
Wir haben unsere Restrukturierungsphase weitgehend abgeschlossen

Robert J. Koehler

Vorsitzender des Vorstands
der SGL Carbon AG
in der Hauptversammlung am 27. April 2005



Sehr verehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

herzlich willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung der SGL Carbon hier im Kurhaus in Wiesbaden. Ich werde Ihnen heute schwerpunktmäßig über folgende Themen berichten:

- ▷ Meilensteine im Geschäftsjahr 2004
- ▷ das operative Geschäft 2004
- ▷ den Ausblick auf 2005 sowie
- ▷ über die mittelfristigen Ziele und Maßnahmen unseres Unternehmens.

Im Geschäftsjahr 2004 haben wir wichtige strategische Schritte umgesetzt, die SGL Carbon auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs bringen sollen. Dabei standen die folgenden drei Meilensteine im Vordergrund:

1. Wir haben das Unternehmensportfolio durch die Veräußerung der defizitären Aktivitäten im Bereich Oberflächenschutz bereinigen können. Anlässlich der letzten Hauptversammlung hatte ich Ihnen be-

reits berichtet, dass das verlustträchtige Oberflächenschutz-Geschäft auf dem Prüfstand steht.

Das Unternehmensportfolio haben wir durch die Veräußerung der defizitären Aktivitäten im Bereich Oberflächenschutz bereinigen können.

2. Wir haben die SGL finanziell weitgehend wieder auf gesunde Beine gestellt. Die Refinanzierung wurde Anfang 2004 erfolgreich umgesetzt. Die Nettoverschuldung wurde deutlich reduziert, das Eigenkapital aufgestockt.
3. Die seit 2001 laufende Restrukturierung des Unternehmens im Hinblick auf die Ausrichtung der globalen Notwendigkeiten des Geschäfts ist weitgehend abgeschlossen. Die Kostensenkungsprogramme tragen Früchte. Die Ergebniseffizienz im Konzern ist deutlich gestiegen.

Darüber hinaus werde ich Ihnen einen Überblick über den erfreulichen Verlauf unseres operativen Geschäfts im Geschäftsjahr 2004 geben sowie einen Ausblick, der die wiedergewonnene Stärke und Zuversicht untermauern soll.

Bevor ich in diese Gliederungspunkte einsteige, möchte ich den strukturellen und personellen Wandel verdeutlichen, den SGL Carbon auch hinsichtlich der Corporate Governance vollzogen hat. Aufgrund der Neuausrichtung des Konzerns haben wir die Zahl der Vorstände von fünf auf vier reduziert. Dr. Klaus Warning ist zum Jahreswechsel in gegenseitigem Einvernehmen aus dem Vorstand ausgeschieden. Altersbedingt wurde unser langjähriger Finanzvorstand Dr. Bruno Toniolo durch Sten Daugaard abgelöst. Er verstärkt damit die Internationalität des Unternehmens. Darüber hinaus fanden auch erhebliche Personalveränderungen auf der zweiten Ebene des Managements statt.

Auch im Aufsichtsrat hat sich eine Veränderung ergeben. Unser langjäh-

riger Aufsichtsratsvorsitzender Professor Dr. Utz-Hellmuth Felcht, Vorsitzender des Gremiums seit der Gründung der SGL Carbon im Jahre 1992, hat aufgrund zusätzlicher beruflicher Aufgaben und Verantwortungen den Vorsitz auf eigenen Wunsch an Max Dietrich Kley abgegeben. Dankenswerterweise hat er sich bereit erklärt, bis auf weiteres im Aufsichtsrat mitzuwirken.

Wir haben die SGL finanziell weitgehend wieder auf gesunde Beine gestellt.

Hinsichtlich der Transparenz bzw. der öffentlichen Diskussion um die Offenlegung der Vorstands- und Aufsichtsratsgehälter haben wir bereits 2003 eine Entscheidung getroffen. Die entsprechenden Daten finden Sie aufgeschlüsselt für jedes Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied nach fixen und variablen Bestandteilen im Anhang der letzten beiden Geschäftsberichte wieder.

Lassen Sie mich nun in medias res gehen und mit Ihnen die Schwerpunkte des Geschäftsjahres 2004 analysieren. Hervorzuheben ist der zum Jahreswechsel vollzogene Verkauf unseres Oberflächenschutz-Geschäftes an den Finanzinvestor Adcuram Industriekapital AG. Mit diesem Schritt ist es gelungen, uns von einem stark defizitären Geschäft zu trennen. Für 2004 wiesen die veräußerten Aktivitäten einen Fehlbetrag von 85,5 Mio. € aus. Dieser setzte sich zusammen aus einem Jahresverlust von annähernd 21 Mio. €, nicht zahlungswirksamen Buchwertabschreibungen von 58 Mio. € sowie Rückstellungen und Kostenabgrenzungen von 6 Mio. €. Insgesamt übernahm der Käufer, Adcuram Industriekapital, 1.400 Mitarbeiter, sämtliche Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen in Höhe von 30 Mio. €. Der profitable Teil des Oberflächenschutz-Geschäftes, das Arbeitsgebiet Prozesstechnologie mit einem Umsatzvolu-

men von rund 50 Mio. €, bleibt bei SGL Carbon und wird in Zukunft im Segment Graphite Specialties berichtet.

Damit können wir uns stärker auf unsere Kerngeschäfte konzentrieren – mit oberster Priorität auf Profitabilität und Wachstum.

Meine Damen, meine Herren,

wie Sie wissen, haben wir ab 2001 Restrukturierungsprogramme aufgesetzt, um unsere Kosten nachhaltig zu senken und unsere Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb zu sichern. Dies waren zum Teil schmerzliche Schritte mit Standortschließungen, Spezialisierungen unserer Werke und Mitarbeiterabbau. Sie waren aber

Wir haben unsere Kosten in 2004 um weitere 36 Mio. € verringert und dafür 20 Mio. € einmalig aufgewendet.

absolut notwendig. Wie Sie dem Schaubild entnehmen können, haben wir unsere Kosten in 2004 um weitere 36 Mio. € verringert und dafür 20 Mio. € einmalig aufgewendet. Davon waren 10 Mio. € nicht zahlungswirksam. Insgesamt – über die drei Jahre hinweg – hat sich unsere Kostenbasis für die fortgeführten Geschäfte, also ohne das verkaufte Oberflächenschutzgeschäft, um 125 Mio. € verbessert – bei kumuliert 33 Mio. € Einmalaufwendungen. Damit haben wir unsere Restrukturierungsphase weitgehend abgeschlossen. Dies wird sich auch in unserer Berichterstattung niederschlagen. Ab 2005 werden wir nur noch über eine EBIT-Zahl ohne Restrukturierung informieren.

Neben der Portfolio- und Kostenoptimierung stand das Jahr 2004 auch im Zeichen der Bilanzoptimierung. Wie Ihnen bekannt, haben wir Anfang 2004 eine umfassende Refinanzierung des Konzerns durchgeführt. Diese bestand, ich fasse die wesentlichen Eckdaten noch einmal kurz zusammen, aus:

1. einer Kapitalerhöhung von netto 245 Mio. €
2. einer Unternehmensanleihe von 270 Mio. € und
3. einem syndizierten Kredit von 330 Mio. €

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich kann Ihnen heute nach etwas mehr als einem Jahr berichten: Unsere Refinanzierung, die unter erheblichen Schwierigkeiten zustande gekommen ist – viele werden sich an die außerordentliche Hauptversammlung erinnern – hat sich als positiv und sinnvoll erwiesen. Die Risiken aus Bilanz und Finanzierung wurden dadurch drastisch abgebaut.

Dies beweist ein Blick auf die zwei wichtigen Kennziffern:

- ▷ Nettofinanzschulden und
- ▷ Eigenkapitalentwicklung

Zunächst zu den Nettofinanzschulden. Ich möchte Ihnen in zwei Schritten verdeutlichen, dass uns der drastische Abbau der Verschuldung um 40% innerhalb eines Jahres zum einen dank der Refinanzierung, zum anderen aber auch aus eigener Kraft durch unser operatives Geschäft gelungen ist.

Bereits im 1. Quartal 2004 wurde durch die Refinanzierungsmaßnahmen ein Verschuldungsabbau um 19% von 448 Mio. € auf 365 Mio. € realisiert.

Bereits im 1. Quartal 2004 wurde durch die Refinanzierungsmaßnahmen ein Verschuldungsabbau um 19% von 448 Mio. € auf 365 Mio. € realisiert. Bis Jahresende und aufgrund der Free Cashflow-Entwicklung, also der frei verfügbaren Liquidität, die wir zur Schuldentilgung verwenden konnten, ist ein weiterer Abbau von 44 Mio. € gelungen. Am Jahresende 2004 wies die Bilanz damit eine Nettoverschuldung von 321 Mio. € aus. Der Verschuldungsgrad – der Quotient aus Nettoverschuldung zu

Eigenkapital – ging demzufolge im Jahresvergleich von 3,8 auf 1,1 zurück.

Beim Eigenkapital vollzog sich eine ähnlich positive Entwicklung. Zum Jahresende 2003 lag die Eigenkapitalquote noch bei 9%. Dank Refinanzierung und operativer Stärke wurde die Quote Ende 2004 auf 21% verbessert. Proforma ergibt sich sogar ein Wert von 23,5% – ohne das Oberflächenschutzgeschäft und ohne die im September dieses Jahres fällige restliche Wandelanleihe von 50 Mio. €. Wie Sie sich erinnern, ist das Geld dafür bereits in der Bilanz zurückgestellt.

Zum Jahresende 2003 lag die Eigenkapitalquote noch bei 9%. Dank Refinanzierung und operativer Stärke wurde die Quote Ende 2004 auf 21% verbessert.

Wie wichtig die Trennung vom stark defizitären Oberflächenschutz-Geschäft war, zeigt sich, wenn man die Konzernzahlen in fortgeführte und aufzugebende Aktivitäten aufteilt. Auf die aufzugebenden Aktivitäten habe ich bereits hingewiesen. Bei den fortgeführten Aktivitäten ist SGL die Rückkehr in die Gewinnzone auf Nachsteuerebene gelungen. Auf der Ebene des Betriebsergebnisses vor Restrukturierungen sieht die Entwicklung ebenfalls positiv aus.

Während der Umsatz nur um 1% – währungsbereinigt um 6% – gestiegen ist, reflektiert der Anstieg des EBIT vor Restrukturierung um 51% auf 85 Mio. € unsere operative Stärke insbesondere im Bereich Carbon und Graphit. Auch unsere erfolgreichen Bemühungen auf der Kostenseite zeigen sich in der Entwicklung der vergangenen Jahre von 36 Mio. € in 2002 auf 56 Mio. € in 2003 und 85 Mio. € in 2004. Auf die Details für die einzelnen Geschäftsfelder werde ich gleich zurückkommen.

Nach Restrukturierungsaufwendungen, die in 2004 bei rund 20 Mio.

€ lagen, konnte im Jahresvergleich bei den fortgeführten Aktivitäten eine Verbesserung von 47 Mio. € auf 65 Mio. € erreicht werden – nach nur 31 Mio. € in 2002. Dies ist eigentlich

Beim Vor- und Nachsteuergewinn ist der Turnaround in die Gewinnzone gelungen, vor Steuern von -47,5 Mio. € auf +5 Mio. €, nach Steuern von -30 Mio. € auf +4 Mio. €.

das wesentlichste Schaubild in meinem heutigen Bericht. Es dokumentiert den Aufwärtstrend und macht uns zuversichtlich, dass wir die Talsohle durchschritten haben und auf dem Weg nach oben sind.

Zusammengefasst, die wesentlichen Highlights sind die folgenden:

1. Das Betriebsergebnis vor Restrukturierung wurde um über die Hälfte auf 85 Mio. € verbessert,
2. das Ergebnis nach Restrukturierung um knapp 40% auf 65 Mio. €.
3. Beim Vor- und Nachsteuergewinn ist der Turnaround in die Gewinnzone gelungen, vor Steuern von -47,5 Mio. € auf +5 Mio. €, nach Steuern von -30 Mio. € auf +4 Mio. €.
4. Der Free Cashflow wurde um 60 Mio. € auf 54 Mio. € gesteigert.
5. Dies und die Erlöse aus der Refinanzierung trugen dazu bei, die Nettofinanzschulden von 448 Mio. € auf 321 Mio. € zu reduzieren.

Die operativen Verbesserungen zogen sich durch alle drei fortgeführten Geschäftsfelder.

Im Geschäftsbereich Carbon und Graphit (CG) wurde bei den Graphit-elektroden ein Rekordabsatz von 209.000 Tonnen erzielt. Gleichzeitig konnten deutliche Preiserhöhungen durchgesetzt werden. Trotz gegenläufiger negativer Währungseinflüsse verbesserte sich das Ergebnis des Segments angesichts positiver Preis- und Mengeneffekte sowie von Netto-

einsparungen von 17 Mio. € gegenüber 2003 um über 48% auf 98 Mio. €. Die Umsatzrendite erreichte 18% im Vergleich zu 12% im Jahr zuvor.

Im Geschäftsbereich Graphitspezialitäten (GS) konnte das Betriebsergebnis auf den ersten Blick zwar „nur“ um 2 Mio. € auf 17 Mio. € gesteigert werden. Bereinigt um die Prozesstechnologie sowie den Einmalerlös aus dem Verkauf der Elektrischen Kontakte in 2003 von 3 Mio. € hat sich das vergleichbare Ergebnis jedoch annähernd verdreifacht. Der EBIT der Prozesstechnologie lag 2004 unter dem Wert des Vorjahres, da in 2003 eine Sonderabrechnung von Großaufträgen realisiert worden war.

Die Nettofinanzschulden konnten von 448 Mio. € auf 321 Mio. € reduziert werden.

SGL Technologies (SGL T) konnte 2004 den Umsatz um 13% – währungsbereinigt 19% – steigern. Ausschlaggebend hierfür war eine deutlich höhere Nachfrage nach Carbonfasern und Carbon-Keramik-Bremscheiben. Das EBIT des Geschäftsfeldes war noch im Rahmen von den für diese Branche typischen Vorleistungen für neue Projekte in der zivilen und militärischen Luft- und Raumfahrt belastet, die erst in 2005 und 2006 zu Erträgen führen. Unter anderem ist hier ein Großauftrag für den neuen Airbus A380 zu nennen. Auch für die Carbon-Keramik-Bremscheiben fielen zusätzliche Anlaufkosten an. Sie stehen im Zusammenhang mit der erwarteten beschleunigten Überführung der Pilotanlage in unserem Werk Meitingen in die Großserienfertigung und umfassen Kosten für die Prozess-, Verfahrens- und Qualitätsentwicklung sowie die Fabrikplanung. Das alleine hat schon 5 Mio. € gekostet. Das Betriebsergebnis bei SGL T weist daher mit -9 Mio. € nach wie vor ein nicht befriedigendes Niveau auf. Hervorzuheben ist je-

doch, dass die meisten Geschäfte der SGL T in 2004 – mit Ausnahme der Bremscheiben – im Rahmen der erwarteten Verbesserungen lagen und die Gewinnschwelle bereits überschritten haben.

Meine Damen, meine Herren,

wir haben das Größte hinter uns. Die Entwicklung in den vergangenen Jahren sollte zu einer kontinuierlichen Verbesserung im operativen Geschäft führen. Dies möchte ich vor dem Hintergrund der für alle Beteiligten schwierigen jüngeren Vergangenheit besonders betonen. SGL Carbon ist nicht organisch gewachsen. Wir haben aus einem regionalen europäischen Marktteilnehmer ein weltweit

Die Entwicklung in den vergangenen Jahren sollte zu einer kontinuierlichen Verbesserung im operativen Geschäft führen.

führendes Unternehmen in den Anwendungen für Carbon und Graphit sowie verwandten Materialien in Hochtemperaturbereichen geformt. Die Zusammenschlüsse, Akquisitionen und Investitionen, um dieses Ziel zu erreichen, sowie die Kartellverfahren haben zu erheblichen Aufwendungen geführt. Hinzu kamen konjunkturelle Probleme, wie die Asienkrise, die US-Stahlkrise und schließlich die globale Konjunkturschwäche, die es zu bewältigen galt.

Dem daraus resultierenden notwendigen Wandel haben wir uns gestellt. Einige der unvermeidlichen und zum Teil sehr schmerzhaften Maßnahmen habe ich bereits erwähnt: Die Restrukturierungsmaßnahmen, die strukturellen Veränderungen im Portfolio und im Management sowie die Refinanzierung. Ohne das Oberflächenschutzgeschäft haben wir seit 2001 insgesamt 11 Standorte geschlossen, verkauft oder eingemottet sowie weltweit rund 2.000 Stellen abgebaut. Nur so konnten wir die Basis für nachhaltiges Wachstum schaffen.

Für 2005 haben wir die Messlatte entsprechend höher gelegt. Daran wird sich das gesamte Management – mich eingeschlossen – messen lassen. Wir wollen auf Basis der aktuellen Wechselkurse ein organisches Wachstum des Konzernumsatzes um ca. 5 % erzielen. Beim Ergebnis erwarten wir demgegenüber eine deutlich überproportionale Verbesserung im zweistelligen Prozentbereich. Als Basis dient dabei das Ergebnis nach Restrukturierungen von 65 Mio. € aus dem Jahr 2004. Schließlich werden 2005 – wie erwähnt – nach dem erfolgreichen Abschluss der Restrukturierungsmaßnahmen die auch für Sie, die Medien und Analysten leidigen Spalten „vor und nach Restrukturierung“ wegfallen. Auch nach Steuern wollen wir in diesem Jahr erstmalig seit einigen Jahren wieder einen Nettogewinn ausweisen.

Wir wollen auch erneut einen positiven Free Cashflow im zweistelligen Millionenbereich generieren, den wir zum weiteren Schuldenabbau einsetzen. Dabei möchte ich ganz klar sagen: Schuldenabbau und die notwendigen Investitionen in das eigene

Schuldenabbau und die notwendigen Investitionen in das eigene Wachstum gehen im Jahr 2005 noch vor Dividendenaus-schüttung.

Wachstum gehen dabei noch vor Dividendenaus-schüttung. Die wieder gesunde Bilanzstruktur und eine erfreuliche Ergebnisentwicklung werden sich dann hoffentlich auch in einem steigenden Unternehmenswert zum Wohle der Aktionäre niederschlagen. Dafür werden wir mit aller Kraft arbeiten und uns daran, wie gesagt, messen lassen.

SGL Carbon ist, und dies kann ich Ihnen rund eine Woche vor der offiziellen Veröffentlichung der Zahlen für das 1. Quartal 2005 sagen, gut in das Geschäftsjahr 2005 gestartet. Anlässlich unserer Bilanzpressekonfe-

renz Anfang März hatten wir ein Quartalsergebnis von mindestens 15 Mio. € in Aussicht gestellt. Wir werden darüber liegen, wiewohl generell das erste Quartal in jedem Jahr das schwächste für uns ist. Außerdem gehen wir von einem positiven Nettoergebnis im 1. Quartal aus. Details hierzu erfahren Sie am 4. Mai. Im 2. Quartal erwarten wir eine weitere Steigerung gegenüber dem 1. Quartal, so dass bereits im 1. Halbjahr eine gute Basis für die angekündigte überproportionale Verbesserung des Jahresergebnisses gelegt sein wird.

SGL Carbon ist gut in das Geschäftsjahr 2005 gestartet.

Dies wird weiter verdeutlicht, wenn man sich die Erwartungen für die drei Geschäftsbereiche anschaut. In allen Geschäftsfeldern wollen wir zum Teil deutliche Ergebnisverbesserungen erzielen. Bei CG basiert diese Zuversicht auf einer unverändert hohen Nachfrage nach Graphitelektroden. Wir gehen davon aus, erneut mehr als 200.000 Tonnen an unsere Kunden weltweit auszuliefern. Weitere Preiserhöhungen haben wir für 2005 durchgesetzt. Positives kommt auch von der Kostenseite, wo wir mit zusätzlichen Einsparungen rechnen. Die Umsatzrendite wollen wir entsprechend weiter verbessern.

Das Wachstum im Bereich GS stützt sich auf eine Nachfragebelebung in den meisten Kundenindustrien. Angesichts selektiver Preiserhöhungen und weiterer Kostensenkungen wollen wir auch hier die Umsatzrendite verbessern.

Schwerpunkt in 2005 wird die Entwicklung im Geschäftsfeld SGL Technologies sein. Die bereits eingeleiteten Maßnahmen werden sich deutlich in Umsatz und Ergebnis niederschlagen, und zwar ganz eindeutig in positiver Hinsicht. Mit der Ende Januar bekannt gegebenen Kooperation mit dem japanischen Faserproduzenten Mitsubishi Rayon ist uns im Arbeitsgebiet Carbonfasern ein wich-

tiger Schritt gelungen, unsere Auslastung und Kostenbasis für die Zukunft deutlich zu verbessern. Diese Entwicklung wird unterstützt durch die sich zurzeit abzeichnende weltweite Verknappung und Preiserhöhung bei Carbonfasern. Aus der Luft- und Raumfahrt erwarten wir eine nennenswerte Nachfragebelebung. Ich erwähnte bereits einige Aufträge, für die in 2004 Vorleistungen erbracht wurden. Chancen errechnen wir uns aus der jüngsten globalen Ausrichtung im Composites-Geschäft sowie aus neuen Anwendungen bei expandiertem Graphit.

Schwerpunkt in 2005 wird die Entwicklung im Geschäftsfeld SGL Technologies sein.

Beim Thema Carbon-Keramik-Bremsscheiben erwarten wir in den nächsten Wochen wichtige strategische Entscheidungen. Einerseits kann ich Ihnen versichern, dass wir uns 2005 aus eigener Kraft operativ deutlich verbessern werden. Ich kann Ihnen aber auch bestätigen, dass wir derzeit in engen Verhandlungen mit einem strategischen Partner stehen, mit dem wir gemeinsam die Voraussetzungen für die Serienfertigung im großen Stil schaffen wollen. Mehr kann ich Ihnen zum heutigen Zeitpunkt nicht sagen. Ich bitte hierfür um Ihr Verständnis.

Ich möchte jedoch die Gelegenheit nutzen, Ihnen die wichtigsten Meilensteine bei der Entwicklung der Carbon-Keramik-Bremsscheibe zu erläutern. Bis Mitte der 90er Jahre haben wir uns am Standort Meitingen vor allem mit der Entwicklung des Materials, insbesondere der komplexen Verbindung der Carbon- mit den Keramikgrundstoffen, befasst. 1997 bis 2001 waren wir dann soweit, die Carbon-Keramik-Bremsscheibe gemeinsam mit unserem Automobilpartner Porsche zu testen und zu optimieren. 2001 und 2002 haben wir eine hochmoderne diskontinuierliche Batch-Produktion in Meitingen für die Her-

stellung von 20.000 bis maximal 50.000 Bremsscheiben errichtet. Seit 2001 beliefern wir einzelne Porsche-Modelle wie den 911 GT2 mit den Carbon-Keramik-Bremsscheiben. Sie erkennen unsere Produkte in einem Porsche auf der Strasse an der charakteristischen gelben Farbe der Bremsättel. Im Jahr 2004 haben wir für Porsche und für Entwicklungsaufträge anderer Automobilhersteller etwa 20.000 Scheiben produziert. Diese zeichnen sich durch hervorragende Brems- und Gewichtseigenschaften und eine sehr hohe Lebensdauer aus. Der nächste Schritt ist die Überführung der Produktion von einer diskontinuierlichen in eine kontinuierliche Fertigung.

Zum Abschluss meines Vortrages möchte ich Ihnen die Eckpunkte des mittelfristigen Ausblicks für den SGL Carbon Konzern vorstellen.

Seit 2001 beliefern wir einzelne Porsche-Modelle wie den 911 GT2 mit Carbon-Keramik-Bremsscheiben.

Unsere Strategie für die kommenden Jahre basiert auf drei Säulen:

1. *Nachhaltigkeit* unserer Ergebniskennzahlen im Bereich Carbon und Graphit mit seiner Umsatzrendite von 18% und seinem hohen Cashflow, die durch ständige Effizienzsteigerungen weiter ausgebaut werden soll.
2. Organisches *Wachstum* durch innovative Neuentwicklungen in allen Geschäften.
3. *Kooperationen*, bei denen wir vor allem bei SGL T die Wachstumspotenziale selektiv für bestimmte Materialien und Anwendungen durch eine weltweite Zusammenarbeit mit Markt- und Technologieführern ausnutzen wollen.

Konkret haben wir uns mittelfristig das Erreichen der folgenden Zielgrößen vorgenommen:

- ▷ Ein organisches Umsatzwachstum von 3-5% jährlich. Dieses Wachs-

tumsziel ist ohne Wechselkurseinflüsse und Strukturänderungen gerechnet.

- ▷ Wir wollen beim Ergebnis auf Basis unserer Effizienzsteigerungsprogramme überproportional zum Umsatz zulegen. Die Zielgröße für die Umsatzrendite ROS liegt in einer Bandbreite von 8-10%.
- ▷ Wir wollen die Gesamtkapitalrentabilität (den so genannten ROCE) auf 11% bis 12% steigern.

Wir wollen beim Ergebnis auf Basis unserer Effizienzsteigerungsprogramme überproportional zum Umsatz zulegen.

- ▷ Wir wollen unsere Verschuldung weiter reduzieren. Der Verschuldungsgrad soll dabei deutlich unter 1 sinken.
- ▷ Das Thema Free Cashflow wird auch zukünftig Priorität genießen. Wir rechnen für die kommenden drei Jahre jeweils mit deutlich positiven Werten im zweistelligen Millionenbereich. Mittel, die wir zur Schuldentilgung einsetzen werden.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wir wissen, dass wir noch einiges gut zu machen haben, um Ihnen für Ihr Vertrauen in unsere Aktie in den vergangenen zum Teil schwierigen Jahren in der richtigen Form danken zu können. Wir haben einen strukturellen und kulturellen Wandel im SGL Carbon Konzern vollzogen. Die Aufräumarbeiten in der Bilanz sowie die wesentlichen Restrukturierungen, um das Unternehmen fit für die Globalisierung zu machen, sind weitestgehend abgeschlossen. Finanziell und operativ sind wir wieder solide aufgestellt. Jetzt wollen wir in den kommenden Jahren auch beim Wachstum zulegen. Unsere neuen Zielgrößen haben Sie heute kennen gelernt. Diese Aufwärtsbewegung wird sich hoffentlich bald auch wieder in unserem Unternehmenswert zeigen.

