



Wolfgang Bauer

Vorstandsvorsitzender
der Dyckerhoff AG

in der Hauptversammlung am 8. Mai 2009

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

zu unserer diesjährigen Hauptversammlung begrüße auch ich Sie zugleich im Namen meiner Vorstandskollegen sehr herzlich. Wir freuen uns, dass Sie an der diesjährigen Dyckerhoff Hauptversammlung teilnehmen. Wie bereits in den Vorjahren haben unsere Aktionäre auch in diesem Jahr die Möglichkeit, meinen Bericht im Internet zu verfolgen, und ich möchte daher auch all diejenigen begrüßen, die an unserer Veranstaltung am Bildschirm teilnehmen.

Meine Ausführungen möchte ich in drei Abschnitte gliedern:

- ▷ Im ersten Teil werde ich Ihnen einen Überblick über die Entwicklung des Dyckerhoff Konzerns im Geschäftsjahr 2008 geben.
- ▷ Im zweiten Teil meiner Ausführungen werde ich Ihnen den Tagesordnungspunkt sechs mit seinen beiden Beschlussvorschlägen erläutern.
- ▷ Schließlich werde ich Ihnen im letzten Teil meiner Ausführungen einen Überblick über die großen In-

vestitionsprojekte von Dyckerhoff, die Entwicklung in den ersten drei Monaten dieses Jahres sowie einen Ausblick auf das gesamte Jahr 2009 geben.

1. Entwicklung von Dyckerhoff im Jahr 2008

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Lassen Sie mich zuerst auf die Entwicklung von Dyckerhoff im Jahr 2008 eingehen.

Dyckerhoff kann auf ein weiteres ereignisreiches und erfolgreiches Geschäftsjahr 2008 zurückblicken.

Ereignisreich zum einen, weil wir unser Logo verändert haben und gemeinsam mit unserem Großaktionär Buzzi Unicem einen einheitlichen Markenauftritt haben. Einen Markenauftritt, der ein gemeinsames Erscheinungsbild ermöglicht und unsere Zugehörigkeit zur Buzzi Unicem Gruppe deutlich macht.

Ereignisreich war dieses Jahr aber auch, weil die internationale Finanzkrise Europa erreicht hat und zu einer

deutlichen Korrektur einiger unserer Einschätzungen geführt hat. Allerdings haben wir unseren Umsatz und unsere Ergebnisse im Geschäftsjahr 2008 noch einmal steigern können.

Bevor ich zu den Details berichte, möchte ich mit einem kurzen Überblick unserer Zielerreichung beginnen. Im letzten Jahr hatte ich Ihnen unsere Erwartungen für die Finanzziele 2008 geschildert: Wir wollten einen Konzernumsatz, der leicht über dem des Vorjahres liegt, erzielen. Außerdem wollten wir unser Ergebnis aus dem operativen Geschäft leicht über dem Vorjahresniveau halten.

Unseren Umsatz haben wir um 11 % auf fast 2 Mrd. EUR gesteigert. Damit hat der Umsatz unsere Prognose übertroffen. Dies ist auf die milde Witterung im Januar und Februar sowie auf eine starke Bautätigkeit im ersten Halbjahr, besonders in Russland und in der Ukraine, zurückzuführen. Im zweiten Halbjahr ging das Wachstum infolge der Wirtschaftskrise deutlich zurück. Die Abschreibungen lagen über unseren Erwartun-

gen, da außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von rund 20 Mio. EUR notwendig waren. Das Zinsergebnis und die Steuerquote gingen erwartungsgemäß deutlich zurück. Unsere Ergebnisse lagen leicht über unseren Erwartungen. Insgesamt waren das EBITDA um 3% höher, das Ergebnis vor Steuern um 4,5% niedriger und der Jahresüberschuss um 7% höher.

Wir haben eine sehr solide Bilanz und kaum Schulden. Dies ist auf die gute Ergebnislage und die weitere Rückzahlung von Darlehen zurückzuführen. Die Verbindlichkeiten sind infolge der Investitionsprojekte leicht gestiegen. Im April 2008 hob die Rating Agentur Moody's unser Investment Grade Rating aufgrund unserer gesunden Finanzsituation an. Zurzeit lauten unsere Ratings „BBB“ mit stabilem Ausblick bzw. „Baa2“ mit stabilem Ausblick. Die Ratings unserer Wettbewerber wurden größtenteils heruntergestuft, während unser Rating nicht verändert wurde.

Das Jahr 2008 war wirtschaftlich gesehen wieder ein sehr erfolgreiches Jahr für Dyckerhoff. Ohne unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im In- und Ausland wäre dieser Erfolg jedoch nicht möglich gewesen. Für ihr großes Engagement möchte ich mich an dieser Stelle bedanken. Auch im Jahr 2009 zähle ich wieder auf sie, um gemeinsam Dyckerhoff auf seinem erfolgreichen Kurs zu halten. Den Vertretungen der Arbeitnehmer danke ich auch in diesem Jahr wieder für ihre sachliche und konstruktive Zusammenarbeit.

Doch nun zu den Veränderungen des Jahres 2008: zunächst zur Umsatzentwicklung.

Der Konzernumsatz stieg von 1,779 Mrd. EUR auf 1,972 Mrd. EUR. Die operativen Verbesserungen betragen insgesamt 195 Mio. EUR. Den größten Wachstumsbeitrag lieferte dabei Osteuropa – operativ erhöhte sich hier der Umsatz um 177 Mio. EUR – gefolgt von Deutschland / Westeuropa mit 49 Mio. EUR; während der Umsatz in den USA um 31 Mio. EUR zurückging. Veränderungen im Konsoli-

dierungskreis erhöhten den Umsatz um 13 Mio. EUR. Währungseffekte verminderten den Umsatz um 15 Mio. EUR.

Das EBITDA stieg von 562 Mio. EUR auf 579 Mio. EUR. Aus dem operativen Geschäft wurde das EBITDA um 51 Mio. EUR verbessert, Einmaleffekte verminderten es um 32 Mio. EUR. Veränderungen im Konsolidierungskreis waren mit plus 4 Mio. EUR insgesamt nicht sehr bedeutend; Wechselkursveränderungen verminderten das EBITDA um 6 Mio. EUR. Unsere EBITDA-Marge verminderte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 29,3%.

Der Materialaufwand erhöhte sich durch Mehrproduktion in Deutschland, in der Tschechischen Republik und in Polen. Außerdem wirkten sich vor allem höhere Kosten in Russland und in der Ukraine aus, da dort die Preise für Brennstoffe und Strom gestiegen sind. Insgesamt war der Materialaufwand um 103,9 Mio. EUR höher. Der Anstieg lag mit 13,8% über der Wachstumsrate des Umsatzes. Die Personalkosten sind leicht gestiegen. Dies ist auf Neueinstellungen und auf normale Lohn- und Gehaltserhöhungen zurückzuführen. Die sonstigen betrieblichen Erträge waren um 56,8 Mio. EUR geringer als im Vorjahr, während die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 8,6 Mio. EUR angestiegen sind. Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen stammt vor allem aus höheren Ausgangsfrachten durch mehr Exporte, höheren Aufwendungen für Fremdreparaturen, höheren Aufwendungen für Mieten, Pachten und Operate-Leasing-Aufwendungen sowie aus erhöhten Wertberichtigungen. Die Verringerung der sonstigen betrieblichen Erträge ist ausschließlich auf im Vorjahr enthaltene Einmaleffekte zurückzuführen. Dies war vor allem die Auflösung von Rückstellungen für die Verpflichtung zur Rückgabe von CO₂-Emissionsrechten der ersten Handelsperiode 2005 bis 2007. Dazu kamen periodenfremde Erträge aus der Rückerstattung von Umsatzsteuer aus Vorjahren.

Die Abschreibungen lagen im Wesentlichen durch Werksveränderungen in den USA um 5,9 Mio. EUR über dem Vorjahr. Diese Werksveränderungen umfassten folgende Maßnahmen: In den USA wurde gleichzeitig mit der Entscheidung für die Kapazitätserweiterung in unserem Werk River die Rückführung von Importlieferungen und bei Bedarf die Stilllegung der Klinker- und Zementproduktion des alten und weniger rentablen Werks Independence in Kansas beschlossen. Da die Zementnachfrage in den USA stark zurückgegangen ist, wurde die Produktion im Werk Independence vorzeitig bereits Anfang September 2008 eingestellt. Seitdem wird dieser Standort als Terminal weiter betrieben. In New Orleans wurde die Hüttenandmahlung Ende Juni 2008 eingestellt. Auch diesen Standort betreibt Buzzi Unicem USA seitdem als Terminal weiter. Aufgrund des starken Nachfragerückgangs wurde außerdem das Werk Oglesby Ende November 2008 vorübergehend stillgelegt.

Nun zurück zur Gewinn- und Verlustrechnung. Das Beteiligungsergebnis verminderte sich um 4,3 Mio. EUR. Dies betrifft im Wesentlichen gesunkene Ergebnisbeiträge der US-amerikanischen Gesellschaft Kosmos und der Sievert Gruppe.

Das Zins- und sonstige Finanzergebnis 2008 verringerte sich um 18,1 Mio. EUR. Hier machte sich vor allem ein Einmaleffekt aus Zinserträgen der bereits vorher genannten Umsatzsteuererstattung im Jahr 2007 bemerkbar. Insgesamt ging das Ergebnis vor Steuern um 19,4 Mio. EUR zurück.

Der Steueraufwand hat sich deutlich verringert. Dies ist im Wesentlichen auf Einmaleffekte im Vorjahr sowie auf das erheblich geringere US-Ergebnis zurückzuführen. Die Steuerquote beträgt 26,1% und liegt 8,0 Prozentpunkte unter dem Vorjahr. Mit dem Jahresüberschuss von 306,7 Mio. EUR konnten wir unser Vorjahresergebnis noch einmal übertreffen. Der Jahresüberschuss ist um 7,2% bzw. 20,7 Mio. EUR gestiegen.

Doch ist gleichzeitig auch klar, dass wir damit den Zenit überschritten ha-

ben. Die Aussichten für die folgenden Jahre sind deutlich schlechter.

Unsere Verschuldung ist leicht angestiegen. Die Nettoverschuldung erhöhte sich im Jahr 2008 vor allem durch unsere verstärkte Investitionstätigkeit. Bereits vor dem Zusammenschluss unserer US-Aktivitäten in den USA hat sich Buzzi Unicem über RC Cement refinanziert, diese Anleihen werden mit 48,5% als Verschuldung im Dyckerhoff Konzern ausgewiesen. Diesem Betrag steht jedoch eine Forderung gegen Buzzi Unicem in gleicher Höhe in Form des ausgewiesenen Gesellschafterdarlehens gegenüber. Daher wird dieses Gesellschafterdarlehen bei der Berechnung der Nettoverschuldung abgezogen. Insgesamt wurde die Nettoverschuldung um 59 Mio. EUR auf 289 Mio. EUR erhöht. Hierbei sind sowohl die Mezzanine-Finanzierung als auch die Pensionsverpflichtungen berücksichtigt. Eine Rückzahlung der Mezzanine-Finanzierung konnte frühestens zum Ende 2008 gefordert werden. Von diesem Sonderkündigungsrecht haben einige Darlehensgeber Gebrauch gemacht. Es wurden 2,18 Mio. EUR zurückgezahlt. Das Volumen der Mezzanine-Finanzierung hat sich durch die Kapitalisierung von Zinszahlungen, die erst am Ende der Laufzeit zu leisten sind, auf 225 Mio. EUR erhöht. Ohne die Pensionsrückstellungen in Höhe von 227 Mio. EUR ist die Nettoverschuldung von Dyckerhoff mit 62 Mio. EUR vergleichsweise gering.

Die Rückführung der Bankverbindlichkeiten setzten wir fort. Auch die erfreuliche Ergebnisentwicklung wirkte sich positiv auf unsere Bilanzstruktur aus, wenngleich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen infolge unserer Investitionsprojekte höher waren. Die folgenden Kennzahlen zeigen, dass unsere Bilanzstruktur solide ist: Der Verschuldungsgrad – ohne Berücksichtigung der Pensionsrückstellungen – veränderte sich von 0,2% auf 4%. Die Eigenkapitalquote stieg auf 49%; im Vorjahr lag sie bei 45%. Auch unser Anlagendeckungsgrad – das Verhältnis von Eigenkapital zu dem im Unter-

nehmen langfristig gebundenen Anlagevermögen, eine in unserem Geschäft mit hoher Kapitalintensität wichtige Kennziffer – hat sich weiter verbessert.

Ich möchte Ihnen nun die Entwicklung unseres operativen Geschäfts in den Regionen anhand unserer Geschäftsbereiche erläutern. Auch wenn das Gewicht von Deutschland innerhalb des Länderportfolios abgenommen hat, ist unser Heimatmarkt unverändert ein wichtiger Markt. Ich komme damit zur Entwicklung unseres Geschäftsbereichs Deutschland / Westeuropa:

Die *deutsche* Wirtschaft befand sich zum Ende des Jahres 2008 in der Rezession. Das Bruttoinlandsprodukt ist im Jahresendquartal im Vergleich zum Vorquartal um 2,1% gesunken. Das war der größte Rückgang seit der Wiedervereinigung. Die Bauinvestitionen stiegen um 2,8%. Zu dem Anstieg hat im Wesentlichen die Ausweitung der Investitionen im Nichtwohnbau um 5,6% beigetragen – das ist die höchste Zuwachsrate seit 1992. Das ist insofern erfreulich, weil der Nichtwohnbau mittlerweile für die deutsche Zementindustrie mit einem Anteil von fast 40% zum wichtigsten Nachfrage-segment geworden ist. Der Zementverbrauch entwickelte sich in den Sommermonaten positiv und ist im letzten Quartal 2008 zurückgegangen. Im Ergebnis nahm der Zementverbrauch in Deutschland um etwa 1% zu. Die Importe gingen um 3% zurück; der Inlandsabsatz der deutschen Zementhersteller lag damit um knapp 1% unter dem Vorjahr. Der Absatz von Zement und anderen hydraulischen Bindemitteln von Dyckerhoff in Deutschland stieg vor allem durch die Exporte um insgesamt 3% auf rund 5,5 Mio. t. Die Durchschnittserlöse für Grauzement haben sich um 8% verbessert. Der Transportbetonverbrauch im deutschen Markt blieb mit 41 Mio. m³ annähernd konstant. Der Absatz unserer Transportbetonwerke lag mit knapp 3,3 Mio. m³ um 12% über dem Vorjahr.

Der deutsche Umsatz stieg um 89,2 Mio. EUR. Erstkonsolidierungen

führten zu einer Verbesserung von insgesamt 20,0 Mio. EUR. Im Zement und auch im Beton stieg der Umsatz infolge höherer Absätze und Preise um 50,3 Mio. EUR bzw. 18,9 Mio. EUR.

Das EBITDA verminderte sich um 36,7 Mio. EUR. Allerdings waren im Vorjahr Einmaleffekte von insgesamt 58,4 Mio. EUR enthalten, die im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen für die Verpflichtung zur Rückgabe von CO₂-Emissionsrechten der ersten Handelsperiode sowie aus sonstigen periodenfremden Erträgen aus der Rückerstattung von Umsatzsteuer aus Vorjahren sowie Rückstellungszuführungen stammen. Die operative Verbesserung des EBITDA 2008 von 18,6 Mio. EUR kommt aus Preiserhöhungen bei unseren Produkten sowie unserem konsequenten Kostenmanagement. Veränderungen im Konsolidierungskreis sowie Einmaleffekte erhöhten das EBITDA um 2,0 Mio. EUR bzw. 1,1 Mio. EUR.

Das Wirtschaftswachstum in *Luxemburg* hat sich gegenüber den Vorjahren verlangsamt. Die Bauinvestitionen lagen in etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Der inländische Zementverbrauch sank um 5,9%. Auch unser Grauzementabsatz in Luxemburg ging zurück; mit einem Minus von 3,3% allerdings weniger stark als der Zementverbrauch. Durch erhöhte Exporte blieb unser gesamter Grauzementabsatz jedoch stabil. Die Preise für Grauzement konnten um knapp 5% angehoben werden. Der Absatz von Zement und anderen hydraulischen Bindemitteln von Dyckerhoff nahm um knapp 1% zu und beträgt rund 1,1 Mio. t.

Der Umsatz verminderte sich um 1,1 Mio. EUR, weil wir im Herbst 2007 die Marbrerie Jacquemart verkauft und endkonsolidiert haben. Auf die Gesellschaft entfiel ein Umsatz von 6,6 Mio. EUR. Operativ hat sich der Umsatz durch Absatz- und Preissteigerungen um 5,5 Mio. EUR erhöht.

Das EBITDA wurde insgesamt um 5,6 Mio. EUR verbessert. Allerdings

ist dies im Wesentlichen auf den Verkauf unserer Minderheitsbeteiligung Eurobeton Holding mit einem Buchgewinn von 7,1 Mio. EUR zurückzuführen. Kostensteigerungen, insbesondere bei Instandhaltungen, Strom- und Personalkosten, führten zu einem Rückgang von 5,3 Mio. EUR. Die Veränderungen im Konsolidierungskreis wirkten sich mit 1,8 Mio. EUR positiv aus. Im Vorjahr verminderte der Buchverlust aus dem Verkauf der Marbrerie Jacquemart in Höhe von 2,0 Mio. EUR das EBITDA.

In den *Niederlanden* wuchs die Wirtschaft um 1,5%. Die Lage der Bauwirtschaft war noch zufriedenstellend. Die Bauinvestitionen erhöhten sich um über 2%. Unser Absatz an Transportbeton stieg im Jahr 2008 um 18% auf 1,2 Mio. m³. Die Transportbetonpreise erhöhten sich um 4%. Der Absatz an Zuschlagstoffen ging hingegen um 21% zurück.

Unser Umsatz in den *Niederlanden* ging um 7,7 Mio. EUR zurück. Wir verkauften zwar mehr Beton, jedoch deutlich weniger Zuschlagstoffe. Diesen Rückgang konnten höhere Betonpreise nicht ausgleichen.

Infolgedessen verringerte sich das EBITDA um 0,8 Mio. EUR.

Insgesamt steigerten wir den Umsatz des Geschäftsbereichs Deutschland / Westeuropa um 61 Mio. EUR oder 8% auf 798 Mio. EUR. Das EBITDA des Geschäftsbereichs verminderte sich gegenüber dem Vorjahr um 17%: Es ging um 32 Mio. EUR auf 152 Mio. EUR zurück.

Im Geschäftsbereich Osteuropa war die Entwicklung sehr erfreulich:

Im Vergleich zu anderen europäischen Volkswirtschaften hat sich *Polen* bis zum Herbst des Jahres 2008 noch gut entwickelt. Das Bruttoinlandsprodukt stieg um 4,5%. Auch die Bauinvestitionen erhöhten sich deutlich. Der Zementverbrauch nahm um 1,5% auf 16,9 Mio. t zu und die Zementpreise stiegen deutlich. Der Transportbetonverbrauch sank um rund 4%. Wir haben unseren Zementabsatz um 10% auf 1,6 Mio. t gesteigert. Unsere Preise in Landeswährung

stiegen um rund 13%. Mit knapp 1 Mio. m³ verkauften wir fast 5% mehr Transportbeton. Die Preise in Landeswährung erhöhten sich um rund 10%.

Der Umsatz stieg um insgesamt 40,9 Mio. EUR. Höhere Absätze und Preise sowohl beim Zement als auch beim Beton bewirkten einen Umsatzanstieg um 19,0 Mio. EUR bzw. 8,7 Mio. EUR. Zusätzlich erhöhten Wechselkurseffekte den Umsatz um 13,2 Mio. EUR.

Diese Entwicklung bewirkte eine Verbesserung des währungsbereinigten EBITDA um 12,7 Mio. EUR. Wechselkurse machten sich mit 5,2 Mio. EUR positiv bemerkbar. Insgesamt übertraf das EBITDA das Vorjahr um 17,9 Mio. EUR.

In der *Tschechischen Republik* hat sich das Wirtschaftswachstum 2008 im Vergleich zu den Vorjahren bedeutend verlangsamt und betrug 3,1%. Auch die Bauinvestitionen wuchsen mit gut 2% gedämpft. Der Zementverbrauch blieb konstant und beträgt 5,1 Mio. t. Der Transportbetonmarkt in der Tschechischen Republik nahm um 1% und in der Slowakei um 7% zu. Unser Zementabsatz nahm leicht um 2% auf rund 1,1 Mio. t zu. Die Preise für Grauzement in Landeswährung erhöhten sich um rund 4%. Die Dyckerhoff Transportbetongesellschaften konnten ihren Absatz um insgesamt rund 6% auf 2,4 Mio. m³ steigern. Die Preise für Transportbeton in Landeswährung stiegen um etwa 2% in der Tschechischen Republik bzw. um 3% in der Slowakei.

Entsprechend nahm der Umsatz um 45,0 Mio. EUR zu. Preis- und Absatzsteigerungen ergaben ein Umsatzplus von insgesamt 19,8 Mio. EUR. Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten mit minus 0,3 Mio. EUR keinen wesentlichen Einfluss. Wechselkurseffekte erhöhten den Umsatz um 25,5 Mio. EUR.

Das EBITDA übertraf das Vorjahr insgesamt um 3,0 Mio. EUR. Kostensteigerungen konnten nicht vollständig ausgeglichen werden. Wechselkursveränderungen erhöhten das EBITDA um 7,6 Mio. EUR. Das wä-

hrungsbereinigte operative EBITDA ging um 1,2 Mio. EUR zurück. Im Vorjahr war der Ertrag aus dem Verkauf der Bohemia Beton Union Decin in Höhe von 3,4 Mio. EUR enthalten.

Das Bruttoinlandsprodukt in der *Ukraine* erhöhte sich nach Einschätzung der Deutschen Bank um gut 3%. Die Bauwirtschaft wurde besonders hart von der internationalen Finanzkrise getroffen. Durch die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Kreditbeschaffung wurden viele Projekte zumindest vorübergehend eingestellt. Speziell in der Region um Kiew waren zur Jahreswende 2008/2009 viele brachliegende Baustellen zu beobachten. Wir rechnen damit, dass die Bauinvestitionen im Gesamtjahr 2008 stagnierten. Der Zementverbrauch konnte am Anfang des Jahres 2008 noch hohe Zuwachsraten verzeichnen, die aber im Verlauf des Jahres kontinuierlich abnahmen. Im Schlussquartal sank der Verbrauch im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum um ca. 25%, so dass sich für das gesamte Jahr eine Abnahme des Zementverbrauchs um 1% ergibt. Der ukrainische Transportbetonverbrauch sank um rund 2%.

Der Grauzementabsatz unserer beiden Werke sank um etwa 2%. Die Durchschnittspreise in Landeswährung konnten um etwa 34% erhöht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Inflationsrate mit 25% einen Spitzenwert in Europa einnimmt. Der Absatz von Zement und anderen hydraulischen Bindemitteln von Dyckerhoff sank leicht um rund 2% auf rund 2,5 Mio. t. Unser Transportbetonabsatz sank jedoch aufgrund der allgemeinen Entwicklung in der Bauwirtschaft um 7%. Hier erzielten wir Preiserhöhungen von 23%.

Entsprechend nahm der Umsatz insgesamt um 30,2 Mio. EUR zu. Trotz des Einbruchs beim Zement- und Betonabsatz im vierten Quartal stieg der Zement- bzw. Betonumsatz währungsbereinigt aufgrund höherer Durchschnittspreise um 50,5 Mio. EUR bzw. 3,5 Mio. EUR. Wechselkurseffekte minderten den Umsatz um 23,8 Mio. EUR.

Insgesamt verminderte sich das EBITDA um 11,6 Mio. EUR. Gestiegene Brennstoffkosten konnten wir durch höhere Preise für unsere Produkte mehr als ausgleichen. Daraus ergab sich ein Plus von 0,3 Mio. EUR. Negative Währungseffekte machten 5,7 Mio. EUR aus. Aufwendungen für die Demontage bzw. Montage von gebrauchten Anlagenteilen in Deutschland, die in der Ukraine wieder aufgebaut werden, sowie Rückstellungen im Rahmen eines laufenden Gerichtsverfahrens minderten das EBITDA insgesamt um 10,3 Mio. EUR. Im Vorjahr waren Einmaleffekte in Höhe von insgesamt 4,1 Mio. EUR, ebenfalls für die Demontage bzw. Montage von Anlagenteilen und Risikovorsorge, enthalten.

Obwohl *Russland* seit Herbst 2008 ähnlich hart wie die Ukraine von der internationalen Finanzkrise getroffen wurde, ist die Lage aufgrund des stabileren politischen und wirtschaftlichen Umfelds positiver zu beurteilen. Das Bruttoinlandsprodukt stieg immerhin um knapp 6%. Die Entwicklung der russischen Bauwirtschaft war von den zunehmenden Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung geprägt und hat sich ebenfalls verschlechtert. Der Zementverbrauch nahm in ganz Russland um ungefähr 3% und in dem für uns relevanten Teilmarkt, der Region Ekaterinburg, um ca. 4% ab.

Unser Grauzementabsatz in Russland verminderte sich leicht um gut 1%. Die Durchschnittspreise in Landeswährung konnten um 39% erhöht werden. Allerdings gingen die Zementpreise in der zweiten Jahreshälfte stark zurück. Die Inflationsrate betrug 13%. Der Dyckerhoff Absatz von Zement und anderen hydraulischen Bindemitteln lag mit knapp 2,3 Mio. t um 3% unter dem Vorjahresniveau.

Unser Umsatz stieg insgesamt um 69,4 Mio. EUR. Infolge des leicht verminderten Zementabsatzes bei erheblich höheren Durchschnittspreisen nahm er um 80,1 Mio. EUR zu. Wechselkurseffekte minderten den Umsatz um 10,7 Mio. EUR.

Das EBITDA stieg um 78,6 Mio. EUR. Die operativen Verbesserungen

betruhen währungsbereinigt 61,1 Mio. EUR. Aufwendungen im Zusammenhang mit der Kapazitätserweiterung in unserem Werk in Suchoi Log minderten es um 5,5 Mio. EUR. Wechselkursveränderungen minderten das EBITDA zusätzlich um 7,0 Mio. EUR. Im Vorjahr waren Aufwendungen für die Kapazitätserweiterung in Suchoi Log in Höhe von 30,0 Mio. EUR enthalten.

Insgesamt stieg der Umsatz in Osteuropa um 181 Mio. EUR oder 25% auf 917 Mio. EUR und das EBITDA um 89 Mio. EUR oder 31% auf 372 Mio. EUR.

Die gesamtwirtschaftliche Situation in den USA hat sich im Verlauf des Jahres 2008 weiter verschlechtert. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs nur noch um weniger als 1% und die Bauinvestitionen sind sogar um knapp 10% gesunken. Auch im Zementmarkt waren die Turbulenzen deutlich zu spüren. Der Zementverbrauch ging um knapp 14% auf rund 100 Mio. t zurück.

In den regionalen Märkten unserer Werke haben sich die Bedingungen im Jahresverlauf wesentlich verschlechtert. Insbesondere durch die rückläufige Wohnungsbautätigkeit und den verschärften Wettbewerb sank der Absatz von Buzzi Unicem USA. Der auf Dyckerhoff entfallende Anteil von 48,5% des gesamten Zementabsatzes der Buzzi Unicem USA verminderte sich um rund 11% auf 3,4 Mio. t. Die Preise gingen um rund 2% zurück.

Über die Werksveränderungen in den USA, also die Einstellung der Klinkerproduktion und Zementmahlung im Werk Independence, die Einstellung der Hüttensandmahlung in New Orleans sowie die vorübergehende Stilllegung des Werks Oglesby habe ich bereits vorher berichtet. Der neue Ofen im Werk River wird im Sommer in Betrieb genommen.

Weniger Absatz und niedrigere Preise wirkten sich entsprechend auf den Umsatz aus, der währungsbereinigt um 30,7 Mio. EUR geringer war. Zusätzlich führten negative Währungseffekte in Höhe von 18,8 Mio.

EUR zu einem Umsatzrückgang von insgesamt 49,5 Mio. EUR.

Infolge dessen und aufgrund von Kostensteigerungen bei Brennstoffen und Reparaturen sank das EBITDA insgesamt um 41,7 Mio. EUR. Der operative Rückgang betrug währungsbereinigt 33,5 Mio. EUR. Dabei hatten Wechselkurseinflüsse einen negativen Effekt von 5,7 Mio. EUR. Die Einmalaufwendungen der Werksveränderungen beliefen sich auf 2,5 Mio. EUR.

Zusammenfassend verminderte sich der Umsatz des Geschäftsbereichs USA um 49 Mio. EUR oder 16% auf 257 Mio. EUR und das EBITDA verringerte sich um 42 Mio. EUR oder 35% auf 77 Mio. EUR.

Ich möchte damit meine Ausführungen zur Geschäftsentwicklung im Jahr 2008 abschließen und noch einige Anmerkungen zur Entwicklung unserer Aktionärsstruktur, zur Aktienkursentwicklung und zu unserem Dividendenvorschlag machen:

Zunächst zur Entwicklung der Aktionärsstruktur:

Buzzi Unicem hat im Jahr 2008 seinen Anteilsbesitz an Dyckerhoff weiter erhöht. Zum Jahresende hielt die Buzzi Unicem Gruppe 97,97% unserer Stammaktien und 88,27% unserer Vorzugsaktien. Dies entspricht 93,13% des Grundkapitals der Dyckerhoff AG.

Im Vergleich zu den Aktienindizes entwickelten sich die Dyckerhoff Aktien im Jahr 2008 besser als der Markt. Die Stammaktien erreichten ihren Höchstkurs von 47,88 EUR am 13. Mai und die Vorzugsaktien mit 48,00 EUR am 13. und auch am 21. Mai. In der anschließenden Seitwärts-Abwärtsbewegung konnte sich auch Dyckerhoff der negativen Entwicklung auf Grund immer neuer Hiobsbotschaften im Herbst nicht ganz entziehen. So erreichten die Stammaktien ihren Tiefstkurs in Höhe von 34,00 EUR am 8. Oktober und am 7. November. Die Vorzugsaktien hatten ihren tiefsten Wert mit 31,10 EUR am 7. November. Jedoch erholten sich die Dyckerhoff Aktien bis zum Jahresende von diesem Kursniveau. Der

Kurs der Stammaktien schloss am Jahresende mit 41,79 EUR und der Jahreschlusskurs der Vorzugsaktien betrug 39,92 EUR. Insgesamt hat sich sowohl der Wert der Stammaktien als auch der der Vorzugsaktien im Geschäftsjahr 2008 nur leicht verringert.

Auch 2009 dürfte aufgrund der erwarteten Rezession ein schwieriges Börsenjahr werden. Ungewiss ist, wie stark die Rezession ausfallen wird, wie die Märkte reagieren werden und wie sich die Unternehmen in diesem Umfeld entwickeln werden. Zu Jahresbeginn 2009 verzeichneten alle Börsenkurse weiterhin starke Rückgänge. Allerdings führten die Gegenmaßnahmen der Regierungen zu einer langsamen Beruhigung der Aktienmärkte, was auch den Kursverlauf der Dyckerhoff Aktien beeinflusste. Sowohl die Stammaktien als auch die Vorzugsaktien liegen über ihrem Jahresanfangswert. Ob Anfang März die Talsohle an den Aktienmärkten durchschritten wurde, ist abzuwarten.

Für beide Aktiengattungen – Stammaktien und Vorzugsaktien – schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 2,00 EUR vor; dies ist eine Erhöhung um fast 52 % gegenüber der Vorjahresdividende. Die Dividendensumme beträgt 82,5 Mio. EUR und entspricht 30 % des Konzernjahresüberschusses.

Gestatten Sie mir noch ein paar Bemerkungen zu einigen wettbewerbsrechtlichen Verfahren, von denen wir betroffen sind. Im November 2008 erfolgten Untersuchungen der Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommission bei zahlreichen europäischen Zementherstellern, darunter auch Dyckerhoff. Unsere Geschäftsräume in Wiesbaden und in Luxemburg wurden zwei Tage lang durchsucht und einzelne Dokumente kopiert. Seitdem haben wir nichts mehr von der Europäischen Kommission gehört. Es ist uns derzeit nicht bekannt, ob die Europäische Kommission Vorwürfe gegen die Zementindustrie erheben wird oder welchen Verlauf die Ermittlungen der Kommission nehmen werden.

Mit dem im Sommer 2002 durch das Bundeskartellamt initiierten Bußgeldverfahren gegen die deutsche Zementindustrie ist derzeit das Oberlandesgericht Düsseldorf befasst, das über die Einsprüche der betroffenen Zementhersteller verhandelt. In diesem Verfahren hat Ende 2008 die Beweisaufnahme begonnen. Die letzten Verhandlungstermine sind derzeit für Anfang Juli 2009 geplant. Wann mit einer Entscheidung in dem Verfahren zu rechnen ist, ist schwer abzuschätzen.

Im Zusammenhang mit dem deutschen Kartellverfahren wurden Dyckerhoff sowie fünf weitere Zementhersteller von angeblichen Kartellschädigten durch die belgische Gesellschaft CDC, Cartel Damage Claims, im Jahr 2006 vor dem Landgericht Düsseldorf auf Schadenersatz verklagt. Wir haben erhebliche Zweifel an der Zulässigkeit der Klage, waren aber mit unseren hierauf gerichteten Rechtsmitteln im April 2009 vor dem BGH unterlegen. Dies ist jedoch lediglich ein Zwischenschritt in dem Verfahren, da über die Begründetheit der Klage noch nicht entschieden ist. Das Verfahren ist vor dem Landgericht fortzusetzen. Ein Zeitplan existiert hierfür derzeit noch nicht.

Wir haben aus der Vergangenheit gelernt und sind mit neuem Selbstverständnis und darauf abgestimmtem Geschäftsmodell am Markt tätig. Wir wollen zum Wohl aller Stakeholder ein moderner Zementhersteller und fairer Wettbewerber sein, der nachhaltig erfolgreich ist. Wir haben unsere Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und den Wettbewerb intensiviert. Unsere Mitarbeiter, vor allem im Vertrieb, werden regelmäßig durch gezielte Schulungen sensibilisiert. Seit 2002 sind in Deutschland individuelle Wettbewerbsverstöße als Kündigungsgrund in den Arbeitsverträgen festgeschrieben. Wir sind dabei, entsprechende Regelungen auch in den Arbeits- und Anstellungsverträgen unserer ausländischen Beteiligungsgesellschaften zu implementieren. Auch im Ausland werden die Mitarbeiter regelmäßig geschult und in einem wettbewerbsrechtskonformen Verhalten ge-

fördert. Ich werde keinesfalls irgendwelche Wettbewerbsverstöße dulden. Jeder einzelne Verstoß hat arbeitsrechtliche Konsequenzen.

Der Vorstand ist davon überzeugt, dass die eingeleiteten Maßnahmen Wirkung zeigen und sich das Management und alle Mitarbeiter von Dyckerhoff dem Wettbewerbsrecht konform verhalten und keine Wettbewerbsverstöße vorliegen. Für Dyckerhoff ist in den zurückliegenden Jahren ein gesunder Wettbewerb zum Fundament des Erfolgs geworden. Darauf wollen und werden wir nicht mehr verzichten. Als moderner Zementhersteller und fairer Wettbewerber werden wir in dem Verfahren vor dem Oberlandesgericht Düsseldorf gerade deshalb ohne Wenn und Aber zu unserer Vergangenheit stehen.

Lassen Sie mich nun noch einige Anmerkungen zum Tagesordnungspunkt 6 mit seinen zwei Beschlussvorschlägen machen:

2. Ergänzende Informationen zu Tagesordnungspunkt 6

Beschlussvorschläge 6.a) und 6.b): Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien:

Wie in den vergangenen Jahren hat der Vorstand auch im abgelaufenen Geschäftsjahr von der erteilten Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien keinen Gebrauch gemacht. Da die Ermächtigung im November 2009 ausläuft, schlagen Vorstand und Aufsichtsrat vor, um auch künftig über die Möglichkeit zur Nutzung dieses international üblichen Finanzierungsinstruments zu verfügen, die bestehende Ermächtigung aufzuheben und über die nächste Hauptversammlung hinaus bis Anfang November 2010 neu zu erteilen. Abgesehen von der neuen Erteilung der Ermächtigung zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien, die inhaltlich ausführlicher als in der Vergangenheit gefasst ist, sind die Bedingungen der Ermächtigung gegenüber den Vorjahren unverändert. Neu ist lediglich der zu Tagesordnungspunkt 6.b) aufgeführte Beschlussvorschlag, der eine bei vielen

DAX-Unternehmen etablierte Handlungsalternative des Erwerbs eigener Aktien aufgreift. Der unter 6.b) aufgeführte Beschlussvorschlag sieht in Ergänzung des unter 6.a) aufgeführten Beschlussvorschlags die Möglichkeit des Erwerbs eigener Aktien durch den Einsatz von Eigenkapitalderivaten, also mittels Put- oder Call-Optionen oder einer Kombination aus beiden vor. Diese Ergänzung stellt keine zusätzliche oder eigenständige Ermächtigung zum Rükckerwerb dar. Es gelten alle Bedingungen des Rükckerwerbs des unter 6.a) unterbreiteten Beschlussvorschlags, insbesondere die zeitlichen Vorgaben. Die einzige Modifikation ist, dass der Erwerb unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten auf Aktien in einem Umfang von 5% des Grundkapitals beschränkt ist. Der Beschlussvorschlag unter 6.a) schöpft mit 10% des Grundkapitals hingegen den gesetzlich gewährten Rahmen vollständig aus.

Wegen der Einzelheiten darf ich auf die Beschlussvorschläge und den Bericht des Vorstands zu Tagesordnungspunkt 6 an diese Hauptversammlung verweisen, der im Internet verfügbar ist und bei der Gesellschaft ausgelegen hat und heute am Infotisch erhältlich ist. Im Übrigen möchte ich anmerken, dass es keine konkreten Pläne für das Ausnutzen der beiden Beschlussvorschläge gibt.

3. Dyckerhoff Investitionsprojekte und Entwicklung im Jahr 2009

Dyckerhoff Investitionsprojekte:

Die Auswirkungen der Finanzkrise sind weltweit spürbar, von unseren Märkten sind vor allem Russland und Ukraine stark betroffen. Deshalb haben wir unsere Großprojekte überprüft und angepasst:

Wir haben uns ein sehr großes Investitionsprogramm vorgenommen, bei dem wir in Abhängigkeit von Tiefe und Dauer der Krise Kürzungen und Verschiebungen vornehmen, um unsere Finanzen zu schonen. Auch für das normale Investitionsprogramm 2009 haben wir deutliche Reduzierungen

vorgenommen. Die Summe dieser Reduzierungen beträgt für 2009 rund 140 Mio. EUR.

Mit dem Engineering für die Erweiterung der Produktionskapazität für Weiszement hier in Amöneburg haben wir bereits begonnen. Wir werden das Projekt fortsetzen, jedoch den Baufortschritt an die Entwicklung der Wirtschaftskrise anpassen.

Nun zu unseren Investitionsprojekten in Osteuropa:

Der Bau der neuen Ofenlinie in unserem Werk Suchoi Log verläuft planmäßig. Die Inbetriebnahme erfolgt voraussichtlich Ende 2009.

Unsere Investitionsausgaben für den Neubau des Zementwerks in Akbulak, im Süden Russlands, werden wir zunächst auf die Beantragung der Genehmigungen und das Engineering begrenzen.

In der Ukraine werden wir unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken und die geplanten Kohlenmühlen bauen.

Für die neue Ofenlinie in Volyn werden wir unsere Investitionsausgaben zunächst auf die Vorbereitung der Genehmigungsverfahren begrenzen.

Ich komme damit zur Entwicklung von Dyckerhoff im Jahr 2009:

Entwicklung im I. Quartal 2009:

In den vergangenen zwei Jahren ließ das Wetter jeweils in den ersten drei Monaten des Jahres zu, dass nahezu ohne Unterbrechung gebaut werden konnte. Dies war in den ersten drei Monaten 2009 nicht der Fall: Der Winter dauerte sowohl in West- als auch Teilen Osteuropas ungewöhnlich lange – bis mindestens Ende März. Besonders in Russland und der Ukraine wirkte sich zusätzlich die globale Wirtschaftskrise aus.

Infolgedessen ging der Zement- und Betonabsatz des Dyckerhoff Konzerns im ersten Quartal 2009 um jeweils 32% zurück und der Absatz von Zuschlagstoffen verminderte sich um 30%. Die Durchschnittspreise konnten wir mit Ausnahme von Russland und den USA über dem Vorjahresniveau halten.

Im Geschäftsbereich Deutschland / Westeuropa sank der Umsatz um 31

Mio. EUR bzw. 19% auf 135 Mio. EUR. Dies ist auf geringere Absätze in Deutschland, Luxemburg und den Niederlanden zurückzuführen. Unsere Preise für Zement und Transportbeton waren höher als im ersten Quartal des Vorjahres.

Der Geschäftsbereich Osteuropa war erwartungsgemäß durch drastische Absatzrückgänge sowohl im Zement als auch im Beton geprägt. Die Preise waren in fast allen Regionen, außer in Russland, höher als im ersten Quartal des Vorjahres. In Russland erreichten die Zementpreise Anfang des Jahres 2008 ein sehr hohes Niveau; in der zweiten Jahreshälfte sanken sie bis zum Jahresende deutlich. Wechselkursinflüsse minderten den Umsatz um 16 Mio. EUR. Insgesamt ging der Umsatz im Geschäftsbereich Osteuropa um 57% oder 106 Mio. EUR auf 80 Mio. EUR zurück.

Im Geschäftsbereich USA ging der Umsatz um insgesamt 5 Mio. EUR bzw. 10% auf 43 Mio. EUR zurück. Während unser Absatz deutlich zurückging, lagen die Preise nur leicht unter den Vorjahrespreisen. Die enthaltenen Wechselkurseffekte hatten einen positiven Einfluss von 6 Mio. EUR.

Entsprechend verringerte sich der Konzernumsatz um 36% bzw. 142 Mio. EUR auf 258 Mio. EUR. Der Auslandsanteil ging um 9 Prozentpunkte zurück; er betrug 62%.

Das EBITDA ging insgesamt um 85 Mio. EUR auf 6 Mio. EUR zurück. Auch beim EBITDA entfällt der größte Teil des Rückgangs auf Osteuropa. Hier verringerte sich das Ergebnis – bereinigt um Konsolidierungskreis- und Währungseffekte – um 61 Mio. EUR. In Deutschland / Westeuropa verringerte es sich um 21 Mio. EUR und in den USA um 2 Mio. EUR. Das Ergebnis der Zentralbereiche blieb unverändert. Wechselkurseffekte minderten das Ergebnis um 1 Mio. EUR, Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keinen wesentlichen Einfluss.

Bei nahezu unveränderten Abschreibungen nahm das EBIT um 85

Mio. EUR auf –21 Mio. EUR ab. Das Zins- und sonstige Finanzergebnis sank im Wesentlichen durch Wechselkursveränderungen um insgesamt 5 Mio. EUR. Das Beteiligungsergebnis blieb unverändert. Das Ergebnis vor Steuern ging um 90 Mio. EUR auf –35 Mio. EUR zurück. Infolge dieser Entwicklung beläuft sich der Fehlbetrag im ersten Quartal auf 26 Mio. EUR; dies entspricht einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 66 Mio. EUR. Damit liegen die Ergebnisse in etwa auf dem Niveau des ersten Quartals im Geschäftsjahr 2005.

Ausblick auf das gesamte Jahr 2009:

Wie ich bereits sagte, sind die Aussichten von Dyckerhoff für das Jahr 2009 deutlich schlechter als im vergangenen Jahr. Unsere Märkte werden sich dabei unterschiedlich entwickeln:

In Deutschland werden wir vor allem im Wirtschaftsbau mit drastischen Einbußen rechnen müssen. Ob die Konjunkturprogramme der deutschen Bundesregierung auch bei der Bauwirtschaft ankommen und die direkten Folgen der Wirtschaftskrise mildern können, bleibt abzuwarten. Unser Verband, der BDZ, erwartet, dass infolge dessen 750.000 t mehr Zement verbraucht werden. Dies wird den erwarteten Rückgang beim Zementverbrauch nur geringfügig abmildern. In Deutschland wird unser Umsatz im Vergleich zu 2008 niedriger ausfallen. In Luxemburg und Holland gehen wir dagegen weiter von einer eher stabilen Entwicklung unseres Geschäftes aus.

Die in den letzten Jahren boomenden Bauwirtschaften in Osteuropa, insbesondere in Russland und der Ukraine, werden besonders hart getroffen. In Russland sind durch die Wirtschaftskrise weniger Gelder zur Finanzierung der Bauvorhaben vorhanden. Das führt in manchen Regio-

nen dazu, dass die Finanzierung neuer Projekte gefährdet ist und bedeutet für uns weniger Zementabsatz. Dennoch sehe ich für Russland weiterhin gute Chancen: Russland ist politisch stabil, reich an Bodenschätzen und hat einen großen Bedarf an Wohnungen und bei der Verbesserung der Infrastruktur. Die russische Regierung hat einen Anti-Krisen-Plan zur Förderung der Schlüsselindustrien aufgelegt, zu den Schlüsselindustrien gehört auch die Bauwirtschaft. Weiterhin werden der Bau von Wohnungen, der Ausbau der Infrastruktur und der Straßenbau staatlich gefördert. Langfristig sehe ich unverändert gute Chancen für einen wachsenden Zementmarkt. Russland bleibt der bedeutendste Zukunftsmarkt für Dyckerhoff in Osteuropa. Dennoch werden wir – wie ich eben schon erklärt habe – bei unseren Investitionen Maß halten.

In der Ukraine ist die Bautätigkeit in Kiew und in anderen großen Städten weitgehend eingestellt. Durch die innenpolitische Dauerkrise und die Abhängigkeit von Auslandskrediten und Exporten wird die Ukraine besonders stark von der globalen Krise getroffen. Nach den relativ hohen Wachstumsraten der vergangenen Jahre ist die Wirtschaft im Jahr 2009 in eine tiefe Rezession gefallen. Die Bauwirtschaft ist vom Versiegen der Kreditzuflüsse durch die instabile Lage der Banken betroffen. Die Entwicklung in der Ukraine ist derzeit schwer einschätzbar. Es wird davon ausgegangen, dass in der Ukraine seit Dezember 2008 60 bis 70% der Bauprojekte verschoben oder sogar während der Realisierung eingefroren wurden – in Kiew sogar über 80%. Bei rund 46 Mio. Einwohnern gibt es aber nachhaltigen Bedarf an Zement und Beton. Wir werden unsere Wettbewerbsfähigkeit mit dem Bau der Kohlenmühlen stärken. Im Gegensatz

zu Russland und der Ukraine, die wirklich hart getroffen werden, sind in Polen und in der Tschechischen Republik die Auswirkungen der Wirtschaftskrise bisher nur mäßig spürbar. Aber auch hier erwarten wir Umsatzrückgänge.

In den USA hat sich der Abwärtstrend, der sich schon im letzten Jahr angekündigt hat, deutlich verstärkt. Bis wir hier eine Erholung sehen, wird es wohl noch dauern. Wir haben bereits im Jahr 2008 unsere Kapazitäten angepasst und Werke stillgelegt. Ich hatte vorhin schon darüber berichtet. Ob die Maßnahmen ausreichen, bleibt abzuwarten.

Wir werden unsere Produktionskosten weiterhin niedrig halten und die Preiserhöhungen weiter durchsetzen. Dennoch werden 2009 und aller Voraussicht nach auch noch 2010 für uns und die gesamte Industrie sicher sehr schwierige Jahre.

Wir werden uns erst einmal von weiteren Rekordergebnissen verabschieden müssen. Für 2009 erwarten wir einen Konzernumsatz von rund 1,6 Mrd. EUR und Ergebnisse, die sehr deutlich unter denjenigen des Jahres 2008 liegen. Dabei gehen wir von einer EBITDA-Marge von rund 20% und einer Umsatzrendite von ca. 7% aus.

Wir glauben aber, dass Dyckerhoff gut aufgestellt ist und deshalb auch diese Krise gut meistern wird. Wir haben eine sehr solide Bilanz und kaum Schulden. In einer Zeit, in der die Finanzierung von Unternehmen zunehmend schwieriger wird, ist die maßgebende Größe für die Unternehmenssteuerung die Liquidität.

Damit bin ich am Schluss meiner Ausführungen angelangt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.