

**Philips**

# **Auf dem Weg ins dritte Jahrtausend**

**IMB - Weltkonferenz  
Amsterdam, Niederlande  
6. bis 9. Februar 2001**



*Hrsg.: Internationaler Metallgewerkschaftsbund*

*Inhalt: FNV - Bondgenoten*

# **Dokumente für die Philips-Weltkonferenz**

**Amsterdam, Niederlande  
6. bis 9. Februar 2001**

**Internationaler Metallgewerkschaftsbund**

# Inhalt

1.	Philips weltweit.....	1
2.	Der Wettlauf um den Shareholder-Value .....	2
	<i>Gewinn- und Verlustrechnung</i> .....	3
	<i>Bilanzentwicklung</i> .....	5
	<i>Entwicklung Aktienkurse</i> .....	6
3.	Aktivitäten mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten.....	8
4.	Weltweite Aufgliederung in drei Währungsregionen.....	12
5.	Neupositionierung Unterhaltungselektronik (consumer electronics).....	18
	<i>Mobiltelefone als Basisplattform</i> .....	20
6.	Strategische Neuausrichtung des Bereichs Bauteile (Components).....	21
	<i>Bildschirm-Bauteile</i> .....	25
	<i>LCD/Flach-Bildschirm-Systeme</i> .....	27
	<i>Optische Speicher (Optical Storage)</i> .....	28
7.	Ausbau des Bereichs Philips-Halbleiter (Semiconductors).....	29
8.	Konsolidierung der Position des Bereichs Philips-Leuchten (Lighting).....	34
9.	Ausbau des Bereichs Medizinische Systeme .....	39
10.	Haushaltsgeräte und Hygieneartikel.....	40

## Anlagen:

Übersicht über die wichtigsten Übernahmen 1997 - 2000 .....	41
Übersicht über die wichtigsten verkauften Aktivitäten/Betriebe 1997 – 2000 .....	42

# 1. Philips weltweit

---

Philips gehört mit einem Umsatz von rund 30 Mrd. US-\$ zu den 10 führenden Elektronikproduzenten weltweit:

Weltspitze im Elektronikbereich (in Mrd. US-\$)					
		1997		1999	
		Umsatz	Gewinn	Umsatz	Gewinn
1.	G.E	90,8	8,20	111,6	10,70
2.	Hitashi	68,6	0,02	75,5	0,16
3.	Siemens	63,8	1,42	74,9	2,04
4.	Matsushita	64,3	0,76	63,7	0,10
5.	Sony	55,0	1,80	63,1	1,15
6.	Toshiba	44,5	0,06	54,2	-0,26
7.	NEC	39,9	0,33	50,6	0,10
8.	Mitsubishi	31,0	-0,86	35,6	0,23
9.	Philips	29,2	2,93	31,5	1,80
10.	ABB	31,3	0,57	24,7	1,60
18.	LG	14,7	-0,60	15,0	1,77

Bedingt durch den Verkauf nichtstrategischer Geschäftstätigkeiten ist der Umsatz in den letzten Jahren nicht gestiegen, und der Konzern hat – relativ gesehen – an Rang verloren. Mit einem Gewinn von 1,8 Mrd. US-\$ gehört Philips zu den rentableren Unternehmen des Sektors.

## 2. Der Wettlauf um den Shareholder-Value

---

2.1 Für das jetzige Philips-Management steht eine beschleunigte Realisierung des Shareholder-Value im Mittelpunkt. Mehr als 40% der Aktien sind in amerikanischer, rund 15% in britischer Hand. Dies erklärt, weshalb Boonstra sich am angel-sächsischen Unternehmensmodell orientiert.

2.2 Diese stärkere Betonung auf den «Shareholder-Value» nach 1996 implizierte u.a.:

- die Gründung relativ unabhängiger Sparten; dadurch ergaben sich Möglichkeiten für eine schnelle Entwicklung der Marktposition.
- Durchleuchten von Geschäftstätigkeiten im Hinblick auf strategische Po-sition und finanzielle Ziele (24% RONA). Sanierung von dauerhaft unren-tablen Tätigkeiten. Verkauf von Produkten, die sich in der letzten Phase ihres Lebenszyklus befinden.
- Verstärkte Suche nach strategisch wichtigen Marktsegmenten (Produkte/ Regionen), in denen Philips bislang nicht ausreichend vertreten ist.
- Neuformulierung der Produktionsstrategie. Weniger Komponente und Subsysteme selbst fertigen. Wenn möglich Fertigungstätigkeiten in Joint Ventures einbringen.
- Beherrschen der Fertigungskosten und Reduzierung der (zentralen) Gemeinkosten.

2.3 Philips hat sich nach 1996 auf eine kleinere Auswahl von Tätigkeiten konzentriert. Die Anzahl der Produktabteilungen wurde von 12 auf 6 reduziert:

<b>1996:</b>	<b><i>Sound &amp; Vision</i></b>	<b>2000:</b>	<b><i>Konsumgüter</i></b>
	<b><i>Elektronik</i></b>		
	<b><i>Autosysteme</i></b>		
	<b><i>Industrieelektronik</i></b>		
	<b><i>Industrierausrüstungen</i></b>		
	<b><i>Bauteile</i></b>		<b><i>Bauteile</i></b>
	<b><i>Halbleiter</i></b>		<b><i>Halbleiter</i></b>
	<b><i>Leuchten</i></b>		<b><i>Leuchten</i></b>
	<b><i>Haushaltsgeräte</i></b>		<b><i>Haushaltsgeräte</i></b>
	<b><i>Medizinische Systeme</i></b>		<b><i>Medizinische Systeme</i></b>
	<b><i>Polygram</i></b>		
	<b><i>Medien</i></b>		
	<b><i>Origin</i></b>		

Durch den Verkauf von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Geschäftstätigkeiten (Automobilsysteme/Medien/Polygram/Origin) entsteht mehr Finanzierungsfreiraum für eine neue langfristige Strategie (umsatzstarke Elektronik). Nach dem Abstoßen dieser Tätigkeiten im Zeitraum 1997-1999 wurde eine neue Periode 1999-2000 eingeleitet, in der Ankäufe getätigt wurden, die darauf gerichtet waren, das «Kerngeschäft» (Bauteile/Halbleiter/Medizinische Systeme) zu verstärken. Die sogenannten professionellen Produkte (Industrieelektronik/Industrierausrüstungen) wurden allmählich in der sogenannten Unterhaltungselektronik untergebracht oder richteten sich als Gruppe auf ein selbständiges Wachstum.

2.4 Philips wird mittelfristig Erweiterungsinvestitionen tätigen, gerichtet auf:

- Konsolidierung von Markenartikeln Audio/Video/PCE/HVE
- Konsolidierung und Ausbau des Bereichs Leuchten
- Ausbau digitale TV-/Computer-Subsysteme/optische Speicher
- Ausbau IC-Engineering/Halbleiter
- Übernahmen für den Ausbau des Bereichs Medizinische Systeme

Umsatzstarke Elektronik, ICs und der Bereich Leuchten sind künftig die Kernkompetenzen der strategischen Tätigkeiten Philips. Der Bereich Bauteile spielt auf der Ebene der strategischen Komponenten und Subsysteme eine entwickelnde und zuliefernde Rolle.

Nachdem die Sparte Bildschirm-Bauteile in einem Joint Venture mit LG Electronics untergebracht wurde, werden von den übrigen Aktivitäten von Philips noch einige «im Schaufenster angeboten», da sie nur begrenzt in die neu formulierte Kernstrategie passen, sowie u.a.:

- Haushaltsgeräte und Hygieneartikel
- PMF: Kunststoff- & Metallprodukte
- Maschinenfabriken

Da das Unternehmen keine Finanzierungsprobleme hat, wird Philips warten, bis sich ein Käufer findet, der bereit ist, genug zu zahlen.

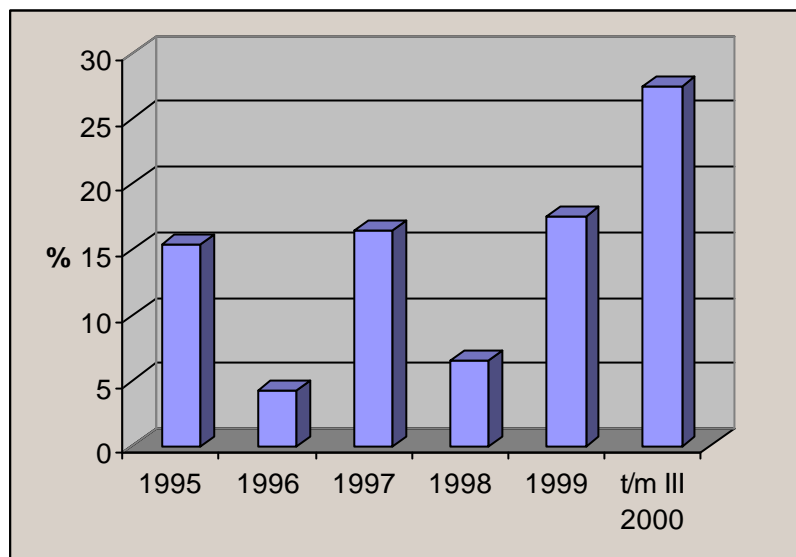
## ***Gewinn- und Verlustrechnung***

2.5 Nachdem sich der Umsatz 1999 positiv entwickelt hat, scheint Philips auch i. J. 2000 auf ein starkes Wachstum und ein gutes Ergebnis zuzusteuern:

<b>Kernzahlen Gewinn &amp; Verlust</b>					
<b>(x Mio Euro)</b>					
	1996	1997	1998	1999	t/m III 2000
<b>Umsatz</b>	27.094	29.658	30.459	31.459	26.855
<b>Betriebs-</b>					
<b>gewinne</b>	422	1.714	685	3.859	2.332
<b>Nettogewinn</b>	268)	2.602	6.053*	1.799	6.810**
* Verkauf 75% Beteiligungen Polygram zu 5.233 Mio Euro cash und 12% Anteile Seagram Company					
** Höherer Buchwert Anteil TSMC und Verkauf Teile der Beteiligung an JDS Uniphase und ASML					
t/m = bis einschließlich					

Der Umsatz von Philips weltweit nahm in den ersten drei Quartalen des Jahres 2000 um 23% zu im Vergleich zum Vorjahr; 11% Währungsgewinne (hoher Dollar im Vergleich zum Euro) und 12% nominales Wachstum. Der durchschnittliche Preis-verfall in allen Sektoren ging von 8% i. J. 1999 auf 5% i. J. 2000 zurück; Marge und Nettogewinn nehmen zu.

2.6 Ein Gradmesser für die Einschätzung der Ergebnisse ist die Rendite des Netto-Betriebskapitals (RONA):



Das Ziel des Philips-Managements ist eine RONA in Höhe von 24%. 2000 schwankt die RONA in bezug auf das Vorjahr nicht stark, und der angestrebte Ertrag wird erreicht.

2.7 Philips hat seit 1991 die Ausgaben für die Entwicklung reduziert. Diese Tendenz wendete sich in der Boonstra-Periode. 1997 machten die Kosten für Produkt- und Verfahrensentwicklung 6,2% des Umsatzes aus. 1999 beliefen sie sich auf 7,3%:

<b>Kernzahlen P&amp;L : Entwicklungskosten</b>					
<b>(x Mio Euro)</b>					
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Umsatz</b>	25.259	27.094	29.658	30.459	31.459
<b>Entw.kosten</b>	3.851	4.050	1.841	2.048	2.284
<b>% des Umsatzes</b>	6,9%	6,8%	6,2%	6,7%	7,3%

Philips verbucht Entwicklungskosten im laufenden Jahr unter «Kosten» in der Gewinn- und Verlustrechnung. Durch diese Art der Buchführung verfügen einige Produktgruppen über beträchtliche stille Reserven (Patente/Lizenzen), die eventuell als Sicherheit für zusätzliche Finanzierungen benutzt werden können (Rabo-Konstruktion).

## Bilanzentwicklung

2.8 Der erste Schritt im Verbesserungsprojekt, welches Boonstra vorschwebte, war die Verbesserung der finanziellen Kreditwürdigkeit und die Wiederherstellung des Vertrauens der Finanzwelt in Philips. Dies ist dem Unternehmen gelungen:

Kernzahlen der konsolidierten Bilanz (x Mio Euro)					
	1996	1997	31/12 1998	31/12 1999	30/9 2000
Passiva	5.855	4.030	3.587	3.314	3.508
Rückstellungen	3.402	3.251	2.985	3.118	3.631
Eigenkapital	6.585	9.154	14.560	14.757	19.367
nichtkonsolid.	1.386	1.264	975	2.091	3.860
Gesamtaktiva	21.907	23.322	28.153	29.496	36.325

Philips verfügt Mitte 2000 über ein Verhältnis «Schulden gegenüber Eigenkapital» von 15 : 85 und hat damit ein sehr hohes Potenzial zur Aufnahme von Fremdkapital (leencapaciteit).

2.9 Durch die ansteigenden Kurse an der Börse für sogenannte «Technofonds» ist nach 1998 der Posten «nichtkonsolidiertes Eigenkapital» stark gewachsen. Diese nicht-konsolidierten Betriebe standen Mitte 2000 mit 3,8 Mrd. Euro in der Bilanz. Dabei geht es um:

- Anteile an Betrieben, die verkauft wurden, wo Philips eine Minderheit behalten hat (zum Beispiel ASM-L wurde 2000 zum größten Teil verkauft)
- Anteile, erworben durch den Verkauf von Tochtergesellschaften, für die man Anteile an der neuen Muttergesellschaft erworben hat (zum Beispiel 12% Seagram 2000 in Anteile an Vivendi umgesetzt)
- strategische (Minderheits-)Beteiligungen (zum Beispiel 25% TSMC/50% LG Philips LCD).

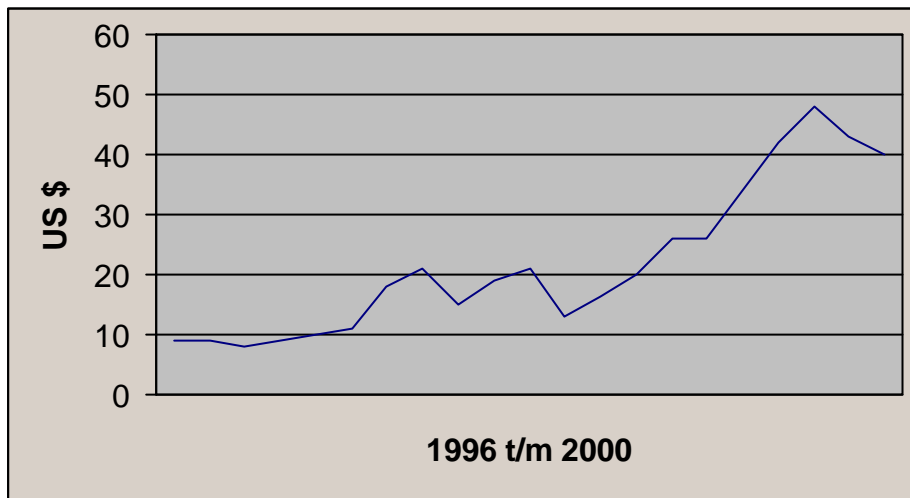
Der Marktwert dieser Beteiligungen ist ein Vielfaches des registrierten Buchwertes:

Marktwert nichtkonsolidiertes Eigenkapital (Ende 1999 / x Mrd. Euro)		
TSMC	10,8	
ASM-L	3,7	*
Seagram	2,4	**
Uniphase	1,1	
Gesamt	18,0	
* 2000 verkauft		
** \$3,36m nach Angebot Vivendi/ Canal+		

## 2.10 Philips verfügt über beträchtliche «Reserven»:

- Ein Potenzial zur Aufnahme von Fremdkapital (leencapaciteit) auf der Grundlage der Bilanzrelationen
- Aktivierung (Kapitalisierung) von direkten Kosten für Entwicklungen
- Wert noch nicht verkaufter, nichtstrategischer Aktivitäten
- Marktwert nichtkonsolidierter Unternehmen

Eine Schätzung ergibt «liquide» Mittel im Werte von insgesamt mindestens 40 Mrd. Euro. Der Konzern hat innerhalb der vorhandenen Aktivitätenpalette nicht genügend Investitionsmöglichkeiten, die den gesetzten Renditeerwartungen (Forderungen) genügen. Eine Alternative ist eine Ausschüttung an die Aktionäre.



## *Entwicklung Aktienkurse*

2.11 Der Aktienkurs von Philips ist in den vergangenen zwei Jahren stark angestiegen und hat einen Börsenpreis von 50.141 Mio Euro (01/01/2001). Damit gehört er weltweit zu den kleineren und empfindlichen Aktienfonds.

Philips hat in den vergangenen 2 Jahren den Börsenpreis des Konzerns durch den Ankauf eigener Aktien unterstützt:

- 1999 hat Philips eigene Aktien für rund 1.500 Mio Euro gekauft
- Juli 2000 wurden für 1.700 Mio Euro eigene Aktien gekauft.

Die Anzahl ausstehender Philips-Aktien wurde um zirka 11% reduziert.

2.12 Trotz des seit Anfang 1999 gestiegenen Börsenpreises spielt die Teilungsdiskussion weiterhin eine Rolle. März 2000 machte die Finanzpresse folgende Rechenaufgabe zum Börsenpreis von Philips:

- Thomson Multimedia hat an der Börse einen Preis von 16,5 Mrd. Euro und ist mit Philips-Unterhaltungselektronik (PCE) vergleichbar. Dieser ist jedoch 2x so groß und rentabler. Geschätzter Börsenpreis für PCE: 30 Mrd. Euro
- Philips-Halbleiter ist in bezug auf Produktzusammensetzung und Marktanteil mit STM vergleichbar. Der Börsenpreis für STM liegt bei nahezu 60 Mrd. Euro
- Leuchten, DAP und Medizinische Systeme werden zusammen auf einen Börsenpreis von 20 Mrd. Euro geschätzt. Der Preis der an der Börse notierten Beteiligungen an ASML, Seagram und TSCM wird auf 21 Mrd. Euro geschätzt. «Origin» fügt dem rund 4 Mrd. Euro hinzu.

So «zusammengerechnet» müßte Philips als «Summe der Teile» einen Gesamtwert von zirka 135 Mrd. Euro haben. Der jetzige Börsenpreis von Philips (1/1/2001) liegt bei zirka 50 Mrd. Euro. Somit handelt es sich um einen Konzerndiscount von zirka 50%.

### 3. Aktivitäten mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten

3.1 Der Umsatz von Philips ist über verschiedene Haupttätigkeiten zu verteilen:

Umsatzentwicklung Produktbereiche (x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Unterhaltungs- elektr.(PCE)	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
Bauteile	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
Halbleiter	3.793	3.963	4.557	3.156	4.879
Leuchten	4.602	4.504	4.597	3.333	3.684
Professionelle medizin.Systeme	4.454	4.649	5.186	1.681	2.002
DAP				1.158	1.346
<b>Insgesamt</b>	<b>33.568</b>	<b>33.927</b>	<b>35.243</b>	<b>24.371</b>	<b>29.520</b>

t/m = bis einschließlich

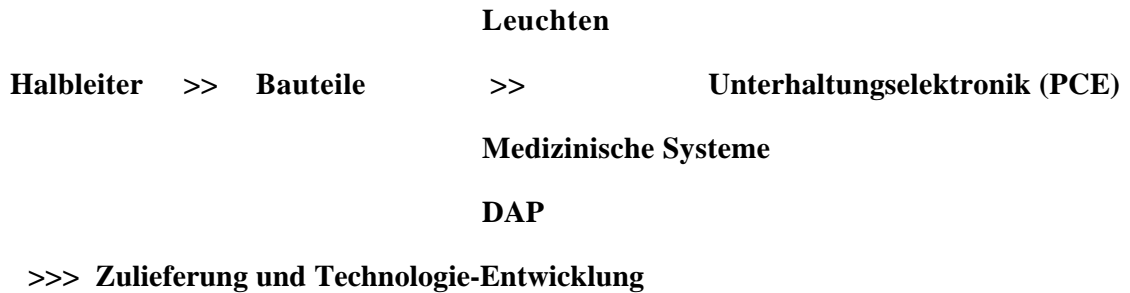
Der Bereich PCE realisiert nahezu 35% des Umsatzes und prägt Philips nach wie vor. Zusammen mit den Bereichen Leuchten und DAP bestimmt PCE auch den Bekanntheitsgrad des Markennamens bei den Konsumenten.

Umsatzentwicklung Produktbereiche (% des Umsatzes)			
	1997	1999	t/m III 2000
Konsumgüter	35,3	34,5	33,6
Leuchten	15,3	14,5	13,6
DAP			4,9
Bauteile	12,4	11,9	12,9
Halbleiter	10,6	12,1	5,6
Professionelle medizinische Systeme	14,5	16,5	7,4

t/m = bis einschließlich

Die beträchtlichen Investitionen in den Markennamen beziehen sich auf zirka 50% des Konzernumsatzes. Auf dem «professionellen» Markt (Medizinische Systeme) und auf dem Markt für Business-to-Business-Produkte (Bauteile/Halbleiter) spielt das Wahren eines starken Konsumentennamens eine kleinere Rolle.

3.2 Die Konzernstruktur weist - nachdem im Laufe der vergangenen Jahre die Aktivitäten fokussiert wurden – eine wachsende Struktur auf:



Der Zusammenhang zwischen den Bereichen PCE einerseits und Bauteile/Halbleiter andererseits ergibt sich hauptsächlich aus dem Umfang der internen Zulieferungen:

<b>Intern. Umsatz zugeliefert. Produkte (x Mrd. Euro)</b>			
	1997	1998	1999
<b>Bauteile</b>	1.5	1.4	1.5
<b>Halbleiter</b>	0.6	0.8	0.8

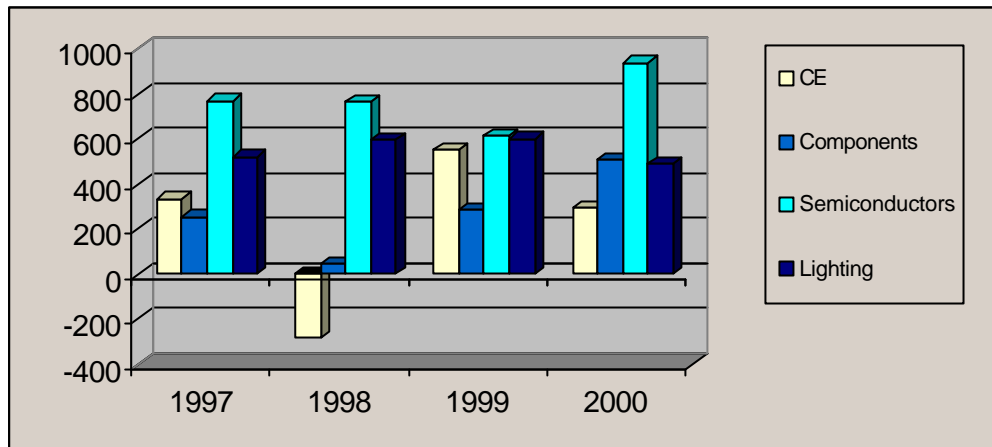
3.3 Beurteilt man die finanziellen Ergebnisse, dann ist Philips in zwei Hauptsegmente aufzuteilen:

- Die Bereiche Halbleiter und Leuchten haben eine stabile und in bezug auf den Verkauf eine «ausreichende» Marge, um einen wachsenden Preisdruck aufzufangen.
- Die Bereiche Unterhaltungselektronik und Bauteile – zusammen zirka 50% des Philips-Umsatzes – haben eine stark schwankende, zu niedrige Marge in bezug auf den Umsatz. Dies führt dazu, dass sie bei zunehmendem Preisverfall ein negatives Ergebnis vorzeigen.

<b>Betriebsergebnis / Produktbereiche (x Mio Euro)</b>					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
<b>Konsumgüter</b>	335	(278)	555	135	98
<b>Bauteile</b>	255	44	286	203	908
<b>Halbleiter</b>	771	765	614	447	938
<b>Leuchten</b>	522	595	602	447	492
<b>Professionelle medizinische Systeme</b>	207	(55)	100	69	99
<b>DAP</b>				131	162
<b>Insgesamt</b>	1.714	685	1.751	1.220	1.332

t/m = bis einschließlich

Das Bild wird deutlich, wenn das Betriebsergebnis der Hauptgruppen dem Umsatz gegenübergestellt wird:



2000 hat der Bereich Bauteile sich dieser negativen Schwankung entziehen können. Zusammen mit dem leicht positiven Ergebnis des Bereichs Unterhaltungselektronik erklärt dies die starke Verbesserung des Ergebnisses im Jahre 2000 im Vergleich zum abgelaufenen Zeitraum.

3.4 Die Investitionen in laufende Aktivitäten lagen im vergangenen Zeitraum auf demselben Niveau wie die Abschreibungen. Nur für den Bereich Halbleiter wurde 1999 wesentlich mehr Geld bereitgestellt.

Investitionen + Abschreibungen / Produktbereiche (x Mio Euro)						
	Investitionen*			Abschreibung		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Konsumgüter	285	380	296	337	333	285
Bauteile	400	299	259	278	357	364
Halbleiter	362	437	622	368	455	467
Leuchten	216	191	176	187	173	161
Professionelle med. Systeme	123	88	99	98	77	84
<b>Insgesamt</b>	<b>1.627</b>	<b>1.634</b>	<b>1.662</b>	<b>1.492</b>	<b>1.615</b>	<b>1.548</b>

\* ohne Investitionen in Übernahmen

3.5 Neben den hohen Investitionen in den Bereich Halbleiter geht die strategische Orientierung des Philips-Konzerns besonders aus den Übernahmen hervor. Die Investitionen schlagen sich im anwachsenden Buchwert der Aktiva nieder:

<b>Aktiva pro Produktbereich</b>				
<b>(31-12 / in Mio Euro)</b>				
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>30/9 2000</b>
<b>Konsumgüter</b>	5.085	4.350	4.683	5.651
<b>Bauteile</b>	3.146	3.112	5.179	5.906
<b>Halbleiter</b>	3.136	3.106	5.188	8.231
<b>Leuchten</b>	2.723	2.607	2.849	3.096
<b>Medizinische Systeme</b>			1.840	3.606
<b>DAP</b>			777	892
<b>Insgesamt</b>	<b>23.322</b>	<b>28.153</b>	<b>29.496</b>	<b>36.325</b>

In diesem Zeitraum fanden die wichtigsten Erweiterungen statt innerhalb der Bereiche Bauteile (LG-LCD), Halbleiter (VSLI) und Medizinische Systeme (Ultraschall und noch zwei Übernahmen nach September 2000).

## 4. Weltweite Aufgliederung in drei Währungsregionen

---

4.1 Philips hat den Weltmarkt und die Allokation von Fertigungsstätten weitgehend in/ über drei (Währungs-)Regionen eingeteilt/verteilt:

- Nordamerika + Mexiko
- Europa + Osteuropa
- Asien - Pazifik + Korea / China

Dies sind Regionen mit - für nahezu alle Produkte - getrennten Marktspezifizierungen, Entwicklungsgeschwindigkeiten, eigenen Währungseigenschaften und Fertigungsmerkmalen. Jede Region hat ihre eigenen Entwicklungs- und Fertigungs-zentren und ein eigenes «Grenzgebiet». Eine weltweite Integration findet auf der Ebene des technischen Know-how(-Managements), der Kernkomponenten, der logistischen sowie der Informationssysteme und der finanziellen Konsolidierung statt.

4.2 Philips ist ursprünglich ein europäischer Konzern. Dort wird nach wie vor mehr als 50% des Umsatzes erzielt:

Umsatzentwicklung: nach Regionen (x Mio Euro)				
	1997	1998	1999	2000/III
Niederlande	9.684	11.089	12.452	11.402
Europa ohne Nied.	15.831	16.430	16.600	14.117
USA + Kanada	7.644	8.572	9.310	8.199
Südamerika	2.104	2.013	1.642	1.419
Asien/Pazifik	11.401	10.432	11.612	10.961
Afrika	113	126	107	114
<b>Insgesamt</b>	<b>46.777</b>	<b>48.662</b>	<b>51.723</b>	<b>46.212</b>

Der Verkauf wächst unterschiedlich in den Regionen. 2000 gab es vor allem in den Regionen Osteuropa und Asien-Pazifik Zuwachsraten:

Zunahme der Umsätze: 1999/III - 2000/III (x Mio Euro)				
	Europa	NA	LA	Asien
Nominale Zunahme	18%	19%	24%	37%
Vergleichb. Zunahme	16%	1%	13%	19%

Der Verkauf in Nordamerika war stabil, ist jedoch nach der Konsolidierung durch die starke Wertzunahme des Dollars gegenüber dem Euro stark gestiegen. Durch die Übernahmen des Bereichs Halbleiter und insbesondere des Bereichs Medizinische Systeme wird der Umsatz in den USA in der kommenden Periode stark zunehmen. Der Verkauf von Philips in Osteuropa stieg in den ersten drei Quartalen des Jahres 2000 um 60%, während der Umsatz von Philips in China bereits seit einigen Jahren strukturell wächst:

Umsatzwachstum in China (x Mrd. Euro)					
1994	1995	1996	1997	1998	1999
0,5	0,7	1,0	1,6	1,9	2,1

#### 4.3

In der Position, die Philips in den unterschiedlichen Regionen einnimmt, und in der Verteilung von Aktivitäten sind gewisse Tendenzen zu unterscheiden:

- Die europäischen Länder exportieren wenig außerhalb der Region, während Lateinamerika, Pazifik und Afrika Nettoimporteure sind. Viele Philips-Niederlassungen produzieren in diesen Regionen «für den einheimischen Bedarf».
- Der Export von Philips USA/Kanada in den Weltmarkt ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen, sowohl relativ (+10%) als auch absolut (+ 1,4 Mrd. NGL). Philips versucht (mittels Übernahmen) ein stärkeres zweites «Zuhause» in den USA zu erwerben, mit Mexiko («Grenzgebiet») als «Niedrigkostenhersteller» für die Region.
- Gut 40% der Produktion von Philips Asien ist für den Export außerhalb der Region gedacht. In absoluten Zahlen ist die Zunahme beträchtlich: von 6,7 Mrd. NGL 1995 auf 11,0 Mrd. NGL 1997.

4.4 Innerhalb der Region Europa findet in den kommenden Jahren eine weitergehende Verlagerung von Aktivitäten von West- nach Osteuropa statt. Polen und Ungarn sind dabei die wichtigsten Länder.

- z.B. Aktivitäten des Bereichs Leuchten nach Polen/Osteuropa  
 Konsumgüter/Bauteile nach Ungarn  
 Verlagerung der Fernseh-Produktion von Dreux nach Polen  
 Verlagerung der Bildschirm-Bauteile nach Tschechien  
 DAP / Kaffeemaschinen von Hoogeveen nach Polen  
 Bügeleisen von Hastings nach Bialystok

In Ungarn ist Philips anfänglich einige Joint Ventures eingegangen, aber seit 1992 wurden in schnellem Tempo einige «eigene» Werke errichtet. Zur Zeit gibt es 12 Fertigungsstätten für analoge Konsumgüter (CD/VCR/TV) für den internationalen Markt. Die internationalen Lieferungen von Ungarn aus haben sich in nur wenigen Jahren versechsfacht - bei eingeschränkten Investitionen. In vielen Fällen wird mit lokalen Unternehmen zusammengearbeitet.

4.5 Eine Aufteilung des «Betriebseinkommens» nach Regionen ergibt, dass Philips - erst recht, wenn ihm der Gegenwind ins Gesicht bläst – noch stark von der Margenentwicklung auf dem europäischen Inlandsmarkt abhängig ist:

<b>Entwicklung Betriebseinkommen: nach Regionen</b>				
<b>(x Mio Euro)</b>				
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>1999/III</b>	<b>2000/III</b>
<b>Niederlande</b>	446	513	491	945
<b>Europa ohne Nied.</b>	638	611	348	581
<b>USA + Kanada</b>	(473)	82	49	82
<b>Lateinamerika</b>	(205)	(41)	43	(6)
<b>Asien</b>	287	584	337	701
<b>Afrika</b>	(1)	1	1	2
<b>Australien/NS</b>	(7)	1	0	(22)
<b>Insgesamt</b>	685	1.751	1.220	2.332

Philips muß in Westeuropa den Gewinn erzielen, der es ihm ermöglicht, besonders in Asien und Nordamerika für Leuchten, ICs und HVE mit neuen Produkten einen rentablen Marktanteil zu erobern. Dies stellt Philips vor das Dilemma, dass auf dem Inlandsmarkt Europa in einem Zeitraum, in dem der starke Markenname und die vorhandenen Margen aufrecht erhalten bleiben müssen, Fertigungsstätten geschlossen werden müssen.

4.6 Der Beitrag der nordamerikanischen Niederlassungen ist bislang minimal bis negativ gewesen, trotz Umsatzzuwachs und beträchtlichen Investitionen (inkl. Übernahmen) in dieser Region:

<b>Entwicklung immaterielle Aktiva: Länder</b>			
<b>(x Mio Euro)</b>			
	<b>30/9</b>	<b>31/12</b>	<b>31/12</b>
	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
<b>Niederlande</b>	1.889	1.822	1.633
<b>Deutschland</b>	624	625	698
<b>Frankreich</b>	450	405	410
<b>Vereinig. Königr.</b>	330	331	298
<b>Vereinig. Staaten</b>	4.618	2.576	1.167
<b>China</b>	775	681	574

4.7 Hintergrund für die geplanten internationalen Verlagerungen ist der Wunsch zu einer weiteren Konzentration der Fertigung. Bei einem Benchmark stellte Philips 1997 fest, dass der Konzern zu viele und im Durchschnitt zu kleine Fertigungsstätten hat im Vergleich zu einigen wichtigen Wettbewerbern:

<b>Benchmark Philips-Fertigungsstätten / 1997</b> (Anzahl Niederlassungen in %)			
<b>Anzahl der Arbeitnehmer</b>	<b>Philips</b>	<b>Matsushita</b>	<b>Sony</b>
< 200	29	0	0
200 - 500	32	15	10
500 - 1000	22	35	45
1000 - 2000	10	35	45
> 2000	8	15	0
<b>Durchschnitt</b>	<b>776</b>	<b>1.449</b>	<b>1.039</b>

1997 hatte Philips weltweit 263 Fertigungsstätten. Das Topmanagement hat angekündigt, dass bis zum Jahre 2002 die Anzahl der Fertigungsniederlassungen auf 160 bis 170 reduziert werden soll. Dies wird teilweise die Folge der weitergehenden Konzentration sein, aber auch durch das Abstoßen nichtstrategischer Aktivitäten erreicht werden.

4.8 Westeuropa wird am meisten schrumpfen müssen:

<b>Anz. Philips-Niederl./nach Regionen</b> (Jahresende)			
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Europa</b>	<b>122*</b>	<b>105</b>	
<b>Asien</b>	<b>74</b>	<b>61</b>	
<b>Nordamerika</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	
<b>Südamerika</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	
<b>Austr./Afrika</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>Insgesamt</b>	<b>269</b>	<b>226</b>	
<b>* davon 38 in den Niederlanden</b>			

Einige der zu verkaufenden Niederlassungen wurden als Teil weniger strategischer Aktivitäten an «Dritte» verkauft. Wenn erst die geplanten Erweiterungen in Ost-europa (Polen/Ungarn/Tschechien) realisiert sind, werden in der Zukunft auch einige Niederlassungen in Westeuropa geschlossen.

4.9 Der Verkauf nichtstrategischer Aktivitäten und die Konzentration von Fertigungsstätten wird auch Folgen auf die Beschäftigung bei Philips haben:

<b>Entwicklung Beschäftigung / fest (durchschnittlich)</b>				
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Anfang 2000</b>
<b>Fertigung</b>	150.616	146.249	126.622	123.099
<b>Forschung</b>	21.238	20.657	21.104	20.543
<b>Rest</b>	63.478	64.494	62.443	61.821
<b>Insg.fest</b>	235.332	231.400	210.169	205.463

Der Umfang der Forschungsorganisation ist im Laufe der vergangenen Jahre gleich geblieben. Die indirekte Organisation ist seit 1998 einigermaßen geschrumpft (- 4%), die Beschäftigung in der Fertigung ist jedoch um gut 18% reduziert worden.

4.10 Die Schrumpfung ging in den vergangenen Jahren vollständig zu Lasten der festen Mitarbeiter:

<b>Entwicklung Beschäftigung (durchschnittl.)</b>				
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Anfang 2000</b>
<b>Fest</b>	235.322	231.400	210.169	205.463
<b>Befristet</b>	20.332	21.280	19.847	19.967
<b>Insgesamt</b>	255.654	252.680	230.016	225.430

Mit steigendem Umsatz und Absatz vergibt Philips einen zunehmend größeren Teil der Fertigung an «strategische Partner» oder an «Dritte».

4.11 Die Entwicklung der Beschäftigung bei Philips nach Regionen ergibt folgendes Bild:

Anzahl MA nach Regionen				
	1990	1995	1997	1998
Niederlande		45.850	46.470	44.500
Rest Europa	165.100	97.388	83.490	73.800
USA + Mex.+ Kanada	42.200	32.729	34.611	25.950
Lat.amerika	26.600	21.598	26.725	22.650
Asien-Pazifik	40.900	67.933	72.428	68.200
Afrika	2.100	1.531	952	800
Insgesamt	276.900	265.113	264.685	233.700
* inkl. Desinvestitionen, (De)konsolidierungen und Übernahmen				

Die Gesamtbeschäftigung bei Philips ist zwischen 1990 und 1998 um gut 15% gesunken. Die wichtigste regionale Verschiebung in dem Zeitraum hat von (West-) Europa (- 35%) nach Asien-Pazifik (+40%) stattgefunden.

Innerhalb Europas fand eine Verschiebung von West- nach Osteuropa statt, eine Tendenz, der sich bislang nur die niederländischen Niederlassungen einigermaßen haben entziehen können. In Nordamerika gibt es eine ähnliche Bewegung von den USA in Richtung (Nord-)Mexiko; in der Region Asien-Pazifik steigt der Anteil von China und Korea stark.

# 5. Neupositionierung Unterhaltungselektronik (consumer electronics)

---

5.1 Die Neupositionierung des Bereichs Unterhaltungselektronik hängt mit der Strategie für umsatzstarke Elektronik (HVE) zusammen; diese wurde von Philips als alternative Technologieplattform für die Zukunft formuliert. Kernbereiche sind:

- TV-/Video-Anwendungen/LCD/Fernseh-Topboxen/Internet-TV
- Audiosysteme
- Telefon/Fax/ Kommunikation/Spracherkennung
- PC-Zusatzgeräte/PC-Notebook/PC-TV
- Optische Speicher/CD-ROM + RW

Eine Verbindung zwischen diesen Produkten entsteht durch die Nutzung gleicher Technologien, Fertigungsmethoden und Vertriebskanäle. Die zugrunde liegende Hypothese lautet, dass TV-, Audiotelekkommunikation und Computertechnologien sich in den kommenden Jahren in schnellem Tempo annähern und miteinander verwachsen werden. Dies erfordert innerhalb Philips eine Abstimmung zwischen den Bereichen Unterhaltungselektronik, Bauteile und Halbleiter.

5.2 Der Markt für HVE besteht aus 4 Segmenten, die mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten wachsen:

Markt-/Volumenwachstum pro Produkt (% pro Jahr)		
	97/98	98/99
CTV	-7%	2%
PC-Desktop	9%	10%
CMT-Monitor	7%	10%
PC-Notebook	21%	12%
CD-ROM/CD-RW	11%	21%
Mobiltelefon	33%	34%
schnurloses Telefon	13%	22%

- traditionelle Audio- und Videoprodukte. Das Marktwachstum schwankt pro Jahr mit 5%, neue Produkte werden nach und nach eingeführt.
- Produkte, die sich auf den CD-Player stützen: CD, CD-ROM, CD-RW und DVD. Ein Marktsegment, das jedes Jahr um 10 bis 20% wächst.
- der PC-bezogene Markt mit einer Steigerung von bis zu 20% pro Jahr
- die mobile Kommunikation, die sich in Handheld-Geräte auffächert und bis zu 30% pro Jahr wächst.

Diese Wachstumsraten beziehen sich auf eine Zunahme des Volumens und müssen im Hinblick auf den Preisverfall bereinigt werden.

5.3 Die Produktpalette von Philips-Unterhaltungselektronik (PCE) umfasst Fernsehgeräte; Heimkino, Videorekorder und TV-Video-Kombis; Audiosysteme; Aufnahmemedien für Audio/Video; PC-Monitore und PC-Peripheriegeräte; und Spezialartikel wie LCD-Projektoren, Spracherzeugnisse und Fernbedienungssysteme.

<b>Kernzahlen Philips Unterhaltungselektronik</b>					
(x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
<b>Umsätze</b>	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
<b>vergleichb. Zunahme</b>	7%	7%	6%		11%
<b>Betriebsgewinn</b>	335	(278)	555	135	298
<b>% des Umsatzes</b>	2,7%	-2,2%	4,3%	1,5%	2,9%

5.4 Der Bereich Philips-Unterhaltungselektronik (PCE) wurde kürzlich (erneut) in einige Hauptgruppen unterteilt:

- **Mainstream PCE** - Audio/CD + Video/DVD-Aktivitäten
- **Philips Consumer Communications (PCC)** - Handys
- **Digitalnetzwerke** - Fernseh-Topboxen
- **PCB-Montage** - Zentraleinkauf von Komponenten/Systemen
- **Spezialprodukte** - Kleingeschäfte

Der Umsatz von PCE – aufgegliedert nach o.g. Teilbereichen – sieht wie folgt aus:

<b>Aufgliederung Konsumgüter nach Teilbereichen</b>						
(x Mio Euro)						
	1999 / III			2000 / III		
	Umsatz	Betriebs- gewinne	%	Umsatz	Betriebs- gewinne	%
<b>Mainstream CE</b>	5.524	55	1,0%	6.267	46	0,7%
<b>Kommunikation</b>	1.278	(71)	(5,6%)	1.555	34	2,2%
<b>Digitalnetzwerk</b>	496	(71)	(14,3%)	574	(73)	2,7%
<b>Spezialprodukte</b>	1.424	35	2,5%	1.703	28	1,6%
<b>Lizenzen</b>	213	187		309	263	
<b>Insgesamt</b>	<b>8.720</b>	<b>135</b>	<b>1,5%</b>	<b>10.314</b>	<b>298</b>	<b>2,9%</b>

Ein beträchtlicher Teil des Ergebnisses von PCE besteht aus Einkommen aus Lizenzen. Außerdem verbessert sich die Position von PCC allmählich. Die Frage bleibt dennoch, ob dies ein dauerhafter Zustand sein wird.

## ***Mobiltelefone als Basisplattform***

5.5 Philips möchte bei Mobiltelefonen aktiv bleiben, trotz der 1997 fehlgeschlagenen Marktstrategie, die zusammen mit Lucent gestaltet worden war. Das JV mit Lucent wurde 1998 nach einem Verlust von 1,3 Mrd. NLG aufgelöst. Philips hat seine Politik seitdem auf die Herstellung von GSM-Geräten (Handys) gerichtet und damit den amerikanischen Markt (vorläufig) «Dritten» überlassen. 1998 haben Fertigung und Vertrieb von Handys schwere Verluste eingefahren. 1999 stieg der Verkauf von GSM-Einheiten um 70% im Vergleich zu 1998, wodurch das Ergebnis von PCC auf den «Kostendeckungspunkt» zuing.

5.6 Die verschiedenen Anbieter haben sich auf dem europäischen Markt für Handys zwischen 1996 und 1999 - wie folgt - positioniert:

<b>Marktanteile GSM (Europa)</b>		
	<b>1996</b>	<b>1999</b>
<b>1. Nokia</b>	<b>16%</b>	<b>24%</b>
<b>2. Motorola</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>
<b>3. Ericsson</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>4. Alcatel</b>		<b>9%</b>
<b>5. Siemens</b>		<b>8%</b>
<b>6. Philips</b>		<b>6%</b>

Philips spielte 1999 in diesem Segment des Weltmarktes (noch) nicht mit: in Amerika war PCC – nach der Auflösung des Joint Ventures mit Lucent – vorerst weg vom Fenster, in Asien (außer China) verfügte PCC über einen Marktanteil von 7%.

5.7 2000 schienen die ersten Entwicklungen für PCC positiv zu verlaufen. In den ersten 3 Quartalen nahm das Absatzvolumen rasch zu, und es wurde ein (abnehmender) Gewinn von 34 Mio Euro erzielt. Dass die Ergebnisse im 3. Quartal 2000 (0 – Ergebnis) hinter den Erwartungen zurückblieben, lag nicht an einem begrenzten Absatzvolumen, sondern war auf Lieferprobleme zurückzuführen:

- Verkaufte Anzahl Einheiten 45% über dem Niveau des 3. Quartals 1999.
- Bedingt durch eine unzureichende Verfügbarkeit von Kernkomponenten war der Verkauf niedriger als möglich. Die Prognose für 2000 wurde von 18 Mio Stück auf 14 Mio korrigiert.

Der Marktanteil GSM von Philips für die wichtigsten europäischen Länder liegt zur Zeit bei rund 8%. Als weltweiter Marktanteil wird 10% anvisiert.

5.8 Um diese Zielstellung zu verwirklichen, wird Philips einen Joint-Venture-Partner suchen müssen, der ihn bei Entwicklung und Herstellung von Handys mit Internet-Anwendungen unterstützen kann. Die neuen WAP-Telefone von Philips wurden zu spät (2. Hälfte 2000) auf dem Markt eingeführt. Die dritte Handy-Generation (3G), die sich auf den nicht von Philips entwickelten CDMA-Standard stützt, wird etwa 2003 auf den Markt kommen. Philips ist in bezug auf die Entwicklung – im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern - in einen Rückstand geraten und ist der Meinung, diesen nicht selbständig wieder aufholen zu können.

Es wird erwartet, dass dieser Partner in Asien gesucht wird, entsprechend den Joint Ventures, die für LCD und Bildschirm-Bauteile mit LG Electronics eingegangen wurden.

## 6. Strategische Neuausrichtung des Bereichs Bauteile (Components)

---

6.1 Der Bereich Philips-Bauteile ist mit Einnahmen von 5,3 Milliarden Euro im Jahre 1999 weltweit führend bei Bildschirm-Anwendungen auf der Grundlage von CRT, LCD und Plasmatechnologie. Im Bereich der Speicherung benutzen alle bedeutenden Hersteller von PC- und Audio/Video-Sets Laufwerke und Baugruppen von Philips.

Der Bereich Bauteile hat die Herstellung von passiven Komponenten und Batterien aufgegeben und setzt in Zukunft auf «neu entstehende Elektronik » für Handheld- Geräte, multifunktionale Bildschirme und Internet-Konnektivität für Haushaltsgeräte und Auto-Elektronik. «Internet überall möglich machen» ist die Herausforderung der Zukunft, und heute weitet sich die Abteilung aus von Produkten des Energiemanagements und der drahtlosen Konnektivität zu neuen Lösungen für die eleganten Handheld-Konsumgüter der Zukunft.

6.2 Die «Produktpalette» des Bereichs Bauteile wurde bei der letzten Neupositionierung (1999) in 5 Hauptgruppen unterteilt:

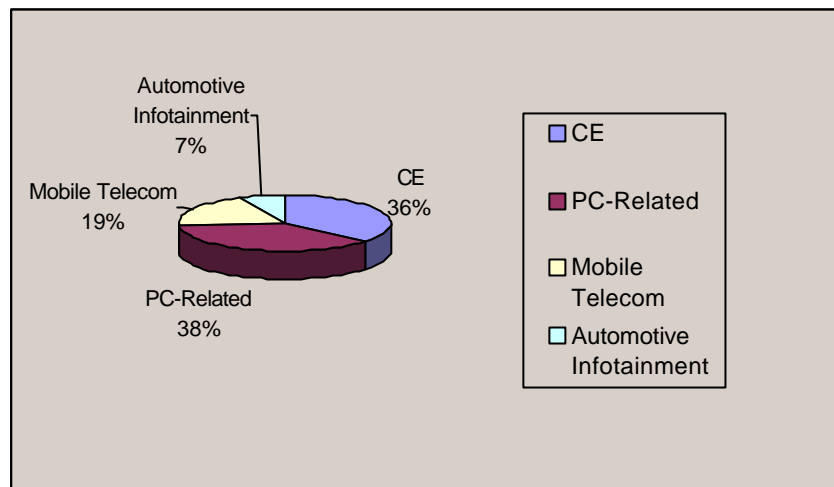
- Bildschirme: Farbfernseher + Monitorröhren/Große flache Bildschirme/Schlüsselbauteile
- Flache Bildschirme: LCDs/Zellen & Module/Poly-Leds/Software & Elektronik
- Optische Speicher: CD/CD ROM/CD RW/ Pick-up-Einheiten
- Neuwertige Keramik und Module
- Bauteile des Allgemeinen Systems

Die Gruppe Bildschirm-Bauteile machte 1999 – bei einem Gesamtumsatz von 5,2 Mrd. Euro - rund 50% des Umsatzes aus, Flache Bildschirme etwa 20%. Kürzlich wurde – nach dem Verkauf sämtlicher betroffener Aktivitäten – die Hauptgruppe Neuwertige Keramik und Module erneut aufgelöst.

6.3 Philips wird im Bereich der analogen/konventionellen Produkte in zunehmendem Maße von «folgenden » Herstellern aus «Niedriglohnländern» eingeholt. Eine naturgemäße Entwicklung, wenn man das «Alter» dieser Produkte berücksichtigt. Das Problem liegt darin, dass Philips in diesen Bereichen den Übergang zu neuen Produkten und Anwendungen nur unzureichend verwirklicht.

In den neuen digitalen Anwendungsbereichen (z.B. Mobiltelefone/EDP) wird Philips mit neuen Konkurrenten (Nokia/Ericsson/Motorola/Computerherstellern) konfrontiert, die eine andere Produktphilosophie und Entwicklungsstrategie und «Vermarktungszeit» haben. Die Produktentwicklung in diesem Segment verläuft mit einer Geschwindigkeit, die Philips bislang nicht hat erreichen können. Hewlett Packard erhebt den Anspruch, in zwei Jahren etwa 70% des Umsatzes in der EDP-Welt zu machen, und zwar mit Produkten, die jetzt noch nicht zur Verfügung stehen.

6.4 Der Bereich Philips-Bauteile arbeitet einerseits im stabilen TV- und CMT-Segment, andererseits auch auf dem hektischen, schnell wachsenden Markt von Endprodukten in der Welt von Audio/Video, Kommunikation und Notebook-PC:



Rund die Hälfte der Jahreseinnahmen des Bereichs Philips-Bauteile in Höhe von 5,1 Milliarden \$ entfallen immer noch auf den Verkauf von CRTs. Weitere 20% des Umsatzes kommen von der FDS-Abteilung. Beide Aktivitäten werden Teil eines Joint Venture in Korea mit LG Electronics Co. Ltd. sein.

6.5 Der Umsatz war in den vergangenen Jahren stabil, einschließlich Konsolidierung einiger Aktivitäten (u.a. der passiven Komponente). 2000 haben der Absatz und der Betriebsgewinn stark zugenommen, besonders dank des stark wachsenden Absatzes des Bereichs Optische Speicher (CD-RW) :

<b>Kernzahlen Philips-Bauteile</b>					
(x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
<b>Segment-Einnahmen</b>	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
<b>Außenumsatz</b>	3.664	3.814	3.754	2.666	3.462
<b>vergleichb. Zunahme</b>	5%	5%	3%		20%
<b>Betriebsgewinn</b>	255	44	117*	34*	199**
<b>% des Umsatzes</b>	7,3%	5,2%	0,8%	2,1%	

\* 169 Mio Euro zus. Einkommen durch Verkauf passiver Komponenten  
 \*\* 309 Mio Euro zus. Einkommen durch Verkauf AC&M

6.6 Der Bereich Bauteile ist ein wichtiger Zulieferer von anderen Philips-Unternehmen bzw. «set-makers» innerhalb der Unterhaltungselektronik. 1999 sind vor allem die internen Zulieferungen gestiegen. Dies ist ein Trend, der sich 2000 durchgesetzt hat.

<b>Bauteile/interner und Außenumsatz (x Mio Euro)</b>			
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Intern</b>	<b>1.595</b>	<b>1.445</b>	<b>1.571</b>
<b>Außen</b>	<b>3.664</b>	<b>3.814</b>	<b>3.754</b>
<b>Insgesamt</b>	<b>5.259</b>	<b>5.259</b>	<b>5.325</b>

6.7 Die Verbesserungen im Ergebnis 1999 und besonders 2000 waren möglich dank des «Umschwungs» des Bereichs Optische Speicher, einem verbesserten Produktmix infolge des Verkaufs der analogen Produkte und dem – damit zusammenhängenden - geringen Preisverfall.

<b>Kernzahlen Philips-Bauteile</b>				
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>t/m III 2000</b>
<b>Volumenzunahme</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>
<b>Nominale Zunahme</b>	<b>27%</b>	<b>4%</b>	<b>-2%</b>	<b>30%</b>
<b>Vergleichb. Zunahme</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>20%</b>
<b>Preisverfall</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>

Das Volumenwachstum betrug im Zeitraum 1997–2000 immer gut + 15% pro Jahr. 1997 und 1998 wurde dieses jedoch durch einen Preisverfall von etwa 15% zunichte gemacht. Das bessere Ergebnis ist besonders die Folge eines stark nachlassenden Preisverfalls bei gleichbleibendem Volumenwachstum.

6.8 Mit den gestiegenen Verkaufszahlen wurden im Zeitraum 1997 – 2000 auch einige Desinvestitionen verrechnet, mit einem Gesamtumsatz von rund 1,3 Mrd. Euro:

<b>Desinvestitionen Bauteile: 1997 - 2000 (x Mio Euro)</b>			
	<b>Umsatz</b>	<b>Werke</b>	<b>Arbeitnehmer</b>
<b>1997-98</b>	<b>623m</b>	<b>25</b>	<b>7.033</b>
<b>1999-2000</b>	<b>578m</b>	<b>16</b>	<b>4.023</b>

6.9 Der Kapitalbedarf des Bereichs Bauteile ist trotz des Verkaufs einiger Aktivitäten nach 1998 beträchtlich gestiegen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass ein Joint Venture für die LCD-Herstellung mit LG Electronics eingegangen wurde.

<b>Kernzahlen Philips-Bauteile</b>			
(x Mio Euro)			
	1998	1999	t/m III 2000
<b>Umsatzentwickl.</b>	5.259	5.325	4.768
<b>Aktiva 31/12 &amp; 30/9</b>	3.112	5.179	5.906
<b>Investitionen</b>	299	259	
<b>Abschreibungen</b>	278	357	

6.10 Der Entwicklungs- und Industrieplan für den Bereich Bauteile in der HVE-Strategie richtet sich auf die Festlegung von kritischen (Sub-)Systemen sowie auf das Garantieren von konkurrenzfähigen Produktionsanlagen für die benötigten Komponenten. Ein Beispiel dafür ist «Mobiltelefon», für die Philips ein wichtiger OEM-Lieferant von Komponenten ist:

Können liefern: 150 Komponenten  
 Wollen liefern: 3 Subsysteme: Energie  
 Speicherung  
 Bildschirme

Philips sucht nach Möglichkeiten, um mit den wichtigsten Global Players (Ericson/ Nokia) Vereinbarungen bezüglich Co-Design und Co-Entwicklung auf der Ebene der Subsysteme zu treffen.

6.11 Der Bereich Bauteile möchte zu einem Software-Entwickler, System-Integrator und Montagebetrieb werden. Ein wichtiger Teil der nichtkritischen Komponente (elektronisch/mechanisch) kann bei «Dritten» eingekauft werden.

<b>Bauteile: Position in der Werteskala</b>		
(1998)		
	Außen	Intern
<b>Schlüsselmod.</b>	67%	73%
<b>Module</b>	9%	15%
<b>Subsysteme</b>	24%	12%

Im internen Verkauf ist der Anteil des Komponentenverkaufs höher als bei den externen Kunden. Diese betrachten Philips-Bauteile zunehmend stärker als Lieferant integrierter Subsysteme.

6.12 Die Komponentenpolitik richtet sich auf das Einteilen in Abschnitte bzw. auf das Veräußern nichtkritischer Komponenten:

- Philips produzierte 1998 rund 40.000 Komponente/Typnummern, die an erster Stelle für die eigenen Endprodukte entwickelt wurden.
- 300 Kernprodukte machen 80% des Umsatzes aus. Diese können ebenfalls an andere OEM-Betriebe geliefert werden.

Gesteuert durch die schnelle Marktentwicklung fand im HVE-Segment eine starke Verschiebung zu einer parallelen Produktentwicklung statt, und zwar in Zusammenarbeit mit «erstklassigen Lieferanten», die komplette (Sub-)Systeme liefern können.

## ***Bildschirm-Bauteile***

6.13 Bei Bildschirm-Bauteilen ist bereits seit mehr als 15 Jahren die Rede davon, CRT durch neue Produkte (LCD/Flat Panel) zu ersetzen. Der Durchbruch auf dem Markt der großen Volumina bleibt jedoch aus. Die CRT- und CMT-Technologie wird massenhaft durch Hersteller aus dem Fernen Osten angeboten. In den kommenden Jahren wird das Absatzvolumen für CRT und CMT auf dem Weltmarkt weiterhin zunehmen.

Durch den Preisverfall, besonders für die kleineren Bildgrößen, ist dieses Marktsegment für Philips-Bauteile kaum noch von Interesse.

<b>Preisverfall CMT</b>			
		<b>Schätzung</b>	
<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>-35%</b>	<b>-35%</b>	<b>-15%</b>	<b>-5%</b>

2004 werden die kleinen und die mittleren Bildgrößen rund 55% des Weltvolumens CRT ausmachen, jedoch wird der Verkaufswert schätzungsweise nur 30% des Weltmarktes darstellen.

6.14 Auf dem Markt für CTV ist Philips der Marktführer, vor Samsung und LG Electronics. Philips beherrscht (zusammen mit Thomson) den europäischen und (zusammen mit Sony und LG) den amerikanischen Markt, während Samsung, CPT und LG bestimmend sind für die Entwicklungen auf dem asiatischen Markt. Philips hat in der Region Asien-Pazifik einen Marktanteil von rund 5% und ist somit nur unzureichend «anwesend». Das weltweite Marktwachstum in Volumina beträgt jährlich rund 5% bei einem Preisverfall von 2% bis 8% je nach Typ.

Auf dem Weltmarkt für CMT nimmt Philips den 3. Platz hinter Samsung und LG ein. Das Marktvolumen steigt um 10% bis 13%. Dadurch ist der Anteil von CMT auf dem gesamten Bildschirmmarkt auf über 30% gestiegen. Dieses Segment stößt jedoch auf eine scharfe Konkurrenz und erlebt einen Preisverfall von bis zu 35% für die kleineren Formate.

Marktanteile Philips Bildschirm-Bauteile (Mitte 2000/Weltmarkt)	
TV-Röhren	18%
Monitorröhren	9%
Mobile Flach-Bildschirme	35%
LG Philips LCD	23%

6.15 Für TVT und CMT hat Philips ab Mitte 1999 die Marktstrategie und den Industriepan auf Folgendes gerichtet:

- Marktstrategie auf das höhere Marktsegment richten, Mehrwert nicht mehr durch Maximalvolumen erzielen.
- Neue Produkte auf den Markt einführen:
  - TVT Real Flat
  - CMT 19-Inch
- Übergang zur Herstellung größerer und breiterer Bildschirme:
  - in Jumbo TVT investieren
  - in CMT 17- und 19-Inch investieren
- Übergang zur Herstellung in «Niedriglohnländer»:
  - TVT 14-Inch reduzieren
  - Fertigungsanlagen errichten in der Tschechischen Republik
  - Produktionskapazitäten von USA aus in Mexiko ausbauen
  - CMT 15-Inch in Taiwan abbauen und nach China verlagern

6.16 Dementsprechend sucht der Bereich Bauteile für Bildschirm-Bauteile nach einem «strategischen Partner» in der Region Asien-Pazifik. Mitte 2001 möchte Philips zusammen mit LG ein Joint Venture für Bildschirm-Bauteile gegründet haben, in das die gesamte CRT-Technologie und die damit zusammenhängenden Komponenten eingebracht sind. Bei Philips (Ende 1999) geht es um einen Umsatz von 3,0 Mrd. \$, 12 CRT-Fertigungsstätten, 24.000 Mitarbeiter(innen) und einen EBIT von 157 Mio \$. Auch die geplante CRT-Fertigungsstätte in der Tschechischen Republik soll in dieses JV eingebracht werden. LG Electronics erzielte 1999 bei Bildschirm-Bauteilen einen Umsatz von 2,2 Mrd. \$, hat 5 CRT-Fertigungsstätten, 12.000 Mitarbeiter(innen) und erzielte 1999 einen EBIT von 357 Mio \$.

6.17 Diese Zahlen belegen, dass die Fertigungsanlagen von LG deutlich effizienter sind als die von Philips. Dies wird folgende Konsequenzen haben:

- Gemeinsame Gestaltung einer Allokationspolitik: einige Philips-Niederlassungen in Taiwan, den USA und in Westeuropa werden geschlossen.
- Ausschöpfen der bestehenden Produktionskapazität in Korea und das Errichten neuer, großangelegter Produktionskapazitäten in China, Mexiko und in der Tschechischen Republik.
- Gemeinsames Festlegen einer Sourcing-Politik, wobei die Position von LG in Bezug auf «örtliches Outsourcing» genutzt werden kann.

- Um kostenwirksam arbeiten zu können, werden - von den jetzigen (insgesamt) 36.000 Mitarbeitern beider Fusionspartner - nach der Fusion nach und nach rund 8.500 Arbeitsplätze abgebaut. Wo in Tschechien, China und Mexiko gebaut wird, werden in Taiwan, Westeuropa und in den USA verhältnismäßig mehr Mitarbeiter entlassen.

## **LCD/Flach-Bildschirm-Systeme**

6.18 Philips ist es nicht in ausreichendem Maße gelungen, die LCD-Produktionstechnik weitgehend selbst zu verwirklichen. Die Produktionsanlagen in Eindhoven sind nicht genug weiterentwickelt worden. Der Versuch, dies durch ein Joint Venture mit Hosiden/Japan aufzufangen, schlug fehl. Die Verluste in Japan beliefen sich schnell auf mehr als 100 Mio US-\$ pro Jahr. Philips konnte einem schnell wachsenden Markt keine LCD-Schirme liefern und verlor Marktanteile. Mit einem Anteil von etwa 3% i. J. 1998 gehörte Philips in diesem Bereich nicht mehr zur Spitze. Im Bereich Zellen & Module (kleine LCD-Schirme für Handheld-Geräte/Mobiltelefone) ist Philips der Marktführer mit einem Anteil von rund 35%.

6.19 Die Entwicklung auf dem Flach-Bildschirm-Markt zeigt, dass Philips - Marktführer, was CRT betrifft - dieses Marktsegment nicht laufen lassen darf:

<b>Marktentwicklung Flachbildschirme</b>		
<b>(x Mrd. US \$)</b>		
	<b>2000</b>	<b>2005</b>
<b>Gesamt</b>	<b>26,0</b>	<b>70,0</b>
<b>Mobiltelefon</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>
<b>Computer</b>	<b>61%</b>	<b>53%</b>
<b>Fernsehgeräte</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>
<b>Sonstige</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>

In absoluten Zahlen wachsen alle Marktsegmente pro Jahr mit doppelten Zuwachsraten. Das höchste Wachstum ist vor allem mit Mobiltelefon und Fernsehgeräten verbunden. Diese bilden den Kern der HVE-Strategie und sind zwei Schwerpunkte der Bereiche PCE, Philips-Bauteile und Philips-Halbleiter.

6.20 Die Strategie für Flach-Bildschirm-Systeme besteht aus mehreren Elementen :

- Joint Venture mit erfolgreichem Hersteller LG-LCD/Korea eingehen, um Anschluß an Marktentwicklungen (er-)halten zu können.
- Neustrukturierung bestehender Anlagen in Waalre (schließen) und Kobe (durchsanieren, eventuell in LG-Anlagen integrieren).
- Weiterentwickeln neuer Technologien, in denen Philips eine führende Position innehat (PAL/PolyLED).
- Enge Zusammenarbeit mit Monitoren und Halbleitern eingehen.

6.21 Zum 1. Juli 1999 ist Philips im LCD-Bereich ein «Fertigungs-Joint-Venture» mit LG Electronics/Korea eingegangen. Philips hat für 1,7 Mrd. Euro 50% des neuen Unternehmens LG Philips LCD erworben.

Seit Mitte 1999 wurde in Korea stark in die Produktionskapazität für LCD-Schirme investiert. In 1½ Jahren ist LG Philips LCD auf dem Markt von der 5. zur 1. Position mit einer Volumenzunahme von 40% pro Jahr aufgestiegen. An dieser Erweiterung sind die Bereiche Philips-Halbleiter (ICs) und Philips-Leuchten (CFL/LumiLeds/Light management) stark beteiligt.

## ***Optische Speicher (Optical Storage)***

6.22 Die Entwicklung einer erfolgversprechenden Technologie wie der optischen Speicher ist für Philips schwer beherrschbar, die «Vermarktungszeit» ist dafür zu lang.

Im CR-ROM-Bereich ist der Marktanteil Philips bei 10% steckengeblieben. Dadurch fehlte es an hinreichendem Volumen für eine Massenfertigung. Im «Rewritable»-Bereich (CD-RW) hat Philips im Wettlauf mit der Konkurrenz Schritt gehalten, die Marktanteile liegen dort zwischen 20% und 40% je nach Produkt. Was den neuen DVD-RW-Markt betrifft, hofft Philips diese Situation halten zu können. Dadurch kann der gesamte Marktanteil von 12% auf rund 20% zunehmen.

6.23 Das Verkaufsvolumen und die finanziellen Ergebnisse haben sich in der 2. Hälfte von 1999 und in der 1. Hälfte von 2000 verbessert. Unter anderem durch die Verdoppelung des CD-RW-Verkaufs (Datenverarbeitung) hat der Bereich Optische Speicher in der 1. Hälfte von 2000 ein positives Ergebnis erzielt. Die Entwicklungszentren und die ersten Fertigungsstätten befinden sich in Eindhoven, Hasselt (Belgien), Singapur und Bunnyvale (USA). In den vergangenen 2 Jahren wurden Niedrigkosten-Fertigungsstätten in Győr (Ungarn), Yuarez (Mexiko) und Schanghai (China) noch erweitert.

6.24 Philips hat im Falle der optischen Speicher für eine zweifache Marktstrategie optiert:

- PC-OEM: Vom Nischenmarkt zur Massenfertigung  
Zusammenarbeit mit PC-Herstellern: Compaq/Dell /IBM/HP
- Digital Video/Audio: enge Zusammenarbeit mit Philips CE/HP/Sony  
Weiterentwicklung von DVD-RW-Normen

Die Frage lautet, ob Philips diese Strategie in Eigenregie verwirklichen kann. Gesucht werden Partner, die man mit der Fertigung von «Laufwerken» (z.B. Ionics / Philippinen) beauftragen kann. Es kann jedoch auch eine strategische Zusammenarbeit mit einem asiatischen Partner in Betracht kommen.

Die Folge könnte sein, dass der Bereich Philips-Bauteile in ein Joint Venture mit «Dritten» eingebracht wird und als selbständige Einheit aufhört zu existieren.

## 7. Ausbau des Bereichs Philips-Halbleiter (Semiconductors)

---

7.1 Mit einem Umsatz von rund 5 Mrd. \$ im Jahre 1999 ist der Bereich Philips-Halbleiter einer der zehn führenden Halbleiterlieferanten der Welt:

		Umsatz / Marktanteil Chiphersteller (m\$ US)			
				Marktanteil	
		1997	1998	1999	1999
1.	Intel	21.746	22.675	26.806	15,9%
2.	NEC	10.222	8.271	9.210	5,5%
3.	Toshiba	7.253	6.055	7.618	4,5%
4.	Samsung	5.856	4.752	7.125	4,2%
5.	Texas Instr.	7.352	6.000	7.120	4,2%
6.	Motorola	8.067	6.918	6.394	3,8%
7.	Hitachi	6.298	4.649	5.554	3,3%
8.	Siemens	3.441	3.909	5.223	3,1%
9.	STM	4.019	4.300	5.077	3,0%
10.	Philips	4.440	4.502	5.074	3,0%

In Europa ist Philips der 3. Anbieter von Halbleitern nach STM – mit dem bereits zusammengearbeitet wird – und der kürzlich an die Börse gegangenen Siemens-Tochter Infineon.

7.2 Der Bereich Philips-Halbleiter hat die Nexperia-Plattform für digitale Videoanwendungen in Fernseh-Topboxen eingeführt. Sie ist für Konsumgüter zu "Wohnzimmerpreisen" bestimmt. Mit der Nexperia-Plattform investiert die Abteilung in Schlüsseltechnologien wie Identifizierung und Sicherheit, Energiemanagement, drahtlose Bluetooth-Kommunikation und Benutzeroberflächendesign. Philips ist führend bei der Entwicklung der neuen Generation von Auto-Unterhaltungselektronik und Informationssystemen sowie Auto-Vernetzungssystemen.

7.3 Im Fernmeldesektor hat der Bereich Halbleiter Erfahrung mit RF-Chipsets, digitalen Bearbeitungssystemen, Energiekontrolle, Vernetzung, drahtloser Kommunikation und Bildschirmtreiber. Acht von zehn Mobiltelefonen auf der Welt werden von Philips-Chips angetrieben. Philips ist ein führender Entwickler von mobilen Kommunikationssystemen der dritten Generation und arbeitet eng mit vielen der bedeutenden Mobiltelefon-Unternehmen zusammen.

1999 wurde rund 40% des Umsatzes durch den Verkauf an Handy-Hersteller erzielt.

Der Bereich Halbleiter ist ferner stark im Sektor Computer-Peripheriegeräte tätig, darunter Systemen für die Arbeit mit mehreren Plattformen; die Verbindung von Peripheriegeräten (Drucker, Kameras, Scanner usw.) mit PC-Systemen; Audio-, Video- und Konnektivitätssystemen für Multimedien; und Bildschirmtreiber und -kontrollsysteme.

7.4 Aus dem Technologieportfolio geht hervor, dass Philips im Bereich der analogen Chips (für Audio- und Video-Anwendungen) noch stark präsent ist, sich aber keine Position im Bereich der Mos Memorie Chips (für PCs) aufgebaut hat:

<b>Technologieportfolio / 1999</b> (% des Gesamtumsatzes)		
	<b>Gesamter Markt</b>	<b>Philips</b>
<b>Discretes / Optos</b>	13%	20%
<b>Mos Logic</b>	15%	18%
<b>Mos Micro</b>	38%	20%
<b>Mos Memories</b>	18%	-
<b>Analoge &amp; gemischte Sign.</b>	15%	41%
<b>Bipolar Digital</b>	1%	1%

Der Bereich Philips-Halbleiter befindet sich durch das technische Können der unterschiedlichen Fertigungsstätten in einer günstigen Ausgangslage für einige wachsende Absatzmärkte:

<b>Marktsegmente und Position Halbleiter</b> (1999)		
	<b>Aufteilung Halbleiter</b>	<b>Marktwachstum 1999 - 2003</b>
<b>Kommunikation</b>	35%	25%
<b>PC-Peripherie</b>	18%	22%
<b>Audio/Video</b>	30%	16%
<b>Automobil</b>	12%	16%
<b>Industrie</b>	5%	15%

7.5 Bedingt u.a. durch die Übernahme von VSLI ist Philips-Halbleiter ein schnell wachsender Bereich, der einen stabilen, hohen Beitrag zum Gewinn von Philips liefert:

<b>Kernzahlen Philips-Halbleiter</b> (x Mio Euro)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
<b>Umsatz</b>	3.144	3.212	3.796	2.605	4.192
<b>vergleichb. Zunahme</b>	1%	14%	5%		34%
<b>Betriebsgewinn</b>	771	765	614	447	938
<b>% des Umsatzes</b>	20,3%	19,3%	13,5%	14,2%	19,2%

7.6 Etwa 40% des Umsatzes des Bereichs Philips-Halbleiter wird in Europa erzielt:

<b>Verkauf Halbleiter nach Regionen / 1999</b>	
<b>Gesamt</b>	<b>3.796 Mio.Euro</b>
<b>Europa</b>	<b>40%</b>
<b>Nord-+ Südamerika</b>	<b>21%</b>
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>39%</b>

Die Position des Bereichs Philips-Halbleiter in der Region Asien/Pazifik ist historisch bedingt stark. Der Absatz in Nordamerika – eine wichtige Region für die Entwicklung von PCs – blieb jedoch zurück. In diesem Licht sollte die neueste Übernahme von VLSI betrachtet werden.

7.7 Berücksichtigt man den Umfang der internen Lieferungen, ist Philips-Halbleiter stark mit Philips als Gesamtunternehmen verbunden. In den vergangenen Jahren wurde nahezu 17% des Umsatzes des Bereichs Halbleiter durch den Absatz bei anderen Tochtergesellschaften von Philips erzielt. Die Bereiche Unterhaltungselektronik und Bauteile sind die wichtigsten internen Abnehmer:

<b>Kernzahlen Philips-Halbleiter</b>				
<b>(x Mrd. Euro)</b>				
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Interne Umsätze</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
<b>Außenumsätze</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>

7.8 Auf einem schnell wachsenden Markt steigt der Umsatz des Bereichs Philips-Halbleiter mit etwa demselben Tempo wie der der wichtigsten Wettbewerber:

<b>Kernzahlen Halbleiter</b>		
<b>(x Mio Euro)</b>		
	<b>1999</b>	<b>t/m III 2000</b>
<b>Umsatz Philips</b>	<b>3.796</b>	<b>4.192</b>
<b>vergleichb. Zunahme</b>	<b>5%</b>	<b>34%</b>
<b>Zunahme Volumen</b>	<b>14%</b>	<b>37%</b>
<b>Preisverfall</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>
<b>Volumenwachstum weltweit</b>		<b>30%</b>

7.9 Der Bereich Philips-Halbleiter ist eine globale Organisation mit 18 Fertigungs- und Montagstätten, 30 Design-Centern und vier Systemlaboratorien. Seine bedeutendsten Fertigungsstätten befinden sich in:

- USA: San Antonio/Albuquerque/Fishkill
- Ferner Osten: Schanghai/Hsin Chu/Singapur
- Europa: Hamburg/Nijmegen/Böblingen/Caen/Hazel Grove

Hinzugekommen sind in letzter Zeit der Kauf von VLSI, einem voll betriebsfähigen Betrieb von IBM in East Fishkill, New York, und die Fertigstellung eines Joint-Venture-Betriebs in Singapur zusammen mit TSMC/Taiwan.

Die Übernahme der (unrentablen) VLSI Technology/USA (gekauft für 1.100 Mio Euro) stärkte die Position in der Zulieferung von Mobiltelefonen, Fernseh-Topboxen und HDTV. Überdies wurde die digitale Technologieplattform (ASICs) des Bereichs Halbleiter wie auch die Marktposition in den USA beträchtlich erweitert.

7.10 Bedingt u.a. durch die Übernahmen in den USA und trotz der kräftigen Produktivitätsverbesserung, die jedes Jahr erneut verwirklicht wird, nimmt - durch die steigende Anzahl der Fertigungsstätten und die noch schnellere Umsatzsteigerung - auch die Anzahl der Mitarbeiter von Halbleitern allmählich zu:

	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Personal</b>	<b>25.833</b>	<b>26.916</b>	<b>26.583</b>	<b>29.952</b>	<b>30.871</b>

Gleichzeitig beharrt Philips-Halbleiter auf der Fremdvergabe von mindestens 20% des Umsatzes bei strategischen Partnern (wie zum Beispiel TSMC/Taiwan).

7.11 Der Kapitalbedarf von Philips-Halbleiter ist beträchtlich (kapitalintensive Produktion) und ist in den vergangenen Jahren schneller gestiegen als der Umsatz (antizyklisches Investieren):

<b>Kernzahlen Philips-Halbleiter</b>			
<b>(x Mio Euro)</b>			
	1998	1999	t/m III 2000
<b>Umsatzentwicklung</b>	<b>3.212</b>	<b>3.796</b>	<b>4.192</b>
<b>Aktiva 31/12 &amp; 30/9</b>	<b>3.106</b>	<b>5.188</b>	<b>8.231</b>
<b>Investitionen</b>	<b>437</b>	<b>622</b>	<b>1.425</b>
<b>Abschreibungen</b>	<b>455</b>	<b>467</b>	
<b>Forschung &amp; Entwicklung</b>	<b>508</b>	<b>783</b>	<b>941</b>

Der größte Teil der erweiterten Produktionskapazität kommt zustande durch Übernahmen (VLSI/IBM New York) oder durch Neubau in Zusammenarbeit mit strategischen Partnern (Singapur/TSMC). Aber auch in bestehenden Niederlassungen sind die Investitionen höher als die Abschreibungen.

Philips kann sich zur Zeit diese Investitionen leisten. Sie werden jedoch nicht die hohe Rendite der vergangenen

Jahre erzielen. Das Management von Philips-Halbleiter hat sich zum strategischen Ziel gesetzt, zu den 5 besten der Welt zu gehören. Die Frage lautet, ob Philips in den kommenden Jahren bereit sein wird, dieses Investitionsniveau bei Philips-Halbleiter durchzuhalten. Sollten die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben und bleibt der Bedarf an Investitionen gleich hoch, könnte die Entscheidung getroffen werden, Halbleiter teilweise zu verkaufen, indem es eine selbständige Börsennotierung bekommt, oder durch ein Joint Venture mit einem anderen Anbieter.

# 8. Konsolidierung der Position des Bereichs Philips-Leuchten (Lighting)

---

8.1 Der Bereich Philips-Leuchten ist weltweit führend auf dem Leuchtmittelmarkt; diese Stellung wird dadurch verstärkt, dass das Unternehmen bei Innovationen führend ist und sich systematisch um neue Marktgelegenheiten bemüht. Sein strategischer Ehrgeiz besteht darin, in der Leuchtmittelindustrie das Tempo als innovativer Partner erster Wahl für kreative und kostenwirksame Leuchtmittel zu bestimmen.

Zu den Produkten zählen eine vollständige Palette von Glühlampen und Halogenlampen, Kompakt- und normalen Leuchtstofflampen, hochintensiven Gasentladungsröhren und Speziallampen, Beleuchtungselektronik, Autolampen und Batterien.

8.2 Der Weltmarkt des Bereichs Philips-Leuchten ist weitgehend zwischen 3 Herstellern aufgeteilt: General Electric, Osram/Siemens und Philips. Jeder hat einen Marktanteil von rund 20% bei Lampen und wechselnde Anteile bei den anderen Produkten.

Diese Aufteilung des Weltmarktes hat u.a zur Folge:

- eine hohe «Einstiegsschwelle» für Neuanbieter
  - hoher Schwierigkeitsgrad Technologie und kapitalintensiv
  - Massenfertigung
  - weltweites Vermarkten
- eine kontrollierte Markt-, Produkt- und Preisentwicklung nach Rücksprache mit den anderen großen Herstellern
- schrittweise Einführung neuer Produkte und kontrolliertes wertorientiertes Vorgehen bei bestehenden Produkten

8.3 Der Umsatz von Philips-Leuchten setzt sich zusammen aus einigen (zusammen-hängenden) Produktgruppen. Von denen ist die Produktgruppe «Lampen» nach Umsatz und Gewinn immer noch bei weitem die wichtigste:

<b>Lampen</b>	<b>51%</b>
<b>Leuchten</b>	<b>19%</b>
<b>L.E. &amp; Gear</b>	<b>16%</b>
<b>Autos &amp; Spezial</b>	<b>11%</b>
<b>Rest</b>	<b>3%</b>

8.4 Auf einem stabilen Markt, d.h. mit einem wachsenden Volumen von durchschnittlich rund 2%, steigt der Umsatz von Philips-Leuchten bereits seit einigen Jahren nur allmählich:

<b>Kernzahlen Philips-Leuchten</b>						
<b>(x Mio Euro)</b>						
	1996	1997	1998	1999	t/m 3 1999	t/m 3 2000
<b>Umsatz</b>	4.000	4.549	4.453	4.548	3.333	3.684
<b>vergleichb. Zunahme</b>		5%	1%	1%		2%
<b>Betriebsgewinn</b>	319	522	595	602	447	492
<b>% des Umsatzes</b>	7,8%	11,3%	13,2%	13,1%	13,4%	13,4%

Seit 1996 ist die Marge auf den Verkauf wesentlich besser infolge eines günstigeren Marketingmix, eines schärferen Einkaufs und einer Schrumpfung der indirekten Kosten.

8.5 Der Kapitalbedarf von Philips-Leuchten ist beträchtlich (kapitalintensive Fertigung), aber die laufenden Investitionen sind begrenzt:

<b>Kernzahlen Philips-Leuchten</b>			
<b>(x Mio Euro)</b>			
	1998	1999	t/m III 2000
<b>Umsatzentwicklung</b>	4.504	4.597	3.684
<b>Aktiva 31/12 &amp; 30/9</b>		2.849	3.096
<b>Investitionen</b>	191	176	
<b>Abschreibungen</b>	173	161	

Philips-Leuchten arbeitet weitgehend auf der Grundlage von Verfahren, deren Entwicklung abgeschlossen ist, und mit einem relativ alten Maschinenpark. Investitionen beziehen sich hauptsächlich auf die Wartung bestehender Linien oder auf die Verlagerung von Fertigungsstätten nach «Niedriglohnländern» (Polen/ Mexiko/China)

8.6 Nahezu die Hälfte des Umsatzes von Philips-Leuchten wird in Europa erzielt. In der Region Asien/Pazifik ist Philips nur unzureichend vertreten:

<b>Umsatz Leuchten nach Regionen / 1999</b>	
<b>Gesamt</b>	<b>4.600 Mio Euro</b>
<b>Europa</b>	<b>47%</b>
<b>Nord - + Südamerika</b>	<b>36%</b>
<b>Asien / Pazifik</b>	<b>17%</b>

8.7 Die Marktanteile von Philips-Leuchten unterscheiden sich sehr je nach Produktgruppe und Region:

<b>Marktanteile Philips-Leuchten 1999</b>				
	<b>Lampen</b>	<b>Leuchten</b>	<b>LE&amp;G</b>	<b>Auto</b>
<b>Westeuropa</b>	35	18	22	37
<b>Osteuropa</b>	23		44	
<b>Nordamerika</b>	22			6
<b>Lateinamerika</b>	34	9		28
<b>Japan</b>	3			25
<b>Asien/Pazifik</b>	19	12		20
<b>Insgesamt</b>	21		26	22

Vor allem für Leuchtkörper ist der Marktanteil zu gering, um ausreichend Volumina produzieren zu können. In Nordamerika ist Philips in diesem Marktsegment überhaupt nicht vertreten. Dies hat zur Folge, dass auch der entsprechende Ertrag zurückbleibt.

8.8 Der Gewinn von Philips-Leuchten bleibt bei zunehmendem Preisverfall aufrechterhalten dank der Einführung neuer Lampentypen und der Verbesserung des Produktmix. Bedeutende neue Erzeugnisse der letzten Jahre:

- Halogená, unlängst in den USA eingeführt. Diese Lampe bietet mit ihrer einzigartigen Form den Konsumenten weißeres Licht und eine Lebensdauer, die rund dreimal so lang ist wie die der normalen Glühlampen.
- Die FLEO Natural-Palette von Bräunungslampen, die unter Verwendung der neuesten wissenschaftlichen und medizinischen Kenntnisse auf weiche und sanfte Art eine vernünftige und wirksame Bräunung verschaffen.
- Das TL5-Bürobeleuchtungssystem, das aus der T5-Leuchtstofflampe mit einem kleinen Durchmesser (16mm) besteht, sowie effiziente TL5-Geräte mit hochmodernen Beleuchtungskontrollen, um Beleuchtung von hoher Qualität zu liefern und den Energiebedarf zu minimieren.
- Die UHP-(Ultra High Power)Lampe zum Gebrauch in LCD-Projektoren. UHP verstärkt auch die Anwendungsmöglichkeiten von Faseroptik-Beleuchtung.
- BlueVision-Autolampen mit dem High-Tech- und High-End-Look; Xenon-Autolampen, die mehr als doppelt so viel Licht geben wie konventionelle Halogenlampen, jedoch nur die halbe Energie verbrauchen.

Dadurch, dass die Abteilung ihr LumiLeds-Joint-Venture mit Agilent Technologies (einem Ableger von Hewlett-Packard) in Bereich der LEDs (light-emitting diodes) erweitert hat, verstärkt sie ihre führende Position in diesem Bereich und unterstreicht ihr Vertrauen darin, dass diese Technologie eine wachsende Zahl von Anwendungen findet.

8.9 Da Produktinnovationen gut oder weniger gut gelingen, kann innerhalb des Bereichs Lampen der Marktanteil von Philips-Leuchten je nach Produkt beträchtlich auseinandergehen:

<b>Marktanteil Lampen /Europa (1999)</b>	
<b>GLS</b>	<b>38%</b>
<b>TL</b>	<b>40%</b>
<b>CFL</b>	<b>34%</b>
<b>Halogen</b>	<b>15%</b>
<b>HID</b>	<b>45%</b>

Mit der Einführung der Halogenlampe kam Philips-Leuchten deutlich zu spät, da Osram schneller war.

8.10 In Westeuropa wurde Philips-Leuchten im vergangenen Zeitraum mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert:

- Langsame Einführung neuer Technologien/Produkte mit langlaufendem Entwicklungszyklus, feste Vereinbarungen mit großen «Outlets» in bezug auf Vermarktung
- Neue Anbieter von Standardprodukten, die von außerhalb Europas kommen (z.B. aus China)
- Marktstagnation in Westeuropa und weitere Konzentration des GWB
- Wachsender Markt in Osteuropa, wo lokale Fertigung und neue Wettbewerber sich durchsetzen und positionieren (Pila zu teuer für den russischen Markt)
- Entfallen marktkontrollierender Mechanismen, was einen zunehmenden Preisverfall von Standardprodukten zur Folge hat.

8.11 Der Preisverfall von Standardprodukten lag im vergangenen Zeitraum bei 2% bis 3% pro Jahr. Er konnte innerhalb der bestehenden Produktionseinheiten und logistischen Ketten aufgefangen werden durch:

- die Einführung neuer „Spezialprodukte«
- eine Mixverbesserung zugunsten von Lampen mit einer höheren Marge
- Vergrößerung der Volumina und Wahrnehmung der damit verbundenen Vorteile
- Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz in der Produktion
- Verbesserung der Logistik

Mittelfristig wird es eine Verlagerung der Massenfertigung in Richtung eines Niedrig-lohnlandes (Polen) geben. In Westeuropa müssen dann neue Produkte entwickelt werden und anlaufen (T5).

8.12 Unter dem Einfluß des internationalen Wettbewerbs steigt der Preisverfall von Standardprodukten - zur Zeit auch im Bereich Leuchten – um bis zu 8% jährlich. Dieser kann nicht durch ein «normales» Programm zur Kostensenkung aufgefangen werden. Kurzfristig bedroht der Preisverfall die Produktion in Westeuropa. Philips-Leuchten reagiert durch:

- beschleunigte Verlagerung der Produktion nach Osteuropa (Terneuzen/ Weert)
- Neuausrichtung der Entwicklungsorganisation zu einer Netzwerkstruktur, mit einem größeren Input von Niederlassungen in Osteuropa (Verfahrensentwicklung) und im Fernen Osten (Elektronik)
- Neustrukturierung logistischer Vorgänge und der Lagerverwaltung.

8.13 Aus den (negativen) Ergebnissen von zum Beispiel Pila/Polen ist zu folgern, dass sich diese Maßnahmen mittelfristig als nicht probat genug herausstellen werden, um den Preisverfall zu überleben:

- Lohnvorteile in Polen werden schnell vom steigenden Preisverfall geschluckt, anschließend droht der nächste Schritt (z.B. in die Ukraine).
- Eine grundsätzliche Produkterneuerung ist in Polen schwieriger oder gar nicht zu verwirklichen. Größere Preisveränderungen sind dadurch nicht mehr möglich.

Philips wird mittelfristig andere Maßnahmen treffen müssen, um seine Position als Marktführer auf dem Leuchten-Markt zu erhalten.

8.14 Einige wichtige Möglichkeiten mit einer Perspektive für die westeuropäischen Philips-Niederlassungen sind:

- eine grundlegende Produktentwicklung, auf Ersatz von Standardlampen (CLF/T5) und Integration mit Elektronik (Oss) gerichtet
- Neuausrichtung der Komponentenstrategie: neue Materialien/Systeme durch Zusammenarbeit und Fremdvergabe
- Entwicklung von Nischenmärkten mit bestehenden Standardprodukten in verschiedenen Ausführungen (OEM/Prof), von Produkten mit einem anderen Preisprofil
- Entwicklung einer Marktstrategie und einer separaten Organisation für Spezialisierungen

# 9. Ausbau des Bereichs Medizinische Systeme

---

9.1 Der Bereich Philips-Medizinische Systeme (PMS) gehört zu den drei weltweit führenden Lieferanten von bildgebender Diagnostik-ausrüstung, Informationstechnologie und ähnlichen Dienstleistungen. Das Unternehmen ist entschlossen, an führender Stelle Technologien und Dienstleistungen zu entwickeln, die den Erbringern von Gesundheitsdiensten dabei helfen, Qualität und Kostenwirksamkeit der Versorgung von Patienten von der Diagnose bis zur Behandlung zu verbessern. Seine starken Partnerschaften mit Kunden reichen von weltbekannten Lehrkrankenhäusern bis zu kleinen Kliniken in weniger entwickelten Ländern.

Die Zentrale von PMS befindet sich in den Niederlanden. Das Unternehmen hat Fertigungsstätten in den Niederlanden, Deutschland und den USA. Eingehende Forschungsarbeiten werden in enger Zusammenarbeit mit Philips Research und über 30 medizinischen und technischen Institutionen vorgenommen.

9.2 Die Palette der Ausrüstungen von PMS umfasst:

- Röntgenstrahlen: die Diagnost-Familie bietet die umfassendste Palette von verfügbaren Röntgenstrahlensystemen, die Hälfte der in der Kardiologie bestehenden Röntgenstrahlenverfahren werden mit den Ausrüstungen von Philips vorgenommen.

Magnetische Resonanzbildung: das Gyroscan Intera ist Philips neues Allzwecksystem, das ein wirklich interaktives Scanning ermöglicht.

Computertomographie: Philips' zwei neue Systeme, CT Aura und CT Secura, ermöglichen eine große Reihe von Diagnoseverfahren von Routine- bis zu komplexen Verfahren.

Ultraschall: über seine Tochtergesellschaft ATL Ultrasound bietet PMS digitale Breitbandultraschall-Bildgebungsexpertisen. Die Leistungskraft und Qualität der Ausrüstung von ATL ist allgemein anerkannt und wird 2001 von der NASA für die Einrichtung einer internationalen Raumstation verwendet.

Der Bereich Medizinische Systeme liefert Produkte für den professionellen Markt; dabei handelt es sich um einen Bereich, aus dem Philips sich allmählich zurückzieht. Diese Gruppe bietet relativ wenig Vorteile beziehungsweise trägt wenig zur Marke Philips bei. Analytiker erwarten, dass nach dem Ausbau mittels Übernahmen ein Verkauf an «Dritte» ansteht.

# 10. Haushaltsgeräte und Hygieneartikel

---

10.1 Die Abteilung Haushaltsgeräte und Hygieneartikel (DAP) produziert und vertreibt Haushalts- und Küchengeräte, Rasierer und sonstige Hygieneerzeugnisse. Zu letzteren zählen Elektrorasierer (38% des gesamten Umsatzes), Epilierer für Frauen, Produkte zur Hautpflege, Zahnpflege, Haarpflege, Fitness und zum Sonnenschutz. Zu den Küchengeräten gehören Mixer, Küchenmaschinen, Nahrungsmittelverarbeiter, Toaster, Kaffeemaschinen, Tiefkühltruhen und Grills. Zu den Hausgeräten zählen Staubsauger, Bügeleisen, Luftreiniger und Heizgeräte.

10.2 DAP hat 8 Fertigungsstätten, in denen insgesamt rund 9.500 Mitarbeiter beschäftigt sind. Zirka 55% des Umsatzes in Höhe von 1,8 Mrd. Euro (1999) wurde in Europa erzielt, 17% in Nordamerika, 11% in Lateinamerika und rund 13% in Asien.

Auch bei dieser Gruppe gehen die Analytiker davon aus, dass sie an «Dritte» verkauft werden wird.

# Übersicht über die wichtigsten Übernahmen 1997 - 2000

---

<b>1998</b>				
ATL Ultrasound Euro	USA	Medical Systems	732	Mio
<b>1999</b>				
Micrion / FEI			30 Mio \$	
LG LCD 50%	Korea	Components	1.700 Mio Euro	
VLSI	USA	Semiconductors	1.100 Mio Euro	
Voice Control Systems (VCS)	USA		56 Mio Euro	
Einkauf eigener Aktien			1.500 Mio Euro	
<b>2000</b>				
ADAC Laboratories	USA	Medical Systems	426 Mio \$	
Medquist	USA	Medical Systems	1.300 Mio Euro	
Optiva Corporation	USA	DAP		
LG Display 50%	Korea	Display Components		
Einkauf eigener Aktien / Juli			1.700 Mio Euro	
LG Electronics 15%	Korea			

# Übersicht über die wichtigsten verkauften Aktivitäten/Betriebe 1997 – 2000

---

1997

Trennung von Grundig / Deutschland

Car Systems an VDO 625 Mio Euro

11% Anteile ASML

50% Anteile UPC an UIH 223 Mio Euro

5,4% Anteile TMSC / Taiwan 898 Mio Euro

25% Anteile Bang & Olufsen f. 160 Mio

Cartes et Systemes / France an De La Ruie 56,1 Mio GBP

Mechatronics / Holland MBO

1998

PIE Medical an Esaote SpA / Italien

75% Anteile Polygram 12% Seagram + 5.233 Mio Euro

Philips Components hat im Zeitraum 1997 / 98  
jede Menge Aktivitäten abgestoßen:

25 Werke

rund 7.000 Beschäftigte

Prof. Systems Klagenfurt

Hard Ferrites

Motors Dordrecht

Powder Uden

Dry Reed Switches

Film Capacitors

FSM Resistors

Phonotics

Ceramic Caps

HDD

Electrolytic caps

1999

Complex Programmable Logic Devices

Conventional Passive Components

358 Mio Euro

Auflösung Joint Venture Consumer Communication - Lucent

2000

Origin Fusion mit Atos / France

Discrete & Ferrite Ceramic an Yageo

650 Mio Euro

24% Anteile ASML

2.710m Euro

Anteile JDS Uniphase

681 Mio Euro

Philips Projects an Tyco

Mecoma

Der Internationale Metallgewerkschaftsbund (IMB) wurde 1893 gegründet und organisiert in 101 Ländern die kollektiven Interessen seiner in 193 Gewerkschaften zusammengeschlossenen über 23 Millionen Mitglieder.

Von seinem Hauptsitz in Genf, Schweiz, aus koordiniert er seine weltweiten Aktivitäten über ein Netz von Regionalbüros: Ost- und Mitteleuropa (Budapest), Ostafrika und südliches Afrika (Johannesburg), Asien (Tokio, Neu-Delhi und Kuala Lumpur), und Lateinamerika (Santiago de Chile).

Der IMB ist das größte und älteste der Internationalen Berufssekretariate und erfaßt Produktionsarbeiter wie auch Angestellte in der Stahl-, Buntmetall-, Erzbergbau-, Maschinenbau-, Schiffbau-, Automobil-, Luft- und Raumfahrt-, Elektro- und Elektronikindustrie.

Unter Nutzung modernster Kommunikationstechniken hält sich der IMB auf dem laufenden über letzte Entwicklungen in der Metallindustrie, er unterstützt seine Mitgliedsorganisationen durch Forschungsarbeiten über wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Themen, stellt Bildungsmaterial zur Verfügung und verfolgt aufmerksam die Gewerkschafts- und Menschenrechte in der Metallindustrie.

Der IMB veröffentlicht einschlägige Berichte über Tendenzen in der internationalen Metallindustrie, unter ihnen die maßgebliche Studie *Arbeitszeitkaufkraft, ein internationaler Vergleich*. Ebenso erscheint die Quartalszeitschrift METAL WORLD. Auf unserer IMB-Website können die neuesten Nachrichten in englisch heruntergeladen werden, welche in einer wöchentlichen NewsBriefs-Dienstleistung zusammengefaßt sind.

Zusätzlich zur Einberufung von Industrie- und Regionalkonferenzen organisiert der IMB internationale Zusammenkünfte von Gewerkschaftsvertretern zur Beratung über gewerkschaftspolitische Fragen wie Arbeitszeit, neue Technologien, industrielle Demokratie und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Im vergangenen Jahrzehnt hat der IMB zusammen mit seinen Mitgliedsorganisationen zunehmend Sitzungen seiner Weltkonzernausschüsse durchgeführt, an denen im selben Unternehmen an verschiedenen Standorten beschäftigte Arbeitnehmer zusammentreffen können.

Der IMB vertritt darüber hinaus die Interessen der Metallarbeiter in Organisationen wie der IAO, der OECD und verschiedenen UN-Agenturen sowie bei Gesprächen mit Vertretern der Weltbank und des Internationalen Währungsfonds.

Die Grundlage der IMB-Aktivitäten bildet das Aktionsprogramm, das vom 29. Weltkongreß in San Francisco 1997 angenommen wurde und eine Strategie für Prioritäten festlegt wie:

#### ***Aufbau einer globalen Metallarbeiterbewegung***

- Organisierung der Unorganisierten
- Ein neuer Anstoß für internationale Solidarität

#### ***Umgang mit transnationalen Konzernen***

- Aushandlung von Verhaltenskodexen für Unternehmen
- Neue Informationsstrategien

#### ***Gewerkschaftliche Stärke als Gegengewicht***

- Entwicklung eines alternativen Wirtschaftsprogrammes
- Sicherung der Arbeitnehmerrechte
- Gewährleistung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung.

Vierzig Prozent des IMB-Beitragseinkommens sind im Rahmen der internationalen Solidarität für den Aufbau und die Unterstützung neuer Gewerkschaften bestimmt.