
Die Talsohle ist durchschritten

Robert J. Koehler

Vorsitzender des Vorstands
der SGL Carbon AG
in der Hauptversammlung am 30. April 2003



2002 war ein äußerst schwieriges Jahr, gekennzeichnet durch eine noch schwächer als erwartete Konjunktur, aber auch unerwartete Entwicklungen aus den Finanzmärkten und der Politik. In diesem Umfeld hatten wir uns eine äußerst kräftezehrende Aufgabe gestellt: Den weiteren Konzernumbau in Organisation und Struktur, um als Klassenbester in der Zukunft im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Mit diesem Ziel vor Augen haben wir im Jahr 2002 die mit Sicherheit härtesten und schwierigsten Maßnahmen unserer Firmengeschichte ergriffen. Auf das Erreichte können wir durchaus stolz sein. Dass wir konjunkturbedingt unsere eigenen Ziele beim Ergebnis nicht erreicht haben, tut natürlich weh. Dieses Schicksal hat jedoch fast alle Industrieunternehmen Deutschlands in 2002 ereilt. Trotz der schwachen Rahmenbedingungen haben wir es geschafft, die Nettofinanzschulden um annähernd 20 % und das Nettoumlaufvermögen sogar um 30 % zu reduzieren. Außerdem ist es uns gelungen, den Free Cashflow um sage und schreibe 135 Mio. Euro auf

knapp 100 Mio. Euro ins Positive zu drehen. All dies trug dazu bei, Ihnen nach einem ereignisreichen Jahr aus heutiger Sicht der Dinge das Durchschreiten der Talsohle bestätigen zu können. Mit dieser Einleitung begrüße ich Sie, meine Damen und Herren, im Namen meiner Vorstandskollegen zur diesjährigen Hauptversammlung. Schwerpunkt meines heutigen Vortrags sind neben dem Bericht über den Geschäftsverlauf in

Trotz der schwachen Rahmenbedingungen konnten wir die Nettofinanzschulden um annähernd 20 % und das Nettoumlaufvermögen sogar um 30 % reduzieren.

2002 die Maßnahmen, die wir ergriffen haben, um zukunftsfähig zu sein. Dazu möchte ich auf unser 5-Punkte-Programm zurückkommen, das wir Ihnen anlässlich der letzten Hauptversammlung als die Priorität 2002 vorgestellt hatten. Hier ging es um die

Verbesserung von Rendite, Schuldenstruktur, Portfolio, Effizienz und Corporate Governance.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir uns vor allem auf zwei Punkte aus diesem Programm konzentriert: Das war auf der einen Seite der Abbau der Schulden sowie andererseits die laufende Effizienzverbesserung der operativen Einheiten. Zusammen mit dem Schuldenabbau sollte auch eine Refinanzierung aus der kurzfristigen auf eine mehr mittelfristige Basis verbunden sein. Die Effizienzsteigerungen konzentrierten sich vor allem auf unser Restrukturierungsprogramm und Kostensenkungen. Ich bin froh, Ihnen heute sagen zu können, dass wir diese Versprechen in 2002 mehr als gehalten haben. Wir haben das vergangene Jahr dazu genutzt, das Unternehmen neu aufzustellen, um uns fit für die Zukunft zu machen. Aus diesem Grund auch die Initiative SGL Excellence, worauf ich später noch gesondert eingehe. Wie wir uns neu aufgestellt haben, zeige ich Ihnen in den einzelnen Schritten jetzt auf.

Unser Restrukturierungsprogramm für die beiden Geschäfte Carbon and Graphite (CG) und Graphite Specialties (GS) hat sich besser als geplant entwickelt. Wie Sie sich erinnern, hatten wir Ende 2001 eine Rückstellung von 41 Mio. € gebildet, davon 15 Mio. € zahlungswirksam, im Wesentlichen für einen Personalabbau von ca. 430 Personen. Gleichzeitig wollten wir vier Standorte in den USA schließen. Wir hatten daraus für das Jahr 2002 mit Kostensenkungen von 22 Mio. € gerechnet. Tatsächlich konnten wir 30 Mio. € einsparen, also 8 Mio. € mehr als geplant. Im laufenden Geschäftsjahr erwarten wir weitere Kostenreduzierungen von 19 Mio. €, fast doppelt so viel wie ursprünglich geplant. Für 2004 schließlich erwarten wir noch positive Zusatzeffekte in Höhe von 7 Mio. €. Insgesamt werden wir also 56 Mio. € in drei Jahren gegenüber geplanten 32 Mio. € einsparen.

Unser Restrukturierungsprogramm für die beiden Geschäfte Carbon and Graphite und Graphite Specialties hat sich besser als geplant entwickelt.

Wichtigen Anteil daran hatte die Anfang 2002 durchgeführte Unternehmens-Reorganisation. Im Nachgang zur Erweiterung des Vorstands auf fünf Personen durch Berufung von Dr. Hariolf Kottmann haben wir regionale Business Units auf unseren Arbeitsgebieten Carbon and Graphite und Graphite Specialties unter der Leitung von Vorstandsmitgliedern zusammengestellt, die damit die direkte operative Verantwortung für die entsprechenden Geschäftsfelder übernommen haben. Dadurch konnten die Funktionen der früheren regionalen Bereichsleiter eingespart werden.

Auch bei Corrosion Protection (CP) und bei SGL Technologies (SGL T) haben wir Kosten senken können. Und zwar zusätzlich 6 Mio. €, beziehungsweise 11 Mio. €. Über das be-

reits erwähnte Restrukturierungsprogramm bei Carbon and Graphite sowie Graphite Specialties hinaus gelang es uns, weitere 19 Mio. € an Kosten einzusparen. Dies betrifft im Wesentlichen den Einkauf und weitere Effizienzsteigerungen. Insgesamt bedeutet das für unseren Konzern gegenüber 2001 66 Mio. € weniger Kosten.

Alle diese Maßnahmen haben fast zur Verdoppelung des Personalabbaus geführt, also ca. 850 gegenüber den ursprünglich geplanten 430 Mitarbeitern. Das hat natürlich im Berichtsjahr das Ergebnis belastet.

Alle diese Maßnahmen haben fast zur Verdoppelung des Personalabbaus geführt, also ca. 850 gegenüber den ursprünglich geplanten 430 Mitarbeitern.

Wie Sie wissen, kann ein Restrukturierungsprogramm in dieser Größenordnung nicht jedes Jahr wiederholt werden. Um dennoch unsere Effizienz weiter zu verbessern, haben wir die Unternehmensinitiative SGL Excellence weltweit gestartet. SGL Excellence ist der Weg zu einer Unternehmenskultur der kontinuierlichen und vor allem messbaren Verbesserung. Wie wichtig uns das ist, zeigt die Ausstellung im Foyer. Dreh- und Angelpunkt dieser Philosophie ist es, den Kunden in den Fokus zu rücken. So betrachten wir die Geschäftsprozesse aus seinem Blickwinkel und entdecken dadurch neue Optimierungspotenziale für Produkte und Dienstleistungen.

SGL Excellence hat drei Schwerpunkte:

- ▷ People Excellence zielt auf Verbesserungen im Personalbereich. D. h. die gezielte Entwicklung vorhandener Talente und die Bindung guter Mitarbeiter an unser Unternehmen.
- ▷ Operational Excellence bedeutet die Optimierung des betrieblichen

Bereiches durch Kostensenkung, Produktivitäts- und Leistungssteigerung sowie Verminderung des Working Capital. Auf diesem Aspekt lag 2002 unser Schwerpunkt.

- ▷ Der Kreis schließt sich mit Commercial Excellence. Sie erreichen wir durch Verbesserungen im kaufmännischen Bereich. Beispiele finden sich in der Logistik, im Sortiment, in den Kundenbeziehungen und bei der Preispolitik.

Was haben wir in 2002 mit dieser neuen Initiative erreicht? In Euro und Cent ausgedrückt – Stichwort messbar – hat uns SGL Excellence geholfen, den Cashflow zusätzlich um 25 Mio. € und das Betriebsergebnis um 6 Mio. € zu verbessern.

Um Ihnen den Ansatz von SGL Excellence in der Praxis zu verdeutlichen, ein Beispiel aus unserem Geschäft Graphite Specialties. Wir haben durch veränderte Fertigungsmethoden die Bestände an unfertigen Erzeugnissen um 30 % reduziert. Zusätzlich konnten wir die Anzahl verspäteter Lieferungen um 90 % senken. Im kaufmännischen Bereich ergab die Untersuchung administrativer Aufgaben eine Verbesserung der Arbeitsabläufe. Dadurch reduzierten sich die Durchlaufzeiten um 35 %.

SGL Excellence hat uns geholfen, den Cashflow zusätzlich um 25 Mio. € und das Betriebsergebnis um 6 Mio. € zu verbessern.

Nun zu den Finanzzielen 2002: Unser Working Capital, das heißt das Nettoumlaufvermögen, konnten wir gegenüber 2001 von 549 Mio. € auf 385 Mio. € abbauen, das sind 30 % weniger. Unsere Planung ging von 5 % aus. Dazu haben wir unsere Vorräte um über 100 Mio. € deutlich abgebaut, nicht zuletzt durch SGL Excellence Projekte.

Unsere Investitionsausgaben haben wir in 2002 planmäßig auf 54 Mio. € zurückgeführt. Der wesentliche

Grund dafür ist der vorläufige Abschluss der Investitionsphase für den Aufbau unserer Geschäfte bei SGL Technologies Ende 2001. Zusätzliche Erweiterungsinvestitionen sind vorerst nicht erforderlich.

Als Folge dieser Maßnahmen übertraf der Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit die Investitionen deutlich. Der Free Cashflow stieg im Berichtsjahr um 135 Mio. € auf 98 Mio. €. Damit haben wir unser Ziel mehr als verdoppelt.

Den Cashflow haben wir für die Verringerung unserer Schulden genutzt. Sie sind im vergangenen Geschäftsjahr um 19 % auf 427 Mio. € zurückgegangen. Das ursprüngliche Ziel einer Reduzierung um mindestens 5 % konnten wir also klar übertreffen.

Es gelang uns, ein umfassendes Finanzierungspaket von verbindlich zugesagten Krediten in Höhe von 510 Mio. € mit unseren Banken zu vereinbaren.

In einem sich stetig verschlechternden Kapitalmarkt waren unsere hohen Finanzschulden mit rund 50 % an kurzfristigen Kreditlinien ein gewisser Unsicherheitsfaktor. Es gelang uns jedoch, ein umfassendes Finanzierungspaket von verbindlich zugesagten Krediten in Höhe von 510 Mio. € mit unseren Banken zu vereinbaren. Das Kernstück der Refinanzierung, ein syndizierter Kredit, hat eine Laufzeit von zweieinhalb Jahren. Für die Gesamtfinanzierung der Gruppe rechnen wir nun mit einem durchschnittlichen Zinssatz von etwa 6 % in diesem Jahr einschließlich unserer Wandelanleihe. Das Finanzierungspaket dient im Wesentlichen der Ablösung unserer kurzfristigen Kreditlinien. Zusammen mit der bestehenden Wandelanleihe von 135 Mio. € ist der mittelfristige Finanzbedarf unseres Unternehmens damit aus heutiger Sicht abgedeckt.

Nun zu dem für uns alle unbefriedigenden und frustrierenden Kartellthema. Es gibt grundsätzlich nichts Neues, über das nicht bereits in den letzten Jahren an dieser Stelle oder durch Presseerklärungen berichtet wurde. Zur Klarstellung möchte ich die Dinge jedoch heute noch einmal zusammenfassen: Seit Ende 1997 sind wir Ziel von Untersuchungen, die sich auf wettbewerbswidriges Verhalten in unserem Graphitgeschäft beziehen. Die Vorgänge gehen auf die 90er Jahre zurück und haben alle ihren Ursprung in den Vorgängergesellschaften der heutigen SGL Carbon. Nachdem es sich um globale Geschäfte handelt, wurde hier auch global und gleichzeitig von allen Behörden in den USA, Kanada, Europa und Japan ermittelt.

Interessant hierbei ist, dass in Japan, wo es mit 8-10 Anbietern die größte Anzahl von Graphitherstellern in der Welt gibt, das Verfahren ohne Bußgeld eingestellt wurde. In Nordamerika haben wir uns bereits in 1999 mit den Behörden geeinigt und damit sämtliche Themen und Produkte aus diesen Untersuchungen heraus beendet und bereinigt. In Europa werden zurzeit Richtlinien und Strukturen neu definiert, wie Sie täglich aus den laufenden Berichterstattungen zu wirtschaftlichen und politischen Themen entnehmen können. Vieles wird seitens der europäischen Bevölkerung zunehmend kritisch gesehen und die Distanz zu Europa nimmt nachweislich zu.

Seit Ende 1997 sind wir Ziel von Untersuchungen, die sich auf wettbewerbswidriges Verhalten in unserem Graphitgeschäft beziehen.

Auch im Wettbewerbsrecht begibt sich Europa – teilweise in Anlehnung an die USA – zunehmend auf Neuland. Vermeintliche Kartellverstöße zu einem Komplex werden aber anscheinend anders als in den USA se-

parat untersucht und von der Europäischen Kommission mit neuerdings exorbitanten Höchststrafen belegt. Eine endgültige Klärung kann erst nachträglich durch das Europäische Gericht herbeigeführt werden.

Bezogen auf SGL Carbon bedeutete dies zum einen zeitliche Verzögerungen mit entsprechenden Unsicherheiten. Die europäischen Untersuchungen bei Graphitelektroden haben zwei Jahre länger gedauert als die amerikanischen, obwohl sämtliche Sachverhalte im Kern zeitgleich und identisch vorlagen. Zum anderen hat die Behörde ohne Berücksichtigung des Rechtsgrundsatzes der Doppelbestrafung sowie der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnismäßigkeit erstmals die Höchststrafe von max. 10 % des Konzernumsatzes bei der Festsetzung der 80 Mio. € in 2001 verhängt. Beide Aspekte sind Bestandteil unserer Klage vor dem Europäischen Gericht gegen den 1. Bescheid.

Wir sehen den Urteilen des Europäischen Gerichts mit Zuversicht entgegen.

Die unerwartete weitere Buße für Graphitspezialitäten hätte nicht zusätzlich erfolgen dürfen, da alle Informationen zeitgleich bei den Behörden vorlagen und aus den gleichen Ermittlungen sowie dem gleichen Zeitraum stammen. Daher haben wir auch diese Entscheidung vor dem Europäischen Gericht angefochten.

Die Urteile zu beiden Fällen sind jedoch aus heutiger Sicht nicht vor 2004 bzw. 2006 zu erwarten. Über den Ausgang kann ich naturgemäß nichts Verbindliches sagen. Wir sehen den Gerichtsurteilen mit Zuversicht entgegen. Zumindest müssen wir keine Zahlung leisten, solange die Klagen nicht endgültig entschieden sind. Dennoch haben wir unsere bereits gebildeten Rückstellungen vorsorglich erhöht.

Ich bedaure diese unübersichtliche Situation und Abläufe sehr, aufgrund derer wir – sechs Jahre nach Aufnahme der Untersuchungen – ausgerechnet in Europa immer noch kein Ende der behördlichen Abwicklungen erreicht haben.

Trotz der Klagen vor dem Europäischen Gericht sowie des unerwarteten Verhaltens der Behörden haben wir mit der Europäischen Kommission nochmals Gespräche aufgenommen, um bei sämtlichen noch offenen Fragen voll zu kooperieren und diese Vergangenheitsthemen endlich ad acta legen zu können.

**Seit dem Allzeit-Tief
Anfang Oktober mit 5,10 €
hat sich unsere Aktie
wieder deutlich erholt.**

Die eben beschriebenen Untersuchungen der EU-Kommission und die mittlerweile beseitigten Unsicherheiten über unsere Finanzierung haben die Entwicklung unseres Aktienkurses vor allem im zweiten Halbjahr 2002 beeinträchtigt. Bis zur Sommerpause hat sich unsere Aktie im Vergleich zum MDAX ganz gut gehalten. Spekulationen bezüglich Refinanzierung und Kartellrisiken ließen die Aktie jedoch im September absacken. Die Spekulationen wurden zusätzlich von Hedgefonds getrieben, die unkontrolliert und in hohem Maße Leerverkäufe tätigten. Deshalb hatten wir Anfang Oktober ein Allzeit-Tief von 5,10 €. Seitdem hat sich unsere Aktie wieder deutlich erholt. Zum Jahresende betrug der Kurs 8 €. In das laufende Jahr startete unsere Aktie mit einer deutlichen Kurserholung und stieg bis Ende letzter Woche auf ca. 13 €. Sie können auf diesem Chart das wiedererlangte Vertrauen der Investoren in unsere Aktie sehr genau am Verlauf des Kurses im Vergleich zum M-Dax nachvollziehen.

Ein weiterer interessanter und für SGL positiver Vergleich – wenn auch nur als schwacher Trost – ergibt sich aus der Gegenüberstellung mit unse-

ren direkten Wettbewerbern. Seit der Spekulationsdelle im Herbst 2002 hat sich der Aktienkurs unseres Unternehmens deutlich besser entwickelt als der unserer Hauptwettbewerber. Hier spiegeln sich unter anderem unsere global führende Position, die Entwicklungspotentiale von SGL Technologies sowie die erfolgreiche Restrukturierung und Refinanzierung wider.

Nun zum eigentlichen operativen Geschäft in 2002. Unser ausgewiesenes Betriebsergebnis nach den International Accounting Standards (IAS) betrug im Berichtsjahr 2002 – 1,7 Mio. €, was alleine betrachtet in hohem Maße unbefriedigend ist. Bei der Beurteilung dieses Ergebnisses müssen jedoch folgende Sondereffekte berücksichtigt werden:

1. Die vorsorgliche Erhöhung unserer Rückstellungen für Kartellverfahren um 22 Mio. €.
2. Zusätzliche Aufwendungen für den deutlich über Plan liegenden Stellenabbau des Restrukturierungsprogramms von 8 Mio. €.
3. Geringere Kapazitätsauslastungen in unseren Werken als Folge des gezielten Lagerabbaus mit einer Ergebnisbelastung von 18 Mio. € und
4. Vorratsneubewertungen zum 1.1.2003 aufgrund der niedrigeren Herstellkosten als Folge des Restrukturierungsprogramms bei Carbon and Graphite. Diese haben das operative Ergebnis nochmals um 6 Mio. € geschmälert. Diese nicht zahlungswirksame Bilanzierungsmaßnahme kommt uns jedoch in 2003 wieder ergebnisverbessernd zugute.

**Unser Betriebsergebnis
nach IAS betrug im
Berichtsjahr 2002
– 1,7 Mio. €, was allein
betrachtet in hohem
Maße unbefriedigend ist.**

Ohne diese Einflüsse hätte das operative Ergebnis bei insgesamt knapp

53 Mio. € gelegen, gegenüber 59 Mio. € im Vorjahr.

Die schwache Wirtschaftsentwicklung in 2002 war für uns keine Überraschung. Wir hatten bereits Ende 2001 gesagt – und waren zu diesem Zeitpunkt relativ allein –, dass wir keine Konjunkturerholung erwarten. Nach wie vor ist die wirtschaftliche Situation wichtiger Kundenindustrien, wie zum Beispiel der Chemie oder des Anlagenbaus, angespannt. Die dadurch verminderte Investitionstätigkeit schlägt sich unmittelbar auf unser Corrosion Protection- und Graphite Specialties-Geschäft nieder. Demgegenüber hat sich die Stahlindustrie im Laufe des Jahres erfreulich stabilisiert.

**Ohne die Sondereinflüsse
hätte das operative
Ergebnis bei insgesamt
knapp 53 Mio. € gelegen,
gegenüber 59 Mio. €
im Vorjahr.**

Das alles hat natürlich Folgen für den Konzernumsatz. Aufgrund des schwachen konjunkturellen Umfelds ging unser Umsatz um 10 % auf 1,1 Mrd. € zurück, bei Carbon and Graphite im Wesentlichen preis-, bei Graphite Specialties und Corrosion Protection überwiegend mengenbedingt. Dagegen konnten wir bei SGL Technologies den Absatz deutlich erhöhen. Nun zu den Ergebnissen der einzelnen Geschäfte.

Der Umsatz von Carbon and Graphite ging um 11 % auf 551 Mio. € zurück. Der Absatz von Graphitelektroden blieb zwar nahezu unverändert, belebte sich aber im Lauf des Jahres nach äußerst schwachem Start. Im 2. Halbjahr lagen die Mengen wieder über Vorjahresniveau. Dies entspricht dem Anziehen der Nachfrage nach Elektrostahl. Der Durchschnittspreis für Graphitelektroden lag 2002 insgesamt um 16 % unter Vorjahr. Der Preisverfall war währungs- und konjunkturbedingt, ist aber gegen Jahresende zum Stillstand gekommen und

dreht sich jetzt in 2003. Aufgrund der langen Produktionszeiten und der Lagersituation bei unseren Kunden gibt es einen beträchtlichen „time lag“ zwischen der Nachfrage- und der Preisbelegung.

Die erläuterten Kostensenkungen aus dem Restrukturierungsprogramm haben uns geholfen, auf den Preiseinbruch zu reagieren und ein Ergebnis von 52 Mio. € zu erzielen. Dies entspricht einer nach wie vor respektablen Umsatzrendite von 10 %. Die anhaltende Konjunkturschwäche in den Kundenindustrien Halbleitertechnik, Chemie sowie Maschinen- und Apparatebau führte bei Graphite Specialties zu einem Umsatzrückgang von 15 % auf 196 Mio. €. Das Betriebsergebnis von 2 Mio. € war durch den gezielten Lagerabbau aufgrund der geringeren Auslastung mit 12 Mio. € zusätzlich belastet.

Wegen niedrigerer Ausgaben unserer Kunden für Investitionen und Reparaturen sowie Auftragsverschiebungen sank der Umsatz bei Corrosion Protection auf 212 Mio. €, 10 % weniger als 2001. Die schwache Auslastung sowie zusätzliche Restrukturierungsaufwendungen ließen nur ein Ergebnis von 5 Mio. € zu.

Aufgrund des schwachen konjunkturellen Umfelds ging unser Umsatz um 10 % auf 1,1 Mrd. € zurück.

Der Umsatz von SGL Technologies stieg 2002 auf 150 Mio. €, ein Wachstum von 11 %. Erfreulich entwickelte sich das Wehrtechnik-Geschäft sowie das Geschäft mit oxidierten Carbonfasern für die Flugzeugindustrie und Composites für die Automobilindustrie. Mit dem operativen Betriebsergebnis sind wir als 1. Zwischenschritt zufrieden. Ursprüngliches Ziel war eine Halbierung des in 2001 ausgewiesenen Verlustes von – 34 Mio. €. Tatsächlich haben wir mit dem Ergebnis von – 12 Mio. € unsere Planung übertroffen.

Zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung: Über das Betriebsergebnis vor und nach Sondereinflüssen habe ich bereits berichtet. Das Finanzergebnis hat sich 2002 um 23 Mio. € auf – 26 Mio. € verbessert. Der Zinsanteil der Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen blieb mit 10 Mio. € nahezu unverändert. Der Nettozinsaufwand für Kredite reduzierte sich leicht auf 25 Mio. € aufgrund des gesunkenen Zinsniveaus und des Abbaus unserer Nettofinanzschulden.

Insgesamt verbesserte sich für das Geschäftsjahr 2002 der Jahresfehlbetrag um 71 Mio. € auf – 24 Mio. € gegenüber dem Vorjahr.

Der Steuerertrag von 3 Mio. € resultierte vor allem aus der Aktivierung von steuerlichen Verlustvorträgen in Deutschland. Auf die Verluste in den USA und in Großbritannien haben wir keine latenten Steuerforderungen gebildet. Hier liegen noch mögliche Reserven für die Zukunft. Insgesamt verbesserte sich für das Geschäftsjahr 2002 der Jahresfehlbetrag um 71 Mio. € auf – 24 Mio. € gegenüber dem Vorjahr.

Die Bilanzsumme verminderte sich gegenüber Ende 2001 um 209 Mio. € auf 1.286 Mio. €. Hierbei wirkten sich Wechselkurseffekte mit 89 Mio. € aus. Im Wesentlichen durch Währungseffekte sowie die zusätzlichen 22 Mio. € Rückstellungen im Zusammenhang mit Kartellverfahren und Restrukturierung sank das Eigenkapital auf 196 Mio. €. Damit verringerte sich die Eigenkapitalquote auf 15 %. Trotz der deutlich reduzierten Nettofinanzschulden blieb der Verschuldungsgrad aufgrund des gesunkenen Eigenkapitals weitgehend unverändert bei 2,2.

Diese Bilanzrelationen sind unbefriedigend. Unser erklärtes Ziel ist es, mittel- bis längerfristig unseren Verschuldungsgrad auf etwa 1 zu reduzieren und unsere Eigenkapitalquote auf 25 – 30 % zu heben. Mit den ein-

geleiteten Maßnahmen sehen wir uns auf dem richtigen Weg. Ich erwarte bereits im laufenden Jahr eine deutliche Verbesserung dieser Relationen, sofern uns Währungsverschiebungen keinen Strich durch die Rechnung machen.

Was erwarten wir vom laufenden Jahr? Zunächst rechnen wir nicht mit einer wesentlichen Erholung der Weltkonjunktur. Zu der allgemein schwierigen weltwirtschaftlichen Lage kam noch der Irak-Krieg hinzu, dessen Folgen heute noch niemand abschätzen kann. Für unsere Kundenindustrien sehen wir eine stabile Nachfrage bei Stahl und Aluminium. In der Chemie oder der Halbleiterindustrie ist frühestens im zweiten Halbjahr mit wieder steigenden Investitionen zu rechnen. Unsicherheiten sehen wir nach wie vor bei den Wechselkursentwicklungen US-Dollar und Yen gegenüber dem Euro.

Unsere Nettoverschuldung werden wir gegenüber Jahresende 2002 weiter verringern.

Die Entwicklung im 1. Quartal entspricht diesem allgemeinen Trend. Traditionell ist das 1. Quartal im Jahresverlauf unseres Geschäftes stets das schwächste. In diesem Jahr sollte es trotz allem aber besser als im 1. Quartal 2002 sein. Auch unsere Nettoverschuldung werden wir gegenüber Jahresende 2002 weiter verringern. Nähere Einzelheiten veröffentlichen wir dazu am 14. Mai.

Bei Carbon and Graphite gehen wir von einem steigenden Absatz bei Graphitelektroden für die Stahlindustrie und bei Kathoden für die Aluminiumindustrie aus. Zwei unserer Wettbewerber befinden sich derzeit in fortgeschrittenem Konkursverfahren. Es ist damit nicht auszuschließen, dass die Konsolidierung in unserer Industrie fortschreiten wird. Die angekündigten Preiserhöhungen bei Graphitelektroden werden sich sukzessive ab dem 2. Quartal bemerkbar

machen. Gemeinsam mit unseren Kostensenkungen erwarten wir daher einen deutlichen Anstieg des Ergebnisses.

Bei Graphite Specialties wird sich die wirtschaftliche Situation unserer Kundenindustrien frühestens im zweiten Halbjahr 2003 erholen. Wir erwarten dennoch eine deutliche Ergebnisverbesserung auch hier aufgrund der Restrukturierungen und Kostensenkungen. In unserem Corrosion Protection-Geschäft spüren wir bei unseren wichtigen Kundenindustrien noch eine deutliche Zurückhaltung bei Reparatur- und Investitionsausgaben. Der anhaltend schwachen Entwicklung werden wir durch konsequente Fortführung unserer Kostensenkungsmaßnahmen begegnen. In der Summe wird es aus heutiger Sicht jedoch schwer werden, das Ergebnis des Vorjahres zu verbessern, sofern sich die Investitions- und Reparaturausgaben der Kunden im 2. Halbjahr nicht nachhaltig erholen.

Wir sind zuversichtlich, im Jahr 2003 unser Betriebsergebnis deutlich zu verbessern und einen Jahresüberschuss zu erzielen.

Bei SGL Technologies erwarten wir einen weiteren Umsatzanstieg von ca. 10 %, insbesondere bei Carbonfasern, bei den Carbon-Keramik-Bremsscheiben und im Wehrtechnik-Geschäft unserer US-amerikanischen Tochtergesellschaft HITCO. In allen Bereichen wollen wir die Fertigungskosten weiter senken. Für das Gesamtjahr streben wir daher annähernd Break-even in diesem Geschäft an, mit einem bereits positiven Netto-Cashflow. Damit wäre nach der Investitionsphase auch die Anlaufphase bei SGL Technologies abgeschlossen. Wir können uns nun auf Markt, Produkte und Auslastung unserer Kapazitäten konzentrieren, die heute bei lediglich 30-40 % liegt.

Durch unsere Maßnahmen, also Restrukturierungen, Kostensenkungen und SGL Excellence, sind wir besser für die anhaltend schwache Konjunktur aufgestellt als vor einem Jahr. Aus diesem Grund sind wir zuversichtlich, im Jahr 2003 unser Betriebsergebnis deutlich zu verbessern und einen Jahresüberschuss zu erzielen.

Unsere Prioritäten in diesem Jahr liegen bei der Erhöhung der Rendite.

Von den Zielen in 2003 zu den Prioritäten und Maßnahmen: Unsere Prioritäten in diesem Jahr liegen bei der Erhöhung der Rendite. Natürlich wollen wir auch weiterhin unsere Kapitalstruktur verbessern. Wir werden wie in 2002 einen positiven Free Cashflow zum weiteren Abbau unserer Schulden nutzen. Allerdings ist das Senkungspotenzial für das Working Capital nach dem „Kraftakt“ im letzten Jahr geringer. Der wichtigste Hebel zur Verbesserung des Cashflow wird daher die Erhöhung des Betriebsergebnisses sein. Die Rendite wollen wir, wie gerade angesprochen, im Wesentlichen durch weitere Kostensenkungsmaßnahmen steigern. Dazu zählen die Umsetzung der laufenden Restrukturierungsprogramme bei Carbon and Graphite und Graphite Specialties. Zum einen ist natürlich die Kostenbasis aus den umgesetzten Restrukturierungsprogrammen gegenüber 2002 bereits niedriger. Zum anderen erwarten wir einen weiteren positiven Ergebnisbeitrag aus der SGL Excellence-Initiative von rund 10 Mio. €. Ob und inwieweit sich höhere Preise und Mengen durchsetzen lassen, hängt last but not least von der weiteren Konjunktur ab. Dabei spielt auch das Wirtschaftsklima speziell in Deutschland eine entscheidende Rolle. Es bleibt zu hoffen, dass unser Land im internationalen Vergleich nicht noch weiter zurückfällt.

Meine Damen und Herren, ich bin nun am Ende meiner Ausführungen angelangt. Die Aufgabe, die sich uns stellt und die wir angenommen haben, lautet: *In einer sich verändernden Welt sich selber verändern*. Sie sehen und hören, dass wir dazu bereits viel auf den Weg gebracht haben und dass diese Veränderungen messbare Ergebnisse aufweisen und kontinuierlich fortgeführt werden. Aber lassen Sie mich das an dieser Stelle auch betonen: Der Weg, auf dem wir gehen, ist ein steiniger Weg und er ist noch nicht beendet.

Der Weg, auf dem wir gehen, ist ein steiniger Weg und er ist noch nicht beendet.

Deshalb will ich an dieser Stelle all jenen danken, die diesen Weg der Veränderung möglich machen. Dazu gehören alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, meine Kollegen im Vorstand und – last, but not least – der Aufsichtsrat. Danken möchte ich an dieser Stelle auch Ihnen, den Anteilseignern unseres Unternehmens. Uns in diesem Prozess der Veränderung die Treue zu halten, ist sicher nicht einfach und wir hoffen, dass wir nach dem Durchschreiten der Talsohle wieder Schritt für Schritt Ihr Vertrauen zurückgewinnen können.

Als einen maßgeblichen Schritt für alle Veränderungen möchte ich aber zum Schluss auf die Fokussierung auf unsere Kunden zurück kommen. Die Kunden befinden sich ebenfalls in gewaltigen Veränderungsprozessen und Neuausrichtungen. Es ist meine feste Überzeugung, dass sich unsere Veränderungen an unseren Kunden ausrichten haben. Wir müssen daher flexibel und aufmerksam genug sein, um

- ▷ sich verändernde Anforderungen zu verstehen
- ▷ neue Erwartungen zu erfüllen und auf diese Weise wieder
- ▷ Werte zu schaffen.

Herzlichen Dank.