

An unsere Aktionäre

Das Jahr 2003 war für uns wieder ein Jahr voll wichtiger Meilensteine – finanziell, technologisch, kulturell und persönlich.

- Unsere Rekordumsätze brachen die Marke von 3 Milliarden Dollar. Das bedeutet Erträge von \$ 6,40 pro Aktie, was einen neuen Rekord bedeutet. Gleichzeitig reduzierten wir unseren Schuldenstand auf den niedrigsten seit 1998. Unser Aktienpreis stieg beträchtlich. Und all das in einem Industriezweig, der 2003 kein Wachstum verzeichnen konnte.
- Das letzte Jahr brachte auch unser zehnjähriges Jubiläum als Aktiengesellschaft und zugleich unser 75-jähriges Bestehen seit der Gründung von Borg Warner. John Fiedler, der Mann, der uns in den 90er Jahren durch schwierige Jahre steuerte und das expansive Wachstum der letzten Jahre einleitete, ging letztes Jahr in den Ruhestand. Wir sind John dankbar für die hervorragenden Leistungen, die er für uns und Borg Warner erbracht hat.
- Unsere Technologie florierte. Die innovativen DualTronic Getriebemodule wurden bei Audi und VW eingebaut und erhielten sowohl hervorragende Presse- als auch begeisterte Konsumentenkritiken in Europa. Dieses Lob einer Technologie, die wir zum ersten Mal im Markt einführten, war ebenso gut für das Selbstbewusstsein unserer Mitarbeiter wie für die Zufriedenheit unserer Aktionäre. Man muss DualTronic gefahren sein, um es zu glauben.
- Durch unser immenses Wachstum bei Kunden wie Honda, Hyundai und VW/Audi stiegen unsere Umsätze bei Autoherstellern jenseits der "Big Three" (Ford, DaimlerChrysler, General Motors) einschließlich unserer nichtkonsolidierten Joint Ventures auf über 50% unseres Jahresumsatzes. Dieser strategische Ansatz erwies sich als erfolgreich, da sich die Marktanteile im globalen Automarkt zugunsten unserer schneller wachsenden Kunden verschieben.
- Als Vorbereitung für den nächsten Wachstumsschub haben wir unsere Vision

unerreichter Produktqualität erneut formuliert und unsere langetablierten Werte neu verankert. Diese Qualitäten sind heute wichtiger denn je zuvor:

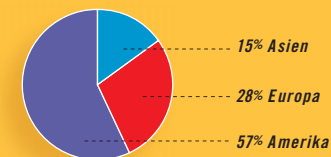
- *Respekt füreinander*
- *Effektive Zusammenarbeit*
- *Passioniertes Streben nach Exzellenz*
- *Persönliche Integrität*
- *Verantwortung gegenüber unseren Gemeinwesen*

- Wir erneuerten zudem unseren Fokus auf Betriebseffizienz als Schlüssel zur Produktqualität. Hier trifft sich unsere Produkttechnologie mit Standards absoluter Herstellungsqualität. Diese

wir schaffen werte für unsere aktionäre

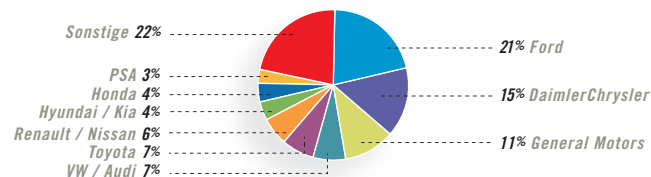
Geografische Breite

Umsätze einschließlich nicht konsolidierter Joint Ventures



Kundenverteilung

Umsätze einschließlich nicht konsolidierter Joint Ventures



Kombination bringt uns Führungspositionen und Wettbewerbsvorteile, und ist nicht zuletzt der Grund, warum wir in einem so preisbewussten Umfeld wachsen können.

Vertrauen und Zusammenarbeit

Wir beginnen unser zweites Jahrzehnt als Aktiengesellschaft mit großer Zuversicht. Unsere Wachstumsziele basieren auf unseren Stärken: einer soliden Bilanz, einer diversifizierten Kundenbasis, einer breiten geografischen Präsenz, und einer Technologie, die internationales Wachstum und führende Produktqualität liefert. Wir haben hart daran gearbeitet, uns finanziell zu etablieren - und Wall Street belohnt uns dafür.

Mit unseren Engine- und Drivetrain-Gruppen haben wir mehr Möglichkeiten zur Zusammenarbeit geschaffen. Diesen Gruppen obliegt es vornehmlich, Synergieeffekte auszuschöpfen und Innovation und Wachstum über Geschäftsparten hinweg voranzutreiben. Unsere Roadmap für kontinuierliches und profitables Wachstum wird unterstützt von allen unseren Topmanagern weltweit, die zusammenarbeiten, um unsere Unternehmenspositionierung zu bewerten, um Schlüsseinflussfaktoren unseres Geschäftes auszuloten und um unsere Stärken und Schwachstellen zu analysieren.

Das Ergebnis sind breitgefaste Rahmenpläne für unser Wachstum. Unsere

langfristigen Ziele von 8 - 11 % Umsatzwachstum und 12 - 16 % Ertragswachstum wurden in unseren Wachstumsmodellen getestet und als erreichbar bestätigt. Wie genau wir wachsen wollen, beantworten die "Schlüsselstrategien" für unsere Unternehmen. Diese unterteilen sich in Mitarbeiter, Zusammenarbeit/Synergie und globales Wachstum (intern und extern). Wir sind überzeugt, damit einen Plan in Händen zu halten, der uns auch im oft brutalen Konkurrenzkampf der Automobilbranche und in widrigen Wirtschaftsumständen ein nachhaltiges, profitables Wachstum sichern wird.

Wir sind Borg Warner

Dieser Bericht gibt Ihnen einen Einblick, wer wir sind, wie wir uns daran machen, die nächste Epoche in unserer Firmengeschichte anzugehen, und warum wir gut positioniert sind, auch zukünftig Wertwachstum für unsere Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter zu erwirtschaften. Weltweit setzen 14.300 Mitarbeiter an 40 Standorten in 14 Ländern ihr Know-How, ihre Leidenschaft und ihren Innovationswillen ein, um neue Generationen von Konzepten und

integrierten Systemen zu entwickeln. Ich danke ihnen allen für diesen Einsatz, ebenso wie unserem Vorstand für seine Leitungsarbeit.

Um erfolgreich zu sein, muss sich Borg Warner den Herausforderungen eines dynamischen Marktes anpassen. Ich sehe Borg Warner als das "Powerhouse" im Powertrain-Geschäft. Wir wollen nicht nur gewinnen, wir wollen Rekorde setzen. Wir wollen jedes Jahr bessere Ergebnisse erzielen, und deshalb treiben wir uns energisch zu mehr Wachstum und Profitabilität an.

Borg Warner setzt sein Wissen in den Bereichen Engine und Powertrain ein, um die vornehmlichen Anforderungen der Autohersteller zu bedienen, namentlich kraftstoffsparende Motoren, reduzierte Abgase und erhöhte Fahrzeugstabilität und Performance. Diese Anforderungen werden nicht so bald verschwinden. Wir wollen mit unserer Technologie ein optimales Fahrerlebnis schaffen. Dafür haben wir die Mittel am richtigen Platz. Der Erfolg ist uns sicher.

Timothy M. Manganello

Vorstandsvorsitzender (Chairman) und CEO



SCHLAGLICHTER 2003

Unsere Umsätze stiegen um 13 Prozent, vor allem voran getrieben durch die starke Nachfrage nach Turbochargern für europäische Fahrzeugen. Die Nachfrage nach kleinen, effizienten Dieselmotoren, die mit unseren Produkten verbessert werden, machte auch dieses Jahr Europa wieder zu unserem stärksten Wachstumssegment. Durch dieses Wachstum wurden auch weniger starke Ergebnisse der Ketten- und Abgasabteilungen ausgeglichen, die mit einer schwächeren Autoproduktion, besonders in Nordamerika, einhergingen. Eine erhöhte Turbocharger-Produktion ebenso wie ein Produktivitätszuwachs erhöhte unsere Gewinnmargen, trotz gestiegener Anschubkosten für neue Produkte und den Betrieb für Kettenprodukte.

WACHSTUMSFAKTOREN UND MARKTMÖGLICHKEITEN

- Strengere Emissionsregeln in Nordamerika, Asien und Europa
- Beständiger Zuwachs von Dieselmotoren in europäischen Personenwagen
- Strengere Emissionen für Dieselmotoren
- Kompaktere Benzinmotoren für sparsameren Verbrauch und weniger Abgase
- Elektronische Steuerungen
- Steigende Popularität von Trucks und SUVs
- Timing-Systeme von Riemen zu Kettengeräten
- Variable Zündungs- und Kammer-systeme
- Wachstum von Overhead Cam-Motoren (obenliegende Nockenwelle)
- Systemintegration, alternative Technologien

SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN

Chain Produkte Global marktführend in Design und Fertigung von Kettengeräten für Motoren-Timing, Automatikgetriebe und Drehmomentübertragung einschließlich Allradantriebsystemen. Voll integrierte Kettensysteme, einschließlich Ketten-, Zahnrad-, Spann- und Führungstechnik sowie variabler Nockenabstimmung.

Boosting-Systeme Führender Hersteller für Turbocharger und Booster-Systeme für Personen- und Kraftfahrzeuge

Emissions- und Thermal-Systeme Führender Designer und Lieferer von Komponenten und Systemen für Luft- und Thermo-Management zur Optimierung des Benzinsverbrauchs



engine- gruppe

Die Engine-Gruppe entwickelt Strategien und Produkte, um Motoren sparsamer, ausstoßärmer und leistungsstärker zu machen. Bei Borg Warner sind wir Experten für Motoreneinstellung und -leistung (boosting), Lärmdämpfung, Kühlung und Steuerung.

FABRIKEN
UND TECHNIK
CENTERS

♦ Fabriken * Technik Centers

Nord- und Südamerika

- | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Asheville, North Carolina ♦ * | Dixon, Illinois ♦ | Sallisaw, Oklahoma ♦ |
| Auburn Hills, Michigan * | Fletcher, North Carolina ♦ | Simcoe, Ontario, Canada ♦ |
| Cadillac, Michigan ♦ | Guadalajara, Mexico ♦ | Water Valley, Mississippi ♦ |
| Campinas, Brasilien ♦ | Ithaca, New York ♦ * | |
| Cortland, New York ♦ | Marshall, Michigan * | |

Asien

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| Changwon, Südkorea ♦ | Nabari City, Japan ♦ * |
| Chennai, Indien ♦ | Ningbo, China (JV) ♦ |
| Chennai, Indien (JV) ♦ | Tainan Shien, Taiwan ♦ |
| Hitachinaka City, Japan (JV) ♦ | |
| Kakkalur, Indien (JV) ♦ | |

Europa

- | |
|------------------------------------|
| Arcore, Italien ♦ * |
| Bradford, England ♦ |
| Kirchheimbolanden, Deutschland ♦ * |
| Markdorf, Deutschland ♦ * |
| Oroszlany, Ungarn ♦ |

SCHLAGLICHTER 2003

Erträge stiegen um 11 Prozent, was vor allem Verkäufen von Vierrad- bzw. Allradantrieben bei General Motors, Honda und Hyundai sowie einer steten Nachfrage nach Getriebekomponenten und -systemen zuzuschreiben ist. Diese Umsatzanstiege glichen eine zurückgehende Automobilproduktion in Europa und Nordamerika aus. Dabei wurden die Betriebsergebnisse durch Anschubkosten für unsere neuen Getriebetechniken, einen wenig vorteilhaften Produktmix sowie höhere Kosten bei Krankenversicherung und Sozialleistungen beeinträchtigt. Dieses Jahr wurde ein neuer Standort in Arnstadt (Deutschland) eröffnet, an dem fortan unsere neuen DualTronic Getriebe gefertigt werden.

WACHSTUMSFAKTOREN UND MARKTMÖGLICHKEITEN

- Einführung neuer Automatikgetriebe in Europa und Nordamerika
- Einführung neuer 5-Gang- und 6-Gang-Getriebe
- Wandlung von Komponenten zu Modulen
- Wachstum im europäischen und koreanischen Markt bei Automatikgetrieben
- Subsysteme für variable Getriebe (CVT)
- Ersatz modularer Kupplungen für Drehmomentwandler
- Wachsende Popularität von Fahrzeugen mit Allradantrieb und sogenannten Crossovers
- Weitere Anwendung von elektronisch gesteuertem Drehmoment-Management bei Allradfahrzeugen
- Erweiterter Kundenstamm im Allradsegment auf Hinterradantriebbasis
- Erweiterter Fokus auf verbesserten und leichteren Gangschaltungen

SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN

Getriebe Lieferung von Qualitätsgangschaltungen, Komponenten und Systemen einschließlich Einwegkupplungen, Getriebebändern, -scheiben, Kupplungen und Steuerungen an fast alle Automatikgetriebehersteller in der Welt

Drehmoment-Management Führender weltweiter Designer und Hersteller von Drehmomentverteiler- und Management-Systemen. 4WD-Übersetzungen, InterActive Torque Management (ITM), und Synchronsysteme zur erhöhten Fahrzeugstabilität, -lenkbarkeit, Fahr- und Schaltkomfort.



drivetrain- gruppe

Die Drivetrain-Gruppe führt unsere 100-jährige Tradition als Neuerer in der Getriebe- und Allradantriebstechnik weiter. Die Gruppe setzt ihr Wissen in Powertrain und Drehmomenttechnik ein, um interaktive Steuerungssysteme sowie Strategien für traditionelle Mechaniken fortzuentwickeln.

♦ Fabriken * Technik Centers

FABRIKEN UND TECHNIK CENTERS

Nord- und Südamerika

- Auburn Hills, Michigan *
- Bellwood, Illinois †
- Frankfort, Illinois †
- Livonia, Michigan †
- Lombard, Illinois †
- Longview, Texas †
- Muncie, Indiana †
- Seneca, South Carolina †

Asien

- Beijing, China (JV) †
- Eumsung, Südkorea (JV) †
- Eumsung, Südkorea †
- Fukuroi City, Japan (JV) †*
- Pune, Indien (JV) †
- Sirsi, Indien (JV) †

Europa

- Arnstadt, Deutschland †
- Heidelberg, Deutschland †
- Ketsch, Deutschland †*
- Margam, Wales †
- Tulle, Frankreich †