
Wir haben einen Schlusstrich unter die Probleme der letzten Jahre gezogen

Robert J. Koehler

Vorsitzender des Vorstands
der SGL Carbon AG
in der Hauptversammlung am 30. April 2004



Sehr verehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

vor gut 100 Tagen trafen wir uns zu unserer außerordentlichen Hauptversammlung hier in Wiesbaden. Einziger Tagesordnungspunkt war Ihre Zustimmung zur Erhöhung des Grundkapitals. Das war die Voraussetzung für die erfolgreich abgeschlossene Refinanzierung unseres Unternehmens. Ihre Zustimmung zur Kapitalerhöhung war mit 99,6% eindeutig und ein klares Signal. Für dieses Vertrauen zu unserem Unternehmen und seinem Management möchte ich mich ausdrücklich bedanken. Die Bezugsrechte wurden zu 99,9% ausgeübt. Der Aktienkurs hat sich nach einer üblichen Anpassung an die hohe Zahl der neu ausgegebenen Aktien weitgehend stabilisiert.

Meine Damen und Herren, als Folge der Kapitalerhöhung haben wir heute eine Reihe von Themen zu behandeln. Dadurch ist der Umfang der Tagesordnung länger als sonst üblich. Nachdem ich schon im Januar im Detail auf die speziellen Umstände und

Gründe der Refinanzierung eingegangen bin, möchte ich mich heute in meinen Ausführungen kurz fassen.

Im Geschäftsfeld Carbon und Graphite (CG) konnten wir das Betriebsergebnis um 27% auf 66 Mio. € erhöhen.

Schwerpunkte meiner heutigen Rede sind:

1. ein Überblick über die Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr,
2. die endgültige Struktur der Refinanzierung,
3. die mittelfristigen Ziele und Maßnahmen, die wir uns gesetzt haben sowie
4. ein Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr.

Zunächst zum Geschäftsjahr 2003. Prägend waren im abgelaufenen Jahr drei Einflussgrößen:

1. die anziehende Stahlkonjunktur, insbesondere aber die Angebotsverknappung bei Graphitelektroden aufgrund des Ausscheidens zweier Konkurrenten,
2. die konjunkturbedingt schwache Nachfrage bei Graphite Specialties und Corrosion Protection sowie
3. der gegenüber dem Euro unerwartet schwache US-Dollar, der Umsatz und Ergebnis beeinträchtigte.

Im Geschäftsfeld Carbon und Graphite (CG) verbesserten sich Mengen und Preise insgesamt um 12%. Allerdings stieg der Umsatz währungsbedingt nur leicht um 1% auf 558 Mio. €, da ca. 50% des Geschäfts in US-Dollar abgerechnet wird. Das Betriebsergebnis konnten wir überproportional um 27% auf 66 Mio. € erhöhen. Und zwar, obwohl sich der erwähnte negative Währungseffekt vor allem im CG-Ergebnis bemerkbar machte. Der wesentliche Grund für die positive Ergebnisentwicklung waren Kostensenkungen aus unserem Restrukturierungsprogramm.

Der Umsatz von Graphite Specialties (GS) sank um 11 % auf 174 Mio. €. Gründe dafür waren Währungseinflüsse, die schwache Konjunktur sowie der Verkauf des Randgeschäfts mit elektrischen Kontakten. Dennoch stieg das Betriebsergebnis von 2 Mio. € in 2002 auf 7 Mio. €. Ausschlaggebend waren unsere Kostensenkungen

Der Umsatz von Graphite Specialties (GS) sank um 11 % auf 174 Mio. €.

sowie die Erlöse aus dem Verkauf des EC-Geschäfts und die erstmalige Konsolidierung einer polnischen Gesellschaft.

Das Geschäft von Corrosion Protection war durch die rückläufige Nachfrage in den Kundenindustrien Chemie und Anlagenbau betroffen. Investitionen wurden zurück gehalten und für Reparaturen und Instandhaltung nur wenig ausgegeben. Daher sank der Umsatz um 12 % auf 186 Mio. €. Leider konnten Kostensenkungen die geringe Kapazitätsauslastung nur teilweise ausgleichen. Deshalb betrug das Betriebsergebnis –4 Mio. € gegenüber +5 Mio. € in 2002.

Auch auf SGL Technologies lastete der schwache Dollar: Hier wird ca. 60 % des Geschäfts im Dollarraum produziert und abgerechnet. Deshalb sank der Umsatz um 17 % auf 125 Mio. €. Hinzu kamen konjunkturell bedingte Verschiebungen bei einigen Aufträgen und Projekten. So lag das Betriebsergebnis mit –12 Mio. € nur auf Vorjahresniveau. Damit haben wir unser Ziel einer weiteren deutlichen Verlustreduzierung verfehlt. Trotz des unveränderten Ergebnisses von –12 Mio. € ist die Zahl mit dem Vorjahr jedoch nicht vergleichbar. Ausschlaggebend für den Verlust in 2003 waren Anlaufkosten für neue Aufträge sowie Zertifizierungskosten für die Bremsscheibenfertigung. Es handelt sich im Wesentlichen um Vorlaufkosten zum Ausbau des Geschäfts, was sich später auszahlen wird.

Der Konzernumsatz sank insgesamt um 6 % auf 1.046 Mio. €. Aller-

dings erzielten wir währungsbereinigt ein Wachstum von 2 %. Noch stärker wurde das Betriebsergebnis von der Währungssituation beeinflusst. Ende 2002 ging unsere Planung für 2003 von einem Wechselkurs des US-Dollar zum Euro von ca. eins zu eins aus. Ferner erwarteten wir eine Konjunkturerholung für die zweite Jahreshälfte 2003. Es kam bekanntlich anders. Die Folge: Das rein operative Betriebsergebnis vor Sondereinflüssen konnte „nur“ um 36 % auf 39 Mio. € gesteigert werden. Allein 18 Mio. € waren direkter negativer Währungseffekt. Weitere 13 Mio. € ergaben sich indirekt, weil die Preise im

Der Konzernumsatz sank insgesamt um 6 % auf 1.046 Mio. €.

Euroraum durch den schwachen Dollar unter Druck kamen. Das bedeutet: Auf Basis eines Dollar-Euro-Verhältnisses von eins zu eins, hätten wir das Anfang 2003 erwartete Betriebsergebnis von 60-70 Mio. € erreicht.

Wir haben im abgelaufenen Geschäftsjahr Kosten in Höhe von insgesamt 32 Mio. € eingespart. Dem standen Einmalaufwendungen für die Weiterführung unserer Restrukturierungsmaßnahmen von 10 Mio. € gegenüber. Darüber hinaus wurde das Ergebnis durch weitere Rückstellungen für Kartellrisiken in Höhe von 20 Mio. € belastet. Wir hatten über die Hintergründe dafür bereits ausführlich anlässlich der außerordentlichen Hauptversammlung berichtet. Nur kurz zur Erinnerung: Die EU-Kommission hatte uns bereits im Dezember 2002 bei Graphite Specialties mit einem Bußgeld von knapp 28 Mio. € belegt. Ende 2003 schließlich wurde im gleichen Geschäftsfeld nochmals unerwartet ein Bußgeld von 23,6 Mio. € verhängt. Wie schon im Januar im Detail ausgeführt, halten wir dieses Bußgeld für nicht gerechtfertigt. Wir haben daher erneut Klage beim Europäischen Gericht eingereicht.

Nach diesen Aufwendungen für Restrukturierung und Kartellverfah-

ren betrug das Betriebsergebnis +9 Mio. € gegenüber –2 Mio. € in 2002.

Nach diesen Aufwendungen für Restrukturierung und Kartellverfahren betrug das Betriebsergebnis +9 Mio. € gegenüber –2 Mio. € in 2002.

Lassen Sie mich auf unser Finanzergebnis 2003 eingehen. Die ersten beiden Positionen des Finanzergebnisses – Zinsen auf Finanzschulden und der Zinsanteil der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen – sind mit insgesamt 38 Mio. € unverändert auf Vorjahresniveau. Nun zum dritten Punkt, die Kosten für die „alte“ Refinanzierung aus 2003. Ursprünglich konnten diese Kosten bilanziell über die geplante Laufzeit von zweieinhalb Jahren verteilt werden. Allerdings erforderte die Finanzierung Anfang dieses Jahres buchhalterisch eine vollständige Ablösung der „alten“ Finanzierung. Das bedeutet, dass die Gesamtkosten dafür in Höhe von 16 Mio. € auf einen Schlag ausgebucht werden mussten. Bei den nicht zahlungswirksamen Posten handelt es sich im Wesentlichen um Zinsrückstellungen aus den Kartellverfahren. In 2002 führte die Zahlungsstreckung mit den US-Behörden zu einem einmaligen positiven Effekt. Damit war das Finanzergebnis 2003 von außerordentlichen Einflüssen belastet, und folglich mit dem von 2002 nicht vergleichbar.

Nach Betriebs- und Finanzergebnis nun zur Gewinn- und Verlustrechnung und insbesondere zu den Ertragsteuern. Aufgrund einer deutlichen Verbesserung unserer Geschäfte in den USA konnten wir eine erste Teilaktivierung von latenten Steuern auf Verlustvorträge in den USA vornehmen. So ist der Steuerertrag in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung um 10 Mio. € auf 14 Mio. € angestiegen. Wir gehen davon aus, dass dieser Trend der Ergebnisverbessere-

rung in den USA anhält, so dass wir auch in diesem und den nächsten Jahren positive latente Steuern verbuchen können.

Der Jahresfehlbetrag lag aufgrund dieser speziellen Sonderbelastungen im Finanzergebnis mit 50 Mio. € über dem des Vorjahres von 24 Mio. €.

Der Jahresfehlbetrag lag aufgrund dieser speziellen Sonderbelastungen im Finanzergebnis mit 50 Mio. € über dem des Vorjahres von 24 Mio. €.

Die Bilanzsumme verminderte sich gegenüber Ende 2002 um 39 Mio. € auf 1.247 Mio. €. Hierbei wirkten sich insbesondere die schon angesprochenen Wechselkurseffekte mit 68 Mio. € aus. Das Eigenkapital sank aufgrund des Bilanzverlustes und negativer Währungseffekte auf 117 Mio. €. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 9% gegenüber 15% im Vorjahr. Die Nettofinanzschulden lagen zum Jahresende 2003 bei 448 Mio. €. Im Vorjahr lagen sie vergleichbar bei 468 Mio. €, wenn man Forderungsverkäufe von 41 Mio. € berücksichtigt.

Als Fazit möchte ich festhalten: Zwar ist der Jahresfehlbetrag im letzten Jahr aufgrund der außerordentlichen Einflüsse im Finanzergebnis sowie der Sonderbelastungen durch Kartellrückstellungen auf 50 Mio. € gestiegen. Aber das operative Ergebnis konnten wir deutlich, nämlich um 36% steigern. Auch wenn wir hier auf dem richtigen Weg sind: Dieses Ergebnis liegt nach wie vor unterhalb der Erwartungen. Deswegen haben Vorstand und obere Managementebene – also 160 Führungskräfte – für 2003 auf ihren Bonus, der sich aus der Erreichung von speziellen Teilzielen ergeben hätte, verzichtet. Insgesamt handelt es sich für diesen Kreis um rund 3,5 Mio. €.

Meine Damen, meine Herren, jetzt – wie angekündigt – zu Punkt zwei: Die per 9. Februar 2004 erfolgreich

abgeschlossene Refinanzierung zur finanziellen Absicherung unseres operativen Geschäfts. Ich fasse die wesentlichen Eckdaten noch einmal kurz zusammen:

1. Kapitalerhöhung in Höhe von brutto 266 Mio. €,
2. Unternehmensanleihe von 270 Mio. € und
3. Syndizierter Kredit in Höhe von 330 Mio. €.

Damit haben wir die wesentlichen Ziele unserer Refinanzierung erreicht: Wir haben erstens die Bilanzstruktur verbessert. Auf Pro-forma-Basis per Ende 2003 stieg das Eigenkapital auf 369 Mio. €. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 26% gegenüber ausgewiesenen 9%.

Wir haben die wesentlichen Ziele unserer Refinanzierung erreicht.

Zweitens haben wir die Fälligkeiten unserer Finanzschulden deutlich verlängert. Mit der bisherigen Finanzierung hätten wir spätestens 2005 alle Kredite sowie unsere Wandelanleihe zurückzahlen müssen. Das erkennen Sie an den hellen Balken auf der Grafik. Mit der neuen Refinanzierung – siehe die dunklen Balken – sind die Endfälligkeiten auf fünf bis acht Jahre verteilt. Sie beinhaltet Zinsendienst und eine weitgehende Entschuldung am Ende der Laufzeit.

Soweit zu den beiden ersten Zielen der Refinanzierung: Bilanz und Fälligkeitsstruktur. Nun zum dritten Ziel: Wir haben die Abhängigkeit von den Banken reduziert, indem wir den syndizierten Kredit von bislang 510 Mio. € auf 330 Mio. € zurückgeführt haben. Lediglich 50 Mio. € davon sind sukzessiv über die nächsten fünf Jahre zurückzuzahlen. Der Rest besteht aus Bankbürgschaften für die europäischen Kartellstrafen, unausgenutzten Kreditlinien und einem Kredit von US-amerikanischen Investoren, der in sechs Jahren fällig wird.

Wir haben viertens sämtliche Kartellstrafen in voller Höhe und die daraus fälligen Zinsen aus Zahlungsplänen voll durchfinanziert, unabhängig von eventuell günstigeren Entscheidungen der Gerichte. Damit haben wir auch die Unsicherheiten aus der Kartellthematik genommen.

Schließlich lösen wir fünftens unsere Wandelanleihe zum großen Teil vorzeitig ab. So haben wir Mitte März ein Angebot zur Rücknahme der Wandelanleihe gemacht. Bis zum 5. April konnten wir 62,6% der Anleihe zurückkaufen. Die restlichen Teilschuldverschreibungen, für die das Geld bereits zur Verfügung steht, werden im September 2005 zurückgezahlt.

Meine Damen, meine Herren, mit dieser erfolgreich abgeschlossenen Refinanzierung haben wir einen Schlusstrich unter die Schwierigkeiten und Probleme der letzten Jahre gezogen. Wir können uns endlich wieder auf unser operatives Geschäft konzentrieren.

Mit dieser erfolgreich abgeschlossenen Refinanzierung haben wir einen Schlusstrich unter die Schwierigkeiten und Probleme der letzten Jahre gezogen.

Doch bevor ich zum Ausblick komme, lassen Sie mich kurz auf unseren Weg zurückblicken. Wo kommen wir her und welche Probleme haben wir auf unserem Weg bewältigt?

SGL Carbon ist nicht organisch gewachsen. Wir haben in den letzten 12 Jahren aus einem regionalen europäischen Marktteilnehmer ein weltweit führendes Unternehmen in den Anwendungen für Carbon und Graphit sowie verwandten Materialien in Hochtemperaturbereichen geformt. In der Aufbau- und Wachstumsphase waren hohe Aufwendungen erforderlich: Zusammenschlüsse, Akquisitionen und Investitionen beanspruchten allein im Zeitraum zwischen 1997

und 2001 rund 600 Mio. €. Parallel dazu mussten wir uns den Kartellverfahren stellen, die uns weitere ca. 400 Mio. € abverlangten. Parallel dazu mussten wir drei Krisen meistern: die Asienkrise 1998/99, die US-Stahlkrise 2001/02 und schließlich die globale Konjunkturschwäche der letzten Jahre.

Nach Abschluss der Investitions- und Akquisitionsphase Ende 2001 starteten wir umgehend die daraus erforderlichen Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen. Seit zwei Jahren senken wir mit unserer SGL-Excellence-Initiative nachhaltig die

Nach Abschluss der Investitions- und Akquisitionsphase Ende 2001 starteten wir umgehend die daraus erforderlichen Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen.

Kosten. Allein in den letzten zwei Jahren haben wir mit diesen Programmen netto 80 Mio. € eingespart. Wir haben seit Anfang 2002 zehn Standorte bzw. Produktionen geschlossen, eingemottet oder verkauft und mussten uns dabei von ca. 1.300 Mitarbeitern trennen. Dies war ein sehr schmerzhafter Prozess für das Unternehmen und eine außerordentliche Herausforderung auf dem Weg der Globalisierung. Auch in der Organisation und im Management haben wir erhebliche Änderungen durchgeführt. Vorstand und zweite Führungsebene wurden operativ zusammengelegt, womit eine ganze Managementebene weitgehend eingespart wurde. Vom oberen Führungskreis haben heute gegenüber dem Jahr 2000 nur 7% einen unveränderten Aufgabenbereich; rund 35% sind ausgeschieden oder wurden pensioniert.

Soweit der Rückblick, den Sie hier auf der Grafik in den Phasen eins bis drei mitverfolgen konnten. Wir sind überzeugt, dass wir in 2003 den Turnaround eingeleitet haben. Es ist jetzt

unser Ziel, in Phase vier nach der Refinanzierung, diesen Prozess zu beschleunigen. Die Schwerpunkte dabei sind

1. anhaltende Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen,
2. internes Wachstum nach Abschluss der Investitionsphase sowie
3. die weitere Portfoliooptimierung.

Zum ersten Punkt Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen: Wir wollen unsere Kosten in diesem Jahr um netto 30 Mio. € senken und bis 2007 um weitere knapp 50 Mio. €. Dabei stehen die Erhöhung der Effizienz sowie ein stringentes Working Capital-Management unter Einsatz der SIX-SIGMA-Methode in allen Bereichen im Vordergrund.

So haben wir beispielsweise in unserem Kernarbeitsgebiet CG Anfang dieses Jahres weitere deutliche Kostensenkungen eingeleitet. Dabei schließen wir kostenintensive Produktionen von Graphitelektroden in Italien und Polen. Das bedeutet unter anderem einen Abbau von voraussichtlich insgesamt 300 Mitarbeitern. Mit diesen Maßnahmen führen wir unsere Strategie der weiteren Spezialisierung unserer Produktionsstandorte bei CG fort.

Wir sind überzeugt, dass wir in 2003 den Turnaround eingeleitet haben.

Darüber hinaus werden wir unsere Verwaltungskosten durch eine einheitliche IT-Struktur und Software auf SAP-Basis weiter senken. Dafür haben wir in den letzten Jahren rund 20 Mio. € investiert.

Zum zweiten Punkt internes Wachstum: Wir wollen in den nächsten Jahren den Umsatz um mindestens 3-4% pro Jahr steigern. Dieses Wachstumsziel ist selbstverständlich ohne Wechselkurseinflüsse und Strukturbereinigungen gerechnet. Ohne diese Effekte wäre der Umsatz auch im vergangenen Jahr bereits um 3% gestiegen.

Um dieses Ziel zu erreichen, beschleunigen wir unsere Innovationen und Produktneuentwicklungen. Es liegt in der Natur der Sache, dass dies nicht ganz ohne Reibungsverluste abgeht, wie wir im letzten Jahr bei SGL Technologies erfahren mussten. Wir haben insgesamt 20 neue Entwicklungsprojekte angeschoben, die uns teilweise unerwartete Entwicklungskosten und Verzögerungen beschert haben. Typische Beispiele hierfür sind Strukturbauteile für das neue Großraumflugzeug A-380 von Airbus oder die Modifizierung der Brems Scheibenfertigung. Letzteres erforderte auch eine neue Kunden-Zertifizierung, da Brems scheiben bekanntlich strengen Sicherheitsauflagen unterliegen.

Wir wollen in den nächsten Jahren den Umsatz um mindestens 3-4% pro Jahr steigern.

Beispielhaft für innovative Produktentwicklungen nenne ich bei GS neuartige Graphitkomponenten für die Kühlung elektronischer Bauteile, z.B. von Computerprozessoren. Oder Spezialgraphit-Teile für Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen für Gebäude und Fahrzeuge. Besonders erfreulich entwickelten sich verschiedene neue Produkte im Segment „Elektronische Anwendungen“. Bei SGL Technologies entwickeln wir Carbon-Composite-Materialien für eine Reihe von Anwendungen im Fahrzeugbau, z.B. für Klimatisierung, Kupplungen und Getriebe. Für unsere Carbon-Keramik-Brems scheiben interessieren sich neben unserem langjährigen Partner Porsche inzwischen weitere große Automobilhersteller.

Beim dritten Punkt, der Portfoliooptimierung, befinden wir uns auf gutem Weg. Positiv entwickeln sich CG und jetzt auch GS. Dort haben wir die wesentlichen Hausaufgaben erledigt und unsere Maßnahmen tragen bereits erste Früchte. Bei SGL Technologies haben wir jetzt eine Basis geschaffen, um 2004 ein annähernd ausgeglichene

nes Ergebnis zu erzielen. Danach ist der Weg in die Gewinnzone offen. Möglich und denkbar sind in diesem Bereich auch Allianzen in bestimmten Geschäften.

Die Strategie für unser Corrosion Protection-Geschäft mussten wir – wie bereits anlässlich der Herbstpressekonferenz 2003 berichtet – auf den Prüfstand stellen.

Die Strategie für unser Corrosion Protection-Geschäft mussten wir – wie bereits anlässlich der Herbstpressekonferenz 2003 berichtet – auf den Prüfstand stellen. In einem Teil des Geschäfts sehen wir uns mit schwierigeren Markt- und Wettbewerbsbedingungen konfrontiert. Die Märkte sind globaler geworden. Die Basischemie verlagert ihre Produktion zunehmend in Billiglohnländer. Die Folge sind schrumpfende Heimatmärkte und ein zunehmender Preisverfall. Als Antwort darauf haben wir Anfang dieses Jahres das Korrosionsschutzgeschäft geteilt. Die Segmente Prozesstechnologie und Oberflächenschutz können so unter jeweils eigenständiger Führung flexibler agieren. Das bisherige Management hat im beiderseitigen Einvernehmen daraufhin das Unternehmen verlassen. Wir überprüfen derzeit die Strukturen der beiden getrennten Geschäfte und passen sie den veränderten Marktbedingungen an. Als Konsequenz haben wir bereits einen zusätzlichen Personalabbau im Oberflächenschutz eingeleitet. Über die weitere Entwicklung der einzel-

nen Geschäfte werden wir Sie auf dem Laufenden halten. Als eine unserer wesentlichen Prioritäten wollen wir dieses Problem noch in diesem Jahr lösen.

Meine Damen und Herren, zum Schluss meiner Ausführungen der Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr. Wir verzeichnen in unserem Kerngeschäft CG eine anhaltend gute Nachfrage nach unseren Produkten. Unsere Auftragsbücher sind voll – und das bei höheren Preisen. Bei GS verspüren wir eine Nachfragebelegung, insbesondere im Halbleiterbereich und Maschinenbau sowie generell in Nordamerika. Auch bei CP sind leichte Erholungstendenzen spürbar. Bei SGL Technologies schließlich erwarten wir Umsatz- und Ergebnisverbesserungen durch neue Projekte.

Das Wechselkursrisiko aus Exporten in den Dollarraum haben wir zu einer Rate von 1,15 US-Dollar zum Euro abgesichert. Schließlich – ich erwähnte es bereits – wollen wir unsere Kosten um netto 30 Mio. € in diesem Jahr weiter senken. Mit diesen Rahmenbedingungen erwarten wir eine deutliche Steigerung des operativen Betriebsergebnisses in 2004.

Wir erwarten für das erste Quartal 2004 ein gegenüber dem ersten Quartal 2003 kräftig gestiegenes Ergebnis.

Auch wenn die endgültigen Zahlen noch nicht vorliegen, zeichnet sich ab, dass das erste Quartal 2004 bereits auf dieser Ziellinie liegt: Wir erwar-

ten ein gegenüber dem ersten Quartal 2003 kräftig gestiegenes Ergebnis. Die Einzelheiten werden wir anlässlich unserer Quartals-Berichterstattung am 13. Mai 2004 bekannt geben.

Auch wenn ich hier diesen positiven Ausblick geben kann, ist mir bewusst, dass wir noch einen langen Weg zu gehen haben, um das Vertrauen unserer Aktionäre zurückzugewinnen. Die Enttäuschungen der letzten Jahre wirken nach. Wir haben unsere Prognosen nicht immer einhalten können. Dafür möchte ich mich entschuldigen. Beigetragen haben hierzu auch Ereignisse, die in ihrem Ausmaß und ihren Auswirkungen so nicht vorhersehbar waren.

Gemäß dem lateinischen Sprichwort „per aspera ad astra“ hoffen wir, nach den vielen Mühen jetzt auf dem Erfolgsweg zu sein.

Danken möchte ich allen Aktionären, die uns in der Phase der Umgestaltung unseres Unternehmens die Treue gehalten haben. Wir haben jetzt das Schlimmste hinter uns und sind fest entschlossen, durch gute Zahlen und die Einhaltung unserer Prognosen zu überzeugen. Das sollte sich dann auch in einer positiven Kursentwicklung manifestieren.

„We fight to win“ – Motto des Geschäftsberichts 2003 – beschreibt den Weg, den wir in den letzten Jahren durchlaufen mussten. Gemäß dem lateinischen Sprichwort „per aspera ad astra“ hoffen wir, nach den vielen Mühen jetzt auf dem Erfolgsweg zu sein.

