durch Vorratsabbau bedingte Sondereffekte – auf nahezu unverändert hohem Niveau geblieben. Dies beweist den Erfolg unserer extremen Kostendisziplin.

In den Regionen war der Geschäftsverlauf im Jahr 2009 unterschiedlich:

Die USA und Großbritannien haben besonders stark unter der rückläufigen Bauwirtschaft gelitten. In beiden Ländern lagen die Ergebnisse marktbedingt spürbar unter dem Vorjahr und unter unseren Erwartungen. Dennoch haben wir in diesen beiden schwierigsten Märkten – gerade auch im Vergleich innerhalb unserer Branche – akzeptable Resultate erzielt und deutlich schwarze Zahlen geschrieben.

In unseren europäischen Märkten war die Bauwirtschaft 2009 stark rückläufig. Dies spiegelt sich auch im Ergebnis des Konzerngebiets Europa wider: Das operative Ergebnis vor Abschreibungen sank um 628 Mio EUR (ca. 39%) auf

999 Mio EUR. Besonders stark waren die Rückgänge in Spanien, Russland, der Ukraine, Georgien und im Baltikum. Erfreulich war dagegen die Ergebnisentwicklung im Konzerngebiet Asien-Australien-Afrika. In diesen Wachstumsregionen erwirtschaften wir ca. 35 % des operativen Ergebnisses vor Abschreibungen. Dieses erreichte dort mit 741 Mio EUR und einer Marge von 25,8% einen Rekordwert. Dazu hat die ab dem ersten Quartal 2009 einsetzende Nachfragebelebung, insbesondere in China, Indien, Indonesien und Bangladesch, beigetragen. In Australien und Malaysia konnten wir trotz eines zweistelligen Absatzzrückgangs die hohe Qualität des Vorjahresergebnisses aufgrund schneller und massiver Kostensenkungsmaßnahmen fast halten.

Das zusätzliche ordentliche Ergebnis weist rezessionsbedingt einmalige Sonderbelastungen von ca. 550 Mio EUR in den Konzerngebieten Europa und Nordamerika auf. Dabei handelt es sich in Höhe von 421 Mio EUR um nicht zahlungswirksame Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill Impairment) für unsere Aktivitäten in Nordamerika, Großbritannien, Spanien und Israel. Hinzu kamen noch Restrukturierungskosten sowie Abschreibungen auf Produktionsanlagen wegen der erheblichen Kapazitätsanpassungen.

Im Finanzergebnis mussten wir einen einmaligen Sonderaufwand in der Größenordnung von ca. 240 Mio EUR für Bankgebühren und Beraterkosten verkraften, die im Zusammenhang mit den umfangreichen Refinanzierungsmaßnahmen des Jahres 2009 entstanden sind.

Vor dem Hintergrund dieser dem Ausnahmejahr 2009 geschuldeten Sonderbelastungen in Höhe von ca. 790 Mio EUR ist der erzielte Jahresüberschuss von 168 Mio EUR respektabel.

### **„Fitnessprogramm 2009“: Einsparungen von über 550 Mio EUR**

HeidelbergCement hat auf die ungeheuere Dynamik der weltweiten Rezession sehr frühzeitig reagiert:

Das schon im Juli 2008 beschlossene „Fitnessprogramm 2009“ mit einem Einsparziel von 250 Mio EUR haben wir deutlich schneller und erfolgreicher als geplant umgesetzt. Wir haben umgehend weltweit Produktionsanlagen heruntergefahren und/oder zeitweise still gelegt, die Zahl der Schichten reduziert sowie die Arbeitszeiten an die neue Marktsituation angepasst. Hinzu kommt, dass sich alle Mitarbeiter extrem kostenbewusst verhalten haben. Das Ergebnis ist überzeugend: Das „Fitnessprogramm 2009“ hat zu Einsparungen von über 550 Mio EUR geführt.

Die strikte und notwendige Umsetzung des „Fitnessprogramms 2009“ hatte auf der Personalseite deutliche Auswirkungen. Der Personalaufwand ging gegenüber dem Vorjahr um über 250 Mio EUR zurück; die Zahl der Mitarbeiter im Konzern hat sich nach einem Rückgang von 7.000 Mitarbeitern im Jahr 2008 auch 2009 nochmals um 7.500 Mitarbeiter reduziert.

### **„Cash is king“: Verbesserung der Liquidität um 1,5 Mrd EUR**

Wir haben das im Herbst 2008 beschlossene umfangreiche Maßnahmenpaket zur Sicherung der Liquidität und Optimierung der Kapital- und Finanzierungsstruktur mit hoher Disziplin umgesetzt. Einen entscheidenden Anteil hatte unsere unmittelbar nach dem Kollaps von Lehman Brothers im September 2008 gestartete „Cash is king“-Initiative: Durch gezielte konzernweite Reduzierung des Vorratsvermögens, Optimierung der Forderungslaufzeiten, strikte Disziplin bei Investitionen sowie erfolgreiche Verkäufe von nicht strategischen Unternehmensteilen wurde die Liquidität um ca. 1,5 Mrd EUR verbessert.

Unsere operativen Einheiten haben mit der erfolgreichen Umsetzung des „Fitnessprogramms 2009“ sowie der „Cash is king“-Initiative die Voraussetzungen für eine durchschlagende Neuordnung der Kapital- und Finanzierungsstruktur geschaffen.

### **Verbesserung der Kapital- und Finanzierungsstruktur**

Die aufgrund der Finanzmarktkrise notwendig gewordene Verbesserung der Kapital- und Finanzierungsstruktur ist der Vorstand im Jahr 2009 in vier Schritten angegangen:

Das erste Halbjahr 2009 war geprägt von den Verhandlungen mit unseren mehr als 50 Gläubigerbanken über eine Laufzeitverlängerung des Hanson-Akquisitionskredits. Die Ausgangslage hätte schlechter nicht sein können. Die ersten Monate des Jahres 2009 waren gekennzeichnet von enormer Unsicherheit an den Kapitalmärkten weltweit, einem irrationalen – weitgehend unter staatlichem Einfluss stehenden – Bankenumfeld sowie einer extrem negativen Marktentwicklung. In äußerst mühevollen und nervenaufreibenden Verhandlungen ist es uns schließlich im Juni 2009 gelungen, die Zustimmung aller Banken – gegen verbesserte Sicherheiten und eine spürbar erhöhte Marge – zur Ablösung des Hanson-Akquisitionskredits durch einen neuen syndizierten Kredit in Höhe von insgesamt 8,7 Mrd EUR mit einer Laufzeit bis zum Dezember 2011 zu erreichen.

Das positive Momentum im Banken- und Kapitalmarkt nach erfolgreichem Abschluss der Refinanzierung haben wir konsequent zum zweiten Schritt genutzt: Bereits im September haben wir eine beträchtliche Kapitalerhöhung durchgeführt, aus der dem Unternehmen insgesamt ca. 2,23 Mrd EUR zugeflossen sind. Aufgrund der gleichzeitigen Mitplatzierung von Aktien unseres Großaktionärs Ludwig Merckle hat sich der Streubesitz auf über 75 % erhöht. Die Kapitalerhöhung ist auf hohes Interesse im Kapitalmarkt gestoßen und war mehrfach überzeichnet. Dies war ein klarer Vertrauensbeweis für HeidelbergCement.

In einem dritten Schritt haben wir im Oktober 2009 Anleihen in Höhe von insgesamt 2,5 Mrd EUR an institutionelle Investoren im In- und Ausland begeben und die Emissionserlöse genauso wie die Erlöse aus der Kapitalerhöhung zur Rückführung der Bankverbindlichkeiten genutzt.

Mit der Begebung weiterer Euroanleihen im Januar 2010 haben wir die Bankverbindlichkeiten letzten Endes auf ca. 700 Mio EUR zurückgeführt. Der Erfolg all dieser Maßnahmen lässt sich an folgenden Kennzahlen ablesen:

- Reduzierung der Nettofinanzschulden um 3,2 Mrd EUR
- Gearing 76,5 %
- Eigenkapitalquote 43,2 %
- Liquiditätsreserve ca. 3 Mrd EUR

Die Ratingagenturen haben auf die erfolgreichen Refinanzierungsmaßnahmen mit einer signifikanten Anhebung der Bonitätsbewertung reagiert.

### **Wachstumsmärkte mit neuem Potenzial**

Trotz der Wirtschaftskrise und der erheblichen Sonderbelastungen des Jahres 2009 haben wir unsere Strategie des gezielten Ausbaus der Marktstellung im Geschäftsbereich Zement in Wachstumsmärkten unverändert fortgesetzt. Die Arbeiten an den neuen Ofenlinien in unseren chinesischen Werken Jingyang und Fufeng mit einer Kapazitäts-

erweiterung von insgesamt ca. 4,5 Mio t sind noch zum Jahresende 2008 beendet worden. Die Werke konnten 2009 erstmals mit voller Auslastung betrieben werden.

Im Jahr 2009 haben wir als erstes Unternehmen unserer Branche in Tansania eine neue Ofenlinie chinesischer Technologie mit einer zusätzlichen Zementkapazität von 1 Mio t erfolgreich und zu günstigen Investitionskosten in Betrieb genommen. In Ungarn, der Tschechischen Republik und Rumänien haben wir unsere Investitionsprojekte zur Erweiterung der Produktionskapazitäten um insgesamt ca. 2,5 Mio t ebenfalls planmäßig abgeschlossen.

In Tula haben wir mit den Arbeiten zur Errichtung eines Zementwerks mit einer Kapazität von 2 Mio t begonnen. Der Produktionsbeginn zur Belieferung des Moskauer Marktes ist für Anfang 2011 vorgesehen. Auch im sich erfreulich entwickelnden polnischen Markt investieren wir in den Ausbau unserer Zementkapazität.

Im indonesischen Werk Cirebon sind wir dabei, die Zementkapazität um ca. 1,5 Mio t zu erweitern. Die Inbetriebnahme erfolgt im Frühjahr 2010. In den zentralindischen Standorten Damoh und Jhansi haben wir damit begonnen, eine Ofenlinie sowie zusätzliche Zementkapazität von ca. 3 Mio t zu errichten. Die Fertigstellung ist für 2012 geplant. In Bangladesch planen wir zudem eine Erweiterung unserer Zementkapazitäten um ca. 1 Mio t.

Das gesamte Expansionsprogramm für Wachstumsmärkte, das bis 2012 abgeschlossen sein wird, liegt bei derzeit ca. 17 Mio t Zement. Dies zeigt deutlich, dass HeidelbergCement trotz des aktuell unabdingbar notwendigen rigiden Sparkurses Investitionen in die Märkte der Zukunft tätigt. Damit schaffen wir das Potenzial für neues Wachstum.

### **Nachhaltig wirtschaften auch in der Krise**

Nachhaltigkeit ist aufgrund der langfristigen Ausrichtung gerade in Zeiten einer tiefen globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ein wichtiges Fundament für Unternehmen. Die Investitionszyklen bei HeidelbergCement erstrecken sich häufig über 20 Jahre und mehr und sind damit sehr langfristig ausgerichtet.

Um langfristig erfolgreich zu sein, darf man – auch vor dem Hintergrund einer Krise wie wir sie derzeit erleben – vor allem seine Kunden nicht vergessen. HeidelbergCement zeichnet sich seit jeher aufgrund seiner mittelständisch geprägten Firmenphilosophie durch eine intensive Kundennähe aus. Um zukünftig regelmäßig aktuelle Informationen über die Akzeptanz unserer Leistungen und Produkte bei unseren Kunden zu erhalten, haben wir 2009 begonnen, konzernweit standardisierte Kundenbefragungen durchzuführen. Dies versetzt uns in die Lage, zukünftig noch besser auf die Wünsche unserer Kunden einzugehen.

Die Langfristigkeit unseres Handelns zeigt sich auch in unseren Rohstoffvorräten. Die durchschnittliche Reichweite unserer Lagerstätten liegt im Geschäftsbereich Zement bei ca. 90 Jahren und im Bereich Zuschlagstoffe bei ca. 60 Jahren – in Kernmärkten wie den USA bei ca. 90 Jahren. Dies sind Spitzenwerte in unserer Branche!

Unser Nachhaltigkeitsbericht 2009 zeigt deutliche Fortschritte in den zentralen Feldern unserer Nachhaltigkeitsstrategie: Beim Thema CO<sub>2</sub>-Emissionen haben wir unsere Ziele klar übertroffen. Wir hatten uns verpflichtet, die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen um 15% bis 2010 gegenüber dem Vergleichsjahr 1990 zu senken; 2008 haben wir bereits eine Reduktion um 18% erreicht. Diesen positiven Trend haben wir auch im Jahr 2009 fortgesetzt.

Der Einsatz sekundärer Brennstoffe ist ein entscheidendes Kriterium zur Reduzierung fossiler Brennstoffe in der Klinkerfertigung. Mit einem Anteil von 19,5% sind wir Spitzenreiter der Branche.

Zahlreiche Maßnahmen im Rahmen der Initiative „Safe work – Healthy life“ standen 2009 im Mittelpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Wir haben uns vorgenommen, die Unfallhäufigkeitsrate und den Unfallschwereindikator im gesamten Unternehmen weiter abzusenken.

2010 ist das Jahr der Biodiversität. Als erstes Unternehmen der Baustoffindustrie haben wir 2009 europaweit gültige Standards für die Renaturierung und Rekultivierung unserer Steinbrüche festgelegt. Diese wollen wir auch weltweit in unseren über 700 Steinbrüchen implementieren. Unser vorrangiges Ziel ist es, die biologische Vielfalt („Biodiversity“) während und nach dem Rohstoffabbau zu steigern.

Nachhaltigkeit bedeutet aber auch, soziale Verantwortung zu übernehmen. Aufgrund des stark lokalen Charakters unseres Geschäfts und gemäß unserer Firmenphilosophie „think global – act local“ ist die soziale Verantwortung ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe unserer Manager vor Ort.

### **Dank für außerordentliches Engagement**

Das Krisenjahr 2009 hat an die Einsatzbereitschaft und Loyalität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt höchste Anforderungen gestellt. Unter dem enormen Druck der Märkte und vor dem Hintergrund der Refinanzierungsprobleme haben Sie mit höchster Kostendisziplin immens viel geleistet. Dafür möchte ich Ihnen – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – aufrichtigen Dank und Anerkennung aussprechen. Dieser Dank geht auch an die Arbeitnehmervertreter. Sie haben im schwierigen Jahr 2009 sehr eng, offen und vertrauensvoll mit dem Vorstand zum Wohle unseres Unternehmens zusammengearbeitet.

Mein ganz persönlicher Dank und höchste Anerkennung gilt unseren Führungskräften weltweit. Sie haben auf die Ausnahmebedingungen des Jahres 2009 schnell, flexibel, engagiert und erfolgreich reagiert. Das HeidelbergCement-Team hat gerade in der schwierigen Zeit gezeigt, was in ihm steckt.

### **Ausblick 2010**

Auch 2010 wird für die Baustoffindustrie zu einem herausfordernden Jahr werden. Dabei erwarten wir eine weitere Erholung der Weltwirtschaft, die allerdings regional sehr unterschiedlich verlaufen wird.

Die Märkte im Konzerngebiet Asien-Australien-Afrika werden zu ihren alten Wachstumsraten zurückkehren, während sich für die USA und Europa nur eine zögerliche wirtschaftliche Erholung abzeichnet. Insgesamt gehen wir für 2010 von einem globalen Wachstum bei Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton aus, das von einer spürbar positiven Entwicklung in Asien und Afrika getragen wird.

Für die USA und Europa gehen wir im ersten Halbjahr – auch wegen des langen und harten Winters – von weiterhin rückläufigen Volumina aus. In den USA erwarten wir eine Markterholung im zweiten Halbjahr. Deren Ausmaß und Geschwindigkeit wird entscheidend von der weiteren Entwicklung im Wohnungsbau, dem Ausgabeverhalten der mit Budgetdefiziten kämpfenden US-Bundesstaaten sowie der noch ausstehenden Entscheidung des US-Kongresses über die Finanzierung des „Federal Highway Program“ abhängen.

In Europa rechnen wir mit einer Stabilisierung im Bereich Wohnungsbau auf historisch niedrigem Niveau, einem spürbaren Rückgang im Gewerbebau sowie einer positiven Entwicklung im Infrastrukturbereich. Letztere ist bei einigen

europäischen Ländern aufgrund der jüngsten politischen Diskussionen sowie Spekulationen auf den Finanzmärkten im Zusammenhang mit der Staatsverschuldung Griechenlands mit zusätzlichen Unsicherheiten belastet.

Auf der Basis unserer klaren Strategie der vertikalen Integration und einer verbesserten Kapazitätsauslastung infolge der spürbar reduzierten Bestände erwarten wir eine stabile Preisentwicklung in den Kerngeschäftsfeldern Zement und Zuschlagstoffe.

Nach zwei Jahren starker Wechselkursverluste sehen wir für 2010 Chancen bei einer anhaltenden Euro-Schwäche gegenüber anderen Kernwährungen des Konzerns.

HeidelbergCement konzentriert sich 2010 auf drei Schwerpunkte:

- Wir setzen weiterhin auf konsequentes Kostenmanagement. Zu diesem Zweck haben wir das „FitnessPlus 2010“-Programm mit einem zusätzlichen Einsparvolumen von 300 Mio EUR gestartet. Darüber hinaus haben wir zur Verbesserung der operativen Marge in den Kerngeschäftsfeldern Zement und Zuschlagstoffe Effizienzsteigerungsprojekte in den Bereichen Wartung und Reparatur, Stromverbrauch sowie Produktivität gestartet.
- Die Erzielung eines möglichst hohen Cashflows, die weitere Rückführung der Verschuldung sowie die Sicherstellung der Liquidität haben unverändert hohe Priorität.
- Wir arbeiten mit Nachdruck daran, die Kapitalmarktorientierung und -kommunikation des Unternehmens zu verbessern. Wir wollen auch hier zu den Besten aufschließen. Unser Ziel für 2010 bleibt weiterhin die Aufnahme in den deutschen Leitindex DAX.

HeidelbergCement hat 2009 die Weichen richtig gestellt. Wir sind für die Zukunft gut gerüstet. Mit unserem schlagkräftigen Team werden wir auch die Herausforderungen des Jahres 2010 erfolgreich meistern.

Mit unserer globalen Markstellung und als Weltmarktführer im Bereich Zuschlagstoffe sind wir bestens aufgestellt, um von einem Anziehen der Weltkonjunktur – getragen von einem Aufschwung in Nordamerika – überproportional zu profitieren.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr



Dr. Bernd Scheifele  
Vorstandsvorsitzender