

---

## Effizienzsteigerung und Portfolio-optimierung sind der Weg der Celanese zur Wertsteigerung



### **Claudio Sonder**

Vorsitzender des Vorstands  
der Celanese AG  
in der Hauptversammlung am 15. Mai 2002

---

Meine Damen und Herren,

wir halten heute unsere dritte Hauptversammlung ab. Dieser Anlass legt es nahe, dass wir für einen Augenblick Rückschau auf die junge Geschichte der Celanese AG und auf das von uns inzwischen Aufgebaute halten.

Nach Abspaltung und Börsengang im Oktober 1999 konnten wir in nur kurzer Zeit unsere Randgeschäfte desinvestieren und mit den Erträgen aus diesen Verkäufen unsere Schulden um fast zwei Drittel reduzieren.

Zu unseren Hausaufgaben gehörte auch, unsere weltweiten Produktions- und Verwaltungsstandorte zu restrukturieren. Eine Aufgabe, die sich uns freilich immer wieder von neuem stellt. Wir haben von 1999 bis 2001 € 1,1 Milliarden in Maßnahmen zur Effizienzsteigerung unserer operativen Strukturen investiert. Auf die diesbezüglichen Initiativen Focus und Forward sowie das Effizienzsteigerungsprogramm Six Sigma möchte ich noch zu sprechen kommen.

Die Konsolidierung unserer Geschäfte war und ist nur die eine Seite unserer Strategie. Ebenso wichtig ist es für uns, Wachstumschancen zu ergreifen. Investitionen in Kanada

---

### **Wir haben von 1999 bis 2001 € 1,1 Milliarden in Maßnahmen zur Effizienzsteigerung unserer operativen Strukturen investiert.**

---

(Minderheitsanteile Celanese Canada) und Korea (Korean Engineering Plastic) bildeten 1999 den Anfang einer Reihe sehr bedeutender Expansionsprojekte. Zu ihnen zählen die Errichtung eines Essigsäureverbunds in Singapur für über € 300 Millionen und der Erwerb des Polyvinylalkohol-Geschäfts von AirProducts. Allein in den beiden letzten Jahren haben wir € 870 Millionen in Projekte investiert, mit denen wir unsere Marktposition gestärkt und unsere Wertschöpfungskette ausgebaut haben. Für For-

schung & Entwicklung haben wir 2001 € 95 Millionen, für Umweltschutz/Gesundheit/Sicherheit € 106 Millionen aufgewendet.

Meine Damen und Herren,

die Steigerung unserer Effizienz und die Optimierung unseres Portfolios sind die beiden Seiten unserer Münze, die wir zur Wertsteigerung unseres Unternehmens einsetzen. Wir erhöhen damit die Attraktivität unseres Unternehmens nicht nur bei potentiellen Anlegern und Mitarbeitern, sondern auch bei unseren Kunden.

Wir haben deswegen unseren Geschäftsbericht 2001 unseren Kunden gewidmet.

Stellvertretend für die vielen Partnerschaften, die wir weltweit pflegen, haben wir einige Kunden gebeten, sich und ihre Beziehungen zu uns darzustellen.

Wir bringen damit zum Ausdruck, dass Kreativität und Serviceorientierung in unseren Kundenbeziehungen ein ebenso wichtiger strategischer Schwerpunkt für uns sind wie die

ständige Effizienzsteigerung unserer Geschäfte und Organisation.

Meine Damen und Herren,

Während die Konjunktur unsere Aufbauarbeit im Jahre 2000 kräftig unterstützt hat, haben wir uns 2001 in einem sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld bewegt. Zeigten die Umsatzerlöse im 1. Halbjahr 2001 noch einen leichten Anstieg, so ging die Nachfrage ab Jahresmitte stark zurück. Die wirtschaftlichen Folgen der tragischen Ereignisse des „11. Septembers“ haben den Konjunkturabschwung weiter verstärkt.

---

**Während wir unsere Umsatzerlöse weitgehend halten konnten (-2%), ging das EBITDA ohne Sonderaufwendungen um 16% zurück.**

---

Während wir unsere Umsatzerlöse weitgehend halten konnten (-2%), ging das EBITDA ohne Sonderaufwendungen um 16% zurück. Hier wirkten sich die sinkende Nachfrage, eine geringere Kapazitätsauslastung und ein niedrigeres Preisniveau aus. Unsere Initiativen zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung haben einen weiteren Rückgang jedoch aufgefangen.

Sonderaufwendungen in Höhe von € 530 Millionen haben zu einem negativen Betriebsergebnis von € 528 Millionen geführt. Dahinter stehen vor allem Restrukturierungsmaßnahmen, auf die im Einzelnen mein Kollege Perry Premdas noch eingehen wird.

Das Chemiegeschäft war infolge der widrigen Marktlage bei den meisten Produkten von geringeren Verkaufsmengen und niedrigeren Verkaufspreisen geprägt. Letztere waren zunächst schneller zurückgegangen als die Rohstoffpreise, wodurch sich der Druck auf die Margen zusätzlich verstärkte.

Auch bei der Ticona fehlten die Mengen. Der Nachfragerückgang war besonders bei der US-Automobil- und

bei der globalen Telekommunikationsindustrie dramatisch.

Im Segment Acetatprodukte entwickelte sich das Geschäft mit Acetatkabeln vergleichsweise gut, während die Filamente unter der Schwäche des Textilmarktes litten. Unterstützt durch Kosteneinsparungsprogramme trug dieses Segment zur Erzeugung unseres Cashflow erheblich bei. Wir freuen uns auch, dass wir von Phillip Morris den Gold Award im März dieses Jahres erhalten haben, die höchste Auszeichnung, die einem Lieferanten dieses bedeutenden Unternehmens zuteil werden kann.

Die Performance Produkte gaben dank eines starken Umsatzzuwachses und verbesserten Betriebsergebnisses der Nutrinova ein erfreuliches Bild ab. Übrigens: Trespaphan hat auf Anhieb den Silver Award von Phillip Morris überreicht bekommen.

Die eingangs von mir erwähnten Kostensenkungsinitiativen Focus und Forward haben maßgeblich dazu beigetragen, dass unsere Strukturen im Jahr 2001 gestärkt wurden.

---

**Im Mittelpunkt unserer Anstrengungen steht die Initiative Forward, mit der wir mittelfristig die Profitabilität unserer Gesellschaft steigern werden.**

---

In Erwartung eines schwierigen Geschäftsjahres hatten wir schon im 1. Quartal 2001 die Initiative Focus gestartet. Sie sollte der nachlassenden Konjunktur gegensteuern und die Basis für weitergehende Maßnahmen zur Effizienzsteigerung legen. Wir haben die Ziele der Initiative Focus übertroffen, insbesondere konnten wir das Working Capital um rund ein Drittel senken und unsere Investitionen in Sachanlagen optimieren.

Im Mittelpunkt unserer Anstrengungen steht aber die Initiative Forward, mit der wir mittelfristig die Profitabilität unserer Gesellschaft steigern werden. Sie erstreckt sich

von der Schließung ineffizienter Anlagen über die Vereinfachung unserer Gesamtorganisation (ONE company) bis hin zu umfassenden Qualitätssteigerungsmaßnahmen (Six Sigma, Centers of Excellence) im operativen und administrativen Bereich.

Mit der Initiative Forward sind Sonderaufwendungen in Höhe von € 272 Millionen verbunden. Beide Initiativen, Focus und Forward, führen bis Ende 2002 zu einem Personalabbau von rund 1.600 Stellen. Wir erwarten nach erfolgreicher Umsetzung dieser Initiativen jährliche Kosteneinsparungen von rund € 150 Millionen.

---

**Durch die Reduzierung des Working Capital und Kosteneinsparungsmaßnahmen konnten wir den Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit auf € 520 Millionen steigern.**

---

Die schwierige konjunkturelle Situation 2001 gebot ein striktes cash management. Durch die Reduzierung des Working Capital und Kosteneinsparungsmaßnahmen konnten wir den Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit auf € 520 Millionen steigern.

Die Cashflow-Erzeugung wird auch im Jahr 2002 von hoher Priorität sein.

Wir haben auch 2001 nicht nachgelassen, unser globales Standortsystem zu optimieren, indem wir unrentable Anlagen geschlossen bzw. die Produktion an kostengünstigere Standorte verlagert haben. Seit unserem Start 1999 haben wir unser weltweites Netz von Anlagen und Standorten um 15 Produktions- und Verwaltungsstätten sowie um ein Forschungszentrum bereinigt. Wir sind dadurch heute in der Lage, unsere Produkte und Dienstleistungen wesentlich effizienter anzubieten.

Aufgrund dieser Maßnahmen haben wir heute etwa ein Viertel weniger Mitarbeiter als zu Beginn des Jah-

res 2000. Unser Umsatz pro Mitarbeiter hat seit Abschluss des Desinvestitionsprogramms um 12% zugenommen, im Vergleich zu unserer Ausgangssituation im Jahre 1999 sogar um fast 50%.

Meine Damen und Herren,

bei unserer Hauptversammlung im letzten Jahr habe ich Ihnen Six Sigma erstmals vorgestellt.

Six Sigma steht im Zusammenhang mit einem systematischen Erneuerungsprozess in unserem Unternehmen, bei dem es darum geht, Spitzenleistungen („excellence“) bei allen Arbeitsprozessen zu erzielen. Six Sigma, sagte ich damals, „ist in gewisser Weise die Kraftquelle für die auf Dauer zu erbringenden Spitzenleistungen. Six Sigma ist Teil unserer Kultur“.

---

## Inzwischen hat Six Sigma Breitenwirkung in unserem Unternehmen entfaltet.

---

Inzwischen hat Six Sigma Breitenwirkung in unserem Unternehmen entfaltet. Wir haben fast 400 Mitarbeiter in den Methoden von Six Sigma geschult und 116 von ihnen sind zu sogenannten Black Belts ausgebildet worden. Diese haben die Aufgabe, mit Hilfe statistischer Analysen Fehlerquellen in Prozessen auszumerken und die Produktivität zu erhöhen. Die allermeisten von ihnen sind zu dieser Aufgabe freigestellt und bilden weitere Kollegen aus. Jeder von ihnen hat sich zum Ziel gesetzt, durchschlagende Effizienzmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. In unserem Aktionärsbrief über das 1. Quartal haben wir Ihnen ein typisches Six Sigma-Beispiel vorgestellt, bei dem Mitarbeiter in Pampa, Texas, die Produktionsmenge von Lösemittel mit nur geringen Investitionen erheblich gesteigert haben.

Nachdem wir Six Sigma mit beachtlichen Anfangserfolgen im Produktionsbereich etabliert haben, wer-

den wir jetzt auch die Verwaltung und den Verkauf einbeziehen.

Zusätzlich zu den Kosteneinsparungen, die uns Six Sigma einbringen wird, sind auch die qualitativen Effekte, die der Six Sigma-Prozess auslöst, zu beachten: steigendes Qualitätsbewusstsein, unternehmensweiter Erfahrungsaustausch über Best Practices, schnellere und faktenbasierte Entscheidungen.

Meine Damen und Herren,

unser Segment Acetylprodukte macht mit knapp € 2,2 Milliarden Umsatz unser größtes Geschäft aus. Als Marktführer auf dem Gebiet der Essigsäure und ihrer Derivate sind wir bestrebt, diese Position auszubauen. Dabei fokussieren wir uns darauf, unsere Technologien fortzuentwickeln und in renditestärkeren Bereichen der chemischen Wertschöpfungskette zu wachsen.

Wir haben im Jahre 2001 unsere weltweiten Anlagen zur Herstellung von Vinylacetatmonomer (VAM) mit der neuen patentgeschützten Prozesstechnologie, VAntage™ ausgerüstet. Diese Technologie erweist sich in puncto Effizienz und Flexibilität bei gleichzeitig geringem Investitionsaufwand als konkurrenzlos.

---

## Als Marktführer auf dem Gebiet der Essigsäure und ihrer Derivate sind wir bestrebt, diese Position auszubauen.

---

Gleiches gilt auch für die von uns seit dem Frühjahr 2001 eingesetzte Acid Optimization Plus-Technologie, AO-Plus, zur Herstellung von Essigsäure, mit der wir das Produktionsvolumen unserer hochmodernen Anlagen in Clear Lake, Texas, und Singapur auf Rekordniveau trimmen konnten.

Wir haben Sie im März auch über eine wichtige Portfolio-Entscheidung informiert: Die Celanese AG und Degussa AG haben eine Absichtserklärung zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens für Oxo-Chemi-

kalien unterschrieben. Die Vereinbarung sieht vor, dass Celanese ihre europäischen Oxo-Aktivitäten und Degussa das auf Propylen basierende Oxo-Geschäft ihrer Tochtergesellschaft Oxeno zusammenlegen. Unsere Entscheidung ist im Zusammenhang mit unserer Strategie der Optimierung unseres Segments Chemische Zwischenprodukte zu sehen.

Wir haben im März auch mitgeteilt, dass die Celanese Chemicals Europe GmbH und Hatco Advanced Technologies Corporation in Fords, New Jersey, beabsichtigen, ein Gemeinschaftsunternehmen am Standort Oberhausen zur Herstellung von Neopolyol-Estern zu gründen. Hatco ist Weltmarktführer für synthetische Schmierstoffe, vor allem für Flugzeugturbinen und Kälteanlagen. Celanese Chemicals liefert dazu die wesentlichen Rohstoffe. Wir haben unseren bisherigen Kunden Hatco in unserem Geschäftsbericht porträtiert.

---

## Auch in unserem Segment Technische Kunststoffe Ticona sind wir sehr gut gerüstet.

---

Meine Damen und Herren,

auch in unserem Segment Technische Kunststoffe Ticona sind wir sehr gut gerüstet. Ticona ist für uns ein strategisches Wachstumsgebiet. Die führenden Markenunternehmen in der Automobil-, Elektro- und Elektronikindustrie sowie in anderen technischen Branchen gehören zu unseren Kunden.

Im Mai 2001 haben wir mit dem Ausbau unserer Anlage für ultrahochmolekulares Polyethylen (GUR®) in Bishop, Texas, begonnen. Damit werden wir die Kapazitäten in den USA für diesen, vor allem im Maschinenbau, in der chemischen Industrie und Elektrotechnik sehr gefragten Kunststoff verdoppeln. Wir sind Marktführer bei dem Hochleistungskunststoff GUR®.

In Shelby, North Carolina, wollen wir bis zum Jahresende die Kapazität

unserer Anlage für das flüssigkristalline Polymer Vectra auf 6000 t/a erhöhen. Vectra besitzt unübertroffene Verarbeitungseigenschaften und wird hauptsächlich bei der Herstellung von elektrisch-elektronischen Komponenten eingesetzt.

Am Standort Kelsterbach werden wir bis zum Jahresende die Produktion von Polyacetal (POM) um rund ein Viertel erhöhen. Polyacetal, das wir unter dem Markennamen Hostaform® und Celcon® vertreiben, wird vor allem im Automobilbau und in der Elektroindustrie eingesetzt. Auch hier sind wir Marktführer.

Im Januar 2002 hat das von Polyplastics, Mitsubishi Gas und Ticona gebildete Gemeinschaftsunternehmen PMT Engineering Plastics die Genehmigung für den Bau einer Großanlage für Polyacetal in China erhalten.

Meine Damen und Herren,

der Innovationsprozess bei Celanese verläuft mehrdimensional. Im Mittelpunkt stehen Verfahrensverbesserungen, die Substitution von Stoffen

---

## Der Innovationsprozess bei Celanese verläuft mehrdimensional.

---

und die Erweiterung von Anwendungsmöglichkeiten. Manchmal gelingt es aber auch, völlig neue Produkte zu entwickeln.

Trespaphan hat in den letzten Jahren eine Verpackungsfolie auf Basis von Polymilchsäure entwickelt, die Biophan® PLA-Folie, die hervorragende optische und physikalische Eigenschaften besitzt und vollständig biologisch abbaubar ist. Wir wollen in diesem Jahr etwa 2.000 Tonnen produzieren und testen zur Zeit mit Kunden die weitere Markteinführung.

Kreativität ist auch das Kennzeichen eines ganz anderen Arbeitsgebietes: der Chemical Specialties. Hier entwickeln wir z.B. für die Kosmetikindustrie Duftstoffe wie das Limonenaldehyd, mit dem wir großes Interesse bei führenden Parfümfirmen geweckt haben.

Über unser innovatives Arbeitsgebiet der Membran-Elektroden-Einheit für Hochtemperatur-Brennstoffzellen haben wir Sie auf unserer letztjährigen Hauptversammlung ausführlich informiert. Inzwischen haben wir mit dem Bau einer Pilotanlage im Industriepark Höchst begonnen. Mit dieser Anlage werden wir in der Lage sein, den Bedarf unserer Kunden nach Membran-Elektroden-Einheiten für die nächsten Jahre zu decken.

---

## Innovative Lebensmittelzusatzstoffe sind ein interessantes Wachstumsgebiet.

---

Innovative Lebensmittelzusatzstoffe sind ein interessantes Wachstumsgebiet. Deshalb wird die Nutrinova von unserer Forschungsgesellschaft Celanese Ventures das Projekt zur Herstellung von Omega-3-Fettsäuren und anderen hochwertigen Nahrungsmittelzusatzstoffen übernehmen. Dies ist ein Erfolg für Celanese Ventures, die das Forschungsprojekt zur Marktreife entwickelt hat – und ein viel versprechender Ausgangspunkt für die Nutrinova, die das Geschäft mit gesundheitsfördernden Lebensmittelzusatzstoffen ausbauen will.

Meine Damen und Herren,

ich möchte noch auf ein Thema zu sprechen kommen, über das die Medien in den letzten Monaten viel berichtet haben und das Sie als Aktionäre in hohem Maße berührt: Corporate Governance.

Nicht zuletzt die Probleme des in Konkurs gegangenen amerikanischen Energieunternehmens Enron haben auch in Deutschland die Diskussion über Transparenz und Kontrolle der Unternehmensführung intensiviert. Gleichzeitig hat eine Regierungskommission den so genannten Corporate Governance Kodex kürzlich vorgelegt, der, wie es wörtlich heißt, „das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Mitarbeiter und Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotier-

ter Aktiengesellschaften fördern will“. Auch die „Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)“ hat zu Recht Corporate Governance zum Thema diesjähriger Hauptversammlungen gemacht. Im Übrigen wird das für den Sommer erwartete „Transparenz- und Publizitätsgesetz“ den Kodex für börsennotierte Unternehmen verbindlich machen.

Meine Damen und Herren,

seit unserem Börsengang räumen wir Corporate Governance einen sehr hohen Stellenwert in unserem Unternehmen ein und richten uns danach. Bedeutende Repräsentanten und Institutionen des Finanzmarktes haben uns ihre Anerkennung ausgesprochen. Transparenz und Vertrauen sind Kernelemente unserer Unternehmenskultur – nach innen wie nach außen.

---

## Seit unserem Börsengang räumen wir Corporate Governance einen sehr hohen Stellenwert in unserem Unternehmen ein und richten uns danach.

---

Die Celanese AG begrüßt daher die Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Wir sind gegenwärtig dabei, unsere Leitlinien der Unternehmensführung – wo Bedarf besteht – dem Kodex und den verschiedenen Empfehlungen und Anregungen anzugleichen. Wir haben vor kurzem beschlossen, den Finanz- und Auditausschuss des Aufsichtsrates noch stärker in das Kontroll- und Risk-Management und in den Jahresabschlussprozess einzubeziehen. Wir wollen in Sachen Corporate Governance an der Spitze der „Best Practices“ stehen.

Bei der Nutzung des Internets zur Ausübung des Stimmrechts in der Hauptversammlung, welches online-Anweisungen bis zum Beginn der Abstimmung ermöglicht, sind wir derzeit führend. Bereits auf unserer letztjährigen Hauptversammlung haben rund 500 Aktionäre von diesem Instrument Gebrauch gemacht.

Meine Damen und Herren,

Nachdem im 4. Quartal 2001 der Konjunkturabschwung seinen tiefsten Punkt des vergangenen Jahres erreicht hatte, können wir im 1. Quartal 2002 eine Belebung der Konjunktur verzeichnen. Absatz und Ergebnis sind besser ausgefallen, als wir zunächst erwartet haben. Besonders erfreulich ist die Entwicklung bei der Ticona,

---

### Absatz und Ergebnis sind im 1. Quartal 2002 besser ausgefallen, als wir zunächst erwartet hatten.

---

bei der die Nachfrage seitens der U.S. Automobilindustrie und generell bei langlebigen Konsumgütern deutlich zugenommen hat. Aufgrund gestiegener Verkaufsmengen und niedriger Produktionskosten konnten die Acetylprodukte ihre Umsatzrendite beachtlich steigern. Insgesamt stieg das EBITDA ohne Sonderaufwendungen gegenüber dem 4. Quartal 2001 um 74%.

Im Vergleich mit dem starken 1. Quartal 2001 fallen unsere Zahlen im 1. Quartal 2002 freilich schwächer aus. Die Umsatzerlöse gingen um 11%, das EBITDA ohne Sonderaufwendungen um 14% zurück. Beim Betriebsergebnis wirkten sich unsere Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen sowie die moderateren Rohstoffkosten jedoch positiv aus. Mein Kollege Perry Premdas wird Ihnen noch ein detailliertes Bild des 1. Quartals geben.

---

### Für 2002 sehen wir gleichwohl kein einfaches Szenario.

---

Für 2002 sehen wir gleichwohl kein einfaches Szenario. Höhere Rohstoffkosten, eine geringere Lagerauffüllung bei unseren Kunden und instandhaltungsbedingte Anlagenstillstände werden das Ergebnis des zweiten Quartals belasten. Für das zweite Halbjahr 2002 rechnen wir aufgrund einer verbesserten Wirtschaftslage und unserer Kostensenkungsmaßnahmen mit einem höheren EBITDA ohne Sonderaufwendungen als im ersten Halbjahr. Bei geringeren Schwankungen unserer Energie- und Rohstoffkosten sowie einer stabilen Nachfrage können wir für 2002 ein EBITDA in Höhe des Vorjahres erwarten.

Meine Damen und Herren,

Celanese hat einen gewaltigen Restrukturierungsschritt hinter sich gebracht. Wir sind gerüstet für Wertsteigerung. Unser Portfolio ist – mit wenigen Ausnahmen – auf die Markt-, Technologie- und Kostenführerschaft ausgerichtet. Wir haben eine moderne und effektive Organisation. Mit One-SAP, der Einführung eines einheitlichen, konzernweiten SAP-Standards, werden unsere Systeme auf Weltniveau sein. Unsere Unternehmenskultur ist von Motivation, Lernfähigkeit und vor allem dem Willen geprägt, durch Effizienzverbesserungen, vor allem durch Programme wie Six Sigma, unsere Leistungsfähigkeit zu steigern.

Wir haben die Weichen gestellt, um unsere Vision 2005 zu erreichen. Das gesamte Celanese Team ist auf die Verwirklichung unserer Vision eingeschworen und hoch motiviert. Externe Faktoren können jedoch die langfristigen Perspektiven unseres Geschäfts beeinflussen. Ein Beispiel hierfür ist der geplante Ausbau des Frankfurter Flughafens, den wir grundsätzlich befürworten. Falls jedoch die Option Nordwestvariante tatsächlich verwirklicht werden sollte, werden die Erweiterungsmöglichkeiten für das Werk Kelsterbach der Ticona tangiert sein. Wir bemühen uns derzeit um einen konstruktiven Dialog mit allen Entscheidungsträgern.

---

### Wir haben die Weichen gestellt, um unsere Vision 2005 zu erreichen.

---

Celanese wird weiterhin am weltweiten Strukturwandel der Chemie aktiv teilnehmen. Wir haben in weniger als drei Jahren eine solide Basis für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft geschaffen – für unsere Aktionäre, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Ich bedanke mich ganz herzlich bei unseren Mitarbeitern, die in dieser Phase Enormes geleistet und besonders in dem schwierigen Jahr 2001 ihr Bestes gegeben haben.

Wir sind zuversichtlich, diesen Weg erfolgreich fortzusetzen – gemeinsam mit Ihnen, sehr geehrte Aktionäre.

