
Die nächsten Jahre sollten von erheblichem Wachstum und Ergebnisverbesserungen gekennzeichnet sein

Robert J. Koehler

Vorsitzender des Vorstandes
der SGL CARBON AG
in der Hauptversammlung am 30. April 2002



2001 war für die SGL CARBON GROUP ein schwieriges Jahr, wenn auch geprägt von zwei sehr unterschiedlichen Aspekten. Auf der einen Seite hat sich unser operatives Geschäft angesichts des gesamtwirtschaftlich schwierigen Umfelds einigermaßen zufriedenstellend gehalten. Andererseits standen dem jedoch buchhalterische, nicht zahlungswirksame Sonderbelastungen gegenüber, die uns in die Verlustzone geführt haben. Insgesamt ist das nicht zufriedenstellend. Was tun wir, um die Performance des Unternehmens deutlich zu verbessern?

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, verehrte Aktionärsvertreter,

meine Damen und Herren,

damit habe ich wahrscheinlich den wesentlichen Punkt bereits angesprochen und darf Sie auch im Namen meiner Vorstandskollegen und des Aufsichtsrats herzlich begrüßen. Ich bedanke mich für Ihr Erscheinen und Interesse an unserer siebten ordentlichen Hauptversammlung der SGL

CARBON AG hier im Kurhaus in Wiesbaden. Einzelheiten zu den eingangs erwähnten Themen möchte ich Ihnen in den zwei Teilen meiner Rede gerne erläutern. Im ersten Teil werde

2001 war für die SGL CARBON GROUP ein schwieriges Jahr, wenn auch geprägt von zwei sehr unterschiedlichen Aspekten.

ich Geschäfts- lage, Jahresabschluss und Aktienentwicklung 2001 zusammenfassen. Darüber haben wir bereits ausführlich anlässlich unserer Bilanzpressekonferenz am 13.3. berichtet. Daher lege ich den Schwerpunkt meiner Rede im zweiten Teil auf unsere zukünftige Entwicklung. Dabei geht es mir um

- ▷ Veränderung der Rahmenbedingungen
- ▷ Ziele und Maßnahmen unseres 5-Punkte-Programms sowie
- ▷ Unsere Erwartungen für 2002 und 2003

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen 2001 waren für SGL CARBON schwierig. Eine stetige Konjunkturverschlechterung mündete in den USA und Japan in eine Rezession. Diese strahlte – verstärkt durch die Terroranschläge des 11. Septembers – rasch auf viele Wirtschafts- nationen der Welt aus. Insbesondere unsere Kundenindustrien Stahl, Chemie, Anlagenbau und Halbleiterindustrie waren davon betroffen. Hinzu kamen die Finanz- und Strukturkrise der US-Stahlindustrie sowie der Einbruch an den internationalen Börsen.

Vor diesem Hintergrund können wir – wie in meinem Eingangsstatement angesprochen – folgendes Resümee für unser Geschäftsjahr 2001 ziehen:

- ▷ Die etablierten Geschäfte haben sich trotz widriger Konjunktur relativ gut behauptet
- ▷ Bei SGL Technologies mussten wir aufgrund der notwendigen Investitions- und Aufbaukosten weitere Anlaufverluste verkraften

▷ Insgesamt haben wir im operativen Bereich unsere Ziele weitgehend erreicht. Details sind im Geschäftsbericht ausführlich beschrieben.

Damit zu den Zahlen: Trotz weltweit schwacher Konjunktur und US-Rezession konnten wir den Konzernumsatz mit 1,23 Mrd. € in etwa auf dem Niveau des Vorjahres von 1,26 Mrd. € halten. Dies liegt vor allem an der erstmaligen Konsolidierung der polnischen Gesellschaft ZEW, wodurch der Umsatz in den etablierten Geschäften mehr oder weniger unverändert blieb. Leicht gegenläufig dazu war der Umsatzrückgang bei SGL Technologies mit 13 Prozent aufgrund der rückläufigen Nachfrage in

Trotz weltweit schwacher Konjunktur und US-Rezession konnten wir den Konzernumsatz mit 1,23 Mrd. € in etwa auf dem Niveau des Vorjahres von 1,26 Mrd. € halten.

spezifischen Kundensegmenten. Sowohl die schwache Halbleiterkonjunktur als auch die Auswirkungen des 11. September im Bereich Flugzeug- und Raumfahrtindustrie haben das Geschäft von SGL Technologies in Mitleidenschaft gezogen.

Das rein operative Ergebnis im Konzern – also vor allen Sonderbelastungen – erreichte 59 Mio. €, 20 Mio. € weniger als im Vorjahr. Vor dem Hintergrund der weltwirtschaftlichen Entwicklung haben sich hierbei die etablierten Geschäfte von CG, GS und CP mit 117 Mio. €, das heißt um „nur“ 8 Prozent unter Vorjahr und einer Umsatzrendite von knapp 11 Prozent einigermaßen zufriedenstellend geschlagen. Der wesentliche Grund für den Rückgang im operativen Ergebnis liegt bei SGL T. Hier betrug das Betriebsergebnis –37 Mio. € nach einem Verlust von 21 Mio. € im Vorjahr. Einerseits haben sich die erwähnten Umsatzrückgänge ausgewirkt. Andererseits haben die Fertigstellung der Produktionsanlage für

unsere Hochleistungsbremsscheiben in Meitingen bei Augsburg sowie Aufbaukosten für Personal und Infrastruktur das Ergebnis belastet. Darüber hinaus haben wir nach Inbetriebnahme der neuen Faseranlagen in

Das rein operative Ergebnis im Konzern – also vor allen Sonderbelastungen – erreichte 59 Mio. €, 20 Mio. € weniger als im Vorjahr.

Schottland alte kostenintensive Anlagen schließen können, was jedoch zu einmaligen Aufwendungen für Personalabbau führte.

Wie haben nun unsere eigentlichen Stammgeschäfte, die Geschäfte von CG, GS und CP abgeschnitten? Das Carbon and Graphite-Geschäft war durch die sich stetig verschlechternde Stahlkonjunktur beeinträchtigt. Dies gilt insbesondere für die USA, wo sich die Stahlindustrie mittlerweile in einer existenziellen Finanz- und Strukturkrise befindet. Dass der Umsatz mit 620 Mio. € auf Vorjahreshöhe blieb, lag in erster Linie an der Erstkonsolidierung des polnischen Carbon- und Graphitherstellers ZEW mit circa 50 Mio. €. Das operative Ergebnis vor Restrukturierungsmaßnahmen betrug 79 Mio. € nach 108 Mio. € in 2000. Dieser Rückgang hat einen wesentlichen Grund: Die Rohstoff- und Energiekosten stiegen um 36 Mio. €. Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen erreichten wir eine Umsatzrendite von 13 Prozent.

Bei Graphite Specialties führten insbesondere Kostensenkungen und eine gestraffte Produktpalette zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses um 24 Prozent auf 26 Mio. €, obwohl der Umsatz um 4 Prozent gegenüber Vorjahr gesunken ist. Die Umsatzrendite stieg damit auf 11 Prozent.

Das Korrosionsschutz-Geschäft (CP) hat wie geplant den Turnaround geschafft. So haben wir das Betriebsergebnis auf 13 Mio. € verbes-

sert. Im Vorjahr betrug es noch –1 Mio. €. Hierzu trugen Restrukturierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen bei, obwohl der Umsatz auf Grund struktureller und konjunktureller Entwicklung zurückgegangen war.

Damit komme ich zum Jahresabschluss und somit zu den buchhalterischen, sprich weitgehend nicht zahlungswirksamen Sondereinflüssen, die jedoch unsere Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung belastet haben. Wie bereits erwähnt, lag das operative Konzernergebnis vor Sonderbelastungen bei 59 Mio. €. Nach diesen Belastungen beträgt es –17 Mio. €. Sie betreffen die Rückstellungen für das europäische Kartell-

Das Konzernergebnis nach den Sonderbelastungen beträgt – 17 Mio. €.

verfahren und die Restrukturierungen zum Jahresende. Letzteres werde ich später erläutern, zuerst zum Kartellverfahren. Die in dieser Höhe unerwartete Bußgeldentscheidung der EU-Kommission vom Juli 2001 von 80 Mio. € zwang uns, unsere existierenden Rückstellungen für Kartellrisiken um 35 Mio. € zu erhöhen. Die Entscheidung als solche haben wir jedoch nicht hingenommen und Klage beim Europäischen Gericht erhoben. Dafür gibt es zwei Gründe:

- ▷ Zum einen sehen wir eine Reihe von Verfahrensfehlern
- ▷ Zum anderen haben wir uns mit der nordamerikanischen Kartellbehörde in dieser Sache längst geeinigt. Es widerspricht internationalen Rechtsgrundsätzen, zweimal für dieselbe Sache bestraft zu werden.

Wir werden Sie weiter offen über dieses Thema informieren. Mit einer Entscheidung des Gerichts rechnen wir jedoch nicht vor Ende 2003.

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 10 Mio. € auf –49 Mio. €. Gründe dafür sind niedrigere Zinsen und günstigere Wechselkurse. Insgesamt ergab sich so ein Verlust vor Steuern von 66 Mio. €. Die Steuern

vom Einkommen und Ertrag betragen 29 Mio. €. Dieser Betrag ergibt sich aus Steuerzahlungen in den Ländern, wo wir Gewinne erwirtschaftet haben. Unsere Verluste in den USA durften im Jahr 2001 nicht dagegen gerechnet werden. Grund dafür waren die Verschlechterung der US-Konjunktur sowie damit verbundene verschärfte Auflagen der Wirtschaftsprüfer. Die steuerlichen Verlustvorträge haben jedoch eine Lebenszeit von circa 20 Jahren. Damit können wir nach der erwarteten Erholung der US-Konjunktur und unseres Geschäfts diese

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 10 Mio. € auf – 49 Mio. €.

Verlustvorträge wieder aktivieren und mit Steuerforderungen verrechnen. Dies sollte in zukünftigen Jahren zum Teil zu buchhalterischen Steuergutschriften führen.

Nun zur Bilanzstruktur: Die Bilanzsumme hat sich mit circa 1,5 Mrd. € um 52 Mio. € gegenüber dem Vorjahr verringert. Unser Eigenkapital reduziert sich nach Verbuchung des Verlustes nach Steuern auf 257 Mio. €. Die Eigenkapitalquote beträgt damit 17 Prozent gegenüber 22 Prozent im Vorjahr. Die Nettofinanzschulden betragen 527 Mio. € gegenüber 493 Mio. € in 2000. Der Verschuldungsgrad – also das Verhältnis von Nettofinanzschulden zu Eigenkapital – stieg somit von 1,5 auf 2,1. Dafür verantwortlich sind insbesondere die bereits genannten Sonderbelastungen aus Restrukturierung, Kartellrückstellungen und der speziellen latenten Steuerthematik.

Aufgrund des Bilanzverlustes im Konzern und der AG konnten wir der Hauptversammlung in unserer Einladung zur heutigen Sitzung keine Dividende vorschlagen.

Meine Damen und Herren, den ersten Teil meiner Rede möchte ich mit einigen Worten über die Entwicklung unseres Aktienkurses im Berichtszeitraum abschließen. Im Februar 2001 erreichte die SGL CARBON-Aktie

mit circa 70 € ihren Jahreshöchststand. Sieben Monate später – im September 2001 – notierte sie mit 16,00 € auf einem historischen

Aufgrund des Bilanzverlustes im Konzern und der AG konnten wir der Hauptversammlung keine Dividende vorschlagen.

Tiefststand. Was sind die wesentlichen Gründe – auch im Vergleich zum M-DAX? Aus unserer Sicht sind es vor allem drei sich gegenseitig verstärkende Einflüsse:

- ▷ Wie Sie wissen, hat sich die Euphorie über Neue Technologien stark abgekühlt. Wir mussten erfahren, dass wir zur Zeit für unsere Zukunftsinvestitionen in SGL Technologies im Prinzip einen Kursabschlag hinnehmen müssen. Dies war verursacht durch die Anlaufverluste aus Investitionen und Aufbaukosten.
- ▷ Zweitens: Die gleichzeitigen Auswirkungen der rezessiven wirtschaftlichen Entwicklung, vor allem in USA und Japan, besonders in unseren Schlüsselindustrien wie Stahl, Halbleiter und Chemie. Hier wurden wir in der Nervosität und Unsicherheit der Finanzmärkte, die sich im letzten Jahr breit gemacht hat, als extrem zyklischer Wert behandelt. Obwohl – wie bereits ausgeführt – unsere etablierten Geschäfte CG, GS und CP mit über 10 Prozent Umsatzrendite eine andere Aussage machen.
- ▷ Und Drittens: Der relativ hohe Verschuldungsgrad, der bekanntlich jedoch nicht aus operativen Verlusten stammt, sondern von den Einmalkosten.

Seit dem Tiefststand hat sich die Aktie wieder etwas erholt. Dies dokumentiert meines Erachtens den Ansatz eines vorsichtig zurückkehrenden Vertrauens in unsere zukünftige Entwicklung. Auch unser 5-Punkte-Programm zur Steigerung des Unterneh-

menswertes scheint sich positiv auf den Aktienkurs auszuwirken. Im folgenden zweiten Teil meiner Rede möchte ich Ihnen die Gründe und das Programm vorstellen.

Seit 1998 hat sich die Markt- und Wettbewerbssituation für SGL CARBON stetig und schnell verändert. Angefangen mit der Asienkrise 1998/99, dem Wegbrechen des Neuen Marktes und damit neuer Technologien seit dem 2. Quartal 2000, der in 2001 beginnenden Rezession bis hin zum Absturz der Finanzmärkte als Folge des 11. Septembers. Auch die zunehmende Globalisierung unserer Kunden und Wettbewerber hat dazu

Seit 1998 hat sich die Markt- und Wettbewerbssituation für SGL CARBON stetig und schnell verändert.

beigetragen. Das Ergebnis in unserer Branche – davon sind wir überzeugt – wird wie vor zehn Jahren schon einmal eine erneute Konsolidierungsphase unserer Industrien sein. Sie wird voraussichtlich ohne Cash, weitgehend durch Fusionen und Joint Ventures vorangetrieben. Zu erwarten ist, dass sich dabei auch ehemalige Eigentümer, für die das Graphitgeschäft keine Attraktivität beziehungsweise kein Kerngeschäft darstellt, zurückziehen. SGL CARBON ist für diesen Prozess gut positioniert. Unsere Vorteile sind unser Portfolio, unsere weltweite Präsenz sowie unsere führende Marktstellung und Technologieposition.

SGL CARBON stellt sich diesen neuen Herausforderungen. Wir haben unsere Geschäfte neu geordnet und das 5-Punkte-Programm zur Steigerung des Unternehmenswertes gestartet. Dabei soll das Programm zwei Dinge koppeln: und zwar

- ▷ die Erreichung der kurzfristigen Prioritäten für das Jahr 2002 – die Erhöhung des Cashflow und eine erste Verringerung unserer Schulden sowie

▷ die weitere Neuausrichtung des Unternehmens zur langfristigen Absicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum.

Das Programm verfolgt drei Teilziele, nämlich:

▷ Die Erhöhung der Rendite

▷ Die Verbesserung der Kapitalstruktur sowie

▷ Die Optimierung des Portfolios

Unterstützt werden diese Ziele durch die bereits seit Jahresbeginn laufende unternehmensweite Verbesserungsinitiative „SGL Excellence“. Darüber hinaus dienen die von uns aufgestellten Corporate Governance-Grundsätze als wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und gewährleisten Aktionären und Finanzmarkt die notwendige Transparenz gegenüber dem Kapitalmarkt.

Wir haben unsere Geschäfte neu geordnet und das 5-Punkte-Programm zur Steigerung des Unternehmenswertes gestartet.

Lassen Sie mich Ihnen nun die einzelnen Ziele und Maßnahmen des Programms näher erläutern. Mit dem ersten Ziel: Rendite erhöhen – wollen wir in den etablierten Geschäften Carbon and Graphite sowie Graphite Specialties auch 2002 ein Minimum von 10 Prozent Umsatzrendite bezogen auf das operative Ergebnis erreichen. Corrosion Protection soll mit 5 Prozent weiter in Richtung der mittelfristigen Zielrendite von mindestens 10 Prozent marschieren. Für unser Wachstumsgeschäft SGL Technologies streben wir in 2002 eine Halbierung der Verluste, in 2003 die Gewinnschwelle und in 2004 nennenswerte Ergebnisbeiträge an.

In diesem Zusammenhang mag sich manch einer von Ihnen fragen: In welcher Zeit hat SGL CARBON diesen Bereich der Neuen Produkte konzipiert, aufgebaut und als mögliches signifikantes Wachstums- und

Investitionssegment im Portfolio verankert? Darauf möchte ich Ihnen gerne antworten: In circa sechs Jahren! Wir halten es für ausgeschlossen, in der heutigen Zeit neue, innovative Materialien und Werkstoffe schneller über Forschung und Entwicklung zur Marktreife zu führen. Sollten die ehrgeizigen Ziele der Verlusthalbierung in diesem Jahr und der Break-even in 2003 erreicht werden, kann die Mannschaft, die diese Aufgabe bewältigt hat, mit Recht auch stolz auf ihre Leistung sein. Insgesamt soll die operative Konzern-Umsatzrendite im laufenden Geschäftsjahr vor diesem Hintergrund rund 5 Prozent betragen. Mittel- bis langfristig nach Umsetzung der Programme und Maßnahmen wollen wir wieder zu Umsatzrenditen von 10 bis 15 Prozent zurückkehren.

Unsere weltweite Restrukturierungs- und Kostensenkungsinitiative ist wesentlicher Bestandteil des 5-Punkte-Programms. Damit wollen wir die Effizienz steigern, Kosten weiter senken und unser Unternehmen beziehungsweise Organisation an die fortschreitende Globalisierung unserer Kunden anpassen. Die Ende letzten Jahres verkündete Restrukturierung in Europa ist vor allem eine Folge der Integration der jüngsten Akquisition von ZEW in Polen. Dabei treiben wir die Spezialisierung der

Unsere weltweite Restrukturierungs- und Kostensenkungs- initiative ist wesentlicher Bestandteil des 5-Punkte-Programms.

Produktionsstandorte von CG weiter voran und verbessern somit die Produktivität nachhaltig. Insgesamt führt die Restrukturierung zu einem Abbau von etwa 200 Arbeitsplätzen in unseren europäischen Werken. In den USA zielt die Restrukturierung vor allem auf eine Reduzierung unserer Standorte durch das Zusammenlegen der Produktlinien. Hierbei werden

vier Standorte geschlossen, ein größerer und drei kleinere. Die Restrukturierung in unserem nordamerikanischen Graphitgeschäft führt zu einem weiteren Abbau von etwa 230 Arbeitsplätzen. Um die Restrukturierung schnell und erfolgreich umzusetzen, haben wir bereits Ende 2001 einen Aufwand von 41 Mio. € gebucht. Dies ist die bereits erwähnte Sonderbelastung. Von diesen 41 Mio. € sind jedoch nur 15 Mio. € zahlungswirksam. Die Restrukturierung wollen wir im laufenden Geschäftsjahr abschließen – zurzeit läuft alles nach Plan. Insgesamt führen die Maßnahmen einschließlich der massiven

Insgesamt führen die Maßnahmen einschließlich der massiven Standort- bereinigung in den USA bereits Ende dieses Jahres zu Kosteneinsparungen von 22 Mio. € und für 2003 von 32 Mio. €.

Standortbereinigung in den USA bereits Ende dieses Jahres zu Kosteneinsparungen von 22 Mio. € und für 2003 von 32 Mio. €. Somit amortisiert sich der zahlungswirksame Aufwand bereits in weniger als einem Jahr. Mit den weiteren 10 Mio. € Einsparungen in 2003 aus diesem speziellen Programm ergeben sich somit nachhaltige Kostenreduzierungen von 32 Mio. € pro Jahr verglichen mit dem zahlungswirksamen Aufwand von 15 Mio. € bezogen auf die Kostenstruktur von 2001. Unabhängig davon sollen ab 2003 jährliche Einsparungen von weiteren 10 Mio. € durch die unternehmensweite Optimierungsinitiative SGL Excellence hinzukommen. Dazu später mehr.

Gleichzeitig mit dem Start der Restrukturierung haben wir die Führungsstruktur bei CG und GS gestrafft. Sie erinnern sich: Vor einem Jahr haben wir Dr. Hariolf Kottmann als zusätzliches Vorstandsmitglied vorgestellt. Die Überlegung hierbei war, die bis vor kurzem durch vier

selbstständige Geschäftseinheiten geführten CG- und GS-Aktivitäten in nur zwei global agierende Einheiten zu bündeln und der direkten Leitung der verantwortlichen Vorstände Ted Breyer für CG und Hariolf Kottmann für GS zu unterstellen. Damit ist eine komplette Hierarchieebene entfallen. Wir tragen somit der zunehmenden Globalisierung unserer Kundenindustrien sowie der Notwendigkeit Rechnung, unsere weltweiten Produktionsanlagen optimal zu steuern – unabhängig von lokalen oder regionalen Interessen.

Mit Punkt 2 des Programms – Kapitalstruktur verbessern – haben wir insbesondere den Schuldenabbau für die kommenden Jahre im Visier. Dieses Ziel hat für den gesamten Konzern oberste Priorität! Den Cashflow wollen wir in 2002 um mindestens 60 Mio. € erhöhen. Zusammen mit der

**Mit
Punkt 2 des Programms –
Kapitalstruktur verbessern
– haben wir insbesondere
den Schuldenabbau
für die kommenden
Jahre im Visier.**

Reduzierung des Nettoumlaufvermögens wollen wir die Nettoverschuldung auf unter 500 Mio. € absenken. Ein kontinuierlich positiver Free Cashflow wird deshalb für die weitere Zukunft im Mittelpunkt unserer Anstrengungen stehen, nachdem die notwendigen Investitionen und Aufbauleistungen für die nächsten zwei Jahre im Technologiebereich getätigt sind. Mittel- und langfristig streben wir einen Verschuldungsgrad von cirka 1 an sowie eine Eigenkapitalquote um die 25 Prozent.

Abschreibungen und Investitionen waren im vergangenen Jahr maßgeblich durch die Investitionen und Aufbaukosten bei SGL Technologies geprägt. Mit einer Steigerung von 35 Prozent gegenüber dem Vorjahr lagen unsere Sachanlagen-Investitionen im Geschäftsjahr 2001 bei knapp 91

Mio. €. Dies waren 13 Mio. € über den Abschreibungen ohne Berücksichtigung der Sonderabschreibungen aus dem Restrukturierungsprogramm von 41 Mio. €. Dabei haben wir im Jahr 2001 alleine 20 Mio. € in die Bremsscheiben-Anlage investiert. Die Investitionen bei Carbonfasern, Bremsscheiben und Brennstoffzellen-Komponenten sind damit weitgehend abgeschlossen. Deshalb können wir

**Abschreibungen
und Investitionen
waren im vergangenen
Jahr maßgeblich durch
die Investitionen und
Aufbaukosten bei SGL
Technologies geprägt.**

den Investitionsaufwand im Konzern 2002 deutlich reduzieren. Und zwar um etwa 35 Mio. € unter das Niveau der Abschreibungen, was einen wesentlichen Beitrag zu der erwähnten Cashflow-Verbesserung von mindestens 60 Mio. € darstellt. In diesem Zusammenhang kann ich Ihnen von einer aktuellen Entwicklung berichten, die unseren Cashflow weiter deutlich entlasten wird. Wir haben vor einigen Tagen eine Zahlungsstreckung für unsere restlichen Verpflichtungen gegenüber der US-amerikanischen Behörde erwirken können. Nach dem ursprünglichen Tilgungsplan hätten wir in diesem und im nächsten Jahr 65 Mio. US-Dollar zu bezahlen. Der neue Plan sieht Zahlungen in den zwei Jahren von nur 15 Mio. Dollar vor. Der Rest wird dann verteilt auf die Jahre 2004 bis 2007. Damit wenden wir in diesem und im nächsten Jahr insgesamt knapp 50 Mio. Dollar weniger auf als ursprünglich vorgesehen. Das wird sich – wie gesagt – positiv auf unsere Nettofinanzschulden und unseren Cashflow auswirken.

Mit Punkt 3 des Programms – dem dritten Ziel: Portfolio optimieren – wollen wir die Markt- und Technologieführerschaft der etablierten Geschäftsfelder weiter stärken sowie de-

ren Zyklizität verringern und den Cashflow steigern. SGL Technologies soll sich innerhalb der Wertschöpfungskette von Carbonfaser und Verbundwerkstoffen auf innovative und renditestarke Wachstumsbereiche und Technologieführerschaft konzentrieren. Die Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen sind:

- ▷ Internes und externes Wachstum
- ▷ Weitere Industriekonsolidierung
- ▷ Veräußerung von Randaktivitäten und
- ▷ Realisierung von Synergien aus der Wertschöpfungskette bei SGL Technologies.

Lassen Sie mich diese Ziele kurz anhand der gegenwärtigen Lage und unserer Strategie bei den Bremsscheiben- und Brennstoffzellen-Projekten erläutern. Wir haben bereits im April 2001 einen langfristigen exklusiven Liefervertrag mit Porsche geschlos-

**SGL Technologies
soll sich innerhalb der
Wertschöpfungskette von
Carbonfaser und Verbund-
werkstoffen auf innovative
und renditestarke
Wachstumsbereiche und
Technologieführerschaft
konzentrieren.**

sen. Seit Mitte 2001 findet die Serienbelieferung aus der Pilotanlage in Meitingen statt. Ab Mitte 2002 nehmen wir die Serienproduktion in unserer neuen Bremsscheibenfabrik auf. Darüber hinaus führen wir Gespräche mit weiteren Automobil- und Bremsystem-Herstellern. Speziell zu erwähnen ist die gemeinsame Entwicklung zwischen VW, Porsche und SGL CARBON. Unsere Strategie im Bremsscheibengeschäft basiert auf drei Säulen:

- ▷ Erstens Technologieführerschaft. Das heißt vor allem Optimierung der Fertigung aus der neuen Anlage.

- ▷ Zweitens Kostenführerschaft. Hierfür nutzen wir unsere Kernkompetenzen und eigenen Carbonfasern.
- ▷ Und drittens Nischenmarketing. Für uns bedeutet das, höchste Sicherheit und Performance für Fahrzeuge der Top-Klassen zu gewährleisten.

Darüber hinaus sieht unsere Strategie im Bremsscheibengeschäft eine systematische Marktdurchdringung zunächst im Topsegment sowie strategische Allianzen vor.

Unsere Strategie im Bremsscheibengeschäft basiert auf drei Säulen.

Viel wird über Zukunft und erneuerbare sowie umweltschonende Energien geschrieben. Brennstoffzellen spielen eine wesentliche Rolle. Die generelle Expertenmeinung ist heute, dass es keine Frage des „ob“, aber sehr wohl des „wann“ ist, sprich der erforderlichen Zeitachse. Wir passen unser Geschäftssystem daran an. Ein Durchbruch der Technologie für mobile Anwendungen wird nicht vor 2010 erwartet. Fokussieren wollen wir uns vor allem auf den Markt für stationäre Anwendungen, deren Marktreife bereits für circa 2005 prognostiziert wird. Außerdem konzentrieren wir Forschung und Entwicklung sowie Marketing ausschließlich auf aussichtsreiche Kundenprojekte.

Ein weiterer bisher wenig kommunizierter Bereich der SGL Technologies ist unser Wehrtechnik-Geschäft. Mittlerweile generieren wir knapp 25 Prozent des SGL T-Umsatzes mit Produkten, die der Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie zuzuordnen sind: insbesondere Raketendüsen, Bremsen- und Strukturbauteile für Militärflugzeuge sowie Panzerungen. Der Hauptanteil dieses Geschäfts entfällt auf unsere US-Tochtergesellschaft HITCO mit Sitz in Los Angeles, Kalifornien. HITCO partizipiert am aktuellen Aufschwung der US-Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie bzw. am milliardenschweren US-Budget, das Präsident Bush nach dem 11. Sep-

tember für Verteidigung und Sicherheit freigegeben hat. Bereits Ende 2001 und zu Beginn dieses Jahres konnte sich HITCO langfristige Aufträge für die neuen US-Programme si-

HITCO partizipiert am aktuellen Aufschwung der US-Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie.

chern. Zusätzlich erwartet HITCO für 2002 weitere Aufträge aus dem nur US-Unternehmen zugänglichen Verteidigungssektor. Unsere im vergangenen Jahr bekannt gegebene Managementbeteiligung des US-amerikanischen Unternehmers Paul Pendorf an HITCO zahlt sich somit wie geplant aus. Darüber hinaus öffnet uns die Berufung von zwei ehemaligen hochrangigen Personen aus der US-Luftfahrtindustrie sowie den US-Streitkräften in den HITCO-Aufsichtsrat Türen zu Aufträgen in diesen Bereichen.

Punkt 4 des Programms – die Optimierungsinitiative „SGL Excellence“ – beinhaltet unter Einschluss der Punkte „Rendite erhöhen“, „Kapitalstruktur verbessern“ und „Portfolio verstärken“ ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm. Mit dieser Initiative wollen wir alle Kernprozesse optimieren. Wie vorhin erwähnt, versprechen wir uns davon nachhaltige Einsparungen in Höhe von 10 Mio. € pro Jahr ab 2003. Da wir seit Veröffentlichung des Programms oftmals nach Details zu SGL Excellence gefragt werden, möchte ich an dieser Stelle die bereits laufende Initiative kurz erläutern: SGL Excellence besitzt drei Schwerpunkte: Erstens, die kontinuierliche Entwicklung und Förderung von Führungskräften aller Ebenen, auch People Excellence genannt. Zweitens wollen wir im operativen Bereich, Operational Excellence genannt, insbesondere Kosten, Produktivität, Umlaufvermögen und Investitionen optimieren. Und drittens stehen marktbezogene Verbesserungen – Commercial Excellence genannt – im Focus der Initiative. Hier

kommen vor allem Logistik, Kundenbeziehungen, Portfoliomanagement, Preisgestaltung und Wettbewerbsanalysen auf den Prüfstand.

Das wichtigste Instrument der Optimierungsinitiative ist die so genannte SIX SIGMA-Methodik. Dies ist eine innovative Methode zur konkreten Messung von kontinuierlichen Verbesserungsinitiativen. Mit ihr können betriebliche und marktspezifische Optimierungen erreicht werden, die weitaus größer und nachhaltiger sind als die anderer Verbesserungsprogramme. So ist SIX SIGMA eine wesentliche Weiterentwicklung der in

Punkt 4 des Programms – die Optimierungsinitiative „SGL Excellence“ – beinhaltet ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm.

unserem Unternehmen erfolgreich eingesetzten Total-Quality-Methode. Die Erfahrungen anderer Unternehmen haben gezeigt, dass mit diesem Programm Kosten entscheidend gesenkt sowie Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden können. Wie gesagt, wir wollen hiermit Einsparungen von 10 Mio. € ab 2003 pro Jahr erreichen.

Abschließend möchten wir mit Punkt 5 des Programms – unseren Corporate Governance-Grundsätzen – Vertrauen gewinnen und Transparenz schaffen. Ich selbst habe an der Erarbeitung von Corporate Governance-Grundsätzen der Frankfurter Grundsatzkommission aktiv mitgewirkt. Darauf aufbauend haben wir bei SGL CARBON unsere Grundsätze definiert. Auf seiner Sitzung Anfang März dieses Jahres hat der Aufsichtsrat diese internen Corporate Governance-Grundsätze verabschiedet. In ihrem Mittelpunkt stehen Richtlinien über

- ▷ Schutz und Gleichbehandlung aller Aktionäre,
- ▷ unser Bekenntnis zu Offenheit und Transparenz,

- ▷ die Vermeidung von Interessenkonflikten sowie
- ▷ Definitionen von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat.

Abschließend möchten wir mit Punkt 5 des Programms – unseren Corporate Governance-Grundsätzen – Vertrauen gewinnen und Transparenz schaffen.

Wir begrüßen in diesem Zusammenhang ausdrücklich die Absicht des Gesetzgebers, Corporate Governance-Richtlinien einzuführen. Unsere eigenen Grundsätze werden wir in nächster Zukunft auf den SGL-Internetseiten der Öffentlichkeit zugänglich machen.

Meine Damen und Herren, ich komme nun zu den Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr. Bereits Ende vergangenen Jahres habe ich in verschiedenen Interviews gesagt: Wir rechnen nicht mit einer nachhaltigen Erholung der Weltwirtschaft im Jahr 2002. Sollte sich die US-Konjunktur leicht erholen, stünden dem möglicherweise Abschwächungen in Europa und anderen Teilen der Welt gegenüber. Für das laufende Jahr gehen wir deshalb davon aus, dass sich die Stahl-, Halbleiter- und Chemieindustrien weltweit nicht spürbar verbessern werden. Dennoch wollen wir unseren Konzernumsatz 2002 – auf Basis der gegenwärtigen Wechselkursrelationen – in etwa auf Vorjahreshöhe halten. Das operative Ergebnis wollen wir im laufenden Geschäftsjahr ebenfalls auf dem Niveau des Vorjahres halten. Im Gegensatz zum letzten Jahr erwarten wir für 2002 aus heutiger Sicht ein von Sondereffekten weitgehend freies Jahr. Das soll uns sowohl zu einem entsprechend positiven Free Cashflow als auch zu einem Gewinn vor Steu-

ern führen. Das erste Quartal ist traditionell saisonal schwach und in diesem Jahr zusätzlich konjunkturell belastet. Die Rohstoff- und Energiekostenentlastung von circa 12 Mio. € wird erst nach Abbau der Lager weitgehend im zweiten Halbjahr wirksam werden ebenso wie die angesprochenen 22 Mio. € Kosteneinsparungen.

Für 2003 erwarten wir dagegen eine starke Erholung. Dies beruht auf vier Gründen, die sich gegenseitig verstärken sollten:

- ▷ Das Greifen unserer Kostensenkungsmaßnahmen
- ▷ Der Verlustabbau bei SGL Technologies
- ▷ Eine Konjunkturbelebung auf breiter Front sowie
- ▷ Eine Konsolidierung unserer Kundenindustrien und auch in der Graphitbranche selbst.

Im Gegensatz zum letzten Jahr erwarten wir für 2002 aus heutiger Sicht ein von Sondereffekten weitgehend freies Jahr.

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluss meines Berichtes. Das Motto unseres Geschäftsberichts „Substanz mit Vision – Unsere Kerngeschäfte sind die Basis wachstumsstarker Zukunftstechnologien“ beschreibt SGL CARBON als ein Unternehmen mit etablierten und starken Kerngeschäften. Auf deren Grundlage vollzieht sich die Weiterentwicklung von innovativen und wertschaffenden Geschäften sowie des gesamten Konzerns – Schritt für Schritt. Ich bitte Sie, mit uns auf diesem Weg weiterzugehen. Wir brauchen Sie und Ihr Vertrauen in uns und unsere Arbeit. Ich möchte mich an dieser Stelle ausdrücklich für Ihre Geduld bedanken, mit der Sie als Aktionäre unsere Entscheidungen mittragen. Wir haben uns damals entschlossen, in die Zukunftsgeschäfte zu investieren, ob-

wohl wir die bekannten Sonderbelastungen zu tragen hatten. Seit 1997/98 stehen diesen Belastungen von circa 400 Mio. € gleichzeitige Investitionen und Akquisitionen für alle Bereiche der Gruppe einschließlich für

Wir hoffen, die Sonderbelastungen weitgehend hinter uns zu haben.

neue Geschäfte von 600 Mio. € gegenüber. Diesen doppelten Kraftakt erfolgreich zu stemmen, sagt viel über Zähigkeit, Widerstandskraft und Fähigkeiten unseres Unternehmens und der Mitarbeiter aus. Wir sind überzeugt, dass Sie die Früchte Ihres Wartens und Ihrer Geduld ernten werden. In den zehn Jahren ihrer selbstständigen Struktur hat SGL CARBON circa sieben Jahre äußerst erfolgreiches Wachstum gesehen und war nun drei Jahre mit Sondereffekten belastet. Wir hoffen, die Sonderbelastungen weitgehend hinter uns zu haben. Die nächsten Jahre sollten von erheblichem Wachstum und Ergebnisverbesserungen gekennzeichnet sein, aus den Gründen, die ich vorher erläutert hatte. Das Fünf-Punkte-Programm ist unser absolutes Credo für die nächsten Jahre. Jedes einzelne Vorstandsmitglied und sämtliche Topmanager haben sich dem Programm verpflichtet. Wir werden alle Ressourcen mobilisieren, um die geplanten Ziele zu erreichen.

Meine Damen und Herren, damit sollte auch ein stärkeres Vertrauen in die SGL CARBON-Aktie und eine spürbare Verbesserung verbunden sein. Für Ihr heutiges Interesse danke ich Ihnen herzlich im Namen des gesamten Vorstands und Aufsichtsrates. Ebenfalls danken möchte ich allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement und ihren Einsatz im vergangenen Geschäftsjahr.

