



GESCHÄFTSBERICHT 2001

04	Die neue VDN – Interview mit dem Vorstand
08	Die Holding
12	Die Aktie
14	Die Business Units
17	Non-ferrous Metal Technology
21	Payment Systems
25	Home Decoration
29	Fastening Systems
32	Lagebericht
58	Konzernabschluss der VDN AG
64	Jahresabschluss der VDN AG
70	Anhang
86	Bestätigungsvermerk
88	Bericht des Aufsichtsrats
90	Angaben zu den Organen
92	Wesentliche Tochter- und Beteiligungsgesellschaften

Die neue VDN übernimmt die strategische Führung der Business Units.

Herr Dr. Knop, wer ist die „neue“ VDN AG?

Dr. Wolfgang Knop: Die „neue“ VDN AG ist eine strategische Holding, die ein Netzwerk von Unternehmen führt. Die VDN AG ist hervorgegangen aus der Verschmelzung der Vereinigte Deutsche Nickel-Werke AG und der DOAG Holding AG mit der Langbein-Pfanhauser Werke AG. Das Netzwerk ist in vier operative Business Units untergliedert, die in verschiedenen attraktiven Märkten tätig sind. Wir übernehmen in der Holding die strategische Führung der Units und bündeln gleichzeitig die Kapitalmarktcompetenz für die gesamte Gruppe.

Welche Ziele verfolgt die Gruppe?

Dr. Knop: Unser wichtigstes Ziel ist es, dauerhaft eine hohe Rendite zu erreichen. Dabei gilt die einheitliche Vorgabe von 15 % Kapitalrendite für alle Business Units. Durch die einheitliche Zielvorgabe wollen wir den Unternehmenswert stetig steigern, setzen also ganz bewusst auf den Shareholder-Value-Ansatz.

Und zu diesem Ansatz zählt auch, die Kapitalmarktcompetenz aller Ursprungsunternehmen jetzt bei der Holding zusammenzufassen?

Günter Franke: Ja, genau. Das war auch der Kerngedanke der Fusion. Wir bündeln über die Holding den Unternehmenswert aller Business Units. Wir besitzen nun einen deutlich höheren Free float von rund 40 % und wir ziehen in der Holding die gesamte Kompetenz in Sachen Kapitalmarkt zusammen. Dazu zählt zum Beispiel auch die Schaffung der Position eines Investor Relations-Managers. Zusammengefasst: Die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt sehen wir als eine absolute Kernaufgabe.

Herr Dr. Knop, wann werden wir die VDN AG in einem Börsenindex finden?

Dr. Knop: Schritt für Schritt wollen wir die Aufnahme in den MDAX erreichen. Wir sind uns natürlich darüber im Klaren, dass sich dieses Ziel nicht von heute auf morgen realisieren lässt. Zunächst streben wir daher die Aufnahme in das Qualitätssegment SMAX an. Dies soll spätestens zu Beginn des nächsten Jahres geschehen. Hierfür treffen wir derzeit die notwendigen Vorkehrungen wie z. B. die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS. Anschließend wollen wir dann schnellstmöglich zum Auswahlindex SDAX gehören. VDN im MDAX sehen wir als langfristiges Ziel.

Welche Aufgaben hat die Holding im Einzelnen?

Franke: Strategische Führung bedeutet für uns vor allem, mit den jeweils Verantwortlichen detaillierte Zielvorgaben für die Business Units zu entwickeln sowie die Beschaffung der finanziellen Mittel innerhalb der Gruppe zu übernehmen. Die Verteilung der finanziellen Ressourcen legen wir danach fest, wie hoch das Potenzial der Business Units ist und in welchem Maße Ziele bereits realisiert wurden. Auch das strategische Controlling und die Führungskräfteentwicklung zählen zu den Aufgaben der Holding. Hohe Bedeutung messen wir darüber hinaus den Aufgaben in der Financial Community zu.

Die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt hat höchste Priorität.

Welchen Nutzen bringt die Holdingstruktur?

Dr. Knop: Ausgangspunkt des heutigen Unternehmens sind vier gesunde und erfolgreiche, aber auch relativ kleine Unternehmen mit entsprechenden Umsätzen, Erträgen und Börsenwerten. Heute sind wir eine Gruppe mit über 800 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2001 und einer EBIT-Marge von 10,8 %. Wir sehen jetzt die Möglichkeit, den Unternehmenswert deutlich zu steigern, da wir in dieser Größenordnung für ganz andere Investorengruppen interessant sind. Um dies zu unterstützen, werden wir zunehmend intensiver mit dem Kapitalmarkt kommunizieren.

Mittelfristig ist der SDAX unser Ziel.



Günter Franke

Die Holding schafft einen eigenständigen Mehrwert für die Gesamtgruppe.

Franke: Auch die Fremdkapitalbeschaffung können wir in der heutigen Struktur einfacher und zu besseren Konditionen realisieren. Da sowohl Dr. Knop als auch ich die Business Units sehr genau kennen, werden wir auch den Einsatz der Mittel mit kompetentem Blick auf die Potenziale und die Business-Pläne der Units steuern. Das verstehen wir unter strategischer Führung und unter wirklichem Nutzen einer Holding. Und ganz wichtig: Mit dieser strategischen Führung und unserem Kapitalmarktstanding schaffen wir einen echten Mehrwert für jede Einheit und damit für die gesamte Gruppe.

Und welche Vorteile hat der Investor durch diese Struktur?

Der Investor erhält Zugang zu hoch interessanten Märkten.

Dr. Knop: Wir eröffnen dem Investor den Zugang zu mehreren hoch interessanten Bereichen, für die der Kapitalmarkt nahezu keine Stand-alone-Beteiligungsmöglichkeiten bietet. Die Kombination mit der Chancenoptimierung innerhalb der Gruppe sowie die Harmonisierung der unterschiedlichen Bereiche durch die einheitliche Renditevorgabe erschließt dem Investor ein attraktives Entwicklungspotenzial.

Kommen wir zu den operativen Einheiten der Gruppe: Wie sind die vier Business Units positioniert?

Dr. Knop: Alle Business Units arbeiten erfolgreich und nehmen in ihren Märkten führende Positionen ein, zum Teil sind sie Marktführer. Wichtig ist für uns, dass die Unternehmensführungen die Units operativ selbständig führen, so dass die Holding sich auf die strategische Führung konzentrieren kann.

Wie profitieren die Business Units von der Holdingstruktur?

Franke: Über uns bekommen die Business Units Zutritt zum Kapitalmarkt – sie erhalten Eigen- und Fremdkapital zu attraktiven Konditionen. Durch die Bereitstellung von Kapital auf dieser Ebene sorgen wir dafür, dass die Units einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern erhalten.

Dr. Wolfgang Knop



Wie verlief die Entwicklung 2001?

Franke: Qualitativ gesehen haben wir durch die Verschmelzung zur neuen VDN AG die gesamte Gruppe noch effizienter strukturiert. Im vergangenen Jahr haben sich alle vier Business Units positiv entwickelt. Das Portfolio sichert uns aber auch einen Ausgleich konjunktureller Zyklen. Auch quantitativ gesehen waren wir 2001 sehr erfolgreich. Die Gesamtgruppe hat insgesamt einen Umsatz von rund 800 Mio. Euro und ein Ergebnis vor Steuern von rund 29 Mio. Euro erwirtschaftet.

Die Gruppe hat sich 2001 deutlich weiterentwickelt.

Wie sieht der Ausblick in die Zukunft aus?

Dr. Knop: Wir blicken positiv in die Zukunft. Die Verschmelzung hat den Grundstein für weiteres Unternehmenswachstum gebracht, aber dies war nur der erste Schritt. Mit unserer langfristig angelegten Strategie, die Business Units unternehmerisch zu führen, werden wir auch im laufenden Jahr fortfahren. Die einheitliche Zielgröße für die Business Units liegt bei 15 % Kapitalrendite. Die operativen Erfolge sollen sich mittelfristig auch auf den Unternehmenswert, sprich den Aktienkurs, niederschlagen.

Als Ziel haben wir für die Business Units eine Kapitalrendite von 15 % vorgegeben.

Die VDN AG führt als Strategie- und Führungsholding ein Netzwerk von Unternehmen, die in den vier Business Units Non-ferrous Metal Technology, Payment Systems, Home Decoration und Fastening Systems organisiert sind. Während die Business Units operativ eigenständig arbeiten, konzentriert sich die VDN als schlanke Holding auf strategische Führungsaufgaben, mit denen sie einen echten Mehrwert für die Gesamtgruppe schafft.

Die Ziele

Oberstes Unternehmensziel der VDN AG ist es, dauerhaft eine hohe Rendite zu erwirtschaften. Hierzu sollen alle Business Units in gleichem Maße beitragen. Daher gibt die Holding eine einheitliche, mittelfristig zu erreichende Kapitalrendite von 15 % für jede Business Unit als Zielgröße vor. Darüber hinaus sorgt das diversifizierte Beteiligungsportfolio mit Business Units, die in unterschiedlichen Branchen tätig sind, für einen Ausgleich konjunktureller Schwankungen in einzelnen Märkten. VDN schafft damit die Basis für eine konstante Ertragsentwicklung.

Auf der Grundlage dieser Ertragsstärke soll der Unternehmenswert der Gesamtgruppe kontinuierlich steigen. Die VDN verfolgt damit einen klaren Shareholder Value-Ansatz, der auch in der beabsichtigten Dividendenpolitik zum Ausdruck kommt.

*Einheitliche Zielgröße
von 15% Kapitalrendite*



Die Steigerung des Unternehmenswertes ist auch oberstes Ziel der Kapitalmarktaktivitäten der VDN. Die zunehmende Intensivierung der Kommunikation mit der Financial Community richtet sich auf einen erhöhten Börsenumsatz und eine kontinuierliche und langfristige Steigerung des Aktienwertes. Durch die Fusion zur VDN AG, die dadurch erfolgte Bündelung der Unternehmenswerte und die Erhöhung des Free float auf rund 40 % wurde hierfür bereits die Basis gelegt.

Die Holding hat sich zum Ziel gesetzt, neue Investorengruppen zu erschließen, und zwar auf nationaler und auf internationaler Ebene. Zu Beginn des kommenden Jahres strebt die VDN die Aufnahme in das Börsensegment SMAX an, die Aufnahme in den Index SDAX soll sich anschließen. Langfristig verfolgt die VDN das Ziel, in den MDAX aufgenommen zu werden und somit zu den 100 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands zu zählen.

Die Strategie

Die VDN AG versteht sich als Strategie- und Führungsholding. Ihre Unternehmenspolitik ist darauf ausgerichtet, Beteiligungen grundsätzlich langfristig einzugehen und diese nach unternehmerischen Aspekten strategisch zu führen. Eine Fokussierung auf bestimmte Branchen oder Märkte wird dabei bewusst nicht vorgenommen. Die vier bestehenden Business Units der VDN AG sind in sehr unterschiedlichen Märkten erfolgreich tätig. Einheitlichkeit innerhalb der Unternehmensgruppe erreicht die VDN durch eine Renditevorgabe von 15 % für jede Unit.

Mit Blick auf die angestrebte Verzinsung des eingesetzten Kapitals steuert die Holding auch die Allokation und Verwendung der finanziellen Mittel innerhalb der Gruppe. Entscheidende Vergabekriterien sind die Entwicklungspotenziale der einzelnen Business Units und die von ihnen erarbeiteten Pläne.

Darüber hinaus trifft die VDN Entscheidungen über Investitionen und Desinvestitionen im Gesamtportfolio. Als Entscheidungsmaßstab gilt auf der einen Seite, ob die bestehenden Business Units mittel- bis langfristig die Renditevorgabe erreichen können. Auf der anderen Seite beobachtet und analysiert die Holding interessante nationale und internationale Märkte und dort tätige, potenzielle Beteiligungsunternehmen.

Flankiert wird die Unternehmensstrategie von einer intensiven Kapitalmarktkommunikation, um den Börsenumsatz und die Marktkapitalisierung zu erhöhen. Die Attraktivität der Aktie soll durch eine ausgeweitete Analystencoverage und die verstärkte Präsenz der VDN in den Medien steigen. Eine höhere Aufmerksamkeit innerhalb der Financial Community soll auch durch die Aufnahme in relevante Börsensegmente unterstützt werden.

*Langfristige Steigerung
des Unternehmenswertes*

*Entwicklungspotenziale
der Business Units entscheiden über Vergabe
finanzieller Mittel*

Kapitalmarktkommunikation als wichtiger Bestandteil der Holdingstrategie

Damit kann die VDN AG neue Investorenkreise erreichen, da sich gerade institutionelle Investoren an den Indizes SDAX und MDAX orientieren. Ein deutliches Zeichen für eine intensiviertere, transparente Kommunikation mit dem Finanzmarkt setzt die Holding mit dem Aufbau interner und externer Investor Relations-Ressourcen.

Die Aufgaben

Die Aufgaben der Holding sind klar von denen der Business Units abgegrenzt. Während die Units operativ eigenständig tätig sind, legt die Holding den Schwerpunkt auf die strategische Führung der gesamten Unternehmensgruppe. So werden Kompetenzüberschneidungen und divergierende Vorgehensweisen vermieden.

Die VDN formuliert die Zielvorgaben und ist in die Festlegung der strategischen Ziele der Business Units eingebunden. Im Rahmen des strategischen Controllings überprüft die Holding laufend den Realisierungsgrad der vereinbarten Ziele. Durch dieses Beteiligungscontrolling ist die VDN AG ständig über die Entwicklung ihrer Business Units informiert und kann bei Bedarf im Sinne der unternehmerischen Führung handeln.

Erschließung neuer Investorengruppen ist bedeutende Aufgabe

Hohe Priorität besitzt die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital durch die Holding. VDN unterstützt die Units bei der Beschaffung von Fremdkapital und eröffnet ihnen damit zusätzliche Investitionsspielräume im operativen Geschäft. Durch die Konzentration dieser Aufgabe auf der Holdingebene werden Synergien realisiert, von denen die gesamte Gruppe profitiert, da deutlich bessere Konditionen bei der Aufnahme von Fremdkapital erzielt werden, als es den einzelnen Business Units möglich wäre. Ebenso wird die Eigenkapitalaufnahme durch die Größe der gesamten Gruppe – und der damit einhergehenden Beachtung am Kapitalmarkt – erleichtert.

Darüber hinaus ist die Holding für das Cash-Management zuständig. Mit der Optimierung von kurzfristigen Liquiditätsüberschüssen und -bedürfnissen schafft die Holding einen weiteren deutlichen Zusatznutzen für die gesamte Unternehmensgruppe.

Zu den Kernaufgaben der VDN gehört die intensive Pflege der Beziehungen zum Kapitalmarkt. Zu den einzelnen Aufgaben zählen die regelmäßige Berichterstattung über die Gesamtgruppe und die Lieferung transparenter Informationen über die einzelnen Business Units. Die Holding wird darüber hinaus die Kontakte zu Analysten und Finanzjournalisten intensivieren sowie nationale und internationale Investoren aktiv ansprechen. Auf diese Weise sollen neue Investorengruppen für die VDN AG erschlossen werden.



Die Struktur

Die Holding konzentriert sich auf ihre Aufgaben und verfügt über eine ausgesprochen schlanke Struktur. Diese Organisationsstruktur wird durch die klare Trennung der Aufgaben zwischen Holding und Business Units ermöglicht. Während sich die Business Units voll ihren operativen Aufgaben widmen, konzentriert sich die Holding ausschließlich auf die effiziente Durchführung der strategischen Aufgaben, der Kapitalmarktaktivitäten und auf die Führung der Gesamtgruppe. Auf dieser Basis schafft die VDN AG als Holding einen eigenständigen Mehrwert; gleichzeitig fallen aber nur geringe Kosten im Overhead an. Von dieser Struktur profitieren sowohl die Business Units, als auch die Aktionäre.

*Mit schlanker Struktur
eigenständigen Mehrwert
schaffen*

Investor Relations 2001

Im abgelaufenen Jahr hat die VDN AG damit begonnen, ihre Investor Relations-Aktivitäten auszubauen, um auf dieser Basis den Dialog mit der Financial Community aktiv zu gestalten. Es wurden vorbereitende Maßnahmen eingeleitet, um einen eigenen Bereich Investor Relations zu schaffen. Dieser Bereich und die Öffentlichkeitsarbeit wurden zusammengefasst, um eine stimmige Außendarstellung zu gewährleisten.

VDN mit klarer Positionierung

Eine der ersten Maßnahmen bestand darin, das Unternehmensprofil mit Blick auf die Financial Community klar herauszuarbeiten und damit zu schärfen. Angesichts der Verschmelzung der vorherigen Gesellschaften zur „neuen“ VDN AG wurde zunächst die bisherige Positionierung analysiert. Auf dieser Ausgangsbasis wurde der Investment Case deutlich und nachvollziehbar herausgearbeitet. Gleichzeitig wurde der Außenauftritt auf die neue VDN AG zugeschnitten.

Starker Ausbau der IR-Aktivitäten

Hierzu zählt auch der neue Internet-Auftritt der VDN AG, der Anfang 2002 realisiert wurde. Dort erhalten interessierte Aktionäre und Investoren umfangreiche Informationen über die Holding, die durch einen separaten Investor Relations-Bereich komfortabel ergänzt werden.

Ziele

Die 2001 ergriffenen Maßnahmen werden im laufenden Jahr konsequent fortgesetzt. Anfang 2002 hat der Investor Relations-Manager seine Tätigkeit aufgenommen und sichert damit insbesondere die ständige Kontaktmöglichkeit für Analysten, Journalisten und Aktionäre. Wesentliches Ziel der IR-Aktivitäten ist die faire Bewertung der VDN-Aktie durch den Kapitalmarkt. Dazu soll insbesondere die Coverage durch Finanzanalysten erhöht werden. Hierzu sollen alle relevanten Informationen – auch über die einzelnen Business Units und ihre Märkte – regelmäßig zur Verfügung gestellt werden. Auch die Präsenz in den Medien soll erhöht werden. Insbesondere in Hintergrundgesprächen mit Journalisten werden die Ziele und Aufgaben der „neuen“ VDN AG intensiv kommuniziert.

Alle Aktivitäten zielen darauf, sowohl den Börsenumsatz zu steigern als auch die Börsenkapitalisierung zu erhöhen und so die Attraktivität der Aktie zu fördern.

Spätestens zu Beginn des nächsten Jahres wird die VDN AG die Aufnahme in das Börsensegment SMAX beantragen. In diesem Qualitätssegment der Deutschen Börse finden sich zumeist mittelständische Unternehmen, die sich freiwillig zur Einhaltung besonders hoher Transparenz- und Liquiditätsstandards verpflichten. Die VDN AG erachtet diese Standards für sinnvoll, um einen hohen Grad an Transparenz gegenüber der

Financial Community zu erzielen. Nach der Zulassung zum SMAX wird die zügige Aufnahme in den Auswahlindex dieses Segments, den SDAX, angestrebt. Langfristig verfolgt die VDN AG das Ziel, in den zweitgrößten deutschen Börsenindex, den MDAX, aufgenommen zu werden.

*SMAX-Aufnahme
soll zügig erfolgen*

Vor diesem Hintergrund wird derzeit die Rechnungslegung auf IAS umgestellt, so dass bereits der Abschluss des laufenden Geschäftsjahres mit Blick auf die geltenden Regeln dieser Indizes vorgelegt werden kann.

Laufende Investor Relations-Aktivitäten

Die VDN AG wird im Geschäftsjahr 2002 offen und ausführlich ihre Publizitätspflichten erfüllen. Dazu zählen die Vorlage des Jahresabschlusses, die erstmalige Erstellung von Quartalsberichten, eine zeitnah veranstaltete Bilanzpressekonferenz und die Hauptversammlung. Darüber hinaus wird das Unternehmen im Rahmen von Analystenveranstaltungen seine Strategie präsentieren. Intensive Pressearbeit, Hintergrundgespräche und regelmäßige Newsletters des Unternehmens sollen auch für erhöhte Aufmerksamkeit bei privaten Aktionären und im Sinne der Fair Disclosure für eine Gleichbehandlung privater und institutioneller Investoren sorgen.

Finanzkalender

27. Mai 2002	Bilanz-Pressekonferenz in Düsseldorf
29. Mai 2002	Financial Forum in Frankfurt
15. August 2002	Hauptversammlung in Dortmund

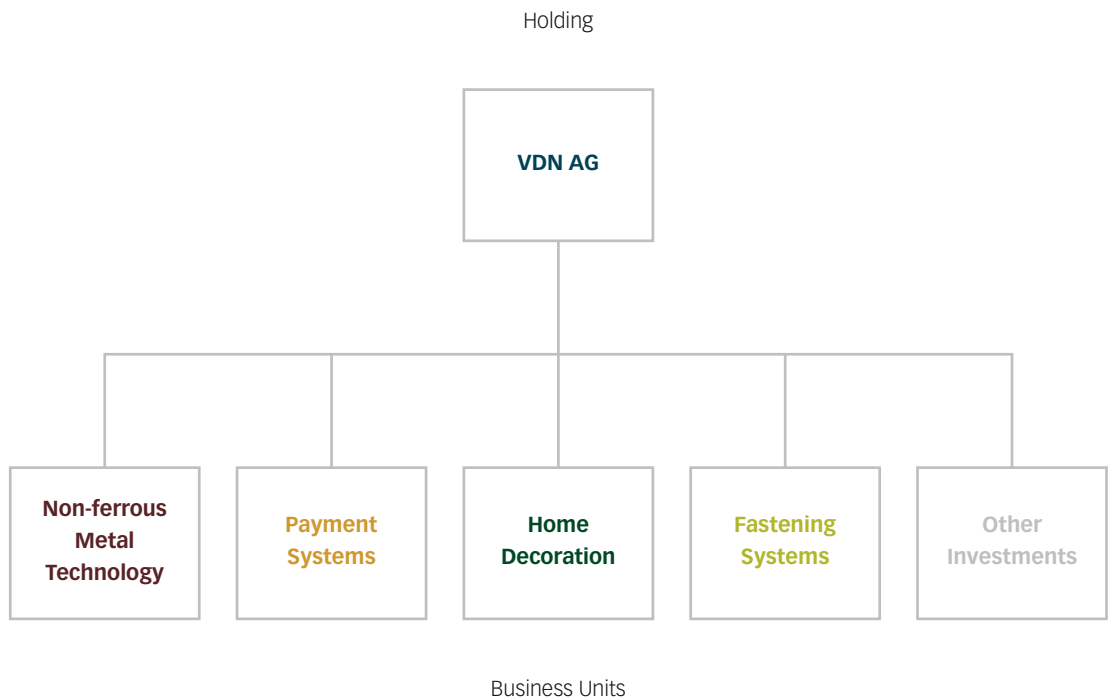
Die Business Units

Unter dem Dach der Holding VDN AG sind unterschiedliche Business Units erfolgreich tätig. Das Unternehmensnetzwerk umfasst im Einzelnen die Business Units

- **Non-ferrous Metal Technology,**
- **Payment Systems,**
- **Home Decoration und**
- **Fastening Systems.**

Daneben gibt es „Other Investments“, die jedoch nicht dauerhaft zum Netzwerk gehören werden. Hier plant die Holding Maßnahmen bis hin zum Desinvestment.

Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen Units sind von denen der Holding klar abgegrenzt. Jede Unit konzentriert sich auf ihre operativen Kernkompetenzen. Die Leiter der Units kennen ihre Produkte genauso gut wie die Märkte, auf denen sie tätig sind. Daher ist es ihre Aufgabe, die operativen Ziele zu formulieren und die Strategie festzulegen. Dabei erhalten sie die notwendige Unterstützung von Seiten der Holding.



Die operative Geschäftsführung ist bei den Leitern der Business Units angesiedelt. Sie erstellen daher die Pläne und tragen konsequenterweise auch die Ergebnisverantwortung. Gleichwohl ist die intensive Kommunikation zwischen der Holding und ihren Business Units stets gewährleistet. So wird sichergestellt, dass die Holding in Kenntnis der Sachlage erforderliche strategische Entscheidungen beeinflussen kann.

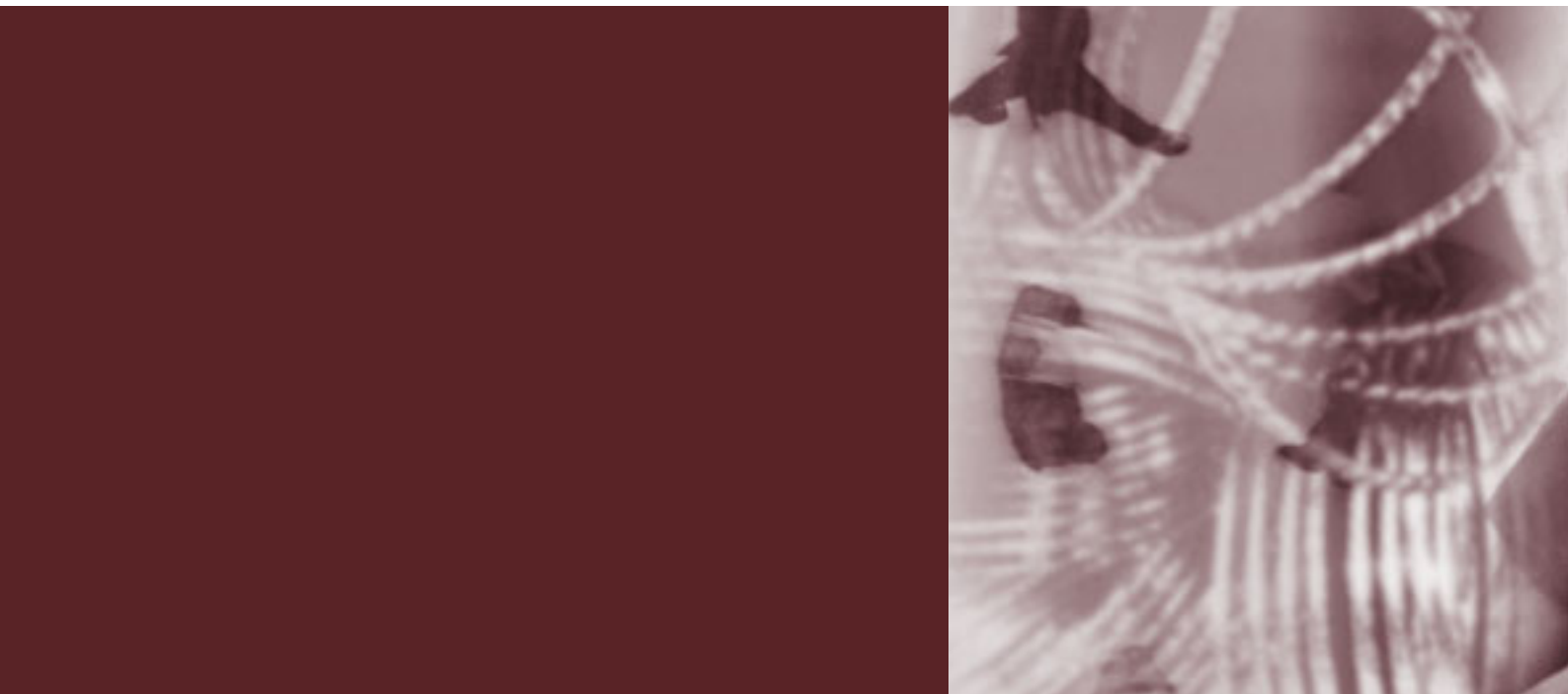
Die Leiter der Business Units sorgen dafür, dass die von der Holding vorgegebenen Ziele mit der Umsetzung ihrer Strategie erreicht werden können. Vor dem Hintergrund ihrer ausgewiesenen Marktkenntnisse treffen sie sämtliche Entscheidungen im operativen Bereich. Das gilt für Produktionsverfahren, Absatzmärkte und Personalentscheidungen ebenso wie für Forschung und Entwicklung. In jedem Fall muss gewährleistet sein, dass die Business Unit ihren Beitrag zum Gesamtergebnis in der geforderten Weise erbringen kann.

Business Units konzentrieren sich auf operative Kernkompetenzen





NON-FERROUS METAL TECHNOLOGY



Die Business Unit Non-ferrous Metal Technology ist schwerpunktmäßig in der Herstellung von Halbzeugprodukten aus Nickel und Nickellegierungen sowie im Edelmetallbereich tätig.

Bei den Halbzeugen handelt es sich in erster Linie um Bänder, Stangen und Drähte. Daneben werden im Wege des thermischen und nasschemischen Recyclings Edelmetalle zurückgewonnen und weiterverarbeitet. Schließlich werden spezielle Teile und Komponenten auf Basis der eigenen Halbzeuge, wie beispielsweise Anoden für die TV-Fertigung, produziert.

Die Business Unit Non-ferrous Metal Technology steuerte im Jahr 2001 einen Umsatzanteil in Höhe von rund 32 % zum Gesamtumsatz der Holding bei.

Der Markt

Die Unit agiert in einem Markt, dessen Struktur regional sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Vor allem in Europa wird der Markt für Produkte aus Nickel und Nickellegierungen von Tochtergesellschaften einiger Großkonzerne geprägt. Außerhalb Europas finden sich sehr heterogene Strukturen. Für den gesamten Markt gilt, dass die Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber vergleichsweise hoch sind.

In ihrem Kernmarkt Westeuropa generiert die Business Unit mehr als die Hälfte aller Umsätze. Hinzu kommt ein starker US-amerikanischer Markt, der rund 20 % Umsatzbeitrag leistet. Als dritter Kernmarkt folgt Asien, auf diesen Bereich entfallen rund 10 % der Umsätze der Business Unit.

*Schwerpunktmärkte
liegen in Europa
und in den USA*



Die Positionierung

Der Bereich Non-ferrous Metal Technology genießt den Vorteil, dass er als konzernunabhängiger Anbieter am Markt zu Kundenkreisen Zugang gewinnt, der konzernabhängigen Wettbewerbern nur schwerlich offen steht. Die Unit besetzt mit einigen ihrer Hauptprodukte die Marktführerposition und strebt an, diese Position auf weitere Erzeugnisse auszudehnen.

Die Kunden

Die Business Unit beliefert mit ihrem diversifizierten Produktangebot sehr unterschiedliche Kundengruppen. Eine Hauptstellung nimmt die Elektro- und Elektronikindustrie ein, gefolgt von der Optikindustrie, die zum Beispiel Drähte für Brillen als Halbzeuge bezieht. Auch die Automobil- und Automobilzulieferindustrie stellt einen bedeutenden Kundenkreis dar. So werden beispielsweise Drähte für Zündkerzen produziert und geliefert. Schließlich nimmt die Unterhaltungselektronik eine wichtige Position ein. Die Kunden aus diesem Bereich beziehen beispielsweise Pins und Anoden, die für die Herstellung von TV-Geräten unerlässlich sind.

Die Hauptkunden der Edelmetallaufbereitung und -verarbeitung finden sich in der Foto-, Elektronik- sowie in der Erz verarbeitenden Industrie.

Die Strategie

Die Business Unit wird sich künftig auf ihre Kernkompetenzen im Halbzeuggeschäft sowie auf die Edelmetallaufbereitung und -weiterverarbeitung konzentrieren. Mit der Schaffung dezentraler Einheiten für die Bereiche Entwicklung, Produktion und Vertrieb wird den jeweiligen Kundenanforderungen nun optimal entsprochen. Vor diesem Hintergrund wird auch die gemeinsame Anwendungsentwicklung mit dem Kunden forciert. Halbzeuge sollen auf der höchstmöglichen Veredelungsstufe produziert werden. Auf diese Weise wird die Wertschöpfungskette ausgebaut, während der Kunde gleichzeitig Produkte erhält, die ihm eine zügige Weiterverarbeitung garantieren. Zur Unterstützung ihrer Strategie forciert die Business Unit das konsequente Outsourcing aller Nicht-Kernaktivitäten.

Die Ziele

Non-ferrous Metal Technology setzt klar darauf, ihre bisher erreichten Positionen im Markt auszubauen und dazu ihre Produktionskapazitäten bei Halbzeugen auszuweiten. Parallel dazu verfolgt sie das Ziel, die Wertschöpfungsquote zu erhöhen und die Kundenbeziehungen zu intensivieren. In diesem Zusammenhang werden auch die Erhöhung der Entwicklungsquote und die Ausweitung der Produktpalette angestrebt. Die Kunden sollen exakt die Produkte erhalten, die sie für ihre Fertigung benötigen.

*Kernkompetenz
Halbzeuggeschäft mit
hoher Wertschöpfung*

Business Unit Non-ferrous Metal Technology in Zahlen	in Mio. €
Umsatz	233,9
Inland in %	51,8
Ausland in %	48,2
EBITDA	27,1
EBIT	21,1
Ergebnis vor Ertragsteuern	3,0
Investitionen (ohne Finanzanlagen)	11,0
Mitarbeiter am Geschäftsjahresende	519



PAYMENT SYSTEMS



Weltmarktführung bei der Produktion von Münzrohlingen

Die Business Unit deckt den gesamten Bereich Zahlungssysteme ab: Schwerpunktmäßig entwickelt und produziert sie Münzrohlinge, in der Fachsprache auch Ronden genannt. Die Unit ist in diesem Bereich auf dem gesamten Weltmarkt führend. Bargeldlose Zahlungssysteme betrachtet die Unit als einen bedeutenden Zukunftsbereich.

Modernste Techniken und Anlagen werden für die Herstellung von Münzrohlingen und Münzbändern eingesetzt. Zum Bereich Cash gehört auch die Münzentwertung, die zuletzt bei der Euro-Einführung eine außerordentlich wichtige Rolle gespielt hat. Für die Entwertung wurden Geräte entwickelt, die nicht stationär gebunden sind, sondern direkt vor Ort beim Kunden zum Einsatz kommen. Die transportablen Geräte schaffen ein hohes Maß an Entlastung. Die entwerteten Münzen werden weitestgehend recycelt und später erneut als Rohstoff eingesetzt. Mit dem selbstentwickelten Verfahren gewährleistet die Business Unit den höchstmöglichen Wiederverwertungsgrad und senkt gleichzeitig die Materialkosten.

Non-Cash als Zukunftsmarkt

Die Business Unit ist europaweit der größte Lieferant von Euro-Münzronden. In einigen Euro-Teilnehmerstaaten beträgt der Marktanteil weit über 50 %. Insgesamt stammt fast jede zweite Euro-Münze aus der Produktion dieser Business Unit.

Der Bereich Consulting widmet sich der Vermarktung und Beratung bei der Einführung neuer Münzsysteme. So haben beispielsweise Staaten, deren Gründung noch nicht lange zurückliegt – wie die GUS-Staaten – einen ausgeprägten Aufholbedarf bei der Einführung eigener Münzsysteme. Auch die Produktion muss vielfach erstmals im eigenen Land organisiert werden. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung kann die Business Unit ein umfassendes Beratungskonzept anbieten.

Abgerundet wird das Tätigkeitsfeld der Unit durch den im Aufbau befindlichen Bereich Non-Cash. Hierunter werden zum Beispiel die Konzipierung von Smartcards und E-Cash oder Micropayments subsumiert. Die Kompetenz und das Vertrauen der Kunden sollen auch auf diesem Feld zu einem Asset entwickelt werden.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat die Business Unit Payment Systems rund 30 % zum Konzernumsatz beigetragen.

Der Markt

Die Unit bewegt sich in einem relativ stabilen Wettbewerbsumfeld, in dem die Markteintrittsbarrieren vergleichsweise hoch sind. Es ist nicht damit zu rechnen, dass weitere Wettbewerber in den Markt eintreten werden, da hierfür umfangreiche, sehr spezifische Vorleistungen zu erbringen wären.



Die Positionierung

Bei der Herstellung von Münzrohlingen nimmt die Business Unit unangefochten die Position des Weltmarktführers ein. Diese Stellung basiert wesentlich auf ihrer herausragenden Fähigkeit, sämtliche weltweit gängigen Münzlegierungen und Münzformen herstellen zu können. Damit kann sie auf jede Veränderung in staatlichen Münzsystemen umgehend reagieren und sichert sich so ein sehr breites Kundenspektrum.

Zu den Kunden zählen – je nach der landesspezifischen Organisation der Münzprägung – insbesondere Prägeanstalten und Finanzministerien.

Die Strategie

Das Ausschöpfen sämtlicher Potenziale aus der Einführung des Euro ist ein Kernansatz der Business Unit. Hierzu gehören Aufträge, die der Erstausrüstung der Bevölkerung mit Euro-Münzen folgen, ebenso wie die Entwertung, das Recycling und die Rohstoffvermarktung von Altmünzen. Darüber hinaus ist der regelmäßige Austausch von Münzen, die sich im Umlauf befinden, absehbar. Auf mittlere Sicht wird dieses Geschäft ergänzt durch die bevorstehende Ost-Erweiterung der Europäischen Union.

Parallel hierzu forciert die Unit ihre Expansion auf den Weltmärkten. So werden in Südamerika und Asien Joint Ventures auf- und ausgebaut. Ergänzt werden diese Joint Ventures durch den Abschluss von Partnerschaften und Akquisitionen.

Auf der Produktionsseite baut die Unit ihre Technologieführerschaft konsequent aus und sichert damit ihren Wettbewerbsvorsprung.

Auf der Basis ihrer anerkannten Kompetenz im Bereich Münzen wird die Business Unit ihre Aktivitäten künftig verstärkt auf den Wachstumsmarkt bargeldlose Zahlungsmittel konzentrieren und so den gesamten Bereich Payment Systems abdecken.

Die Ziele

Ziel ist es, die Technologieführerschaft in ihrer heutigen deutlichen Form beizubehalten. Darüber hinaus soll die Führungsposition auf alle Felder des Bereichs Zahlungsmittelsysteme ausgedehnt werden. Dieses Ziel soll auf einer weltweiten Ebene erreicht werden.

Sämtliche Euro-Potenziale weiter ausschöpfen

Ausbau der Technologieführerschaft

Business Unit Payment Systems in Zahlen	in Mio. €
Umsatz	213,3
Inland in %	46,7
Ausland in %	53,3
EBITDA	35,3
EBIT	29,3
Ergebnis vor Ertragsteuern	24,4
Investitionen (ohne Finanzanlagen)	1,6
Mitarbeiter am Geschäftsjahresende	759



HOME DECORATION



Der Markt für Wohndekor ist das Tätigkeitsfeld der Business Unit Home Decoration: Die Unit entwickelt, produziert und vertreibt Wohndekor-Produkte in Europa und in den USA. Für deren Vermarktung schafft sie übergreifende Konzepte, die sich an den Endverbraucher richten.

Zu den Produktfeldern von Home Decoration zählen selbstklebende Bordüren und Folien, Tisch- und Platzdecken, Stoffe und Vorhänge sowie Tapeten. Dies umfasst sowohl Papiertapeten als auch Vinyl- und Schaumtapeten, wobei sämtliche Varianten in diesen Tapetenarten angeboten werden.

Die Business Unit leistete im Jahr 2001 einen Umsatzbeitrag von rund 25 %.

Der Markt

Die für die Unit relevanten Absatzmärkte sind durch eine starke Konzentration im Handel gekennzeichnet, die mit einer ebenfalls sehr ausgeprägten Internationalisierung einhergeht. In der Folge vereinen etwa zwanzig Handelsgruppen rund die Hälfte des Gesamtumsatzes auf sich. Auf Herstellerseite ist eine sehr heterogene Struktur festzustellen: Die meisten Hersteller konzentrieren sich auf ihren nationalen Markt und bedienen zusätzlich einen Auslandsmarkt. Die Eintrittsbarrieren im Markt für Wohndekor sind hoch.

Die Positionierung

Die Business Unit Home Decoration nimmt als international agierende Hersteller- und Vermarktungsgruppe für Wohndekor eine Alleinstellungsposition ein. Sie konzentriert sich im Vertrieb mit Erfolg auf die modernen Vertriebsformen und setzt ihre Produkte daher vorrangig über Bau- und Heimwerkermärkte ab.

*Alleinstellungsposition als
Produzent und Vermarkter
von Wohndekor*



Kernmärkte sind Deutschland, wo ein Marktanteil von 14 % erreicht wird, Frankreich (29 %), Großbritannien (15 %) sowie die Niederlande und Belgien (50 %). Betrachtet man lediglich die modernen Vertriebsformen, werden noch wesentlich höhere Marktanteile erreicht. Als weiteren Vertriebskanal nutzt die Unit den Groß- und den Einzelhandel. Die Bedeutung der einzelnen Vertriebswege variiert von Land zu Land.

Die Strategie

Die Business Unit weist – als Pendant zum Handel – einen sehr hohen Internationalisierungsgrad auf. Bei der Produktentwicklung orientiert sie sich konsequent an den jeweiligen Markterfordernissen und ergänzt die Produkte mit einem integrierten Marketingkonzept, das der Handel ohne weitere Zwischenschritte umsetzen kann.

Da die Unit über einen hohen Internationalisierungsgrad verfügt, kann sie die Strukturen ihrer Produktentwicklung, der Beschaffung und der Logistik durch Konzentration optimieren. So erreicht sie nicht nur bei der Produktion Skaleneffekte, sondern weitet diese auf alle Ebenen aus.

Die Ziele

Mit ihrer Strategie der Vernetzung aller bestehenden Einheiten verfolgt die Business Unit das Ziel einer weiteren Festigung ihrer Alleinstellungsposition im Markt für Wohndekor. Die Unit wird die Wertschöpfungsquote kontinuierlich erhöhen und ihre Marktanteile in den Kernmärkten weiter ausbauen.

Hoher Internationalisierungsgrad schafft Synergiepotenzial

Business Unit Home Decoration in Zahlen	in Mio. €
Umsatz	182,0
Inland in %	14,0
Ausland in %	86,0
EBITDA	49,1
EBIT	39,3
Ergebnis vor Ertragsteuern	30,3
Investitionen (ohne Finanzanlagen)	9,0
Mitarbeiter am Geschäftsjahresende	1.779



FASTENING SYSTEMS



Die Business Unit Fastening Systems produziert und vertreibt Befestigungssysteme, die in der Holz verarbeitenden Industrie benötigt werden. Sie operiert weltweit und bietet ihren Abnehmern neben den Produkten einen umfassenden Kundenservice.

Umfassende Produktpalette bei Klammern und Nägeln

Das Produktsortiment der Business Unit umfasst als Kernprodukte Nägel und Industrie-Heftklammern sowie die für die professionelle Verarbeitung notwendigen Druckluftgeräte. Ergänzt wird diese Produktpalette durch diverse Zusatzteile. Hierzu zählen zum Beispiel Kunststoff- und Metallbeschläge, Heißklebstoffe und Klebepistolen. Dieses Ergänzungsangebot erhöht den Kundennutzen zusätzlich.

Im Geschäftsjahr 2001 hat die Business Unit zum Umsatz der gesamten Gruppe rund 14 % beigetragen.

Der Markt

Die Unit ist in einem regional stark fragmentierten Markt mit atomistischen Strukturen tätig. Kundenseitig ist der Markt durch einen hohen Grad an Markentreue geprägt. Die Business Unit ist bestrebt, diese Affinität zu pflegen. Dazu wird großer Wert auf einwandfreien Kundenservice gelegt, der weit über die termingerechte Produktlieferung hinausgeht.

Um zu gewährleisten, dass sämtliche ausgelieferten Geräte im täglichen Dauereinsatz zuverlässig arbeiten, werden sie zuvor in mehreren Testreihen gründlich geprüft. Der Kundendienst garantiert, dass erforderliche Reparaturen zügig und mit Original-Ersatzteilen ausgeführt werden.



Die ausgeprägte Dienstleistungsphilosophie spiegelt sich auch in der Forschung und Entwicklung wider. Neben der Verfeinerung der Geräte sollen innovative Systemlösungen den Kundennutzen ständig erhöhen.

Die Positionierung

Der Kernmarkt der Unit liegt in Europa. Hier ist die Business Unit Fastening Systems Marktführer im Bereich Klammersysteme.

In Europa unterhält die Business Unit ein flächen-deckendes Niederlassungsnetz, über das sie ihre Produkte vorrangig vertreibt. Für die Industriekunden wird eine umfassende Außendienstbetreuung und Anwendungsberatung gewährleistet. Hierzu zählt unter anderem die Beratung zur Kostenreduzierung.

Zu den Kunden der Unit gehören insbesondere die Möbel- und die Verpackungsindustrie. Darüber hinaus werden die Befestigungssysteme im Fertighausbau eingesetzt.

Die Abnehmerkreise Handwerk und Gewerbe erreicht die Business Unit über den Großhandel.

Auch das Internet wird als Vertriebskanal genutzt. Dieser Bereich soll künftig noch ausgebaut werden und auch die Möglichkeit einer Verfügbarkeitsabfrage bieten.

Ausgeprägte Dienstleistungsphilosophie sichert Kundenbindung

Die Strategie

Die Business Unit verfolgt konsequent ihre Strategie, das umfassende Servicenetz noch weiter auszubauen und zu vermarkten. Parallel dazu wird ein straffes Kostenmanagement durchgeführt, das sich beispielsweise in der Nutzung eines europaweit einheitlichen IT-Systems für die dezentrale Lagerhaltung zeigt. Die Produktion erfolgt an mehreren Standorten, dabei werden nach Möglichkeit Lohnvorteile im Ausland realisiert.

Die Ziele

Als vorrangiges Ziel hat die Unit die weitere Expansion auf den internationalen Märkten, zum Beispiel in den USA, definiert. Hierzu sollen in erster Linie Tochtergesellschaften gegründet oder Akquisitionen getätigt werden, bei Bedarf werden ergänzend Joint Ventures vereinbart.

Weitere Expansion als Ziel

Business Unit Fastening Systems in Zahlen	in Mio. €
Umsatz	103,5
Inland in %	14,1
Ausland in %	85,9
EBITDA	8,5
EBIT	6,3
Ergebnis vor Ertragsteuern	3,5
Investitionen (ohne Finanzanlagen)	2,1
Mitarbeiter am Geschäftsjahresende	672