


Im Oktober besuchte John Jones (links), Chairman, President und Chief Executive Officer von Air Products, Mitarbeiter von Carburos Metálicos, dem spanischen Tochterunternehmen von Air Products. Hier spricht John mit Erwin Zwicky, Vice President, Südeuropa, und Mireia Sans Blasco, die im Rahmen des Führungskräfteaufwuchsprogramms von Air Products zur Zeit im Personalmanagement tätig ist.



An unsere Aktionäre



In den vergangenen Jahren haben wir alle erfahren, dass Ausnahmen im Wirtschaftsleben zur Regel geworden sind und dass nichts so beständig ist, wie der Wandel. Im Gespräch erkläre ich Mitarbeitern, dass die Auswirkungen dieses Wandels auf unser Unternehmen vielleicht nicht immer fair oder logisch erscheinen, wir uns aber nichtsdestotrotz mit ihnen auseinandersetzen müssen. Im Jahr 2003 bedeutete das für uns, dass wir trotz einer gut definierten Strategie, harter Arbeit und enormen Einsatzes unserer Mitarbeiter die finanziellen Ziele, die wir für uns und unsere Aktionäre gesteckt hatten, nicht erreicht haben. Aber, wir sind die Herausforderungen offensiv angegangen, und haben damit den Grundstein für unsere Aktivitäten im Jahr 2004 gelegt. Wir wollen und werden unter Beweis stellen, dass unsere Strategie und die Entscheidungen beim Portfoliomanagement in den vergangenen Jahre langfristig erfolgreich sein werden.

Kurzfristig können wir unsere Ergebnisse vor allem dadurch verbessern, dass wir unsere Umsätze steigern und dabei profitabel wachsen. Wir sind jedoch nicht einzig und allein davon abhängig unsere Volumina zu steigern. Wir wissen, dass wir unserem Ansatz treu bleiben müssen, gezielt zu investieren, gleichzeitig die Produktivität zu steigern und ein aktives Portfoliomanagement zu betreiben. Mit diesem Geschäftsbericht informieren wir Sie ausführlich über die Bereiche, in denen wir wachsen wollen, und über Produkte, Märkte und Standorte, die unsere Strategie unterstützen. Wir glauben, dass wir mehr bieten als der Wettbewerb. Worin dieses „Mehr“ liegt, wollen wir Ihnen, unseren Aktionären, im Jahr 2004 beweisen.

weitere Information



Unsere Ergebnisse

Das Geschäftsjahr 2003 hat uns vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Die wirtschaftliche Entwicklung in der verarbeitende Industrie verlief schleppend, was zu einem insgesamt schwachen Handelsvolumen führte. Bedingt dadurch haben unsere Kunden ihre Investitionen aufgeschoben. In der Elektronikbranche hat sich der massive Abschwung der vergangenen Jahre fortgesetzt. Zudem prägten hohe und unbeständige Energie- und Rohstoffkosten das vergangene Jahr.

Dennoch konnten wir einen Gewinn von \$1,78 pro Aktie verbuchen. Dabei sind Ausgaben \$0,43 pro Aktie für unseren globalen Kosteneinsparungsplan bereits berücksichtigt. Obwohl der Gewinn im Vergleich zum Vorjahr rückläufig war, gibt es solide Anzeichen dafür, dass wir mit unserer Strategie langfristig in der Lage sein werden, überdurchschnittliche Wertsteigerungen zu erreichen. So wuchs beispielsweise der Ertrag des Gesamtunternehmens um 17 Prozent. Der Geschäftsbereich Gase wuchs um 21 Prozent und das Chemikaliengeschäft um 10 Prozent. Zwei Drittel des Wachstums im Gasegeschäft und die Hälfte des Wachstums bei Chemikalien erzielten wir durch den Zuwachs im Grundgeschäft und durch Akquisitionen.

Die Betriebserträge im Gasebereich fielen um \$29 Millionen, was die erhöhten Nettoaufwendungen von \$71 Millionen für globale Kosteneinsparungspläne bereits einschließt. Der Geschäftsbereich profitierte von gestiegenen Volumina in den meisten Branchen, von Akquisitionen und günstigen Wechselkurseffekten – eine gute Leistung in einem harten Wirtschaftsumfeld. Die Betriebserträge im Chemikalienbereich fielen um \$105 Millionen, inklusive der \$55 Millionen an Nettoaufwendungen für globale Kosteneinsparungspläne. Das schwache Ergebnis wurden außerdem durch die um \$50 Millionen gestiegenen Rohstoff- und Energiekosten beeinträchtigt. Überdies verzeichneten wir in unserem Equipment-Segment ein schwaches Jahr, was in erster Linie auf einen geringeren Umsatz bei LNG-Wärmetauschern zurückzuführen ist. Unter dem Strich haben die schwächeren Ergebnissen der Geschäftsbereiche Chemikalien und Equipment die verbesserte Leistung im Gasebereich mehr als aufgehoben.

Angesichts dieser Voraussetzungen wollen wir mit Priorität die Erträge und Gewinne steigern. Wir konzentrieren uns dabei auf unsere Stärken, und setzen unsere Strategie weiterhin konsequent um. Das bedeutet, dass wir im Chemikaliengeschäft wie geplant die Arbeit am Portfoliomanagement fortsetzen, um unsere Angebotspalette zu optimieren. Außerdem leiten wir gezielt Schritte ein, um besser auf schwankende Rohstoffpreise reagieren zu können. So haben wir beispielsweise eine neue Vereinbarung zur Methanolbeschaffung aus Trinidad getroffen, die im Frühjahr 2004 beginnt. Unsere Methanol- und Ammoniakproduktion in Pensacola, Florida, haben wir stillgelegt und außerdem angekündigt, unser Geschäft mit Methylaminen und deren Derivaten in Europa zu veräußern. Im Equipment-Bereich rechnen wir mit neuen Bestellungen unserer LNG-Kunden, was für Gewinnerhöhungen in diesem Geschäftsbereich ein wesentlicher Faktor sein wird.



John Jones und José Luis Mozo Gayo, Geschäftsführer, Merchant Gases, sprechen über die neue Markenarchitektur von Air Products, die gerade bei Carbueros Metálicos eingeführt wird.

Dass wir unseren Aktionären in vielerlei Hinsicht mehr bieten als der Wettbewerb, hat sich bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr gezeigt. Trotz gesunkener Gewinne sind wir nach wie vor eines der stabileren Unternehmen in der Chemiebranche. Durch unsere Markt- und Produktdiversifizierung und unsere attraktiven Geschäftsmodelle haben wir einen konstant starken Cashflow. Wir haben vor allem in den Geschäftsfeldern Elektronik, Chemikalien eine sehr gute Ausgangsposition und werden deshalb von einem Aufschwung überdurchschnittlich profitieren. Wir sind überzeugt, dass wir dank klaren Strategien für die einzelnen Geschäftsbereiche, unserer Investitionsdisziplin und unserer führende Position in Wachstumsmärkten deutliche Wettbewerbsvorteile haben.

Zu Beginn des vergangenen Geschäftsjahres haben wir vier strategische Schwerpunkte definiert: Wachstum, Portfoliomanagement, Arbeitsabläufe und Wandel. Diese vier Bereiche sind entscheidend, wenn es darum geht unsere Vision umzusetzen, das beste Unternehmen für Anleger, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu werden. In allen Bereichen haben wir große Fortschritte erzielt, indem wir die sich bietenden Gelegenheiten genutzt haben, um die Zukunft unseres Unternehmens zu gestalten.

Potenzial für höheres Wachstum

In den von uns weltweit definierten Wachstumsplattformen – Elektronikindustrie, Hochleistungswerkstoffe, Wasserstoff- und Energielösungen, Gesundheitswesen – haben wir uns hervorragende Ausgangspositionen erarbeitet. Im vergangenen Jahr haben wir 75 Prozent unseres Kapitals und unserer Ausgaben für Forschung und Entwicklung in diese Bereiche investiert. Das Wachstum in diesen Märkten ist real und dauerhaft. In unserem Geschäftsbericht erfahren Sie mehr über die hochinteressanten Entwicklungen in den einzelnen Bereichen. Vorab nur so viel: bereits heute machen sie bereits mehr als 50 unseres Portfolios aus, gegenüber ungefähr einem Drittel noch vor zwei Jahren. Langfristig wandelt sich unser Unternehmen durch die Konzentration auf definierte Wachstumssegmente von einem kapitalintensiven zu einem wachstumsorientierten Unternehmen mit höherem Gewinn.

Dazu gehört, dass wir uns auch geographisch gesehen auf die richtigen Standorte mit den besten Möglichkeiten konzentrieren. In Asien erwirtschaften wir schon heute mehr als 15 Prozent des Gesamtumsatzes von Air Products, und wir sind uns bewusst, dass dieser Anteil in den kommenden Jahren noch weiter steigen wird. Unsere starke Marktstellung in der Elektronikindustrie sowie bei Grundgasen, Chemikalien und Dienstleistungen ist dabei die Grundlage für kontinuierlichen Erfolg. In Korea und Taiwan sind wir bereits marktführend, unsere Präsenz in China bauen wir langfristig aus.

Wesentliche Änderungen beim Portfoliomanagement

Portfoliomanagement ist ein stetiger Prozess. Wir müssen unsere Geschäftsbereiche und deren Stellung in ihren Märkten laufend bewerten und daraufhin gezielte und manchmal schwierige Entscheidungen treffen. Im Geschäftsjahr 2003 waren wir äußerst aktiv bei strategischen Akquisitionen und Veräußerungen — wie die Übernahme des Geschäftsbereichs Elektronikchemikalien von Ashland im August 2003, die Akquisition von American Homecare Supply im Oktober 2002 und der Verkauf unseres Packaged Gas Business in Kanada zeigen. Auf Seite 13 dieses Geschäftsberichts finden Sie eine Aufstellung der wichtigsten Maßnahmen des vergangenen Geschäftsjahres. Das Portfoliomanagement verlangt Disziplin, und wir werden unsere Geschäftsbereiche auch weiterhin durch konsequente Führung und Zielvorgaben unterstützen.

Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe

Wir haben im vergangenen Jahr konsequent daran gearbeitet, einen großen Teil unserer unterschiedlichen Geschäftsabläufe weltweit zu vereinheitlichen. Um unsere Kunden in den einzelnen Geschäftsbereichen effizienter und effektiver zu bedienen und gleichzeitig die Kosten wie geplant zu senken, haben wir die Versorgungsabläufe im Kundenservice, im Vertrieb und bei der Herstellung unter SAP integriert. Zur Zeit laufen bereits ungefähr 30 Prozent der Umsätze über das SAP-System. Im Frühjahr 2004 werden es ca. 70 Prozent sein. Vereinfachte Bestellvorgänge, schnellere Umschlagszeiten und verbesserte E-Business-Fähigkeiten werden uns helfen, die Servicequalität für unseren Kunden zu erhöhen und unsere eigenen Servicekosten zu senken.

Den Wandel gestalten

Im vergangenen Jahr haben wir auch planmäßig Führungspositionen neu besetzt. Ich möchte mich an dieser Stelle persönlich bei Bob Gadomski und Andy Cummins für insgesamt 60 Jahre voll herausragender Leistungen in führenden Positionen und zahllose wertvolle Beiträge zur Entwicklung unseres Unternehmens bedanken. Wir wünschen ihnen im Ruhestand alles Gute und freuen uns auf ihre Nachfolger, Mark Bye und John McGlade, zwei hervorragende Führungspersönlichkeiten mit langjähriger internationaler Erfahrung.

Das, was wir im vergangenen Geschäftsjahr erreicht haben, wäre ohne die Mitarbeiter von Air Products nicht möglich gewesen. Sie haben unsere

Strategie unterstützt und den Wandel aktiv gestaltet. Sie haben hart gearbeitet und damit die Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum und steigende Erträge geschaffen. Bei diesen Anstrengungen haben sie immer unsere Verpflichtung zu Sicherheit, Operational Excellence und Innovation berücksichtigt. Unsere Mitarbeiter setzen sich engagiert für unsere Kunden ein, sind in ihren Gemeinden aktiv und haben ein starkes Umweltbewusstsein. Ihre Bemühungen haben uns dabei geholfen, in den Dow Jones Sustainability World Index 2004 aufgenommen zu werden — und sie helfen uns dabei, große Fortschritte bei unseren Initiativen zur unternehmerischen Verantwortung zu machen.



John Jones mit Mitarbeitern aus der Abteilung Umwelt, Gesundheit, Sicherheit und Qualität. María José Pascual Quintas (links) und Felicia Soler Pérez (Hintergrund), Assistentinnen sowie José María de Pablo Jardón, Manager für Südeuropa und den Geschäftsbereich Medical.

Die Zukunft im Blick

Im Geschäftsjahr 2004 wollen wir mit Priorität unsere Gewinne steigern und die Kapitalrendite verbessern. Um dies zu erreichen, werden wir die Auslastung unserer Anlagen erhöhen, unser Portfolio weiter optimieren, unsere globalen Wachstumsplattformen stärken, und unsere Arbeitsabläufe zum Nutzen unserer Kunden weiter verbessern. Und wir werden in unsere Mitarbeiter investieren — denn sie sind es, die das „Mehr“ von Air Products ausmachen. Als Aktionäre von Air Products können Sie diese „Mehr“ von uns erwarten — es ist unsere Verpflichtung, dauerhaften Shareholder-Value zu schaffen.

John P. Jones III
Chairman, President und Chief Executive Officer