

Mit der Übernahme durch Blackstone beginnt eine neue Phase der Unternehmensentwicklung



Claudio Sonder

Vorsitzender des Vorstands
der Celanese AG

in der Hauptversammlung am 15. Juni 2004



Meine Damen und Herren, eine Hauptversammlung ist der Ort, wo wir Ihnen, unseren Aktionären, Rechenschaft ablegen über den Weg Ihres Unternehmens. Ich glaube, dass Sie und wir mit Zufriedenheit auf das bisher Erreichte und mit Zuversicht in die Zukunft blicken können. Die Celanese AG hat in den vergangenen Jahren unter Beweis gestellt, dass sich klare Fokussierung, kontinuierliche Produktivitätsmaßnahmen und konsequente finanzielle Disziplin auszahlen. Celanese ist damit sicherlich eine Referenzadresse für wertorientierte Unternehmensführung in der chemischen Industrie.

Seit dem Börsengang in 1999 haben wir uns konsequent auf unsere

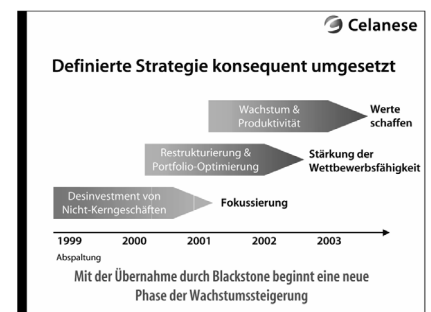
Kernkompetenzen fokussiert. Desinvestitionen und Portfolio-Optimierungen durch Akquisitionen standen im Mittelpunkt. Wir haben zwanzig nicht mehr wettbewerbsfähige Anlagen weltweit stillgelegt, Verwaltungszentren veräußert und die Organisation insgesamt gestrafft. Gleichzeitig konnten wir neue, hocheffiziente Anlagen wie z.B. in Singapur, Oberhausen oder Bishop/Texas in Betrieb nehmen.

Nach der erfolgreichen Umstrukturierung unserer Geschäfte wollen wir eine neue Wachstumsphase des Unternehmens einleiten.

Mit der Übernahme durch Blackstone beginnt nun ein neues Kapitel in der Geschichte der Celanese. Wir werden gemeinsam mit dem Mehrheitsaktionär einen neuen und faszinierenden Weg gehen.

Nach der erfolgreichen Umstrukturierung unserer Geschäfte wollen wir

eine neue Wachstumsphase des Unternehmens einleiten. Alle unsere Anstrengungen sind dabei darauf gerichtet in einem weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Umfeld aus der Celanese eine noch bessere Gesellschaft zu schmieden.



„Wachstum und Produktivität“ bleibt dabei unverändert unser Motto. Wir haben motivierte und zielorientierte Mitarbeiter und anspruchsvolle Leistungskriterien. Unsere Kunden und Lieferanten werden von der eindeutigen Strategie der Celanese – globales und fokussiertes Portfolio, Technologie- und Kostenführerschaft, hervorragende Mitarbeiter weltweit – profitieren.

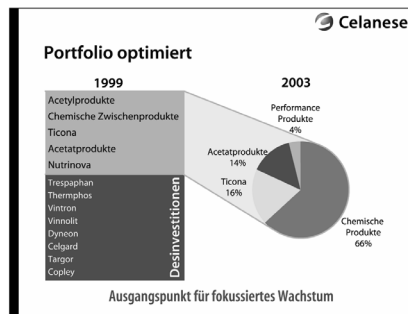
Meine Damen und Herren,
unsere Strategie und unsere operativen Maßnahmen zahlen sich aus; der Wert des Unternehmens wurde nachhaltig erhöht.

▷ In den fünf Jahren seit dem Börsengang der Celanese AG hat die Wertsteigerungsrate unseres Aktienkurses fast durchgängig über der unserer Wettbewerber und des MDax gelegen. Der Anstieg des Aktienkurses hat in diesem Zeitraum zu mehr als einer Verdoppelung unserer Marktkapitalisierung geführt.

Unsere Strategie und unsere operativen Maßnahmen zahlen sich aus; der Wert des Unternehmens wurde nachhaltig erhöht.

- ▷ Wir haben die führende Marktposition bei unseren umsatzstärksten Produkten in allen Kernarbeitsgebieten ausbauen können.
- ▷ Wir haben seit 1999 über 2 Milliarden Euro, das ist mehr als die Hälfte unseres durchschnittlichen jährlichen Umsatzes, in internes und externes Wachstum, also Anlagen und Akquisitionen, investiert. Dies positioniert uns bestens für künftiges Wachstum. Gleichzeitig konnten wir die Schulden, die uns mitgegeben worden waren, um über 1 Milliarde Euro reduzieren. Dies ist ein beträchtlicher Erfolg unserer weltweiten Mitarbeiter, die in allen Phasen der Umsetzung der Geschäftsstrategie ihren vollen Einsatz unter Beweis gestellt haben. Hierfür danke ich unseren Mitarbeitern und Belegschaftsvertretern – im Namen des Vorstands – sehr herzlich.
- ▷ Unsere Geschäfte erzeugen kontinuierlich einen starken Cash Flow und haben uns in die Lage versetzt, unsere Verschuldung signifikant zu reduzieren und Investitionen zu ermöglichen. Die Finanzposition der Celanese am Ende des Berichts-

zeitraums 2003 ist mit 38 Prozent Eigenkapitalquote und 387 Millionen Euro Nettofinanzschulden bei einer Bilanzsumme von 5,4 Milliarden Euro grundsätzlich.



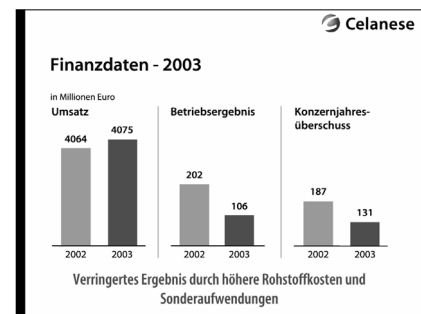
Das derzeitige Portfolio, meine Damen und Herren, ist die Grundlage für unser zukünftiges Wachstum. Ich erwähnte schon, dass wir eine Reihe von Desinvestitionen vorgenommen haben, um zu einer Straffung des Portfolios zu gelangen. Seit der Abspaltung haben wir nicht im Fokus stehende Geschäfte für über 1,3 Milliarden Euro veräußert oder dekonsolidiert, die meisten davon in unserer Startphase. Zuletzt, im Februar 2004, konnten wir den Verkauf unseres Acrylategeschäfts an Dow Chemical abschließen.

Die Finanzposition der Celanese am Ende des Berichtszeitraumes 2003 ist mit 38 Prozent Eigenkapitalquote und 387 Millionen Euro Nettofinanzschulden bei einer Bilanzsumme von 5,4 Milliarden Euro grundsätzlich.

In unseren Kernarbeitsgebieten wollen wir nun durch weitere Akquisitionen in Partnerschaft mit Blackstone beschleunigt wachsen. Dabei ist es unser Ziel, dass sich das Unternehmen an der fortlaufenden Umstrukturierung der weltweiten Chemie weiterhin aktiv beteiligt.

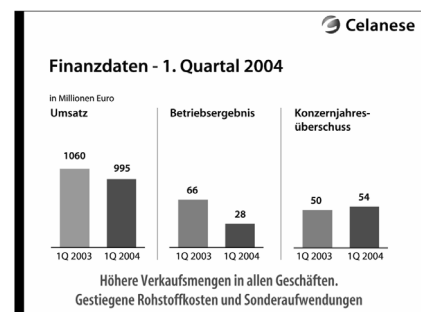
Meine Damen und Herren,
bevor Ihnen mein Kollege Perry Premdas die Finanzergebnisse des zu-

rückliegenden Jahres und des 1. Quartals 2004 genauer erläutert, lassen Sie mich vorab zu einer allgemeinen Einschätzung kommen.



Das Betriebsergebnis war durch ansteigende Energie- und Rohstoffkosten sowie Aufwendungen für Wertsteigerungsrechte stark belastet, was entsprechend zu einem geringeren Konzernjahresüberschuss führte.

Im Jahre 2003 hat sich die Chemiekonjunktur nur allmählich, ab dem vierten Quartal aber deutlicher erholt. Trotz der für die Branche überdurchschnittlichen Zuwächse unserer Verkaufsmengen von 3 Prozent führten ungünstige Währungseffekte zu einem nur geringen Umsatzanstieg gegenüber dem Vorjahr.



Das Betriebsergebnis war durch ansteigende Energie- und Rohstoffkosten sowie Aufwendungen für Wertsteigerungsrechte stark belastet, was entsprechend zu einem geringeren Konzernjahresüberschuss führte.

Im ersten Quartal 2004 sehen wir eine erfreulichere Geschäftsentwicklung. Gegenüber dem ersten Quartal 2003 sind unsere Verkaufsmengen um 8 Prozent gestiegen. Die unvorteilhaften Währungseffekte haben den Umsatz aber wiederum gedämpft.

Das Betriebsergebnis ist vor allem aufgrund der extrem hohen und volatilen Energie- und Rohstoffkosten beeinträchtigt worden.



Meine Damen und Herren,

bei Celanese arbeiten wir in internationalen Teams. Vor gut zwei Jahren haben wir mit Six Sigma die Teamarbeit neu definiert und auf eine neue Grundlage gestellt.

Vor gut zwei Jahren haben wir mit Six Sigma die Teamarbeit neu definiert und auf eine neue Grundlage gestellt.

Was sind die Instrumente und Zielgrößen, mit denen wir Celanese erfolgreich im Markt positioniert haben? Was sind die Elemente unserer strategischen Unternehmensführung? Ich nenne vier Bereiche, auf die ich im Einzelnen eingehen werde: Produktivität, Finanzdisziplin, Mitarbeiter und Wachstum.

Lassen Sie mich mit der Produktivität beginnen. Meine Kollegen Dave Weidman und Lyndon Cole haben mit Six Sigma und Operational Excellence eine Neuausrichtung aller Arbeitsprozesse im Hinblick auf Kundenbedürfnisse und Effizienzkriterien in unserem Unternehmen eingeleitet. Inzwischen ist Six Sigma zu einem wesentlichen Bestandteil unserer Unternehmenskultur geworden. Hun-

derte von Führungskräften und Experten sind in dieser Methodik unternehmensweit geschult worden und betreuen Projekte, die erheblich zu Kosteneinsparungen und zur Ertragssteigerung beitragen. Auch hier ist Celanese inzwischen eine Referenzadresse.

Im Rahmen der Übernahme durch Blackstone wurde die Finanzierung der Celanese auf eine neue Basis gestellt.

In der zweiten Jahreshälfte 2004 werden wir die IT-Prozesse aller unserer Geschäfte und der Konzernfunktionen auf das einheitliche, hocheffiziente OneSAP-System umgestellt haben. Die Einführung von OneSAP ist bislang sehr erfolgreich verlaufen und stellt eine gewaltige Leistung unserer IT-Mannschaft und ihrer Partner in den Geschäften dar.

Celanese

Die richtigen Instrumente und Zielgrößen eingesetzt

- ▶ Produktivität
- ▶ Finanzdisziplin
- ▶ Mitarbeiter und Kommunikation
- ▶ Wachstum

Σ Summe der Erfolgsfaktoren

Ich komme zum zweiten Element, der Finanzdisziplin. Solide Finanzen bilden das Herzstück eines Unternehmens. Sie stellen im Kleinen wie im Großen ein Leitprinzip der Unternehmensführung der Celanese dar. Dies galt in der Vergangenheit und es gilt erst recht für die Zukunft. Beim Umlaufvermögen und bei den Investitionen in Sachanlagen legen wir strenge Kriterien an und bauen sie als effiziente Zielgrößen in unsere Anreizsysteme ein. In 2003 haben wir diese sogar übertroffen.

Im Rahmen der Übernahme durch Blackstone wurde die Finanzierung der Celanese auf eine neue Basis gestellt, die Ihnen Perry Premdas noch erläutern wird. An dieser Stelle

möchte ich Perry herzlich für sein langjähriges Engagement für unser Unternehmen danken, denn er wird mit Ablauf seines Vertrages im Herbst die Celanese verlassen. Er ist einer der Väter und sicherlich der Hüter unserer finanziellen Solidität.

Nun zu unseren Mitarbeitern: Celanese ist eine Weltfirma. Wir sehen in dem Austausch der regionalen Erfahrungen und in unserer kulturellen Vielfalt einen Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen. Bisher war es vor allem die Zusammenarbeit über den Atlantik hinweg, heute und morgen wird es verstärkt der Erfahrungsaustausch mit unseren Geschäften in Fernost sein.

Wir sehen in dem Austausch der regionalen Erfahrungen und in unserer kulturellen Vielfalt einen Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen.

Der enorme Wandel, den Celanese in den letzten fünf Jahren vollzogen hat – Börsengang, Portfolioveränderung, Six Sigma-Kultur, die Übernahme durch Blackstone – hat unseren Mitarbeitern Äußerstes abverlangt. Den Erfolg, den wir erzielt haben, haben wir der Motivation und Identifikation unserer Mitarbeiter mit diesen großen Aufgaben zu verdanken.

Auch auf das Vertrauen und die Beziehungen, die wir mit unseren Aktionären und der Öffentlichkeit aufgebaut haben, können wir stolz sein. Wir haben eine sehr intensive und geschätzte Investor Relations- und Medien-Arbeit. Eine besondere Würdigung hat unser Einsatz für Transparenz im vergangenen Herbst erfahren. Unser Aufsichtsrat wurde für vorbildliche Corporate Governance von einer Jury des Magazins Wirtschaftswoche und der Personalberatung Egon Zehnder International ausgezeichnet.

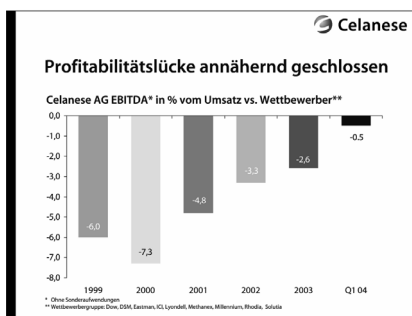
Last but not least: Auch im Jahr 2003 haben wir den Startschuss für

ehrgeizige Projekte gegeben, mit denen wir unsere Marktposition sichern und ausbauen wollen. Ich nenne exemplarisch:

- ▷ Spatenstich für eine der größten Essigsäureanlagen in Asien im chinesischen Nanjing. Inzwischen haben wir Verträge mit verschiedenen Ausrüstern dieser Anlage und erst kürzlich mit dem Gasproduzenten BOC, dem Lieferanten für die Kohlenmonoxidversorgung, abschließen können.
- ▷ Spatenstich für die Errichtung der ersten Polyacetalanlage in China durch ein Joint Venture von Ticona, Polyplastics und Mitsubishi.
- ▷ Erweiterung unserer Joint Ventures mit der China National Tobacco bei Acetatfasern.
- ▷ Kapazitätserweiterung bei dem ultrahochmolekularen Polyethylen GUR® in Oberhausen.

Auch im Jahr 2003 haben wir den Startschuss für ehrgeizige Projekte gegeben, mit denen wir unsere Marktposition sichern und ausbauen wollen.

- ▷ Produktionsstart der neuen, hochmodernen Synthesegas-Anlage ebenfalls hier in Oberhausen.
- ▷ Inbetriebnahme unseres Joint Ventures Estech mit Hatco in Oberhausen zur Herstellung von Hochleistungsschmierstoffen.



Es ist die Summe unserer Anstrengungen bei Produktivität, Finanzmanagement, Führung, Kommu-

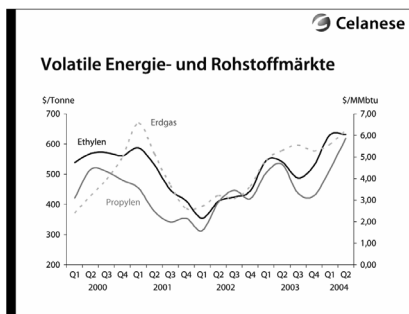
nikation und Wachstum, die unseren Erfolg möglich macht.

Meine Damen und Herren, wir waren in der Lage, in einem schwierigen Umfeld die Profitabilitätslücke – in EBITDA-Marge ausgedrückt – zwischen Celanese und ihren wesentlichen Wettbewerbern im Durchschnitt nahezu zu schließen. Celanese hat sich seit 1999 besser geschlagen als viele ihrer Konkurrenten. Dennoch wird der Wettbewerb auch in Zukunft nicht einfacher. Wir geben uns aber mit dem Erreichen eines Durchschnittswerts nicht zufrieden. Unser Ziel muss es sein, noch besser zu werden und zur Spitzengruppe aufzuschließen.

Celanese hat sich seit 1999 besser geschlagen als viele ihrer Konkurrenten.



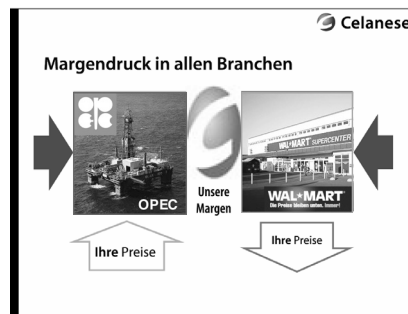
Zu den Herausforderungen, die uns schon länger begleiten und mit denen wir voraussichtlich auch in den kommenden Quartalen oder sogar Jahren leben müssen, gehören u.a. die hohen Energie- und Rohstoffkosten und ein ausgeprägter Margendruck.



Der starke Anstieg der Energie- und Rohstoffkosten hat die gesamte Branche und auch Celanese während der letzten Quartale besonders getrof-

fen. Der enorme Energiebedarf Chinas, die sich langsam erholende Wirtschaft in den USA und die unsichere politische Lage im Nahen Osten gehören zu den Ursachen, die den Ölpreis auf Rekordhöhe trieben. Der für uns wichtige Erdgaspreis hat sich im Vergleich zu den 90er Jahren verdreifacht.

Um dieser Entwicklung künftig weniger ausgesetzt zu sein, haben wir im vergangenen Jahr einen langfristigen Vertrag über den Bezug von Methanol mit Southern Chemical abgeschlossen. Er ermöglicht uns ab 2005, unsere Abhängigkeit vom volatilen Erdgaspreis der US Golfküste teilweise zu reduzieren. Ebenso haben wir unsere Six Sigma-Projekte zur Effizienzsteigerung im Energiebereich verstärkt.



Wir haben einen langfristigen Vertrag über den Bezug von Methanol mit Southern Chemical abgeschlossen.

Unser Betriebsergebnis hat vor allem in den letzten Quartalen darunter gelitten, dass wir die gestiegenen Energie- und Rohstoffkosten nicht immer und nicht vollständig an unsere Kunden weitergeben konnten. Vor dem Hintergrund einer besseren Nachfrage seit Ende 2003 haben wir eine konsequente Preispolitik bei einer Reihe von Produkten im Markt erfolgreich etabliert.

Um es bildlich darzustellen: Unsere Margen stehen einerseits unter dem Druck eines volatilen Rohstoffmarktes – hierfür steht als Synonym die OPEC. Andererseits üben unsere Kunden Druck auf unsere Verkaufs-

preise vor allem durch die Nachfrage nach immer kostengünstigeren Lösungen aus – hierfür steht Wal-Mart als Synonym. Dies ist eine außerordentliche Herausforderung für ein Unternehmen wie Celanese.

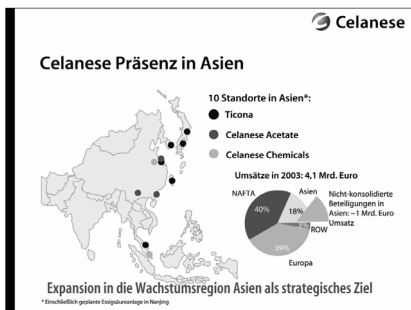


Meine Damen und Herren,

die Meßlatte für unseren Erfolg wird in den nächsten Jahren noch höher liegen als in der Vergangenheit. Dabei stehen wir insbesondere vor zwei großen Herausforderungen.

Wir wollen weiterhin an dem beachtlichen Wachstum in China teilnehmen.

Die eine Herausforderung heißt China. Wir wollen weiterhin an dem beachtlichen Wachstum in dieser Region teilnehmen. Aufgrund unserer jahrzehntelangen Geschäftsbeziehungen sind wir dort gut aufgestellt. Insgesamt erwirtschaften unsere Beteiligungen in Asien zusätzlich 1 Milliarde Euro nicht-konsolidierten Umsatz. Mit unseren Wachstumsprojekten in China, die ich bereits erwähnte, wollen wir unsere Präsenz in diesem Markt deutlich erhöhen.

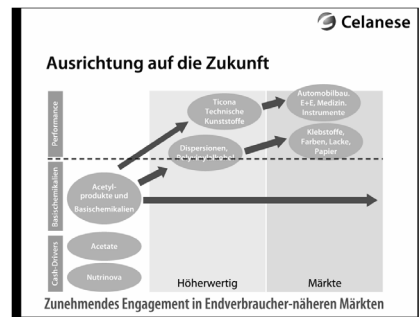


Die andere Herausforderung heißt Wertsteigerung unseres Portfolios. Hierbei setzen wir vor allem auf un-

sere zwei Kerngeschäfte: Integriert in unsere leistungsstarke Acetylwerterschöpfungskette, also der Essigsäure und ihrer Derivate, stärken wir konsequent unser Portfolio im Bereich höherwertiger Chemikalien und Problemlösungen.

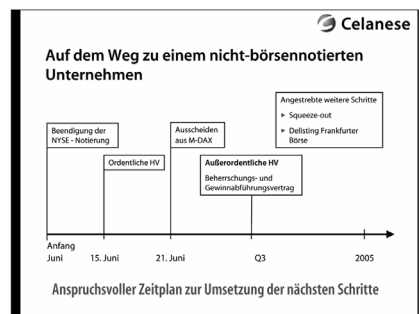
Die andere Herausforderung heißt Wertsteigerung unseres Portfolios.

Bei Ticona wollen wir unser Geschäft mit anspruchsvollen und margenstarken Kunststoffen, die z.B. Metall oder Glas ersetzen, ausweiten. Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang ein Wort zum geplanten Ausbau des Frankfurter Flughafens sagen:



Das Werk Kelsterbach ist der Kernstandort für das europäische Geschäft von Ticona und für dessen Zukunftsfähigkeit. Er steht für uns nicht zur Disposition. Wir sind keine Gegner des Flughafenausbaus. Aber wir sind überzeugt, dass es Alternativen zu der Nordwest-Variante gibt, und die sollten jetzt geprüft werden.

Die Acetatprodukte und unser Geschäft für Lebensmittelzusatzstoffe, die Nutrinova, sind solide „cash driver“ des Unternehmens.



Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich zum Abschluss kurz die beabsichtigten nächsten Schritte auf dem Weg in die private Eigentümerstruktur skizzieren. Nachdem das Übernahmeangebot von Blackstone mit einer Annahmquote von über 84 Prozent der außenstehenden Aktien erfolgreich abgeschlossen werden konnte, haben wir Anfang Juni die Notierung an der New York Stock Exchange beendet. Aus dem MDAX werden wir in den nächsten Tagen ausscheiden. Beide Fälle sind vor dem Hintergrund des deutlich reduzierten Handelsvolumens der Celanese Aktie zu sehen. Beide Schritte stehen in Einklang mit dem Ziel, ein nicht-börsennotiertes Unternehmen zu werden. Dies gilt auch für das längerfristige Ziel von Blackstone eines Squeeze-out und eines Rückzugs der Celanese AG von der Frankfurter Börse. Ein solcher Squeeze-out würde aber erst möglich, wenn Blackstone mindestens 95 Prozent der außenstehenden Aktien besitzt.

Beide Schritte stehen in Einklang mit dem Ziel, ein nicht-börsennotiertes Unternehmen zu werden.

Voraussichtlich im 3. Quartal 2004 werden wir Sie, unsere Aktionäre, in einer außerordentlichen Hauptversammlung bitten, dem Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags mit BCP Acquisition GmbH & Co. KG zuzustimmen. In diesem Zusammenhang werden auch ein Abfindungsangebot und eine Ausgleichszahlung für diejenigen Aktionäre, die weiterhin an der Celanese beteiligt bleiben wollen, vorgelegt. Diese Maßnahme wurde sowohl in der Angebotsunterlage von Blackstone als auch in unserer begründeten Stellungnahme zu dem Übernahmeangebot angekündigt.

Meine Damen und Herren,

mit der Übernahme durch Blackstone beginnt für Celanese eine neue Phase der Unternehmensentwicklung.

Wir haben im Februar diesen Jahres in unserer begründeten Stellungnahme



ausführlich die Gründe dargelegt, warum dieser Schritt im Interesse unserer Aktionäre und des Unternehmens insgesamt liegt und die Wachstumschancen verbessert. Die große Mehr-

heit unserer Aktionäre hat sich für das Angebot von Blackstone entschieden.

Blackstone unterstützt unsere Strategie. Ihre Elemente sind:

- ▷ Fokussierung auf Kerngeschäfte
- ▷ Schnellere Umsetzung der Wachstumsstrategie
- ▷ Weitere Verbesserung der Produktivität
- ▷ Fokus auf Cash-Generierung und Wertsteigerung

Wir sind daher überzeugt davon, dass Celanese auch weiterhin eine Referenzadresse sein wird, und werden in Zukunft nachdrücklich dafür arbeiten.

Meine Damen und Herren,

ich möchte meinen Vortrag nicht beenden, ohne Dr. Günter Metz, unse-

rem bisherigen Aufsichtsratsvorsitzenden, herzlich für seinen Einsatz für die Celanese AG zu danken. Herr Dr. Metz hat mit seinem Können und Wissen, seiner Internationalität und

Blackstone unterstützt unsere Strategie.

seinem Unternehmertum einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg unserer Gesellschaft geleistet. Ein herzlicher Dank gilt aber auch allen jetzt ebenfalls ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitgliedern auf der Anteilseignerseite.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.