

An unsere Anteilseigner

Das Jahr 2003 brachte für Armstrong wesentliche Veränderungen. In unserem Chapter 11-Verfahren, dem Vergleichsverfahren zur Insolvenzabwendung, konnten wir erhebliche Fortschritte verzeichnen. Zur Verbesserung unserer Kostenposition führten wir eine große Anzahl von Maßnahmen zur Kostenreduzierung durch. In den USA war ein überragender Immobilienmarkt, ein schwaches US-Firmenkundengeschäft und eine äußerst schwache Nachfrage in Europa zu beobachten. Unser Ertrag ging während des Jahres zurück, was vor allem auf die höheren Kosten für Bauholz im Holzgeschäft, die schwachen Märkte in Europa und betriebliche Probleme im Schrankbereich zurückzuführen ist.

Um das Finanzergebnis unseres Unternehmens zu verstehen, sollte es vor Asbestkosten, Aufwendungen für die Kostenreduzierungsmaßnahmen und den Auswirkungen unserer veränderten Beziehung mit unseren 13 Kunststofflieferanten betrachtet werden. Außerdem ist der durch den stärkeren Euro verursachte Umrechnungseffekt zu berücksichtigen. In der folgenden Tabelle ist der Betriebsgewinn vor Berücksichtigung dieser Posten aufgeführt:

<i>In Millionen USD</i>	Jahr	
	2003	2002
Ausgewiesener Betriebsgewinn (-verlust)	(\$10)	(\$2337)
Hinzurechnung von:		
Asbestabschreibungen	81	2500
Aufwendungen für Kostenreduzierungsmaßnahmen	55	2
Geänderte Vereinbarungen mit Vertragshändlern	--	8
Wechselkursauswirkungen des schwächeren USD	--	2
Berichtigter Betriebsgewinn (nicht nach GAAP)	\$126	\$175

Im Jahr 2002 betragen die Asbestkosten 2,5 Mrd. USD, woraus die Abschreibung im Zusammenhang mit der korrigierten Schätzung unserer Haftung für durch Asbest verursachte Ansprüche wegen Personenschäden hervorgeht. Im Jahr 2003 wirkten sich die Asbestfälle mit 81 Mio. USD auf unser Finanzergebnis aus.

Im Jahr 2003 haben wir 55 Mio. für Kostenreduzierungsmaßnahmen aufgewendet. Wir haben die Schablonenfertigung eingestellt, die Engineered-Wood-Werke in Port Gibson (US-Bundesstaat Mississippi) und Sykes (US-Bundesstaat Arkansas) und das Werk für Webstoffe im niederländischen Oss sowie ein kleines Werk in Indien geschlossen und die

Investition in ein dortiges Joint-Venture-Werk abgeschrieben. Außerdem haben wir die Zentrale des Holzgeschäfts in Dallas (US-Bundesstaat Texas) geschlossen und diese Betriebe mit Lancaster (US-Bundesstaat Pennsylvania) zusammengelegt. Weltweit haben wir unsere Belegschaft um über 1000 Mitarbeiter abgebaut. Aufgrund dieser Maßnahmen konnten wir über 800 Arbeitsstellen streichen. Im Jahr 2002 haben wir 2 Mio. USD für die Umstrukturierung aufgewendet. Darüber hinaus haben wir die Bedingungen unserer Vertragshändlervereinbarungen hinsichtlich des Verkaufs von Produkten an Großabnehmer geändert. Wir waren gezwungen, den Umsatz und das Betriebsergebnis 2002 um 21 Mio. USD bzw. 8 Mio. USD zu erhöhen, um einen Ausgleich für diese Änderungen zu schaffen.

Der Euro war 2003 erheblich stärker, was sich in zweierlei Hinsicht auf unser Ergebnis auswirkte: die Umrechnung unseres Ergebnisses aus Europa von Euro in USD und der Einfluss der erhöhten Kosten für importierte Materialien. Unter Anwendung der gegenwärtigen Wechselkurse auf die Fremdwährungen im Jahr 2002 hat sich der Umsatz 2002 um 143 Mio. USD und der Betriebsgewinn um 2 Mio. USD erhöht.

Unter Berücksichtigung der zunehmenden Stärke des Euro ist der Umsatz insgesamt um 1,7% zurückgegangen. Der Umsatz in Europa lag um 76 Mio. USD niedriger, der Umsatz im Schrankbereich ging um 22 Mio. USD zurück. Die Geschäftsbereiche Holz und das Pazifische Becken wirkten sich umsatzsteigernd aus. Der Umsatz für strapazierfähige Böden und Decken in Nord- und Südamerika ging insgesamt um weniger als ein halbes Prozent zurück, wodurch die geänderten Vertragshändlervereinbarungen möglich wurden.

Das Defizit beim europäischen Umsatz war weitgehend auf den schwachen Markt zurückzuführen, wobei wir meinen, dass wir im Jahr 2003 unseren Anteil im Bodenbelagsbereich in Europa nicht halten konnten. Das Jahr 2004 beginnen wir mit einer stärker besetzten Absatzorganisation, besseren Produkten und einem verbesserten Kundendienst, um unseren Bodenbelagsumsatz in Europa anzuheben. Die Prognosen für die Euro-Zone sind günstig, was sich hoffentlich auf die rückläufige Entwicklung in unseren Märkten auswirkt.

Der Umsatzrückgang im Schrankbereich war 2002 weitgehend durch erhebliche Kundendienstprobleme verursacht worden. Der Kundendienst (Produktqualität, Termintreue) wurde inzwischen wieder auf das vorherige ausgezeichnete Niveau gebracht; außerdem erlangen wir langsam das Vertrauen unserer Kunden zurück. Die Werksproduktivität erhöhte sich 2003 zwar, liegt jedoch weiterhin unter unserem Ziel. Der Name Armstrong wird auf unsere Schrank-Servicezentren übertragen, die an Baufachleute und Verbraucher verkaufen.

Trotz der qualitätsbezogenen Probleme und unserer Entscheidung, unsere Beteiligung am Markt für unfertige Holzböden erheblich zu reduzieren, konnten wir im Holzbereich ein Umsatzplus ausweisen. Die Qualitätsprobleme sind durch Mitbewerber entstanden, die bessere Qualitäten anbieten, als dies bei Bruce bisher der Fall war. Die Folgen waren beim Umsatz mit Engineered Wood am drastischsten.

Seit Mitte letzten Jahres sind Six Sigma-Teams mit der Qualitätsverbesserung unserer Holzprodukte beschäftigt. Die Genauigkeit der Abmessungen unserer Produkte hat sich erheblich erhöht, und zwar sowohl bei Vollholz wie bei Engineered Wood. Wir konnten die Fehlerzahl bei unseren Produkten um nahezu 70% reduzieren. Anfänglich ging dies zu Lasten erhöhter Fertigungskosten. Die Teams sind weiterhin tätig und arbeiten an der Reduzierung der Kosten des verbesserten Produkts.

Die Performance unseres Firmenkundengeschäfts in Nord- und Südamerika war ausgesprochen zufriedenstellend. Die Firmenkundenmärkte entwickelten sich rückläufig, wobei bei den Decken- und Bodenbereichen eine über dem Markt liegende Performance zu beobachten war. Dies ist auf gute neue Produkte und ausgezeichnete Marketingprogramme zurückzuführen.

Die Bodenbeläge für den Wohnbereich konnten von der regen Bautätigkeit profitieren. Der Preis und die Marge unseres Vinylumsatzes reduzierten sich durch diese neue Ausrichtung auf Bauunternehmen.

In der zweiten Jahreshälfte kam die Nachfrage nach Vinyl-Rollenware, für die wir unsere MasterWorks™-Technologie einsetzen, dem Umsatz zugute. Durch diese Technologie hat sich der optische Eindruck erheblich verbessert. Wir arbeiten derzeit daran, in unserer Fliesenfertigung für den Wohnbereich dieselben Verbesserungen vorzunehmen. Unser Umsatz bei den Fliesen für den Wohnbereich war vor allem wegen der mittelmäßigen optischen Effekte enttäuschend. Das Team für Wohnbereichsfliesen arbeitet so hart und schnell wie möglich daran, diesen Nachteil auszugleichen. Dieses Problem ist dreidimensional: Wir arbeiten an jedem Aspekt, damit unser Angebot zum dritten Quartal wirklich der Weltklasse entspricht.

Der Betriebsgewinn war vor den im zweiten Absatz genannten Posten verglichen mit 2002 um 50 Mio. USD niedriger. Im Holzbereich war der Gewinn um 30 Mio. USD zurückgegangen. Der restliche Rückgang ist auf ein niedrigeres Umsatzvolumen zurückzuführen, das sich auf den Ertrag in Europa und im Schrankbereich auswirkt. Der Ertragsrückgang ist durch niedrigere direkte Margen bedingt, die durch das geringere Volumen und den Preis-/Kostendruck entstanden. Im Jahresvergleich gingen die auf den Fertigungszeitraum entfallenden Aufwendungen um 1% zurück. Unsere Aufwendungen für Vertrieb und allgemeine Verwaltung fielen um über 10%.

Aufgrund der schnell steigenden Bauholzkosten befand sich der Holzbereich während des ganzen Jahres unter Druck. Laut Hardwood Market Report erhöhte sich der Preis für unsere größte Mengenqualität für Bauholz während des letzten Jahres um 15%. Diese Entwicklung verstärkte sich noch durch Materialknappheiten, wodurch wir uns gezwungen sahen, eine höhere Holzqualität zu kaufen, um unsere Kunden bedienen zu können, wodurch sich die Holzkosten um weitere 8% erhöhten. Zum Ende des Jahres nahmen wir eine Preiserhöhung vor, um die gestiegenen Holzkosten auszugleichen.

Die europäischen Unternehmen konnten in dem rückläufigen Marktumfeld eine erfolgreiche Kostenkontrolle durchführen. Dem Deckenbereich gelang es mit großem Erfolg, die Höhe der Produktionskosten sowie die Aufwendungen für Vertrieb und allgemeine Verwaltung zu drosseln. Durch den schwachen Dollar nahm der Konkurrenzdruck durch US-Exporte nach Russland zu. Der Produktivitätsanstieg bei den europäischen Deckenwerken war höher als das Marktwachstum, weshalb wir die Schließung eines Werks in Betracht ziehen konnten. Wir haben unsere Absicht bekannt gegeben, die Schließung unseres Werks im niederländischen Hoogezand zu verhandeln. Im Bereich für strapazierfähige Böden hatten wir mit erheblichen Problemen zu kämpfen, die im zweiten Halbjahr zu Kosten führten, die weit über den geplanten Zahlen lagen. Viele dieser Probleme konnten gelöst werden. Die noch vorhandenen Fragen werden angegangen, wobei gute Aktionspläne vorhanden sind. Diese Probleme können vor Mitte 2004 nicht erfolgreich gelöst werden.

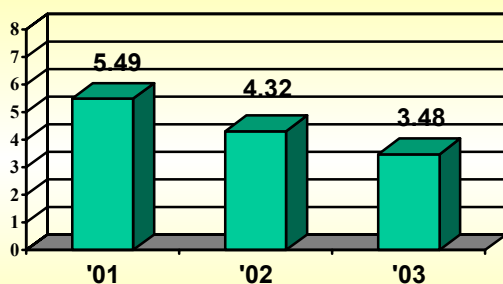
Der DESSO®-Unternehmensbereich schloss ein Textilwerk und integrierte das Personal in einen kombinierten Armstrong Floor Products-Unternehmensbereich, wodurch sich die Aufwendungen für Vertrieb und allgemeine Verwaltung erheblich reduzierten. Im Laufe des Jahres konnte das Unternehmen seine Kundendienstqualität – insbesondere in Großbritannien und zum Jahresende in Frankreich – verbessern.

Der Cashflow betrug in etwa 104 Mio. USD, wodurch der Kassensaldo zum Jahresende 484 Mio. USD betrug. Unsere großen Unternehmensbereiche verwendeten Barmittel zum Jahresbeginn, wobei die Erhöhung des Cashflows im 2. Quartal begann und bis zum Jahresende andauerte. Der Betriebskapitalumschlag verbesserte sich 2003 geringfügig. Die Investitionsausgaben lagen unter der Abschreibung.

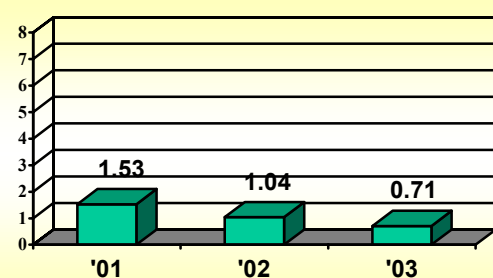
Sicherheit: Wir hatten das beste Jahr seit Bestehen von Armstrong. Dies ist auf drastische Verbesserungen in puncto Sicherheit in den Schrank- und Fußbodenwerken in Nordamerika zurückzuführen.

Im Vergleich zu vor zwei Jahren erlitten fast 300 Personen weniger einen Unfall. Die Zahl der Personen, die wegen einer Verletzung nicht zur Arbeit kommen konnten, ging um 120 zurück.

Zeitverlust Unfall



Zeitverlust Rate



Wir haben unsere Ausrichtung auf Personalentwicklung verstärkt, indem wir 2003 unsere Schulung für Vorgesetzte in allen unseren nordamerikanischen Werken eingeführt haben. Außerdem haben wir 60% des Managementteams weltweit darin geschult, wie man ein leistungsorientiertes Arbeitsumfeld leitet. Durch diese beiden Initiativen wird der kritische Anteil unserer Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens anerkannt.

Bei unserem Chapter 11-Fall stehen Maßnahmen des U.S. District Court (US-Bezirksgericht) im US-Bundesstaat Delaware bevor. Im Dezember erließ das Insolvenzgericht eine Verfügung, mit der unser Reorganisationsplan bestätigt wurde. Für die Erlangung des langfristigen Schutzes hinsichtlich der Asbest-Haftung – das Ziel unserer Chapter 11-Beantragung – ist die Zustimmung des District Court erforderlich. Es bleibt abzuwarten, wann der District Court handeln wird.

Zwischenzeitlich konzentrieren wir uns weiter auf die gute Performance unserer weltweiten Deckenunternehmen, die Wiederherstellung unserer Rentabilität im Schrankbereich, die Erhöhung des Umsatzes im Bodenbelagsbereich durch neue Produkte, einen guten Kundendienst und eine verbesserte Qualität, während wir weiterhin bemüht sind, unsere Fertigungs- und Verwaltungsverfahren produktiver zu gestalten.

Mike Lockhart
Chairman and Chief Executive Officer
31. März 2004