

---

---

## Mit erfolgreicher Restrukturierung die Weichen für eine positive Entwicklung gestellt

### Dieter Schäfer

Vorsitzender des Vorstands  
der Deutsche Steinzeug Cremer & Breuer AG  
in der Hauptversammlung am 18. Juni 2003



---

---

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

auch im Namen des Vorstands möchte ich Sie zu unserer heutigen Hauptversammlung recht herzlich begrüßen. Ich freue mich, dass so viele von Ihnen den Weg zu uns gefunden haben. Ihre Anwesenheit betrachten wir als eine Art moralische Unterstützung durch unsere Aktionäre – eine Unterstützung, die wir als ein Unternehmen, das sich in der Baubranche behaupten muss, gut gebrauchen können.

### **Auch im Geschäftsjahr 2002 war die Baubranche weiter unter Druck**

Unser Exportanteil liegt unter 40%, so dass die Bundesrepublik Deutschland nach wie vor das Hauptabnehmerland für unsere keramischen Produkte ist. Aus diesem Grunde leiden wir auch sehr unter den schwierigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Inland. Der finanzielle Engpass der Kommunen trifft

uns besonders in unserem Geschäftsfeld Steinzeugrohre.

Die inländische Baubranche ist mit -5,3% im achten Jahr rückläufig. Dabei kann man guten Gewissens sagen, dass es eine solch lange Phase vorher

---

---

### **In der Baubranche wurden auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wiederum mehr als 80.000 Beschäftigte abgebaut.**

---

---

noch nie gegeben hat. Die Baugenehmigungen haben sich um 10% auf unter 270.000 Neubauten pro Jahr vermindert. Zum Vergleich: Noch vor wenigen Jahren wurden jährlich rund 700.000 neue Bauvorhaben genehmigt. Auch Renovierungsmaßnahmen fallen außerordentlich schwach aus. Aber, meine Damen und Herren, ich frage Sie: Würden Sie derzeit Ihr Bad renovieren, wenn es nicht unbedingt erforderlich ist. Und gerade das ist unser Problem: Bei der Erneuerung eines Fliesenbelages handelt es sich

meist um eine so genannte „Kann-“ und nur in wenigen Fällen um eine „Muss-“Entscheidung.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich die deutschen Banken in einer Strukturkrise befinden und vielfach mit eigenen Problemen beschäftigt sind. Da das Rating der Baubranche eher niedrig ist, leiden unsere Partner im Markt zunehmend unter einer Verknappung der Finanzmittel. Von den nahezu 38.000 Insolvenzverfahren im Jahr 2002 betreffen allein mehr als die Hälfte direkt oder indirekt das Baugewerbe. In diesem Wirtschaftszweig wurden auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wiederum mehr als 80.000 Beschäftigte abgebaut.

### **Die Restrukturierung wurde erfolgreich umgesetzt**

Mitte 2002 mussten wir feststellen, dass die von uns eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen mit Einsparungen von jährlich 40 Mio. Euro noch zu niedrig waren. Deshalb haben wir die kompletten Unternehmensstrukturen und alle Kostenposi-

tionen nochmals auf den Prüfstand gestellt, um ein Einsparungspotenzial von weiteren 10 Mio. Euro zu definieren. Wir wissen sehr wohl, dass eine solche zweite „Kostenrunde“ ungleich schwieriger ist. Nicht zuletzt deshalb haben wir wieder professionelle Beratungsleistungen in Anspruch genommen. Zwar ist eine solche externe Unterstützung nicht billig, aber: Alleine hätten wir die verschiedenen Restrukturierungsschritte in den vergangenen achtzehn Monaten nicht durchziehen können. Bitte bedenken Sie, dass das operative Geschäft möglichst ungestört weiterlaufen musste und auch der Wettbewerb nicht einfacher geworden ist.

---

**Bei der letztjährigen  
Hauptversammlung  
haben wir ein  
ausgeglichenes operatives  
Ergebnis versprochen  
– wir haben unser  
Versprechen eingelöst.**

---

Bei der letztjährigen Hauptversammlung haben wir Ihnen ein ausgeglichenes operatives Ergebnis versprochen – wir haben unser Versprechen eingelöst. Während das operative Ergebnis 2001 noch -13,6 Mio. Euro betrug, weisen wir im Geschäftsjahr 2002 mit +0,4 Mio. Euro ein leicht positives Ergebnis aus. Das ist um so erfreulicher, als Neukredite und der zusätzliche Restrukturierungsaufwand die Passiv-Seite unserer Bilanz nochmals belasten.

**Das Geschäftsfeld  
Keramische  
Belagsmaterialien  
im Geschäftsjahr 2002**

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die Situation in den einzelnen Geschäftsfeldern werfen. Seit dem Jahr 1998, also innerhalb von nur wenigen Jahren, ist der Verbrauch an Fliesen und Platten von knapp 196 Mio. m<sup>2</sup> auf 156 Mio. m<sup>2</sup> zurückgegangen und wird am Jahresende 2003 bei etwa 148 Mio. m<sup>2</sup> liegen. Diese 48 Mio. m<sup>2</sup>

Marktrückgang entsprechen in etwa der Menge, die wir in unseren fünf inländischen Werken in einem Zeitraum von drei Jahren produzieren oder anders ausgedrückt: Der Verbrauch ist um 25 % zurückgegangen. Ich bin sicher, meine Damen und Herren, dass diese Zahlen für sich sprechen.

Um diesem Trend entgegenwirken zu können, haben wir weiter restrukturiert. Wir mussten Arbeitsplätze abbauen und unsere Vertriebsstrukturen verändern, wobei wir versucht haben, die Ebene der Kunden-/Lieferantenbeziehungen so konstant wie möglich zu halten. Trotzdem haben wir uns in den letzten beiden Jahren nicht nur am Markt behauptet, sondern in Relation zu den übrigen Wettbewerbern sogar noch Marktanteile hinzugewinnen können.

Im Vergleich zum Jahr 2001 haben wir im Geschäftsjahr 2002 mit ca. 264 Mio. Euro fast 29 Mio. Euro Umsatz im In- und Ausland verloren. Im Inland resultiert dieser Rückgang vielfach aus Schwierigkeiten in der Objektkeramik, wo wir die Sortimente aus dem stillgelegten Werk Meerbusch und unserem Fertigungsstandort Sinzig zusammengelegt haben. In der Fassadenkeramik konnten wir unsere Planvorgaben nur zum Teil realisieren, da viele Bauanfragen verschoben wurden oder sich sogar zerschlagen haben. Allerdings zeichnet sich in diesem Marktsegment im laufenden Jahr eine positive Trendwende ab. Bei der Wandfliese hält der allgemeine Erlösdruck an.

---

**Operativ sind wir in  
unserem Geschäftsfeld  
Keramische Belagsmaterialien  
einen gewaltigen  
Schritt vorangekommen.**

---

Aufgrund der durchgeführten Restrukturierungen konnten wir dennoch in unserem Geschäftsfeld Keramische Belagsmaterialien ein positives operatives Ergebnis von 1,9 Mio. Euro erwirtschaften, was gegenüber dem Vorjahr eine Verbesserung um fast 17

Mio. Euro bedeutet. Operativ sind wir damit einen gewaltigen „Schritt“ vorangekommen, obwohl uns langfristig Zins- und Pensionszahlungen in erheblichem Umfang belasten.

Unser Aufsichtsratsvorsitzender hat in seiner Ansprache bereits auf unsere innovative Oberflächenveredelung „Hydrotect“ hingewiesen. Meine Damen und Herren, ich glaube, im Objektbereich ist uns hiermit der Durchbruch gelungen. Speziell für Fassadenprojekte ist der Zusatznutzen dieser keramischen Oberfläche nicht zu unterschätzen. Zurzeit bewegt sich der Hydrotect-Anteil zwar noch in einer Größenordnung von etwa 20%, aber: Das Alleinstellungsmerkmal beginnt langsam zu greifen.

**Kostensenkungsmaßnahmen  
zeigen auch im Geschäftsfeld  
Steinzeugrohre Erfolge**

Das Geschäftsfeld Steinzeugrohre konsolidieren wir in der Deutsche Steinzeug AG lediglich zu 50%, so dass die mit 51,8 Mio. Euro ausgewiesenen Umsatzerlöse lediglich 50% des tatsächlich von unserer Tochtergesellschaft Steinzeug Abwassersysteme GmbH erzielten Umsatzes darstellen. Der Absatz an Steinzeug-Abwasserrohren ist seit den frühen siebziger Jahren drastisch gefallen und liegt in Deutschland bei im Schnitt 200.000 t jährlich.

Da die Kostensenkungen in Fertigung und Vertrieb greifen und der Rückgang in der Tonnage durch ein gestiegenes Preisniveau kompensiert werden konnte, schließt die Gesellschaft das Geschäftsjahr 2002 mit einem positiven operativen Ergebnis von 1,4 Mio. Euro (Vorjahr ausgeglichenes Ergebnis) ab.

Die Auslastung unserer drei Standorte in Deutschland und Belgien konnten und können wir lediglich durch einen großen Industrie-Exportauftrag noch sichern, allerdings ist die Auslastung unter langfristigen Aspekten gefährdet. Dabei darf jedoch der Renovierungsstau im deutschen Abwassernetz, der mittlerweile

auf 170 Milliarden Euro angewachsen ist, nicht außer Acht gelassen werden.

**Die Steinzeug Abwasser-  
systeme GmbH schließt  
das Geschäftsjahr 2002  
mit einem positiven  
operativen Ergebnis von  
1,4 Mio. Euro ab.**

**Das Geschäftsfeld  
Maschinenbau  
wurde plangemäß weiter  
zurückgeführt**

Wie bereits mehrfach angekündigt, wurde der Umsatz plangemäß weiter auf knapp 18 Mio. Euro verringert. Auf der Hauptversammlung 2002 hatten wir Ihnen in Aussicht gestellt, dass das Konzernergebnis durch diesen Geschäftszweig nicht mehr belastet wird. Sie werden mir sicherlich zustimmen, dass wir dieses Ziel mit einem operativen Ergebnis von +0,5 Mio. Euro und einem mit -0,1 Mio. Euro nahezu ausgeglichenen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit tatsächlich erreicht haben.

Wir haben unser Portfolio weiter bereinigt, indem wir die Hürner Schweißtechnik GmbH veräußert haben. Zudem haben wir die Hürner Funken GmbH restrukturiert und die Fertigungsstätte von Troisdorf nach Atzenhain – und damit an einen Standort – verlegt.

**Restrukturierungsauf-  
wendungen belasten das  
Konzernergebnis**

Trotz eines Umsatzrückganges im Konzern von rund 365 Mio. Euro per 31.12.2001 auf gut 333 Mio. Euro zum Jahresende 2002 – im Wesentlichen betrifft dieser Rückgang den Bereich Keramische Belagsmaterialien – haben wir sowohl unser operatives Konzernergebnis als auch das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit um jeweils mehr als 20 Mio. Euro verbessert. Diese Zahlen können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Deutsche Steinzeug-Konzern

noch durch die Restrukturierungsaufwendungen belastet ist. Dies führte letztlich zu einem weiteren Substanzverlust für unser Vermögen.

	2002 Mio. €	2001 Mio. €
Gesamtergebnis	242,8	298,0
Abgaben	-146,7	-177,2
Personal	109,8	126,2
Sonstige immater. ABG	-27,8	36,5
EBIT	6,4	26,7
Finanzergebnis	10,8	70,7
EBT	-65,3	-81,7
Aufwandsüberschuss	-9,4	-14,2
Aufwandsüberschuss Bilanz	+1,7	0
Steuern	-1,2	2,4
Jahresabgrenzung	-65,3	81,7

Die vorstehende Aufstellung – die Zahlen sind bereinigt um die veräußerten Unternehmen Rako a.s. und DTS GmbH – zeigt deutlich, dass wir die verringerte Gesamtleistung durch massive Einsparungen bei Material sowie in den Personal- und sonstigen Kosten mehr als ausgleichen konnten.

Im Finanzergebnis schlägt sich unsere hohe Verschuldung und die damit verbundene Zinslast nieder. Der außerordentliche Aufwand von 9,4 Mio. Euro beinhaltet in Höhe von rund 4 Mio. Euro Abgangsverluste von Beteiligungen, primär die Vorbereitung der Veräußerung unserer tschechischen Beteiligungsgesellschaft Glazura s.r.o., einem Hersteller von keramischen Fritten und Glasuren. Sie werden nun sicherlich fragen wollen, ob der Verkauf unser beiden tschechischen Tochterunternehmen Rako und Glazura richtig war. Meine Damen und Herren, ich kann nur antworten: Es war absolut richtig – ebenso wie der Zeitpunkt, da der Ertrag aus dem Liquiditätszufluss den Ergebnisbeitrag der Gesellschaften deutlich übertraf und beide Firmen inzwischen unter einem erheblichen Absatz- und Ergebnisdruk stehen.

**Unsere Planung sieht für  
das Jahr 2003 eine  
Ergebnisverbesserung von  
rund 30 Mio. Euro vor.**

Mit 4,7 Mio. Euro wirkt sich die zweite Stufe des Kostensenkungsprogrammes auf das Ergebnis aus. Kostententlastungen von mehr als 50 Mio. Euro durch Abbau von Fix- und va-

riablen Kosten in Fertigung, Verwaltung und Vertrieb stehen gegenläufige Effekte von nahezu 20 Mio. Euro durch Tarifierhöhungen, gestiegene Aufwendungen für Energie, Versicherungen und sonstige Kosten sowie entgangener Deckungsbeitrag aus Umsatzrückgang gegenüber. Bezogen auf den Umsatz wurde der Break-even-point um rund 100 Mio. Euro p.a. gesenkt. Unsere Planung sieht für das Jahr 2003 eine Ergebnisverbesserung von rund 30 Mio. Euro vor. Dabei wurde ein mit dem Jahr 2002 vergleichbares Umsatzniveau unterstellt.

Meine Damen und Herren, eine Restrukturierung ist in der Regel leider auch immer mit einem Personalabbau verbunden. Wir haben unsere Belegschaft in den letzten beiden Jahren um mehr als 1.600 Mitarbeiter verkleinert. Allein durch den Verkauf der Beteiligungsgesellschaften Rako und Glazura wurde unser Personalstand um ca. 1.250 Personen reduziert. Da die beiden Unternehmen lediglich den Inhaber wechselten, konnte ein Großteil dieser Beschäftigten ihren Arbeitsplatz behalten. Wir mussten – auch aufgrund der Schließung unseres Werks Meerbusch – von unserer verbliebenen Mannschaft etwa 440 Mitarbeitern kündigen.

**Wir werden bis Ende 2003  
die Konzernverschuldung  
um 80 Mio. Euro  
reduziert haben.**

Durch den Verkauf der tschechischen Tochterunternehmen, durch ein striktes Bestandsmanagement und eine optimierte Forderungsüberwachung werden wir bis Ende 2003 die Konzernverschuldung um 80 Mio. Euro reduziert haben. Und: Nur die konsequente Restrukturierung macht es vor dem Hintergrund der schwierigen Marktlage sowohl bei Fliesen und Platten als auch bei Steinzeugrohren möglich, dass die Deutsche Steinzeug auch mittel- bis langfristig ein berechenbarer Partner für ihre Kunden bleibt.

## **Kurs der Deutsche Steinzeug-Aktie spiegelt nicht den Unternehmenswert wider**

Unsere Aktionärsstruktur hat sich nicht wesentlich verändert. Rund 59% der Deutsche Steinzeug-Aktien befinden sich im Besitz des Familienkonsortiums, knapp 14% werden von unserem italienischen Partner Gruppo Concorde gehalten. Mit 27% wird der Free float nur etwas niedriger ausgewiesen als im Vorjahr. Auch wenn sich die Kursveränderung unserer Aktie im Jahr 2002 quasi im Gleichklang mit dem deutschen Aktienindex entwickelt hat, spiegelt dieser Kurs bei weitem nicht den Wert unseres Unternehmens wider. Daher werden wir alles daran setzen, dass in den nächsten Jahren eine Vermögenssteigerung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre durch höhere Kurse möglich wird.

## **Die Deutsche Steinzeug-Gruppe im Jahr 2003**

Sowohl auf der Kostenseite als auch in Bezug auf die Personalstruktur ist die Deutsche Steinzeug für das Jahr 2003 und die Folgejahre deutlich besser aufgestellt. In den ersten fünf Monaten des Jahres liegen die Fliesenumsätze noch nicht ganz auf Planniveau. Dennoch gehen wir unverändert davon aus, dass wir bis zum Jahresende den Vorjahresumsatz erreichen werden, da neue Feinsteinzeugprogramme erst jetzt in die Angebotspalette aufgenommen und die Fertigstellung einiger Objektaufträge in das II. Halbjahr 2003 verschoben wurden. Die Bereiche Steinzeugrohre und Maschinenbau entwickeln sich plangemäß. Das operative Konzernergebnis von +5,1 Mio. Euro per 31. Mai 2003 (Vorjahr 0,2 Mio. Euro) verdeutlicht, dass wir die erste „Stufe“ des Turnaround geschafft haben. Trotz Zinsbelastungen von mehr als 3,5 Mio. Euro haben wir ein positives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 1,3 Mio. Euro erwirtschaftet und damit – trotz Umsatzrückstand – gegenüber Januar bis Mai 2002 unsere Er-

gebnissituation um 5 Mio. Euro verbessert.

In unserem Geschäftsfeld Keramische Belagsmaterialien zählen wir per Mai 2003 wiederum zu den inländischen Marktgewinnern. Nicht zufrieden sind wir aber mit unserem Exportgeschäft. Dabei spielt der schwache US-Dollar ebenso eine Rolle wie die SARS-Asien-Krise. Vor allem in der Wohnkeramik sind wir in den EU-Nachbarstaaten bei weitem nicht so erfolgreich, wie wir es uns vorgenommen hatten. Hier setzen wir einen Schwerpunkt unserer Vertriebstätigkeit für die kommenden Monate.

## **Die Pro-Kopf-Fertigungsleistung ist um mehr als 15 % gestiegen.**

Die Pro-Kopf-Fertigungsleistung unserer Mitarbeiter ist – hochgerechnet auf Jahresbasis – um über 2 Tm<sup>2</sup> p.a. auf fast 16 Tm<sup>2</sup> gestiegen. Wir konnten unsere Ausbringung in erster Sortierung erhöhen und unsere Herstellkosten parallel um fast 10% verringern. Unsere Fixkostenblöcke liegen im Budget und werden laufend überprüft. Abweichungen werden zeitnah analysiert, so dass frühzeitig möglicherweise erforderlich werdende Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Obwohl die Nachfrage nach Steinzeug-Abwasserrohren weiter rückläufig ist, konnten wir die Preise und damit die Wertschöpfung stabil halten, was sich in einem positiven Ergebnisausweis niederschlägt. Durch das bereits erwähnte Industriegeschäft können wir im Export einen beträchtlichen Zuwachs generieren und zur gleichen Zeit die Grundaustattung unserer drei Produktionswerke sicherstellen.

Im Bereich Maschinenbau/Sonstige schreibt die Hürner-Funken GmbH nach Kapitaldienst wieder schwarze Zahlen. Die Monsun GmbH liegt im Budget. Lediglich die Jasba Ofenkachel GmbH befindet sich noch in einer Restrukturierungsphase. Auch wenn ich mich wiederhole,

meine Damen und Herren, wir wollen uns mit professioneller Unterstützung von unserem Geschäftsfeld Maschinenbau trennen.

---

## **Wir wollen uns mit professioneller Unterstützung von unserem Geschäftsfeld Maschinenbau trennen.**

---

## **Welche Perspektiven hat die Deutsche Steinzeug-Gruppe?**

Lassen Sie mich mit unserem Kerngeschäftsfeld Keramische Belagsmaterialien beginnen. Ich hatte bereits ausgeführt, dass wir einen Jahresumsatz 2003 auf Vorjahreshöhe – oder besser – realisieren können. Garant hierfür sind nicht nur unsere Exportaktivitäten und die Objekt-/Fassadenkeramik, sondern auch unsere hochwertigen Steingut- und Feinsteinzeugserien. Dabei ist uns klar, dass ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in einer Größenordnung von 5 Mio. Euro als sehr anspruchsvoll einzustufen ist. Andererseits ist ein solches Ergebnis unerlässlich, damit wir unsere Kredite fristgerecht tilgen und unsere Verschuldung zurückführen können. Hierfür bedarf es weiterer Zugeständnisse von Seiten der Belegschaft.

Vertriebllich sind wir gut aufgestellt; unsere Markenpositionierung ist stimmig. Wir arbeiten in der Fertigung im vollkontinuierlichen 7-Tage-Schichtbetrieb, so dass unsere Werke – trotz Hochlohnland Deutschland – konkurrenzfähig sind.

Wir bedienen mit unseren Marken alle Vertriebswege, was wir im Januar 2003 auf der internationalen Fachmesse BAU 2003 eindrucksvoll unter Beweis stellen konnten. Wir haben Mitte 2002 im Export eine strikte Trennung in die Bereiche Objekt und Wohnen vorgenommen. Der Auftragseingang beweist uns die Richtigkeit dieser Entscheidung. Wir haben die Führungsstrukturen verkürzt und

ermöglichen damit kurze Informationswege zu unseren Marktpartnern.

Bei den Steinzeug-Abwasserrohren sehen wir aufgrund der Marktentwicklung in Deutschland Wachstumschancen nur im Ausland. Fertigungsleistung, Qualität und Ausbringung haben sich weiter verbessert. Bei der im Jahr 2001 in Betrieb genommenen CreaTiv-Rohr-Anlage sind die Anlaufschwierigkeiten überwunden. Operatives Ergebnis und Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zeigen einen dauerhaften Erfolg der durchgeführten Kostensenkungsmaßnahmen. Dennoch: Unsere Ausrichtung bleibt – leider – defensiv, obwohl Steinzeugrohre im Abwassermarkt einen beträchtlichen Vorteil besitzen. Aber wenn irgendwann das Investitionsprogramm der deutschen Kommunen beginnt – irgendwann muss der vorhandene Investitionsstau abgebaut werden – können wir mit unseren Produkten gutes Geld verdienen.

---

### **In unserem Kerngeschäftsfeld Keramische Belagsmaterialien können wir einen Jahresumsatz 2003 auf Vorjahreshöhe – oder besser – realisieren.**

---

Für das Geschäftsjahr 2003 streben wir auf der Basis eines Konzernumsatzes von 309 Mio. Euro – ohne Glazura – ein operatives Ergebnis von +17 Mio. Euro an. Nach Zinsen erwarten wir zum Jahresende ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von +7,2 Mio. Euro, was verglichen mit dem Jahr 2002 ein Plus von 17,5 Mio. Euro darstellt. Mit einem budgetierten Jahresüberschuss von +6 Mio. Euro erreichen wir als letzte Stufe der Umsetzung des Restrukturierungsprogrammes eine Ergebnisverbesserung um 25 Mio. Euro.

Bei allen positiven Aspekten, meine Damen und Herren, müssen wir unser Hauptaugenmerk in den nächsten zwei Jahren auf eine Verringerung unserer Bankverbindlichkei-

ten lenken. Unser Eigenkapital beträgt derzeit nur noch 34 Mio. Euro und soll durch positive Ergebnisse wieder auf eine ausreichende Basis gestellt werden. Pensionsrückstellungen von mehr als 40 Mio. Euro sind zwar versicherungsmathematisch korrekt ausgewiesen, aber nach heutiger Einschätzung von Lebensalter und Abzinsungsrate nicht ausreichend, um die laufenden Kosten zu decken.

---

### **Für das Geschäftsjahr 2003 streben wir ein operatives Konzernergebnis von +17 Mio. Euro an.**

---

### **Belegschaft leistet einen erheblichen Beitrag zur Gesundung des Unternehmens**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, nicht unerwähnt lassen möchte ich den freiwilligen Beitrag unserer Belegschaft zur Gesundung unseres Unternehmens. Wir haben nicht nur im Jahr 2002, sondern auch für die Jahre 2003 und 2004 erhebliche Einschnitte bei der Jahresschlusszahlung und den übrigen freiwilligen Zulagen vorgesehen. In flexiblen Schichtmodellen arbeiten wir in der Fertigung mit extrem hohen variablen Zeitkonten, wodurch wir praktisch während des gesamten Jahres die Produktion – ohne zusätzliche Überstunden – jeweils an die Nachfrage anpassen können. Im vollkontinuierlichen Schichtsystem muss jeder Produktionsmitarbeiter an mindestens drei Sonntagen im Monat arbeiten. Hierbei handelt es sich sicherlich auch um eine hohe Belastung für die betroffenen Familien. Es zeigt aber auch die Bereitschaft, mit allen Kräften unser Unternehmen zu unterstützen.

Aber auch unsere große Vertriebsleistung trägt maßgeblich zu unserem Erfolg bei. Trotz eingeschränkter Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen konnten wir uns – wie bereits erläutert – nicht nur am Markt

behaupten, sondern noch Marktanteile hinzugewinnen.

---

### **Unsere große Vertriebsleistung trägt maßgeblich zu unserem Erfolg bei.**

---

### **Die Deutsche Steinzeug hat die Weichen für eine wieder positive Entwicklung gestellt**

Wir haben alle Weichen gestellt, damit sich die Deutsche Steinzeug positiv entwickelt, und können ohne Übertreibung und mit Stolz sagen: Wir sind wieder eine Keramische Kraft in Europa. Das belegen auch Benchmarks mit ausländischen Wettbewerbern. Insoweit hat sich unsere Ausgangsposition für eine mögliche Partnerschaft stark verbessert, denn: Unser Ziel ist nach wie vor eine strategische Partnerschaft.

### **Beschlussvorschläge**

Bevor ich meine Rede beende, lassen Sie mich noch kurz auf die Beschlussvorschläge eingehen, zu denen die Verwaltung heute Ihre Zustimmung erbittet. Auf der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat soll ein Wechsel vollzogen werden. Herr Dr. Albrecht Colman, der seine umfassende industrielle Erfahrung immer in den Aufsichtsrat eingebracht hat, scheidet aus Altersgründen aus dem Aufsichtsrat aus. Deshalb möchte ich es nicht versäumen, ihm an dieser Stelle im Namen des Unternehmens noch einmal für seine langjährige kompetente Unterstützung zu danken.

Wir freuen uns, dass wir Ihnen Herrn Kaspar Kraemer als neues Aufsichtsratsmitglied vorschlagen können. In seiner Eigenschaft als Präsident des Bundes Deutscher Architekten mit Sitz in Berlin verfügt Herr Kraemer nicht nur über exzellente Kontakte zu Architekten und Planern, sondern auch über das entsprechende Know-how, um uns mit Rat und Tat bei der Steigerung unserer Objektkompetenz zur Seite stehen zu können.

Durch Satzungsänderungen wollen wir unsere internen Corporate Governance Strukturen noch stärker dem „Deutschen Corporate Governance Kodex“ anpassen. Durch ein neu genehmigtes Kapital werden wir in die Lage versetzt, flexibler agieren zu können.

---

**Unser Ziel ist nach wie vor eine strategische Partnerschaft.**

---

### **Schlusswort**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin sicher, dass ich Sie realistisch und umfassend über die Situation unserer Gesellschaft informieren konnte. Im letzten Jahr ist uns der operative Turnaround gelungen. Wir

werden in diesem Jahr auch beim Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit wieder schwarze Zahlen schreiben. Ich hoffe, Sie konnten erkennen, dass unsere Produkte im Markt richtig positioniert sind und unsere vertriebliche Aufstellung stimmt. Hier zahlt sich eine über Jahre aufgebaute vertrauensvolle Kunden-/Lieferantenbeziehung – nicht nur im Inland, sondern auch in vielen Exportländern – aus. Wir haben ein stabiles Fundament erreicht.

Ich möchte meine Rede nicht schließen, ohne unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren unermüdlichen Einsatz zu danken. Wir wissen sehr wohl, dass wir ihnen – und das nicht nur finanziell – einiges zugemutet haben und dass wir uns immer auf die gesamte Mannschaft verlassen können. Wir sind nä-

her zusammengerückt und gestärkt aus der Restrukturierung hervorgegangen.

---

**Wir sind näher zusammengerückt und gestärkt aus der Restrukturierung hervorgegangen.**

---

Ihnen, meine Damen und Herren Aktionäre, danke ich für Ihr Verständnis und Ihre Treue zu unserem Unternehmen in dieser schwierigen Zeit. Ich versichere Ihnen, dass wir alle gemeinsam daran arbeiten werden, damit der Wert Ihres Unternehmens wieder gemehrt und die entstandenen Vermögensverluste eliminiert werden. Bitte begleiten Sie uns weiter auf diesem Weg dorthin. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.