

Forbo

Die Bildlegenden finden Sie auf der Innenseite dieser Klappe.

Unser Geschäftsbericht besteht aus zwei Teilen, dem allgemeinen Bericht und dem Finanzbericht. Er erscheint in deutscher Sprache und in englischer Übersetzung.

Bildlegenden

Das Team ist entscheidender Faktor für den Erfolg. Aus diesem Grund stellen wir in diesem Jahr die Forbo-Führungsteams in den Mittelpunkt des Bildteils unseres Geschäftsberichts.

Seite 8 Linoleum: Design- und qualitätsorientierter Marktauftritt generiert Wachstum.

Seite 16 Kunststoffbeläge: Erfolgreich durch Innovation, Technologie und Qualität.

Seite 22 Textile Bodenbeläge: Attraktives Design weckt Kundeninteresse.

Seite 28 Klebstoffe: Forbo bietet kundenspezifische Lösungen für vielfältige Anwendungen.

Seite 32 Kunststoffbänder: Produktion und Logistik in der ganzen Welt laufen mit Siegling-Bändern.

Inhalt

2	Forbo
3	Kennzahlen
4	Bericht des Verwaltungsratspräsidenten
6	Bericht des Chief Executive Officer
10	Forbo-Konzern: Stärkung durch Fokussierung
18	Bodenbeläge: gute Position ausgebaut
24	Industriespezialitäten: Konzentration zeigt Wirkung
30	Mit Innovationen in die Zukunft
34	Human Resources
36	Forbo-Aktie
38	Organe und Führungsstruktur
39	Organisationsstruktur
40	Unsere Präsenz weltweit

Forbo

- Forbo wurde 1928 gegründet und ist heute ein weltweit tätiger Hersteller von Bodenbelägen und Industriespezialitäten. Forbo beschäftigt weltweit rund 6000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Forbo verfügt über ein internationales Netzwerk von 28 Produktionsgesellschaften in 12 Ländern sowie 70 Marketingorganisationen in 26 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Eglisau/Zürich (Schweiz).
- Forbo entwickelt, produziert und vertreibt im Bereich Bodenbeläge Linoleum, Kunststoffbeläge, Textile Bodenbeläge sowie Parkett und im Bereich Industriespezialitäten Klebstoffe und Kunststoffbänder.
- Forbo verfügt über marktgerechte Produkte und Systeme. Das ausgezeichnete Produkt-, Produktions-, Markt- und Marketing-Know-how wird konsequent zum Ausschöpfen von Synergiepotenzialen, für Innovationen und zur gezielten Erweiterung der Marktaktivitäten genutzt. Ein besonderer Fokus liegt auf Kundenorientierung und Service.
- Mit einem attraktiven Produktportfolio und gut eingeführten Markennamen belegt Forbo zum Teil führende Marktpositionen. Einen besonderen Schwerpunkt bildet der umweltfreundliche und auch unter gestalterischen Aspekten hoch attraktive Bodenbelag Linoleum. Mit einem Weltmarktanteil von rund 60 % ist Forbo in diesem aussichtsreichen Segment Marktführer.
- Forbos Strategie basiert darauf, sich auf Produkte und Märkte mit Wachstumsperspektiven und hoher Rentabilität zu konzentrieren und exzellente Marktpositionen einzunehmen oder auszubauen. Im Zuge der Umsetzung dieser Strategie wurden die vier Strategischen Geschäftseinheiten Linoleum, Kunststoffbeläge, Klebstoffe und Kunststoffbänder gebildet. Mit der Fokussierung auf erfolgversprechende Kernprodukte, durch internes Wachstum, aber auch durch sinnvolle Akquisitionen sowie durch eine konsequente Marktorientierung strebt Forbo eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes an.

Kennzahlen¹⁾

Forbo-Konzern

	2000	1999	2000	1999
	Mio CHF	Mio CHF	Mio EUR ²⁾	Mio EUR ²⁾
Nettoumsatz	1 776,8	1 754,5	1 138,8	1 095,0
Bodenbeläge	1 009,9	997,0	647,3	622,2
Industriespezialitäten	589,5	544,6	377,8	339,9
Weitergeführte Aktivitäten	1 599,4	1 541,6	1 025,1	962,1
Veränderung zum Vorjahr (%)	+3,7	+3,5		
Devestierte Aktivitäten	177,4	212,9	113,7	132,9
Betriebsergebnis vor Abschreibungen	234,5	228,5⁴⁾	150,3	142,6⁴⁾
Veränderung zum Vorjahr (%)	+2,6	+7,0		
In % des Nettoumsatzes	13,2	13,0		
Betriebsergebnis vor Sonderrückstellungen	130,6	123,0	83,7	76,8
Weitergeführte Aktivitäten	138,1	122,8	88,5	76,6
Veränderung zum Vorjahr (%)	+12,5	+9,6		
In % des betrieblich eingesetzten Kapitals (ROA)	11,0	9,5		
Devestierte Aktivitäten	-7,5	0,2		
Betriebsergebnis nach Sonderrückstellungen	130,6	53,0	83,7	33,1
Konzerngewinn vor Sonderrückstellungen	90,7	86,1	58,1	53,7
Veränderung zum Vorjahr (%)	+5,3	+12,3		
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	11,3	10,8		
Konzerngewinn	90,7	16,1	58,1	10,0
Investitionen	68,3	125,5	43,8	78,3
Bilanzsumme	1 526,6	1 727,4	978,4	1 078,1
Eigenkapital	813,9	794,8	521,6	496,0
Eigenkapitalquote (%)	53,3	46,0		

	Anzahl	Anzahl
Mitarbeiter (31.12.)	5 832	6 829
Mitarbeiter devestierte Aktivitäten	–	1 063

	Mio CHF	Mio CHF	Mio EUR ²⁾	Mio EUR ²⁾
Free Cashflow (vor Dividende)	85,7	67,7	54,9	42,3
Economic Value Added (EVA®) ³⁾	20,8	18,5	13,3	11,5
Börsenkaptalisierung (31.12.)	1 075,6	1 105,1	689,4	689,7

	CHF	CHF	EUR ²⁾	EUR ²⁾
Angaben pro Aktie				
Gewinn pro Aktie	61,98	58,44 ⁴⁾	39,72	36,47 ⁴⁾
Eigenkapital pro Aktie	556,24	539,43	356,50	336,66
Dividende pro Aktie	22,00 ⁵⁾	22,00	14,10	13,73
Ausschüttungsquote (%)	35,5	37,6 ⁴⁾		

¹⁾Erläuterung im Finanzbericht

²⁾CHF-Werte umgerechnet zum Jahresdurchschnittskurs von CHF 1,5603/1 EUR (2000) und 1,6023/1 EUR (1999)

³⁾Registrierte Marke von Stern, Stewart & Co.

⁴⁾1999 bezogen auf Konzerngewinn vor Sonderrückstellungen

⁵⁾Antrag des Verwaltungsrates

Bericht des Verwaltungsratspräsidenten

Sehr geehrte Damen und Herren

2000 im Zeichen
der Neuausrichtung

Das Geschäftsjahr 2000 stand ganz im Zeichen der strategischen Neuausrichtung mit der Fokussierung auf die vier Kerngeschäfte Linoleum und Kunststoffbeläge (Bodenbeläge) sowie Klebstoffe und Kunststoffbänder (Industriespezialitäten). Dazu gehörte insbesondere ihre Umgestaltung von produktionszentrierten zu marktorientierten Einheiten. Fortschritte wurden auch ausserhalb der Kernbereiche erzielt. Unser Geschäft mit Kunststoffprofilen, Dekorfolien und Beschichteten Textilien wurde an industrielle Käufer veräussert, die in diesen Segmenten führende Positionen einnehmen. Arbeitsplätze und Standorte konnten dadurch weitgehend erhalten werden. Der Bereich Textile Bodenbeläge wurde konsequent zu einer paneuropäischen Organisation mit integrierter Produktion ausgebaut. Im Zuge dieser Restrukturierung wurde der deutsche Produktionsstandort zur Herstellung von Nadelvlies stillgelegt.

Strategie führt zu positiven Resultaten

Konzerngewinn auf
Rekordhoch

Unsere Initiativen zur Wachstumssteigerung hatten ihren Schwerpunkt in der weiteren Stärkung der Innovationskraft und unserer Kompetenz in Forschung und Entwicklung, der Initiierung von Marketingprogrammen und der Expansion in den Überseemärkten. Wesentliche Erfolge konnten in allen Belangen erzielt werden. Als Resultat präsentiert sich Forbo in einer gestärkten und gut für die Zukunft gerüsteten Ausgangslage: Der Umsatz hat deinvestitionsbereinigt um 4% auf CHF 1 600 Mio zugenommen. Auf die im Laufe des Jahres veräusserten Bereiche entfallen zusätzlich CHF 177 Mio, so dass der Konzern für das Jahr 2000 einen Nettoumsatz von insgesamt CHF 1 777 Mio ausweisen kann. Das Betriebsergebnis erhöhte sich um 6% auf CHF 131 Mio. Mit einem Konzerngewinn von CHF 91 Mio wurde ein Höchstwert in der Geschichte des Unternehmens erzielt. Die Nettoverschuldung des Konzerns konnte im Jahr 2000 um weitere CHF 48 Mio auf nunmehr CHF 157 Mio zurückgeführt werden. Dies zusammen mit dem guten Konzernergebnis führte zu einer weiteren Stärkung der Eigenkapitalbasis, so dass sich Forbo in einer ausgezeichneten finanziellen Verfassung präsentiert.

Optimierung der Kapitalstruktur

Aktienrückkauf
geplant

Unsere finanzielle Leistungsfähigkeit versetzt uns einerseits in die Lage, erhebliche Mittel für akquisitorisches Wachstum freizusetzen. Andererseits möchten wir im Sinne einer Flexibilisierung des Einsatzes von Eigenkapital unseren Aktionären ein Aktienrückkaufprogramm vorschlagen. Dieses Programm mit einem Betrag von bis zu CHF 200 Mio wird der Generalversammlung am 24. April 2001 unterbreitet. Einzelheiten werden bis dahin noch festgelegt. Ein Teil des Rückkaufs soll über die Ausgabe handelbarer Put-Optionen erfolgen. Der verbleibende Teil soll zu einem späteren Zeitpunkt über die Eröffnung einer zweiten Handelslinie abgewickelt werden. Damit stellen wir den verantwortungsvollen Umgang mit dem Kapital unserer Aktionäre unter Beweis bei gleichzeitiger Wahrung eines sinnvollen finanziellen Handlungsspielraums für weitere Expansion.

Dividende

Unveränderte
Dividende

Der ausgewiesene Jahresgewinn der Forbo Holding AG beträgt CHF 35,4 Mio nach CHF 33,5 Mio im Vorjahr. Aufgrund dieses Ergebnisses schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung die Ausschüttung einer unveränderten Dividende von CHF 22 je Namenaktie vor. Der Ausschüttungsbetrag beläuft sich somit unverändert auf CHF 32,4 Mio bei einer zum Vorjahr gleichen Anzahl von Aktien.

Personelles

Verwaltungsrat

Mit Datum der nächsten Generalversammlung wird Herr Dr. Ivo Gerster altershalber aus dem Verwaltungsrat ausscheiden. Wir danken ihm sehr für seine engagierte und wertvolle Mitarbeit in unserem Verwaltungsrat während zehn Jahren.

Konzernleitung

Ende Mai 2001 tritt Herr Drs. Antonie J. Pluijmert, Leiter der Strategischen Geschäftseinheit Kunststoffbeläge, nach 24 Dienstjahren in den wohlverdienten Ruhestand. Mit Kompetenz und grossem Engagement hat Herr Pluijmert massgeblich zur Entwicklung der Forbo-Gruppe beigetragen, wofür wir ihm herzlich danken.

Herr Richard Pemberton, bisher verantwortlich für die Linoleum-Aktivitäten in Grossbritannien, wurde in die Konzernleitung berufen und wird per 1. Juni 2001 die Leitung des Bereichs Kunststoffbeläge übernehmen.

Mit Zuversicht in die Zukunft

Gut gerüstet für
hohe Ziele

Die Erwartungen an die weitere weltwirtschaftliche Entwicklung sind teilweise gedämpft. In diesem Umfeld sind Aufmerksamkeit und frühzeitiges Reagieren gefordert. Nicht zuletzt aufgrund der im Jahr 2000 vorangetriebenen strategischen Neuausrichtung ist Forbo als fokussiertes Unternehmen für die Zukunft und für weitere Leistungssteigerungen gut gerüstet. Unsere Ziele sind hoch gesteckt, aber der Rückblick auf das erfolgreiche Jahr 2000 mit allen getroffenen Massnahmen vermittelt uns begründete Zuversicht und Selbstvertrauen.

Ein Dankeschön

Das vergangene Jahr war von tiefgreifenden Restrukturierungen, verbunden mit einschneidenden Veränderungen, geprägt. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebührt grosser Dank für ihre Bereitschaft, die Veränderungen aktiv mitzutragen und für Ihren vorbildlichen Einsatz.

Danken möchte ich auch unseren Kunden für ihre Treue. Ein ganz besonderer Dank an unsere Aktionärinnen und Aktionäre, die uns vertrauensvoll auf dem Weg in unsere heute ungleich stärkere Position begleitet haben.

Karl Janjori
Präsident des
Verwaltungsrates



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'K. Janjori', written in a cursive style.

Bericht des Chief Executive Officer

Strategie zeigt Wirkung

Überzeugende
Resultate

Im Geschäftsjahr 2000 hat Forbo ehrgeizige Vorhaben wirkungsvoll umgesetzt. Sowohl das Betriebsergebnis mit CHF 131 Mio als auch der Konzerngewinn von CHF 91 Mio markieren neue Spitzenwerte. Besonders positiv verlief die Ergebnisentwicklung des weitergeführten Geschäfts. Hier kann eine Zunahme des Betriebsergebnisses um 12 % auf CHF 138 Mio verzeichnet werden. Diese Zahlen sind klare Indikatoren, dass wir mit unserer Strategie auf dem richtigen Weg sind, umso mehr, als diese in einem schwierigen Umfeld zu Stande kamen. Steigende Rohstoffpreise, eine für uns teilweise ungünstige Währungsentwicklung, ein harter Konkurrenzkampf sowie die Negativentwicklung in den mittlerweile devestierten Bereichen hätten uns die überzeugenden Resultate sonst nicht erreichen lassen.

Dynamische Umsetzung

Konzentration auf
attraktive Märkte

Das Geschäftsjahr 2000 war aber auch ein Jahr der Konsolidierung mit dem Schwerpunkt auf der Umsetzung unserer Strategie. Der Kern der strategischen Erneuerung ist die Konzentration auf attraktive Produktlinien und auf aussichtsreiche Märkte. Bereits bestehende führende Positionen wollen wir sichern und ausbauen. In Märkten, in denen wir Potenzial erkannt haben, aber noch keine starke Präsenz aufweisen, streben wir führende Positionen an. Die übergeordnete Zielsetzung lautet, anhaltend profitables Wachstum zu erreichen. Dabei muss jede Geschäftseinheit zur Wertsteigerung beitragen und einen nachhaltigen Überschuss über die Kosten des eingesetzten Kapitals erzielen. Dafür sind die Geschäftseinheiten mit hoher unternehmerischer Autonomie ausgestattet. Gleichzeitig ist es ihre Aufgabe, vorhandene Synergien bereichsübergreifend zu nutzen.

Textile Boden-
beläge im Umbruch

Im Rahmen der Restrukturierung des Bereichs Textile Bodenbeläge erfolgte die Neuausrichtung weg von rein nationalen Geschäftseinheiten hin zu einer paneuropäischen Organisation mit integrierter Produktion. Dabei führten ein verbessertes Produktsortiment, die Straffung von Administration und Vertrieb, die Konzentration auf nur noch wenige Produktionsstandorte sowie der Verzicht auf unprofitable Umsatzanteile zu einer positiven Entwicklung im schwierigen Marktumfeld. Noch offen ist die Zukunft dieses Bereiches innerhalb des Konzerns. Verschiedene Optionen sind in Prüfung, so auch ein Ausbau, ein Verkauf oder die Bildung einer Allianz. Der Bereich hat an Kontur und eigener Identität gewonnen und kann mit Selbstvertrauen der Zukunft entgegensehen, unabhängig davon, für welche der Optionen wir uns entscheiden.

Umsetzung der
Strategie verläuft
planmässig

Bei der Implementierung unserer Strategie befinden wir uns innerhalb des vorgesehenen Fahrplans. Zahlreiche strukturelle, organisatorische und personelle Änderungen wurden erfolgreich abgeschlossen und entfalten zunehmend die beabsichtigte Wirkung. Der Umsetzungsprozess wird unterstützt durch den Ausbau des leistungsorientierten Vergütungssystems für einen erweiterten Kreis von Führungskräften. Hinzu kommt ein konzernweites Ausbildungs-

programm zu «Value Based Management» für diese Mitarbeitergruppe. Die Innovationstätigkeit wurde intensiviert. Als Folge davon stehen einige wichtige Produkteinführungen bevor, allen voran neue Kollektionen von Linoleum- und Kunststoffbelägen sowie von Teppichfliesen.

Leistungsfähigkeit gesteigert

Ziele in greifbarer Nähe

Wichtige Leistungskennzahlen entwickeln sich gemäss unserer Zielsetzung: Das Betriebsergebnis vor Abschreibungen in Prozent des Nettoumsatzes (EBDIT on Net Sales), bereinigt um Devestitionen, liegt nun bei 14 %, Ziel bis 2004 sind 16 %. Das Betriebsergebnis in Prozent des betrieblich eingesetzten Kapitals (EBIT on Operating Assets), bereinigt um Devestitionen, beträgt nun 11 %, Ziel bis 2004 sind 15 %. Die Investitionen blieben mit CHF 68 Mio deutlich unter Vorjahr und Abschreibungen. Diese bewegten sich wegen der sehr umfangreichen Investitionstätigkeiten in früheren Jahren in etwa auf Vorjahreshöhe. Der Free Cashflow vor Dividende liegt mit CHF 86 Mio um CHF 18 Mio höher als noch im Vorjahr. Diese Zahlen dokumentieren, dass wir die Leistungsfähigkeit des Konzerns deutlich gesteigert haben, wobei wir eine durch Devestitionen verringerte Umsatzbasis bewusst in Kauf nahmen. Forbo verfügt nun über eine fokussierte, marktgerichtete Organisation und kann sich jetzt verstärkt der Expansion zuwenden.

Qualitätskriterien für Akquisitionen

Hohe Ansprüche

Neben den Initiativen für internes Wachstum wird sehr aktiv nach Akquisitionen Ausschau gehalten. Dabei hat Qualität Vorrang: Kandidaten müssen zu unserer Strategie und Struktur passen. Darüber hinaus müssen Wachstumschancen und ein hohes Mass an Profitabilität vorhanden sein, verbunden mit einem realistischen Preis. Forbo verfügt über eine erhebliche Finanzkraft, und das gestärkte Kerngeschäft steuert jedes Jahr weitere Mittel dazu bei. Somit können und wollen wir selbst grössere Akquisitionen tätigen, sofern sie den Qualitätsanforderungen entsprechen.

Ausblick

Positive Perspektiven

Für 2001 rechnen wir mit einem höheren Wachstum des Kerngeschäfts als im Berichtsjahr. Insbesondere sollte sich das Linoleumgeschäft noch stärker entwickeln, und die Klebstoff-Aktivitäten sollten auf Wachstumskurs zurückkehren. In den Bereichen Kunststoffbeläge, Kunststoffbänder und Textile Bodenbeläge hat die Margenverbesserung Vorrang vor Mengenwachstum. Wir rechnen auf einer devestitionsbedingt geringeren Umsatzbasis mit einer weiteren, ansehnlichen Verbesserung von Betriebsergebnis und Konzerngewinn. Dem Konzern eröffnen sich positive Perspektiven. Davon wollen wir nachhaltig profitieren!

Werner Kummer
CEO



W. Kummer





Forbo-Konzern: Stärkung durch Fokussierung

Der Forbo-Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2000 einen Nettoumsatz von CHF 1 777 Mio (im Vorjahr CHF 1 755 Mio). Davon entfallen CHF 177 Mio auf das im Laufe des Jahres devestierte Geschäft mit Kunststoffprofilen, Dekorfolien und Beschichteten Textilien. Mit diesen Veräusserungen setzte Forbo die Fokussierung auf die Kernaktivitäten konsequent fort. Auf Basis der weitergeführten Aktivitäten gelang eine Umsatzsteigerung um 4 % auf CHF 1 600 Mio. Das Betriebsergebnis hat mit CHF 131 Mio eine neue Grössenordnung erreicht, wobei die Zunahme um 6 % etwas unter den ursprünglichen Erwartungen lag. Positiver verlief die Ergebnisentwicklung des weitergeführten Geschäfts. Hier kann eine Zunahme des Betriebsergebnisses um 12 % auf CHF 138 Mio verzeichnet werden.

Der Konzerngewinn konnte auf CHF 91 Mio gesteigert werden, was 5 % des Umsatzes entspricht. Diese Resultate stellen Spitzenwerte in der Konzerngeschichte dar.

Geschäftsentwicklung im Überblick

Ergebnissteigerung
im weitergeführten
Geschäft

Vom Umsatz entfallen CHF 1 010 Mio auf Bodenbeläge, das Betriebsergebnis erreichte hier CHF 111 Mio und entwickelte sich besser als der Umsatz. Der auf Industriespezialitäten entfallende Umsatzanteil von CHF 767 Mio hat mit CHF 40 Mio zum Betriebsergebnis des Konzerns beigetragen. Ohne devestierte Bereiche hätte das Betriebsergebnis CHF 48 Mio betragen. Die Geschäftseinheiten Kunststoffbänder und Klebstoffe entwickelten sich unterschiedlich.

Linoleum weiter
positiv

Der Umsatz mit Linoleum-Produkten konnte um 2 % auf CHF 411 Mio zulegen. In Amerika und Asien erfreute sich Linoleum mit 27 % einer besonders grossen Nachfragesteigerung. Auch in Grossbritannien (+10 %) und Frankreich (+4 %) war die Entwicklung positiv. In der Schweiz, in Deutschland und in Skandinavien mussten Rückgänge hingenommen werden, die vor allem auf die allgemeine Entwicklung des Gesamtmarktes für Bodenbeläge zurückzuführen sind. Die für Anfang 2001 geplante Einführung eines neuen, erweiterten Linoleum-Programms hat zu einer Umsatzverlagerung zu Lasten des vierten Quartals 2000 geführt. Die gute Marge bei Linoleum konnte gehalten werden.

Kunststoffbeläge
behaupten sich

Der Umsatz bei Kunststoffbelägen nahm trotz nach wie vor schwieriger Marktverhältnisse um 2 % auf CHF 346 Mio zu. Das Geschäft in den europäischen Hauptmärkten blieb weiterhin unter Druck. Eine Kompensation erfolgte im Exportgeschäft nach Osteuropa und Übersee. Die Profitabilität litt unter Preisdruck und gestiegenen Rohstoffkosten sowie an unserem Produktionsstandort in Schottland zusätzlich unter der Währungsentwicklung.

Verbesserte Situation bei den Textilien Bodenbelägen

Die Textilien Bodenbeläge kamen durch den Verzicht auf unprofitable Geschäfte nicht über einen Umsatz von CHF 214 Mio hinaus, allerdings bei einem verbesserten Betriebsergebnis.

Klebstoffe durch Rohstoffpreise belastet

Mit Klebstoffen wurde ein Umsatz von CHF 206 Mio erzielt, was währungsbereinigt einer Stagnation gegenüber dem Vorjahr gleichkommt. Verursacht wurde diese vor allem durch die Marktentwicklung in Deutschland und der Schweiz. Allerdings belebte sich das Geschäft im vierten Quartal. Die Ertragslage blieb zwar befriedigend, aber es musste ein gegenüber dem Vorjahr um CHF 4 Mio geringeres Betriebsergebnis hingenommen werden, nicht zuletzt wegen des starken Anstiegs der Rohstoffpreise. Preiserhöhungen und Massnahmen zu Kostensenkungen begannen sich erst im zweiten Halbjahr positiv auszuwirken.

Kunststoffbänder mit dynamischer Entwicklung

Die Geschäftseinheit Kunststoffbänder kann mit einer Umsatzsteigerung von 14 % auf CHF 383 Mio auf ein dynamisches Jahr zurückblicken. Asien mit 30 % und die USA mit 20 % Umsatzzunahme erreichten neue Bestmarken. Das Betriebsergebnis der Einheit wurde von CHF 20 Mio auf CHF 28 Mio verbessert. Massnahmen zur notwendigen Senkung der Gemeinkosten beginnen zu greifen, die Geschäftseinheit wird zunehmend leistungsfähiger.

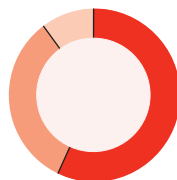
Gestiegene Kostenfaktoren

Insgesamt flachte die Umsatzzunahme des Konzerns im Jahresverlauf nach einem starken ersten Quartal ab, parallel zum Verlauf der Gesamtwirtschaft. Die Steigerungen der Rohstoffpreise machten sich vor allem im zweiten Halbjahr bemerkbar und konnten nur mit Zeitverzug und auch nur teilweise über Preiserhöhungen weitergegeben werden. Der schwache Euro wirkte sich zunehmend negativ aus. Andererseits konnte der starke US-Dollar diesen Einfluss etwas mildern. Ungünstig war die Stärke des englischen Pfundes, da Forbo aus diesem Währungsraum Nettoexporteur ist. Zunehmend belastend wirkte der schlechte Geschäftsverlauf der Bereiche Kunststoffprofile, Dekorfolien und Beschichtete Textilien. Alle drei konnten in der zweiten Jahreshälfte devestiert werden.

	Mio CHF 2000	Veränderung 99/00 %	%
Bodenbeläge	1 009,9	1,3	56,8
Industriespezialitäten	589,5	8,2	33,2
Devestierte Aktivitäten*	177,4	-16,7	10,0

* Nettoumsatz 2000 bis zum Zeitpunkt der Veräusserung

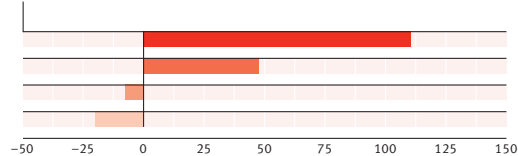
Nettoumsatz nach Divisionen



	Mio CHF 2000	Veränderung 99/00 %	ROA* 2000 %
Bodenbeläge	110,5	6,7	15,9
Industriespezialitäten	47,8	7,9	9,9
Devestierte Aktivitäten	-7,5	n/a	n/a
Konzernzentrale/Konsolidierung	-20,2	n/a	n/a

* Return on Assets (EBIT in % des betrieblichen Kapitals)

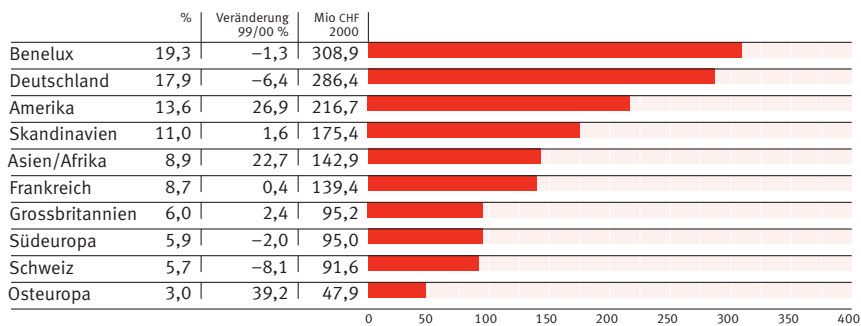
EBIT nach Divisionen (Mio CHF)



Geografische Aufteilung

Bei der angestrebten weiteren Internationalisierung der Geschäftstätigkeit wurden bedeutende Fortschritte verzeichnet. Strategiekonform konnte der Umsatzanteil ausserhalb Europas mit einem Plus von 25 % signifikant ausgebaut werden und macht mittlerweile 23 % des Nettoumsatzes des Konzerns aus (im Vorjahr auf vergleichbarer Basis 19 %). Dazu haben vor allem die Geschäftseinheiten Linoleum und Kunststoffbänder beigetragen, die von der internationalen Wirtschaftslage und einem Währungsbonus profitierten. Die Entwicklung in der Schweiz blieb leicht rückläufig und umfasst nach Veräusserung des Geschäfts mit Beschichteten Textilien noch einen Umsatzanteil von 6 %. Ebenfalls abgenommen hat der Europaanteil am Konzernumsatz. Zuwächsen in Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa stehen Abnahmen in Deutschland und Südeuropa gegenüber.

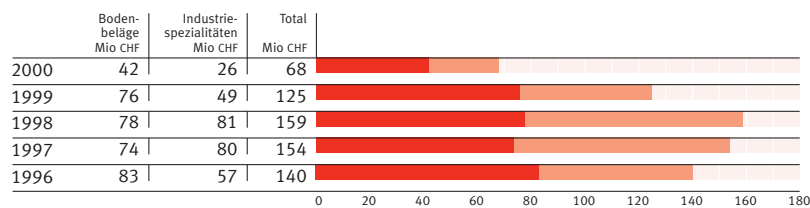
Nettoumsatz nach Wirtschaftsräumen
(ohne devestierte Aktivitäten)



Investitionen

Die in den Vorjahren erstellten Grossanlagen in Hannover (D) (Kunststoffbänder) und in Coevorden (NL) (Kunststoffbeläge) wurden erfolgreich in Betrieb genommen. Nach diesen bedeutenden Investitionen bewegte sich die Investitionstätigkeit im Berichtsjahr mit CHF 68 Mio auf deutlich tieferem Niveau. Vom Investitionsvolumen entfallen CHF 20 Mio auf in den Vorjahren begonnene Projekte. Im französischen Reims wurde mit der Investition in eine neue Produktionslinie für Kunststoffbeläge mit Rückenbeschichtung und schalldämmenden Eigenschaften begonnen.

Investitionen 1996–2000



Der Zustand unserer Produktionsanlagen ist gut, und sie erlauben die Produktherstellung zu wettbewerbsfähigen Kosten. In den meisten Bereichen bestehen genügend Kapazitäten für weiteres Wachstum. Allerdings erfordern die Erneuerung und Ausweitung der Informationstechnologie erhebliche Mittel. Für das Jahr 2001 ist ein Investitionsvolumen in einer Grössenordnung von CHF 80 Mio geplant.

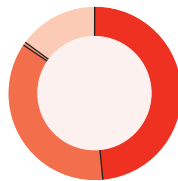
Mitarbeiter

Geringerer
Personalbestand

Ende 2000 beschäftigte Forbo weltweit 5 832 Mitarbeiter. Die Veränderung zum Vorjahr, in dem zum Stichtag Jahresende 6 829 Mitarbeiter beschäftigt waren, resultiert im Wesentlichen aus der Reduzierung des Konsolidierungskreises aufgrund der Devestitionen. Im weitergeführten Geschäft steht einem Aufbau von Mitarbeitern in Amerika und Asien eine Reduktion in Europa gegenüber. Insbesondere im Bereich der Kunststoffbeläge, der Textilien Bodenbeläge und bei den Kunststoffbändern erforderten strukturelle Anpassungen in Europa einen Personalabbau. Für die betroffenen Mitarbeiter wurden Sozialpläne bereitgestellt. In einzelnen Bereichen konnten die Anpassungen durch Stellenangebote innerhalb des Konzerns kompensiert werden.

	2000	Veränderung 99/00 %	%
Bodenbeläge	3 323	-0,3	48,5
Industriespezialitäten	2 470	3,0	36,0
Konzernzentrale	39	18,2	0,6
Devestierte Aktivitäten	1 023*	-3,8	14,9

Mitarbeiter nach Divisionen



*Zum Zeitpunkt der Veräusserung

Veräusserte Aktivitäten

Käufer mit
Perspektiven

Im Berichtsjahr trennte sich der Forbo-Konzern strategiekonform von drei Nicht-Kernaktivitäten, die sich weiter negativ entwickelten: dem Geschäft mit Kunststoffprofilen, Dekorfolien und Beschichteten Textilien. Für jeden dieser Bereiche konnte ein Käufer gefunden werden, der industrielle Stärke und unternehmerische Perspektiven einbringt, um die Aktivitäten erfolgversprechend weiterzuführen. Für Mitarbeiter und Standorte halten wir dies für eine gute Lösung.

Sonderrückstellungen

Zum grössten Teil verwendet

Die im Vorjahr gebildeten Sonderrückstellungen von CHF 70 Mio (nach Steuern) wurden mit insgesamt CHF 52 Mio beansprucht. Davon entfallen auf die Devestition des Dekorfoliengeschäfts CHF 45 Mio. Von den Restrukturierungskosten für Kunststoffbänder wurden CHF 3 Mio, für die der Textilien Bodenbeläge CHF 4 Mio den Sonderrückstellungen belastet. Für die verbleibenden Restrukturierungskosten konnten zudem früher gebildete Rückstellungen in Höhe von CHF 9 Mio herangezogen werden. Die Ende 2000 noch vorhandenen Sonderrückstellungen von CHF 18 Mio stehen für weitere Bereinigungen im Zuge der Strategieumsetzung zur Verfügung. Die Veräusserung des Geschäfts mit Kunststoffprofilen und mit Beschichteten Textilien hat die Sonderrückstellungen nicht belastet, da hierfür bereits in der Bilanz Vorsorge getroffen wurde.

Ergebnisentwicklung

Deutliche Verbesserung im weitergeführten Geschäft

Die Ergebnisentwicklung lag vor allem in den ersten beiden Quartalen 2000 deutlich über der des Vorjahres. In der zweiten Jahreshälfte trat eine Abschwächung ein. Das Betriebsergebnis vor Abschreibungen hat als Folge höherer Rohmaterialkosten und der negativen Ergebnisentwicklung der devestierten Aktivitäten lediglich um 3 % zugenommen. Das Betriebsergebnis vor Abschreibungen in Relation zum Nettoumsatz liegt gerundet mit 13 % auf Vorjahresniveau, bereinigt um die Devestitionen ergibt sich allerdings eine Zunahme auf 14 %. Die Abschreibungen auf Sachanlagen liegen mit CHF 99 Mio insbesondere als Folge geringerer Investitionen leicht unter Vorjahr. Daraus resultiert ein Betriebsergebnis nach Abschreibungen in Höhe von CHF 131 Mio, das um 6 % über dem des Vorjahres liegt. Die Veränderung der durchschnittlichen Umrechnungskurse hatte auf den Nettoumsatz eine leicht positive Auswirkung; auf das Betriebsergebnis war diese als Folge des Ergebnis-Mixes leicht negativ. Die devestierten Aktivitäten haben das Betriebsergebnis bis zum Zeitpunkt der Veräusserung mit CHF 8 Mio verringert. Das Betriebsergebnis der weitergeführten Aktivitäten hat sich um CHF 15 Mio auf CHF 138 Mio erhöht, entsprechend einer Rendite auf das eingesetzte Kapital von 11 %. Der Konzerngewinn hat als Folge des besseren Betriebsergebnisses und des besseren Finanzergebnisses um 5 % auf CHF 91 Mio zugenommen. Der auf EVA®-Basis ermittelte Gewinn stellt den Überschuss auf die durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten dar und konnte im Jahr 2000 um CHF 2 Mio auf CHF 21 Mio gesteigert werden. Erfreulich entwickelte sich der Free Cashflow (vor Dividende), der um CHF 18 Mio auf CHF 86 Mio anstieg.

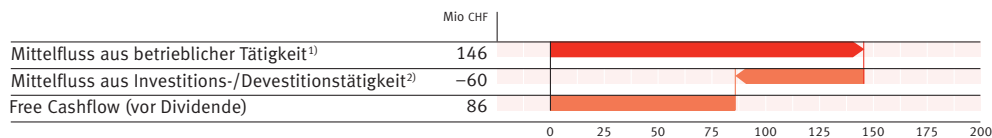
Positiv auf den Free Cashflow haben sich die im Vergleich zum Vorjahr um CHF 57 Mio deutlich geringeren Investitionen und die devestierten Aktivitäten (CHF 6 Mio) ausgewirkt, die im Jahr 2001 zusätzlich zu CHF 4 Mio und in den Folgejahren zu weiteren Geldeingängen von CHF 17 Mio führen werden. Negativ zu Buche geschlagen haben die ausgabenwirksamen Restrukturierungs- und Devestitionskosten von CHF 10 Mio sowie der Abbau der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um CHF 16 Mio bei den weitergeführten Aktivitäten. Die Entwicklung des Free Cashflow manifestiert sich auch in der Bilanz in einer geringeren Nettoverschuldung von CHF 157 Mio (Vorjahr: CHF 205 Mio). Die Eigenkapitalquote entwickelte sich von 46 auf 53%.

Ausblick

Unternehmenswert
weiter steigern

Forbo hat mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft eine klare Struktur geschaffen. Mit der Konzentration auf unsere Kernkompetenzen und mit dem Ausbau unserer sehr soliden finanziellen Basis sind wir hervorragend positioniert, um den Unternehmenswert weiter zu steigern. Die Voraussetzungen für ein forciertes internes Wachstum sind nunmehr vorhanden. Forbo verfügt über eine fokussierte, marktgerichtete Organisation und kann sich jetzt verstärkt der Expansion zuwenden. Dazu sollen auch Akquisitionen beitragen, für deren Verwirklichung wir im Laufe der nächsten Jahre die erforderliche Zeit und Sorgfalt aufwenden.

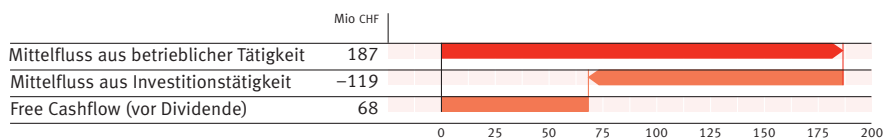
Free Cashflow 2000



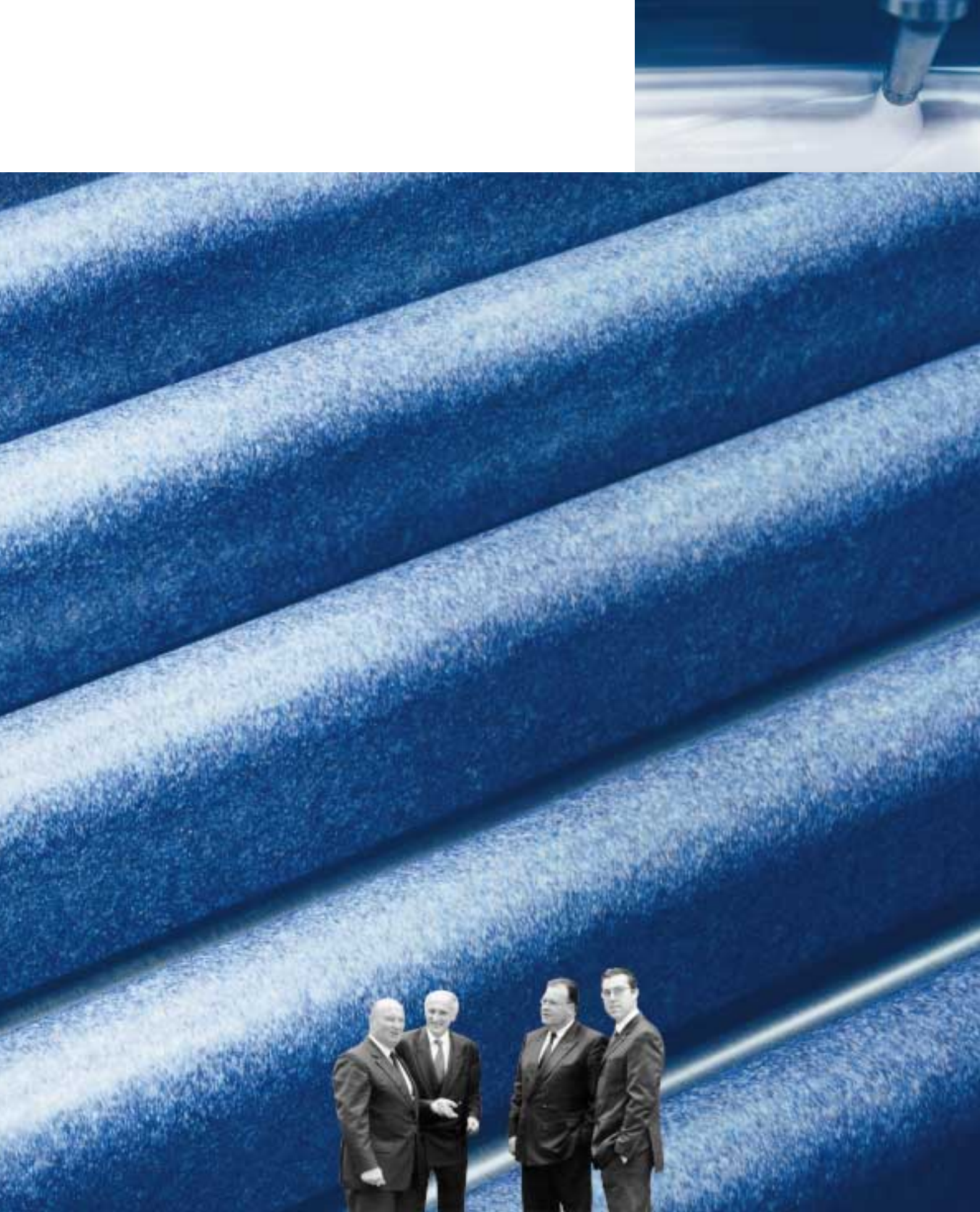
¹⁾davon devestierte Aktivitäten CHF 1 Mio

²⁾davon aus Devestitionstätigkeit CHF 6 Mio

Free Cashflow 1999







Bodenbeläge: gute Position ausgebaut

In einem schwierigen Wettbewerbsumfeld konnten wir mit einem Umsatz von CHF 1010 Mio (Vorjahr: CHF 997 Mio) unseren Marktanteil und damit unsere hervorragend gute Positionierung auf hohem Niveau festigen. Das Betriebsergebnis stieg mit einer Zunahme von 7 % auf nun CHF 111 Mio überproportional zum Umsatz. Das erste Halbjahr verlief für die Branche allgemein stärker als die zweite Jahreshälfte. Die Wettbewerbsintensität nahm weiter zu.

Linoleum

Konsequente
Führung im Markt

Innerhalb eines stagnierenden Gesamtmarktes für Bodenbeläge mit einem Trend hin zu anspruchsvollen und hochwertigen Bodenbelägen, neben Linoleum auch Parkett, Naturstein und Fliesen, gelang Forbo mit einem Umsatzwachstum von 2 % auf CHF 411 Mio ein weiteres Rekordjahr. Die Entwicklung in den einzelnen Regionen verlief unterschiedlich: Die Umsätze im Benelux-Raum verblieben auf Vorjahresniveau. In Deutschland sowie in Österreich, der Schweiz und im skandinavischen Raum gingen die Umsätze leicht zurück. Anders jedoch in Grossbritannien, Frankreich, Osteuropa und im Fernen Osten: Hier gelangen uns ansprechende Umsatzzuwächse. In den USA konnten wir besonders von unserem neuen, design- und qualitätsorientierten Marktauftritt für anspruchsvolle Kundengruppen profitieren und im deutlich zweistelligen Bereich zulegen. Forbo hält bei Linoleum-Produkten einen Weltmarktanteil von 60 % und ist somit Marktführer.

Designorientierte
Positionierung

Bei der designorientierten Positionierung von Linoleum wurden Fortschritte erzielt: Die Kollektion Artoleum® konnte ihre Spitzenposition weiter ausbauen. Die zweite Kollektion der erfolgreichen Marmofloor-Serie erreichte zweistellige Zuwächse. Die Premiere der neuen Hauptkollektion Marmoleum® Global 1, inspiriert von Kunst- und Kulturrichtungen aus der ganzen Welt, erfolgte auf der weltweit bedeutendsten Fachmesse Domotex in Hannover (D) im Januar 2001. In der ersten Jahreshälfte 2001 wird diese Kollektion im Rahmen von weltweit mehr als 60 Veranstaltungen vor Architekten und Designern umfassend präsentiert.

Marktchancen
in den USA

Besondere Anstrengungen unternehmen wir weiterhin in den USA mit dem Ziel, diesen Markt mit seinem ausserordentlichen Potenzial rasch und umfangreich zu erschliessen. Auf Linoleum-Produkte entfällt dort ein bisher verschwindend geringer Anteil von etwa 0,1 % des jährlichen Volumens von 2 300 Mio m² an Fussbodenbelägen insgesamt. Mit Ausnahme einiger weniger Länder in Europa findet sich diese Situation im Prinzip weltweit. Linoleum hat die besten Voraussetzungen, um die Gunst der Verbraucher gegenüber anderen Belägen

verstärkt zu gewinnen: Die Design-Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt, die Strapazierfähigkeit bewegt sich am Maximum der Skala, und selbst sehr hohe Ansprüche an Pflege und Hygiene werden erfüllt. Linoleum ist einer der umweltfreundlichsten Fussbodenbeläge, da zur Herstellung nahezu ausschliesslich natürlich nachwachsende Rohstoffe verwendet werden. Ein Schwerpunkt in allen unseren Märkten wird die Kommunikation dieser Produktvorteile im Rahmen besonderer Marketing-Initiativen sein. Verstärkt wird auch die Förderung der Ausbildung von Bodenverlegern, um den fachgerechten Umgang mit dem Produkt beim Verlegen sicherzustellen. Ausgehend von unserer Produkt- und Design-Kompetenz in Linoleum sind wir fest entschlossen, die äusserst vielversprechenden Marktchancen zu ergreifen.

Kunststoffbeläge

Mit Markenprodukten erfolgreich

Der Markt war unverändert von schwierigen Bedingungen bestimmt und leidet unter Überkapazitäten und Preisdruck. Hinzu kommt der ausgeprägte Wettbewerb mit laminierten Bodenbelägen. Preiszugeständnisse im undifferenzierten Volumengeschäft und ein gesunkenes Image von Kunststoffbelägen waren die Folge. Mit Markenprodukten wie Novilon® konnten wir uns diesen Trends erfolgreich entziehen, jedoch litten Produkte im unteren Marktsegment. Mit Blick auf diese Marktentwicklung haben wir die Produktionslinie für schaumbeschichtete Kunststoffbeläge in Göteborg (Schweden) stillgelegt.

Positive Entwicklung in Produktnischen

Durchaus zufriedenstellend hingegen verlief die Entwicklung in speziellen Produktnischen: Beläge mit schalldämmenden Eigenschaften unter der Marke Sarlon oder mit der einzigartigen Einlegechips-Technologie unter der Marke Novilux® verzeichneten eine gute Nachfrage. Colorex®, ein Kunststoffplattenbelag, besonders geeignet für anspruchsvolle Industrieflächen, hat hervorragende Eigenschaften, die in Wachstumsindustrien wie der Biotechnologie, der Elektronikindustrie oder der Reinraumtechnologie benötigt werden. Hier wurden überproportionale Zuwächse erreicht, und die Produktionsmengen für Colorex® konnten wesentlich erhöht werden. In Summe konnten wir unsere Position weit besser halten als der Markt und realisierten sogar einen leichten Umsatzzuwachs auf CHF 346 Mio.

Textile Bodenbeläge

Position in schwierigem Markt gehalten

Einen weiteren deutlichen Umsatzrückgang verzeichnete der Markt für Textile Bodenbeläge. Hier wirkte sich ebenfalls der anhaltende Trend zu Parkett und Laminatprodukten aus. In dieser nach wie vor schwachen Marktverfassung, die von starkem Preis- und Kostendruck sowie Überkapazitäten geprägt ist, ging unser Umsatz währungsbedingt auf CHF 214 Mio nach CHF 218 im Vorjahr zurück.

Stark im
Objektgeschäft

Allerdings konnte im Objektgeschäft ein ansprechendes Umsatzwachstum realisiert werden. Diesem Umsatz mit Geschäftshäusern, Hotellerie und Läden kommt eine besondere Bedeutung zu. Hier treffen wir mit unserer Design-Kompetenz auf professionelle Einrichter und Architekten, die wiederum eine Referenzfunktion für uns einnehmen. Den hohen Vertriebskosten in diesem Segment stehen aber auch die meist besseren Margen gegenüber.

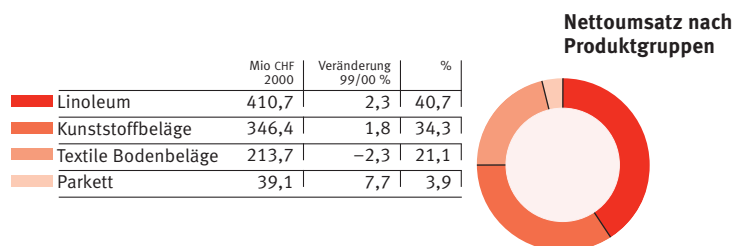
Restrukturierung
führt zu Ergebnis-
verbesserung

Die Hauptanstrengungen des Jahres 2000 lagen auf der Steigerung der Rentabilität sowie der Erneuerung der Kollektionen. Daher wurde teilweise auf unprofitable Geschäftsbereiche und Produkte verzichtet, der Umsatz gewann dadurch eine höhere Qualität. Im Rahmen der Restrukturierung wurde eine Koordination der Produktion auf europäischer Ebene mit der Konzentration der Standorte auf einzelne Produktlinien und Herstellungsverfahren eingeführt. Die Produktion von Nadelvlies wurde auf den französischen Produktionsstandort in Reims zusammengezogen und die Fabrikation in Wermelskirchen (D) geschlossen. Die Verkaufsorganisationen für Deutschland, die Schweiz, Österreich, Süd- und Osteuropa wurden unter eine einheitliche Führung gestellt. Diese Massnahmen werden sich vorteilhaft auf die Kosten auswirken. Schliesslich wurde das Sortiment tiefgreifend überarbeitet mit dem Resultat, heute über einen international überzeugenden, designmässig sehr guten Marktauftritt zu verfügen.

Parkett

Flankierendes
Produkt

Unser Parkettwerk in Schweden konnte einen zufriedenstellenden Umsatzzuwachs um 8% auf CHF 39 Mio erreichen. In Skandinavien sind wir Marktführer bei Bodenbelägen. Parkett stellt ein flankierendes Produkt zu unseren übrigen Aktivitäten dar, um in dieser Region als Komplettanbieter auftreten zu können.



Ausblick

Wir erwarten, dass sich der Wettbewerb weiter uneinheitlich entwickelt. Im Jahr 2001 werden wir daher die Umsetzung der Strategie zielstrebig fortsetzen. Bei Linoleum liegt der Schwerpunkt auf der globalen designorientierten Positionierung unseres Markt- und Markenauftritts, begleitet durch weitere Produktinnovationen. Vorrangig werden wir so unsere Expansion vor allem in den ausserordentlich aussichtsreichen Märkten USA und Asien vorantreiben. Im Bereich Kunststoffbeläge werden wir vor allem im Bereich der gut nachgefragten Markenprodukte unsere Innovationsfähigkeit unter Beweis stellen, um damit eine noch stärkere Präsenz im Qualitätssegment anzustreben. Bei Textilien Bodenbelägen liegt der Schwerpunkt im Jahr 2001 auf unserer Design- und Qualitätskompetenz bei höherwertigen Produkten sowie auf der Erweiterung des Sortiments um Fliesenprodukte. Dabei rechnen wir mit qualitativem Wachstum.





Industriespezialitäten: Konzentration zeigt Wirkung

Die Entwicklung verlief im Berichtsjahr für die einzelnen Bereiche unterschiedlich. Während sich bei Klebstoffen nach einer starken Entwicklung in den Vorjahren eine Umsatzstagnation mit entsprechender Ertragseinbusse eingestellt hat, wurde bei Kunststoffbändern eine gute Umsatz- und Ertragszunahme erzielt. Auf Basis der weitergeführten Aktivitäten gelangen ein Umsatz von CHF 590 Mio (Vorjahr CHF 545 Mio) und ein Betriebsergebnis von CHF 48 Mio (Vorjahr CHF 44 Mio) sowie eine Festigung der Marktpositionen. Der Umsatzanteil der devestierten Aktivitäten lag bei CHF 177 Mio mit einem Betriebsergebnis von CHF –8 Mio.

Klebstoffe

Rohstoffpreise
beeinträchtigen
Ergebnisse

Nach starkem Umsatzwachstum der letzten Jahre stagnierte der Umsatz im Jahr 2000 bei CHF 206 Mio. Rückgängen in Deutschland und der Schweiz stand eine erfreuliche Umsatzentwicklung in Osteuropa sowie in den ausser-europäischen Märkten entgegen. Deutlich zu verspüren war im Jahresverlauf der Einfluss des Euro, der gegenüber dem Schweizer Franken über 5% an Wert verlor. Das Betriebsergebnis nahm um 18% auf CHF 20 Mio ab. Diese Entwicklung ist in Zusammenhang mit der Branchenkonjunktur zu sehen, die weltweit ebenfalls ein nur verhaltenes Wachstum aufweist. Dabei erlitten die meisten europäischen Klebstoffproduzenten erhebliche Gewinnrückgänge gegenüber 1999. Die Auswirkung steigender Rohstoffpreise war unverkennbar. Durch rigorose Massnahmen auf der Kostenseite und einer Effizienzsteigerung bei den Produktionsprozessen konnte dieser Entwicklung etwas entgegengewirkt werden. Die Erhöhung der Produktionskosten konnte erst gegen Ende des Jahres und nur teilweise in Form höherer Preise an die Abnehmer weitergeleitet werden.

Fehlende Dynamik in
wichtigen Märkten

Die Bauindustrie als eine der grossen Kundengruppen stagnierte in den wichtigsten Märkten, in Deutschland war sie sogar rückläufig. Lose, also ohne spezielle Klebstoffe verlegbare, Bodenbeläge, wie Laminat oder Parkett, steigerten ihre Marktanteile zu Lasten traditioneller Beläge mit entsprechend negativem Einfluss auf Bodenbelagsklebstoffe. Gerade in diesem Segment verfügen wir durch unseren Kundenservice in Form von Anwender- und Systemberatung über einen wichtigen Wettbewerbsvorteil, den wir weiter ausbauen wollen. In der Kundengruppe Industrie war mit Ausnahme der Automobilindustrie ein allenfalls marginales Wachstum festzustellen. Das Umfeld war also geprägt von einer schwierigen Wettbewerbslage, die teilweise in Preiskämpfen ihren Ausdruck fand. Um diesen zu entgehen, haben wir auf Umsätze mit unzureichenden Margen verzichtet.

Produkte verbessert

Wir konnten erhebliche Entwicklungsfortschritte bei reaktiven Klebstoffen (insbesondere Hotmelts) und bezüglich der Umweltverträglichkeit unserer Produkte realisieren. In Zusammenarbeit mit Industriekunden führten wir in verschiedenen Anwendungsbereichen erfolgversprechende Grossversuche mit neuartigen Klebstoffsystemen durch. Erfolgreich verlief die Markteinführung neuer Schweisstränge für die Verlegung von Forbo Linoleum-Belägen.

Fokussierte Organisationsstruktur

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung des Konzerns wurde die Klebstoffstrategie überarbeitet. Künftig werden wir uns auf ausgewählte Kundengruppen und Anwendungsgebiete konzentrieren, das heisst, wir spezialisieren uns innerhalb der grossen Anwendungsvielfalt auf profitable Nischen. So wird ab 2001 unser Geschäft nach den zwei Bereichen Boden/Wand- und Industrieklebstoffe getrennt geführt. Ziel ist eine koordinierte paneuropäische Marktbearbeitung. Die Organisationsstrukturen wurden diesem Bedürfnis angepasst und personell ausgebaut, vor allem bezüglich Entwicklung und Marketing. Dies erlaubt uns, unsere Ressourcen gebündelt und grenzüberschreitend einzusetzen und dadurch eine Ausweitung lokaler Erfolgspositionen zu realisieren. Die weitere Fokussierung unserer Produktionsstandorte und Konzentration der Infrastrukturen soll zur Wiederherstellung der Umsatz- und Ertragsdynamik führen.

Kunststoffbänder

Stark steigende Nachfrage

Sowohl die industrielle Produktion als auch die Nachfrage nach Logistikleistungen haben weltweit zugenommen. Beide Phänomene sind Wachstumstreiber für die Nachfrage nach Antriebs- und Transportbändern aus Kunststoff. Beachtliche Zuwachsraten weisen die Kundensegmente Paketdienste, Flughäfen sowie die Nahrungsmittelindustrie und Logistik auf. Bänder für Textilmaschinen blieben weiterhin stagnierend oder rückläufig. Wie in den vergangenen Jahren hat sich der Trend zum Preiskampf weiter akzentuiert. Insbesondere bei Grossprojekten sind die Preise stark unter Druck. Diese Tendenz steht im Gegensatz zu den wachsenden Qualitätsansprüchen.

Hohe Wachstumsdynamik in den USA

Der Umsatz wurde deutlich gesteigert und übertraf das Vorjahr mit CHF 383 Mio um 14%. Beim Betriebsergebnis konnte eine starke Zunahme um 38% auf CHF 28 Mio verzeichnet werden. Positiv verlief das Geschäft in den USA, wo wir unsere führende Position weiter ausgebaut haben. Nach langer Zeit konnten wir ebenfalls einen erfreulichen Zuwachs in Japan verzeichnen. Das europäische Geschäft war uneinheitlich, doch insgesamt ebenso innerhalb eines Aufwärtstrends. Die Produktionsengpässe der letzten Jahre wurden mit der Inbetriebnahme der neuen 4,5-Meter-Anlage in Hannover (D) beseitigt, so dass nunmehr genügend Kapazität zur Verfügung steht. Der fortschreitende Margendruck zwang uns zu dezidierten Massnahmen in verschiedenen Kostenbereichen.

Neue Regionalstruktur

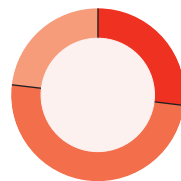
Das Geschäft mit Antriebs- und Transportbändern, das wir unter dem Namen Siegling führen, wurde in drei Regionen gegliedert: Nord- und Südamerika, Europa und Asien. Jeder Bereich, mit den notwendigen Kompetenzen, Ressourcen und nach den lokalen Erfordernissen ausgestattet, betreibt das Geschäft weitgehend unabhängig. Die neu eingesetzten Leiter dieser regionalen Geschäftsbereiche koordinieren untereinander insbesondere den Marktauftritt, Aufgaben in Forschung und Entwicklung sowie Fertigungskapazitäten. Wir haben den Mitteleinsatz und die Strukturen konsequent auf die Märkte ausgerichtet. Insbesondere in Europa haben wir die stark fragmentierten Strukturen vereinfacht und zu grösseren Blöcken zusammengefasst. Wir erwarten wesentliche Verbesserungen aus der eingeleiteten Konzentration der Konfektionierungsstandorte und der mit dem eingeleiteten Personalabbau in Hannover (D) verbundenen Straffung der Organisation.

Kundennahe Produktentwicklung

Die steigenden technischen Ansprüche der Kunden verlangen den direkten Kontakt zwischen Hersteller und Anlagenbetreiber. Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden zunehmend vom direkten Kundenkontakt beeinflusst. Mithilfe anspruchsvoller Produktentwicklung können wir hohe technische Anforderungen erfüllen und so beispielsweise Bänder herstellen, die sowohl hochfest als auch elastisch sind. Der zunehmende Einsatz von so genannten Prozessbändern, die nicht nur zum Transport oder Antrieb, sondern als funktionaler Teil eines Herstellungsprozesses dienen, sind Resultat einer effizienten und kundennahen Entwicklungsarbeit.

	Mio CHF 2000	Veränderung 99/00 %	%
Klebstoffe	206,3	-1,4	26,9
Kunststoffbänder	383,2	14,3	50,0
Devestierte Aktivitäten*	177,4	-16,7	23,1

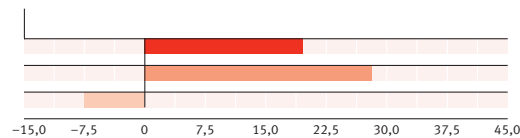
Nettoumsatz nach Produktgruppen



*Nettoumsatz 2000 bis zum Zeitpunkt der Veräusserung

	Mio CHF 2000	Veränderung 99/00 %	ROA* 2000 %
Klebstoffe	19,6	-18,0	18,1
Kunststoffbänder	28,2	38,2	7,5
Devestierte Aktivitäten	-7,5	n/a	n/a

EBIT nach Geschäftseinheiten (Mio CHF)



*Return on Assets (EBIT in % des betrieblich eingesetzten Kapitals)

Ausblick

Gute Ertragsperspektiven

Bei Klebstoffen sind es die Konzentration auf ausgewählte Marktsegmente und die Intensivierung von Anwendungsentwicklung zusammen mit dem Vertrieb, die eine Ergebnisverbesserung und ein erneutes Wachstum bewirken werden. Bei den Kunststoffbändern hat die weitere signifikante Steigerung der Ertragskraft ebenfalls Vorrang vor unprofitablem Mengenwachstum. Das Marketing nach Kundensegmenten und ihre differenzierte Bearbeitung mit Schwergewicht auf Wachstumsbereiche dienen der Verbesserung der Umsatzqualität. Die im Jahr 2000 eingeleiteten Kosteneinsparungen werden sich ebenfalls positiv auswirken und zur Attraktivität dieser Geschäftseinheit beitragen.

Strategiekonforme Devestitionen

Lösungen gefunden

Im September 2000 wurde das Geschäft mit Kunststoffprofilen mit einem Jahresumsatz von CHF 32 Mio an die Aluplast GmbH in Ettlingen (D) veräußert. Gegen Ende November 2000 wurde das Dekorfoliengeschäft mit einem Jahresumsatz von rund CHF 140 Mio an die in Düsseldorf (D) ansässige Hindrichs-Auffermann AG, einen führenden europäischen Hersteller von Wandbelägen und Dekorprodukten, verkauft. Im Dezember 2000 wurden sodann die Aktivitäten mit Beschichteten Textilien mit einem Jahresumsatz von rund CHF 40 Mio und mit dem Produktionsstandort in Eglisau/Zürich an die in diesem Geschäft führende französische Ferrari-Gruppe veräußert. In allen drei Bereichen bleiben Arbeitsplätze und Standorte weitgehend erhalten. Insgesamt haben wir uns somit von einem Bereich getrennt, der 1999 einen Jahresumsatz von rund CHF 212 Mio erzielte. Die EBIT-Marge der devestierten Aktivitäten lag im Geschäftsjahr 2000 bei -4% im Vergleich zu $+9\%$ im übrigen Konzern.





Mit Innovationen in die Zukunft

Es ist unser erklärtes Ziel, die Anstrengungen bezüglich Innovation und Entwicklung zu verstärken. Dazu werden die notwendigen Mittel bereitgestellt. Dies gilt nicht nur für Produkte, sondern auch für Kundenservice und Arbeitsabläufe.

Produktinnovation

Design, Qualität
und Technologie

Ein wesentliches Element unserer zukünftigen Entwicklung ist der Ausbau unserer Führungspositionen im Kerngeschäft durch Innovation. Bei Linoleum wurde die neue Produktkollektion Marmoleum® Global 1 entwickelt, deren Markteinführung im ersten Halbjahr 2001 erfolgt. Diese Kollektion bietet eine bisher unbekannte Sortimentsbreite bezüglich Farbe, Struktur und Design und ist ein weiterer Schritt, um Linoleum-Anwendungen einem grösseren Kreis von Kunden zu erschliessen. Für hochwertige schaumbeschichtete Kunststoffbeläge wurde ebenfalls eine neue Kollektion Novilon®/Novilux® vorbereitet. Diese nutzt die mit unserer neuen Produktionsanlage in Coevorden (NL) gebotenen Möglichkeiten und setzt neue Massstäbe im Hinblick auf Produkteigenschaften und Design. Auf dieser Anlage werden künftig auch Produkte auf halogenfreier Basis hergestellt. Diese sollen ab Mitte des Jahres 2001 in den Testmarkt gehen. Im Bereich Textile Bodenbeläge wurden vor allem für das Objektgeschäft neue Produkte bereitgestellt: Designkollektionen in völlig neuem Erscheinungsbild, Teppichfliesen und besonders robuste Bodenbeläge für den Eingangsbereich. Bei den Klebstoffen wurde vor allem die Entwicklung von Produkten neuester Technologie (reaktive Hotmelts) vorangetrieben. In der Geschäftseinheit Kunststoffbänder erfolgen zurzeit die vollständige Erneuerung des Sortimentes von Antriebs- und Prozessbändern, zum Teil unter Einsatz neuer Trägergewebe, und die Herstellung von Transportbändern mit einer Breite von 4,5 Metern auf unserer neuen Anlage in Hannover (D).

Investition in verbesserte Infrastruktur

Informations-
technologie wird
ausgebaut

Die Erneuerung und Standardisierung der Informatiklösungen für den Bereich Linoleum und Kunststoffbeläge ist angelaufen. Die Internet-Präsenz der Forbo-Gruppe wird vereinheitlicht und dient als künftige Plattform für Marketing und Vertrieb. Sie wird auch Aufgaben der globalen Information über das Unternehmen Forbo, dessen Philosophie und Produkte erfüllen. Eine erste Version der neuen Website soll im Frühjahr 2001 aktiviert werden. Die Erweiterung von Ausbildungs- und Schulungsprogrammen für Kunden und Produktanwender soll gewährleisten, dass sich der Vormarsch unserer Produkte, insbesondere von Linoleum, auf qualitativ solider Basis vollzieht.

Qualität, Umwelt und Sicherheit

Integrales
Qualitätsverständnis

Qualität verstehen wir als Grundlage der Beziehung zu unseren Kunden, zu unserer Umwelt und zu unseren Mitarbeitern. Nur zufriedene Kunden sind treue Kunden, und unser integrales Qualitätsverständnis führt dazu, dass Verlässlichkeit und Vertrauen gewonnen werden. Die Einhaltung der Qualitätsnorm ISO 9001 ist uns dazu ein wichtiges Hilfsmittel.

Umweltbericht auf
Konzernebene

Forbo hat im Jahr 2000 zum ersten Mal einen Umweltbericht auf Konzernebene veröffentlicht. Er gibt Einblick in die Resultate unserer Anstrengungen zum schonenden Umgang mit der Umwelt und in die zur sinnvollen Erhebung und Verarbeitung der relevanten Daten angewandte Methodik. Das an unseren Produktionsstandorten eingeführte «Resource Management Reporting» erfasst Input und Output pro Produkt und Herstellungsprozess. Damit haben wir ein wirkungsvolles Instrument für die gezielte Suche nach Verbesserungsmaßnahmen in Bezug auf Umwelt-, aber auch Kostenkriterien. Zudem legen die wichtigsten Produktionsgesellschaften schon seit einigen Jahren Rechenschaft über ihre eigenen engagierten Bemühungen in Umweltbelangen ab. Von den insgesamt 28 produzierenden Konzerngesellschaften erfüllen bereits 13 die Umweltnormen nach ISO 14 001. Bis Ende 2002 werden neun weitere Gesellschaften folgen.





Human Resources

Unsere hoch gesteckten Ziele erreichen wir durch das effiziente Zusammenwirken aller Ressourcen. Massgeblichen Anteil daran haben unsere engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gemeinsam am Erfolg des Forbo-Konzerns arbeiten.

Leistungsbezogenes Vergütungssystem

Grösserer Kreis von Führungskräften einbezogen

Für einen erweiterten Kreis von Führungskräften wurde das leistungsbezogene Vergütungssystem ausgebaut. Darin eingebunden sind rund 130 Führungskräfte, deren Grundgehalt durch ein leistungsorientiertes Bonussystem auf der Grundlage jährlicher Zielvereinbarungen ergänzt wird. Ein Teil des Bonus wird in Aktien vergütet. Die Ziele stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit Umsatz-, Ertrags- und sonstigen unternehmerischen Zielen des Forbo-Konzerns und seiner einzelnen Bereiche.

Neues Trainingskonzept

Integraler Wertansatz

Für Mitarbeiter in entscheidenden Führungsfunktionen wird ein «Value Based Management Training» eingeführt. Der erste Schritt dazu wurde während der Group Conference 2000 getan, wo sich die Konferenzteilnehmer mit dem Konzept befassten und praxisbezogene Trainingsfälle lösten. Das danach überarbeitete Trainingskonzept wird ab Januar 2001 an die Mitarbeiter weitergegeben. Der Schwerpunkt liegt darin, das Verständnis für das Konzept des integralen Wertansatzes und die dafür wichtigsten Finanzkennzahlen zu vertiefen und deren Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich erkennen und umsetzen zu können.

Forbo-Trophy

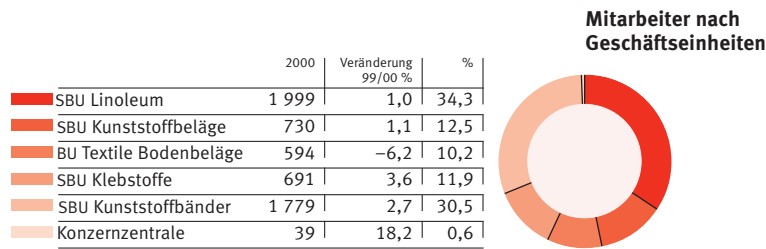
Würdigung herausragender Leistungen

Mit der Forbo-Trophy wird jährlich eine Konzerngesellschaft ausgezeichnet, die herausragende Leistungen erreicht hat. Der Wettbewerb um die Forbo-Trophy soll dazu anregen, im Sinne einer fairen kollegialen Konkurrenz Höchstleistungen anzustreben und zu vollbringen. Erster Preisträger dieser neuen Auszeichnung ist Forbo Helmitin SA im französischen Surbourg. Die Tochtergesellschaft erreichte mit nur rund 100 Mitarbeitern eine starke Position im französischen Klebstoffmarkt und überzeugte nicht nur mit seiner guten Ertragslage, sondern auch durch eine Umsatzsteigerung über die letzten Jahre um durchschnittlich 8%.

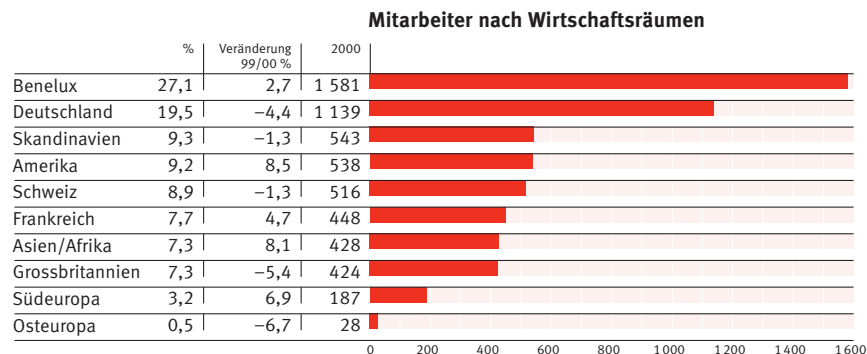
Plattform für
organisationsüber-
greifende Kontakte

Group Conference

Als international tätiges Unternehmen ist es für Forbo wichtig, im Rahmen eines individuellen Zusammentreffens von Führungskräften Kontakt unter den Gesellschaften aus aller Welt zu schaffen. So fand auch im Jahr 2000 in Schluchsee im Schwarzwald (D) eine Group Conference statt, an der über 100 Führungskräfte teilnahmen. Sie stand ganz im Zeichen der Strategieumsetzung. Die Group Conference war auch Plattform für die Vorstellung des neuen einheitlichen Erscheinungsbildes der Forbo-Gruppe. Die nunmehr durchgängige Corporate Identity vermittelt nach innen und nach aussen die neue Identität und Struktur des Unternehmens.



SBU Strategic Business Unit
BU Business Unit



Forbo-Aktie

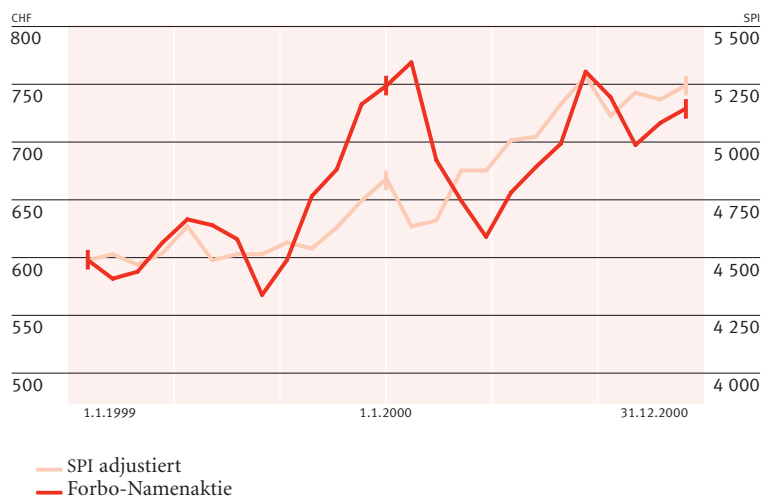
Forbo betreibt eine offene Informationspolitik, die auf die Pflege und den Erhalt der Vertrauensbasis zu unseren Aktionären und Investoren ausgerichtet ist. In diesem Rahmen gestalten wir unsere Finanzinformationen transparent, um dadurch ein Verständnis für die Struktur unseres Geschäftes sowie für die Herkunft der Erträge zu ermöglichen.

Aktienkurs

Neue Strategie noch nicht reflektiert

Der Kursverlauf im Berichtsjahr war uneinheitlich. Ausgehend vom erreichten Niveau gegen Ende 1999 war die Entwicklung im ersten Halbjahr anfangs rückläufig. Die Gründe dafür waren zum einen, dass angelsächsische Investoren im Zuge von Portfolio-Umschichtungen Gewinne realisierten, und zum anderen, dass Unternehmen der New Economy zu der Zeit voll in der Gunst der Anleger standen. Zudem rückten Blue Chips wieder vermehrt ins Interesse der Investoren. Die Forbo-Aktie konnte in der zweiten Jahreshälfte einiges an verlorenem Boden gutmachen. Allerdings dürften die Erwartungen der neuen Strategie mit dem Kurs von CHF 730 am Jahresende 2000 noch nicht reflektiert sein.

Die Forbo-Aktie im Vergleich zum SPI



Aktionariat

Fast 1 000 Aktionäre mehr

Ende Dezember 2000 waren im Aktienbuch der Forbo Holding AG 3 509 Aktionäre registriert, 946 mehr als im Vorjahr. Kein Aktionär hält nach Kenntnis des Unternehmens mehr als 5 % der Stimmrechte. Das Stimmrecht ist gemäss Statuten der Forbo Holding AG auf 8 % aller Aktienstimmen beschränkt.

Termine

Generalversammlung: 24. April 2001
Herbstmedienkonferenz: 6. November 2001
Finanzanalysten-Meeting: 6. November 2001

	2000	1999	1998	1997	1996
Gesellschaftskapital					
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Ausgegebene Titel im Umlauf Namenaktien (CHF 50)	1 473 416	1 473 416	1 473 416	1 473 416	1 465 800
davon im Besitz von Forbo	10 406	9 894	18 592	9 247	9 127
Vorrattitel (ohne Stimm- und Dividendenrecht)					
Namenaktien (CHF 50)	40 134	40 134	40 134	40 134	46 134

Nominelles Kapital					
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Total	75 677 500	75 677 500	75 677 500	75 677 500	75 596 700
davon auf ausgegebene Titel ¹⁾	73 670 800	73 670 800	73 670 800	73 670 800	73 290 000
davon auf Vorrattitel	2 006 700	2 006 700	2 006 700	2 006 700	2 306 700

Daten pro Aktie						
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	
Eigenkapital Konzern	556	539	542	517	522	
Konzerngewinn (1999 vor Sonderrückstellungen) ¹⁾	62	58	52	42	42	
Brutto Dividende	22 ²⁾	22	22	19	19	
Brutto Dividendenrendite (in %)	Höchst	3,5	3,9	5,1	3,7	4,1
	Tiefst	2,7	2,9	2,4	2,9	3,5
Ausschüttungsquote ³⁾ (in %)	36	38	42	45	46	

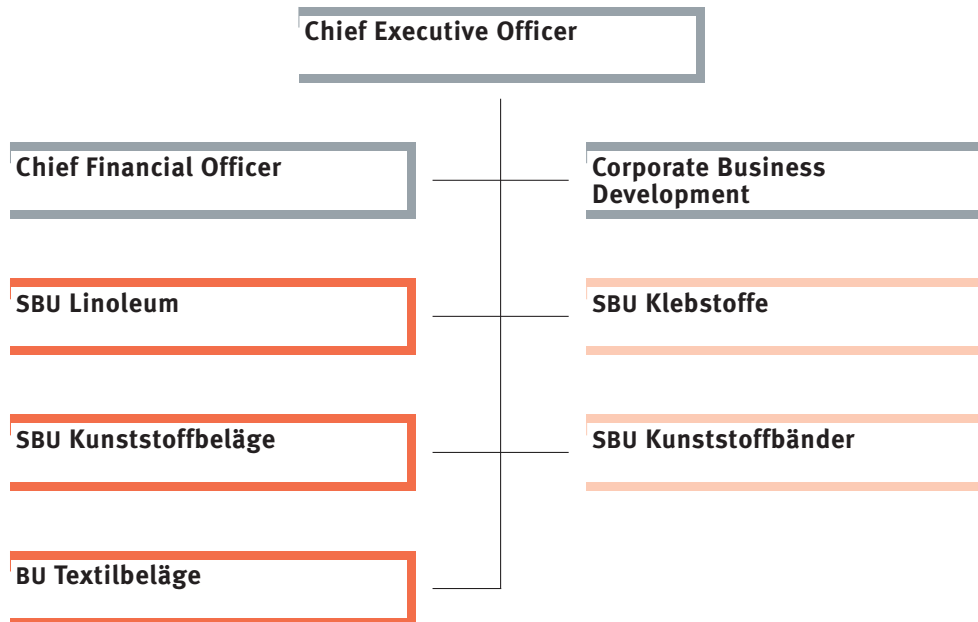
Börsendaten						
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	
Börsenkurse	Höchst	828	764	900	654	550
	Tiefst	620	569	435	514	462
Börsenkapitalisierung (Mio)	Höchst	1 220	1 126	1 326	959	806
	Tiefst	914	838	641	753	677
	Jahresende	1 076	1 105	884	880	792

¹⁾Siehe auch im Finanzbericht, Anhang der Konzernrechnung Seite 15, Gewinn pro Aktie Seite 17

²⁾Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung

³⁾Bruttodividende in % vom Konzerngewinn (1999 vor Sonderrückstellungen)

Organisationsstruktur



- Division Bodenbeläge
- Division Industriespezialitäten

SBU Strategic Business Unit
Strategische Geschäftseinheit
BU Business Unit
Geschäftseinheit



von links nach rechts:

- Marien A. G. Weijenberg, Executive Vice President Linoleum
- Gerold A. Zenger, Executive Vice President and CFO
- Jan E. Sängberg, Executive Vice President Corporate Business Development
- Werner Kummer, CEO and President
- Dr. Jan Lipton, Executive Vice President Belting
- Drs. Antonie J. Pluijmer, Executive Vice President Cushion Vinyls
- Werner von Kuensberg, Executive Vice President Adhesives

Unsere Präsenz weltweit



- Konzernsitz**
 - Forbo Holding AG
- Produktion und Vertrieb**
 - Bodenbeläge
 - Industriespezialitäten
- Vertrieb**
 - Bodenbeläge
 - Industriespezialitäten

Impressum
Herausgeber: Forbo Holding AG, Eglisau/Zürich
Redaktion: Klartext_Medienbüro, Wuppertal (D)
Gestaltung: Gottschalk+Ash Int'l
Fotos: Daniel Gerber, Zürich
Wilhelm Mierendorf, Stuttgart (D), (Foto auf Seite 39)
Satz Litho Druck: Neidhart+Schön AG, Zürich

März 2001

Kennzahlen¹⁾

Forbo-Konzern	2000	1999	2000	1999
	Mio CHF	Mio CHF	Mio EUR ²⁾	Mio EUR ²⁾
Nettoumsatz	1 6,8	1 54,5	1 138,8	1 095,0
Bodenbeläge	1 009,9	997,0	647,3	622,2
Industriespezialitäten	589,5	544,6	377,8	339,9
Weitergeführte Aktivitäten	1 599,4	1 541,6	1 025,1	962,1
Veränderung zum Vorjahr (%)	+3,7	+3,5		
Devestierte Aktivitäten	177,4	212,9	113,7	132,9
Betriebsergebnis vor Abschreibungen	234,5	228,5 ⁴⁾	150,3	142,6 ⁴⁾
Veränderung zum Vorjahr (%)	+2,6	+7,0		
In % des Nettoumsatzes	13,2	13,0		
Betriebsergebnis vor Sonderrückstellungen	130,6	123,0	83,	6,8
Weitergeführte Aktivitäten	138,1	122,8	88,5	6,6
Veränderung zum Vorjahr (%)	+12,5	+9,6		
In % des betrieblich eingesetzten Kapitals ^{ROA}	11,0	9,5		
Devestierte Aktivitäten	€7,5	0,2		
Betriebsergebnis nach Sonderrückstellungen	130,6	53,0	83,	33,1
Konzerngewinn vor Sonderrückstellungen	90,	86,1	58,1	53,
Veränderung zum Vorjahr (%)	+5,3	+12,3		
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	11,3	10,8		
Konzerngewinn	90,	16,1	58,1	10,0
Investitionen	68,3	125,5	43,8	8,3
Bilanzsumme	1 526,6	1 2 ,4	9 8,4	1 0 8,1
Eigenkapital	813,9	94,8	521,6	496,0
Eigenkapitalquote (%)	53,3	46,0		

	Anzahl	Anzahl
Mitarbeiter (31.12.)	5 832	6 829
Mitarbeiter devestierte Aktivitäten	€	1 063

	Mio CHF	Mio CHF	Mio EUR ²⁾	Mio EUR ²⁾
Free Cashflow (vor Dividende)	85,7	67,7	54,9	42,3
Economic Value Added(EVA) ³⁾	20,8	18,5	13,3	11,5
Börsenkaptalisierung (31.12.)	1 075,6	1 105,1	689,4	689,7

Angaben pro Aktie	CHF	CHF	EUR ²⁾	EUR ²⁾
Gewinn pro Aktie	61,98	58,44 ⁴⁾	39,72	36,47 ⁴⁾
Eigenkapital pro Aktie	556,24	539,43	356,50	336,66
Dividende pro Aktie	22,00 ⁵⁾	22,00	14,10	13,73
Ausschüttungsquote (%)	35,5	37,6 ⁴⁾		

¹⁾Erläuterung im Finanzbericht

²⁾CHF-Werte umgerechnet zum Jahresdurchschnittskurs von CHF 1,5603/1EUR(2000) und 1,6023/1EUR(1999)

³⁾Registrierte Marke von Stern, Stewart & Co.

⁴⁾1999 bezogen auf Konzerngewinn vor Sonderrückstellungen

⁵⁾Antrag des Verwaltungsrates