

Ausführungen

von

**Dr. Heinrich Hiesinger**

Vorsitzender des Vorstands der  
thyssenkrupp AG

und

**Guido Kerkhoff**

Mitglied des Vorstands der  
thyssenkrupp AG

anlässlich der

**Bilanzpressekonferenz**

am 19. November 2015

im thyssenkrupp Quartier, Essen

Es gilt das gesprochene Wort

## **Einleitung durch Dr. Heinrich Hiesinger**

I.

Guten Tag, meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich, auch im Namen meiner Vorstandskollegen Oliver Burkhard, Donatus Kaufmann und Guido Kerkhoff, zur Bilanzpressekonferenz von thyssenkrupp.

Wie Sie bereits wissen – oder spätestens heute Morgen auf dem Weg hierher gesehen haben: Wir haben unseren Markenauftritt verändert. Die Weiterentwicklung unserer Marke hätte aber keine Berechtigung, wenn sich nicht auch das Unternehmen thyssenkrupp verändert hätte. Noch vor vier Jahren ging es um unsere Existenz. Seitdem ist viel passiert. Wir sind den Weg der Strategischen Weiterentwicklung unseres Unternehmens konsequent gegangen und haben nahezu überall Veränderungen angestoßen oder bereits umgesetzt. Dieser Weg dauert weiter an und braucht seine Zeit, aber es ist auch offensichtlich, dass wir mehr verändert haben als uns viele zugetraut hatten.

Unser ganzheitliches Programm zur Strategischen Weiterentwicklung ist der Rahmen für die Transformation von thyssenkrupp zu einem diversifizierten Industriekonzern. Mit diesem Zielbild verbinden wir den Anspruch, hohe und stabile Ergebnis-, Cash- und Wertbeiträge zu erwirtschaften. Die Diversifizierung ist dabei für uns kein Selbstzweck. Sie ermöglicht uns, Wachstumschancen wahrzunehmen und gleichzeitig die Stabilität unseres Geschäfts in einem volatilen Umfeld zu erhöhen.

Die Strategische Weiterentwicklung definiert die Meilensteine und unser Ziel. Mit diesem Plan haben wir uns in den vergangenen Jahren Stück für Stück aus der operativen Krise herausgearbeitet und dabei unsere Unternehmenskultur nachhaltig verändert. Dass dieser Plan aufgeht, zeigt die kontinuierliche Verbesserung unserer Kennzahlen. Wir haben geliefert, was wir versprochen haben. Wir haben thyssenkrupp stabilisiert und uns gleichzeitig für die Zukunft gerüstet.

Bevor ich Ihnen unseren neuen Markenauftritt erläutere, möchte ich zunächst auf die wichtigsten Zahlen aus dem vergangenen Geschäftsjahr eingehen.

Das zurückliegende Geschäftsjahr war aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sehr wechselhaft. Die Konjunkturaussichten haben sich im Jahresverlauf eingetrübt. Die Unsicherheit in unseren Absatzmärkten hat zugenommen. Trotz allem haben wir Kurs gehalten. Wir haben uns vor allem darauf konzentriert, die Leistungsfähigkeit unserer Geschäftsbereiche zu steigern. Das hat sich ausgezahlt:

- Als wir vor einem Jahr hier vor Ihnen standen, da war unsere Aussage: Wir erwarten im kommenden Jahr mindestens ein **Bereinigtes EBIT** von 1,5 Mrd €. Mitte des Jahres haben wir dieses Ziel präzisiert, mit 1,6 Mrd € bis 1,7 Mrd € nach oben angepasst und jetzt auch erreicht. Das Bereinigte EBIT unserer fortgeführten Aktivitäten betrug rund 1,7 Mrd € - das ist ein Plus von 26 Prozent zum Vorjahr.
- Dieser deutliche Ergebnissprung reflektiert in erster Linie unsere umfangreichen **Effizienzsteigerungsmaßnahmen** im Rahmen unseres „impact“-Programms. Wir hatten uns Einsparungen von 850 Mio € vorgenommen und tatsächlich 1,1 Mrd € erzielt. Jede Business Area hat ihren Teil dazu beigetragen. Die größten internen Synergien resultieren aus dem Einkauf. Durch das Programm haben wir unsere Kostenbasis inzwischen um insgesamt 2,7 Mrd € verbessert.
- Eine weitere wichtige Kennzahl für thyssenkrupp ist der **Konzern-Jahresüberschuss**. Und auch hier haben wir einen deutlichen Schritt nach vorne gemacht, mit 268 Mio € haben wir im zweiten Jahr in Folge schwarze Zahlen geschrieben und uns um 37 Prozent verbessert – und das, obwohl wir Restrukturierungsaufwendungen und negative Sondereffekte hatten und kontinuierlich weiter in Forschung und Entwicklung sowie in unsere IT investiert haben.
- Das für uns wichtigste Ziel im zurückliegenden Geschäftsjahr war die Erreichung eines **positiven Mittelzuflusses** vor Desinvestitionen. Denn auf Dauer kann man nicht mehr ausgeben, als man einnimmt. Auch das haben wir geschafft. Zum ersten Mal seit dem Geschäftsjahr 2005/2006 haben wir mit 65 Mio € wieder einen positiven Free Cashflow vor Desinvestitionen erzielt. Das markiert für uns einen weiteren Meilenstein im Rahmen unseres Veränderungsprozesses.
- Ein weiteres wichtiges Ziel war und ist die Stärkung unserer **Bilanz** aus eigener Kraft. Das ist uns mit einer leichten Steigerung des Eigenkapitals und dem Abbau der Netto-Finanzschulden gelungen.
- Effizienz- und Ergebnissteigerungen sind ein wesentlicher Teil der Transformation von thyssenkrupp. Als Vorstand müssen wir aber auch auf unsere Zukunftsfähigkeit achten. Im vergangenen Geschäftsjahr lagen unsere Ausgaben für **Forschung & Entwicklung** bei 735 Mio €. Damit ist der F&E-Aufwand im vierten Jahr in Folge gestiegen. Das Geld ist gut investiert, denn Innovationen sind der Treiber unserer Wettbewerbsfähigkeit. Zur Zukunftsfähigkeit gehören auch Investitionen in den Aufbau

einer leistungsfähigen IT Infrastruktur und die **Digitalisierung** unserer Geschäftsprozesse.

Um unsere Eigentümer an der kontinuierlichen Verbesserung zu beteiligen, werden wir der Hauptversammlung einen **Dividendenvorschlag** in Höhe von 0,15 € je Aktie machen. Diese Dividende kann weder unsere Aktionäre noch uns mittelfristig zufriedenstellen. Es ist aber ein Schritt in die richtige Richtung, der gleichzeitig auch unsere bilanziellen Erfordernisse berücksichtigt.

Meine Damen und Herren,

wir haben thyssenkrupp im zurückliegenden Geschäftsjahr also weiter stabilisiert und leistungsfähiger gemacht. Aber das reicht uns nicht. Wir sind von unserem Mindestanspruch und unseren Zielen noch ein gutes Stück entfernt. Und gleichzeitig sehen wir: **Die Welt um uns herum wird tendenziell unsicherer**. Die wirtschaftliche Entwicklung in China und Brasilien, die niedrigen Öl- und Rohstoffpreise, mögliche Auswirkungen der Abgas-Krise, Währungseffekte und weitere Marktpreisrisiken durch hohe Importe beeinflussen unser Geschäft.

Jetzt zahlt es sich aus, dass wir in den letzten Jahren an der schwachen Bilanz gearbeitet und unsere Finanzkennzahlen verbessert haben. Wir haben unser Portfolio umgebaut – das macht uns weniger anfällig für das hochzyklische und volatile Werkstoffgeschäft. Parallel dazu haben wir einen Kulturwandel eingeleitet. Denn eine tragfähige Kultur und das entsprechende Wertegerüst, sind für uns die Basis für unsere Leistungsfähigkeit. Das alles gibt uns heute die Stabilität, einem möglichen konjunkturellen Gegenwind standzuhalten. Aber eben nur standzuhalten. Das reicht noch nicht aus, um unserem Anspruch gerecht zu werden.

Wir können unser Umfeld nicht ändern, aber wir können uns auf die Dinge konzentrieren, die wir **selbst in der Hand haben** und die Integration von thyssenkrupp weiter vorantreiben. Denn das verschafft uns Vorteile im Wettbewerb. Dazu drei ganz konkrete Beispiele zur Effizienzsteigerung, zur integrierten Forschungs- und Innovationsstrategie und zum ganzheitlichen Talent-Management:

- Mit unserem Effizienzsteigerungsprogramm „impact“ haben wir bislang interne Synergien in Höhe von 2,7 Mrd € gehoben und damit unsere Kostenbasis deutlich gesenkt. „impact“ ist aber mehr als ein reines Sparprogramm. Wir haben mit „impact“ eine Methodik und Systematik in allen Gesellschaften des Konzerns eingeführt, die inzwischen integraler Bestandteil unserer Leistungskultur geworden ist. Das war die

Voraussetzung dafür, dass wir nun alle Geschäfte nach einheitlichen Leistungskriterien steuern können. „impact“ ist dabei kein Programm mit einem Anfang und einem klar definierten Ende. Es dient uns weiter zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Kostenbasis. Wir haben uns für das laufende Geschäftsjahr erneut Einsparungen in Höhe von 850 Mio € vorgenommen.

- Eine weitere Stärke des integrierten Konzerns ist die Innovationsfähigkeit. Herausragende Ingenieurkompetenz ist der Kern von thyssenkrupp. Um künftige Geschäftsfelder für uns zu erschließen, bündeln wir die Kräfte unserer Geschäftsbereiche. Denn wir sind überzeugt: Die Innovationen der Zukunft entstehen an den Schnittstellen verschiedener Bereiche. Wir forschen und entwickeln über klassische Branchen- und Technologiegrenzen hinweg. thyssenkrupp mit seiner Vielfalt an Technologien hat hier einen strukturellen Vorteil. So sind zum Beispiel unsere Mobilitätslösungen ACCEL und MULTI und auch InCar plus entstanden.
- Ein dritter Vorteil der Integration ist, dass wir mit einem konzernweit einheitlichen Talent-Management die unterschiedlichen Fähigkeiten unserer Experten und Führungskräfte jederzeit spezifisch einsetzen können. Beispielsweise wechselt der Strategiechef unserer Region Brasilien jetzt als Regional CEO zu Industrial Solutions in Südamerika. Unser Geschäftsführer von thyssenkrupp Schulte, bringt nach vier Jahren in unserer Werkstoffhandelsorganisation seine Kompetenz jetzt bei Elevator als CEO der Business Unit Europe/Africa ein. Oder Führungskräfte, die von Steel Europe einen Schritt weiter in der Wertschöpfungskette zu Materials Services machen, um dort zum Beispiel an der Digitalisierungsoffensive unseres Handelsgeschäfts mitzuarbeiten. Wir fördern also den systematischen Austausch unserer Führungs- und Fachkräfte. Unser Ziel ist es, jenseits von Organisationsstrukturen immer die besten Mitarbeiter und Führungskräfte einzusetzen. So lernen wir voneinander, fördern den Austausch und arbeiten gemeinsam an Verbesserungen.

## **Neuer Markenauftritt**

Meine Damen und Herren,

thyssenkrupp hat sich in den vergangenen Jahren nachhaltig verändert. Wir sind heute ein anderes Unternehmen. Wir werden aber noch nicht überall als der leistungsfähige Industriekonzern wahrgenommen, der wir sind und künftig noch mehr sein wollen. Deshalb haben wir uns entschieden, die Marke des Konzerns weiterzuentwickeln. Die neue Marke stellt

die Kunden stärker in den Mittelpunkt und macht unsere Veränderung sichtbar und erlebbar. Sie transportiert unser Leitbild und unsere Aufstellung als diversifizierter Industriekonzern. Und sie transportiert unseren Anspruch, integriert zu arbeiten, dadurch interne Synergien zu heben und Mehrwert für unsere Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre zu schaffen.

Das Ergebnis, das Sie heute hier sehen, ist nicht im stillen Kämmerlein entstanden, sondern ist das Ergebnis einer **intensiven Auseinandersetzung** mit Kunden, Mitarbeitern, Bewerbern, Investoren, Betriebsräten und Personen des öffentlichen Lebens. Über 6.000 Menschen haben wir gefragt, wofür thyssenkrupp heute eigentlich steht. Dabei hat sich gezeigt, dass es trotz aller Vielfalt der Antworten eine gemeinsame DNA des Konzerns gibt: Die Menschen verbinden mit thyssenkrupp zwei Jahrhunderte Industriegeschichte, exzellente Ingenieure, hohe Qualität und Zuverlässigkeit. Aber die Analyse hat uns auch gezeigt, dass wir uns noch intensiver um die Wünsche und Erwartungen unserer Kunden kümmern können und dabei noch stärker miteinander zusammenarbeiten müssen.

Die neue Marke verdichtet, wofür wir stehen – in einem neuen Logo, einem Claim und neuen Farben. Diese Elemente machen aber nur den sichtbaren Teil der Marke aus. Das Herzstück ist unser Markenversprechen. Es beschreibt mit konkreten Aussagen, wie wir unsere Kunden voranbringen wollen.

Die Weiterentwicklung unserer Marke bedeutet nicht, dass wir am Ziel der Transformation angekommen sind. Der neue Markenauftritt soll unserem Veränderungsprozess aber einen weiteren Schub nach innen und außen geben. Deshalb wird thyssenkrupp in Zukunft unter einer einheitlichen Dachmarke auftreten. Über 180 verschiedene Markenauftritte unserer Tochtergesellschaften existieren aktuell noch nebeneinander. Das bedeutet Komplexität und gleichzeitig ineffiziente Nutzung von Ressourcen. Die Dachmarke schafft ein einheitliches und positives Bild bei unseren Kunden und unseren Mitarbeitern.

Auch das neue Logo unterstreicht das. Die bis vor kurzem noch getrennten Signets von Thyssen und Krupp bilden jetzt endlich eine Einheit. Unser neuer Claim „engineering. tomorrow. together.“ beschreibt in drei Worten, wer wir sind, was wir machen und wie wir das tun. Die neue Marke stellt übrigens ganz bewusst eine Evolution dar. Wir wollen das Gute aus unserer langen Tradition in die Zukunft tragen. Insgesamt ist unser Auftritt jetzt frischer, zeitgemäßer und modern – und damit Ausdruck unserer Veränderung.

Selbstverständlich werden wir die Einführung der neuen Marke der finanziellen Situation des Konzerns anpassen und dabei Augenmaß walten lassen. Eine millionenschwere Werbekampagne wird es nicht geben.

Wir tauschen Materialien dann aus, wenn sie sowieso ausgetauscht werden müssen. Nur an einigen wenigen Stellen wollen wir sichtbare Zeichen setzen. Die Fahrzeuge unserer Servicetechniker, unsere Lkw, Büromaterialien oder etwa Arbeitskleidung werden erst dann im neuen Look der Marke erscheinen, wenn sie ohnehin regulär ersetzt werden müssen. Insgesamt fällt ein mittlerer einstelliger Millionenbetrag für den neuen Markenauftritt an. Dieses Geld sehen wir aber gut in die Zukunft von thyssenkrupp investiert.

Und das sieht übrigens auch unser Finanzvorstand so, der ja wie meine beiden Kollegen Burkhard und Kaufmann auch sehr intensiv an der Entwicklung der neuen Marke beteiligt war. Und damit möchte ich nun das Wort an meinen Vorstandskollegen Guido Kerkhoff übergeben.

## II. Zahlen des Geschäftsjahres im Detail (Guido Kerkhoff)

Guten Tag, meine Damen und Herren,

ich möchte Ihnen einen detaillierten Blick auf unsere Zahlen im Geschäftsjahr 2014/2015 geben: Sowohl auf Konzernebene als auch bei der **Entwicklung unserer einzelnen Business Areas** haben wir Fortschritte auf dem Weg unserer Strategischen Weiterentwicklung gemacht. Vier der sechs Geschäftsbereiche konnten im vergangenen Geschäftsjahr ihr Bereinigtes EBIT verbessern. Das ist ein wichtiger Schritt für unsere finanzielle Stabilität – vor allem im aktuell unsicheren Umfeld.

Mit 41,3 Mrd € lag der **Auftragseingang** der fortgeführten Aktivitäten des Konzerns auf dem Niveau des Vorjahres. Auf vergleichbarer Basis, also bereinigt um Währungs- und Portfolioeffekte, war er gegenüber dem Vorjahr um 5 Prozent rückläufig. Der wesentliche Grund hierfür ist, dass wir bei Industrial Solutions im Jahr zuvor einen Großauftrag verbucht hatten.

Der **Konzernumsatz** belief sich im zurückliegenden Geschäftsjahr auf 42,8 Mrd €. Das ist eine Steigerung von 4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Auf vergleichbarer Basis lag der Umsatz leicht unter dem Vorjahresniveau. Die Industriegütergeschäfte Components und Elevator Technology sind gewachsen, der Anlagenbau blieb annähernd stabil und die

Werkstoffgeschäfte haben sich unter dem Vorjahresniveau entwickelt. Bei Materials Services lag es hauptsächlich daran, dass die Werkstoff-Preise weiter gesunken sind. Im Stahlgeschäft waren dafür primär die niedrigeren Rohstoffpreise und die daraus resultierenden niedrigeren Stahlpreise verantwortlich.

Lassen Sie mich nun auf die **Entwicklung der Business Areas im Einzelnen eingehen**:

Die **Industriegütergeschäfte** steigerten ihr Bereinigtes EBIT wie auch die Bereinigte EBIT-Marge gegenüber dem Vorjahr. Auch die **Werkstoffgeschäfte** haben in Summe in diesem Jahr wieder ein Plus erwirtschaftet und sich deutlich gesteigert. Im Einzelnen sieht die Situation so aus:

- **Components Technology** entwickelte sich insgesamt erfreulich. Auftragseingang und Umsatz kletterten um 11 Prozent bzw. 9 Prozent auf 6,8 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis lagen beide Werte um 4 bzw. 2 Prozent über dem Vorjahresniveau. Zu verdanken war dies vor allem dem Serienhochlauf neuer Produkte und dem Hochlauf neuer Werke. Außerdem fragten unsere Kunden vermehrt die Montage von Achsmodulen nach. Das Bereinigte EBIT lag bei 313 Mio € – ein Plus von 17 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Bereinigte-EBIT-Marge erhöhte sich von 4,3 Prozent im Vorjahr auf 4,6 Prozent. Dies war nicht nur auf die gute Geschäftsentwicklung bei Industriekomponenten zurückzuführen, sondern auch auf Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen aus abgeschlossenen Restrukturierungsmaßnahmen.
- **Elevator Technology** setzte seinen Erfolgskurs fort und erreichte neue Spitzenwerte bei Auftragseingang und Umsatz. Der Auftragseingang belief sich mit einem Plus von 13 Prozent auf 7,7 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis waren das 3 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Auftragsbestand erreichte im Berichtsjahr neue Höchstwerte und betrug Ende September 4,9 Mrd €. Der Umsatz stieg um 12 Prozent auf 7,2 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis war das ein Plus von 3 Prozent. Rückenwind kam vor allem von der gestiegenen Nachfrage nach Neuanlagen in den USA, Südkorea und dem Nahen Osten. Das Bereinigte EBIT stieg im Vergleich zum Vorjahreswert von 674 Mio € um 18 Prozent auf 794 Mio €. Die Bereinigte-EBIT-Marge stieg ebenfalls, und zwar im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 Prozentpunkte auf 11 Prozent. Das Team der Aufzugsparte liefert dabei kontinuierlich steigende Ergebnisbeiträge: Im 4. Quartal 2014/2015 übertrafen das Bereinigte EBIT und die Bereinigte-EBIT-Marge bereits zum zwölften Mal in Folge den Wert des Vorjahresquartals.

- **Industrial Solutions** spürte die Schwäche der Energie- und Rohstoffmärkte im Geschäftsvolumen. Angesichts volatiler und rückläufiger Öl- und Rohstoffpreise zeigten sich die Kunden bei der Auftragsvergabe zurückhaltend. Deshalb verzeichnete die Business Area im vergangenen Geschäftsjahr mit 4,9 Mrd € erwartungsgemäß einen niedrigeren Auftragseingang als im Vorjahr, das zudem stark von Großaufträgen bei Marine Systems und Resource Technologies geprägt war. Der weiterhin hohe Auftragsbestand von 12,3 Mrd € ermöglicht uns eine langfristige Planung. Der Umsatz bewegte sich mit 6,3 Mrd € etwa auf Vorjahresniveau. Auf vergleichbarer Basis ergab sich ein leichter Rückgang um 2 Prozent. Das Bereinigte EBIT lag mit 424 Mio € leicht über dem Vorjahresniveau. Die Bereinigte-EBIT-Marge hat sich leicht auf 6,8 Prozent verbessert.
  
- Durch den Verkauf von VDM sind die Zahlen bei **Materials Services** nur eingeschränkt mit dem Vorjahr vergleichbar. Der Auftragseingang stieg um 2 Prozent auf 13,9 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis ging er um 5 Prozent zurück. Der Umsatz verzeichnete ein Plus von 4 Prozent und stieg auf 14,3 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis war das ein Minus von 3 Prozent, vor allem auch bedingt durch rückläufige Werkstoffpreise. Das Bereinigte EBIT erreichte mit 206 Mio € knapp das Vorjahresniveau – und das, obwohl bei AST in Italien durch einen Streik im 1. Quartal Verluste angefallen waren und das Umfeld durch intensiven Wettbewerb sowie durch starken Preisdruck geprägt war. Deutlich stabilisierend wirkten zahlreiche Effizienzsteigerungsmaßnahmen und Vertriebsinitiativen aus dem Effizienzsteigerungsprogramm „impact“ und die Fortschritte bei der Umsetzung der neuen Geschäftspläne bei AST und VDM.
  
- **Steel Europe** verzeichnete ein niedrigeres Geschäftsvolumen als im Vorjahr. Hauptursache waren gesunkene Stahlpreise als Folge der deutlich niedrigeren Rohstoffpreise. Der Auftragseingang erreichte 8,4 Mrd € und lag damit aus demselben Grund um 6 Prozent unter Vorjahr. Der Umsatz der Sparte ging um 1 Prozent bzw. auf vergleichbarer Basis um 2 Prozent auf 8,7 Mrd € zurück. Die Profitabilität entwickelte sich hingegen sehr erfreulich. Steel Europe steigerte das Bereinigte EBIT auf 492 Mio € und die Marge auf 5,7 Prozent. Das ist mehr als doppelt so viel wie im Vorjahr. Damit hat unser europäisches Stahlgeschäft im Berichtsjahr seine Kapitalkosten verdient, einen leicht positiven Wertbeitrag erzielt und einen starken Beitrag zum Cashflow des Konzern geleistet. Unsere

Effizienzmaßnahmen greifen also. Neben Kostensenkungsmaßnahmen standen bei Steel Europe die Konzentration auf höhermarginige Stahlgütern und Vertrieboptimierungen im Fokus.

- Bei **Steel Americas** machen wir operative Fortschritte, dennoch lagen der Auftragseingang und der Umsatz bei 1,7 Mrd € bzw. 1,8 Mrd € und damit um 22 Prozent bzw. 14 Prozent unter den entsprechenden Vorjahreswerten – dort war noch ein Umsatzanteil von thyssenkrupp Steel USA enthalten. Das erklärt einen Teil des Rückgangs. Uns hat hier aber auch die Volatilität und die Preisentwicklung auf den Stahlmärkten getroffen. Außerdem kam es zu Engpässen in der Produktion – das war unter anderem eine Folge der Wasserknappheit in Brasilien. Das Bereinigte EBIT blieb mit -138 Mio € negativ und unter dem Vorjahreswert. Hauptgrund hierfür sind negative Wechselkurseffekte auf Vorsteuerguthaben, die uns mit rund 180 Mio € im Ergebnis, aber nicht im Cashflow, belastet haben. Operativ konnten wir uns dagegen weiter verbessern. Das zeigt auch die Entwicklung beim Cashflow: Erstmals konnte der Bereich einen ausgeglichenen Business Cashflow erwirtschaften. Zum Vergleich: Vor drei Jahren lagen die Zahlungsmittelabflüsse noch bei über 1 Mrd €.

Meine Damen und Herren,

Sie sehen: Trotz einiger Widrigkeiten haben wir wichtige Fortschritte in den Business Areas erzielt. Aber wir befinden uns immer noch inmitten eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses, der noch einige Zeit in Anspruch nehmen und auch Kraft kosten wird. Im aktuell schwierigen Umfeld umso mehr. Wir müssen alles daran setzen, besser zu werden und dafür unsere Anstrengungen erhöhen. Um uns weiter wetterfest und zukunftsfähig zu machen, ist der Weg der Strategischen Weiterentwicklung der richtige. Dass er sich lohnt, zeigt der Blick auf die Bilanzkennzahlen des Konzerns.

### **Ausgewählte Finanzkennzahlen des Konzerns – Rückblick 2014/2015**

- Mit einem **Bereinigten EBIT** unserer fortgeführten Aktivitäten von rund 1,7 Mrd € haben wir unser Ziel, das wir im Jahresverlauf von 1,5 Mrd € auf einen Korridor von 1,6 bis 1,7 Mrd € erhöht hatten, voll erreicht. Dies reflektiert in erster Linie unsere umfangreichen Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Perspektivisch wollen wir ein Bereinigtes EBIT von mindestens 2 Mrd € erreichen. Das ist das Ergebnis, das wir

brauchen, um Pensionen, Zinsen, Steuern und eine höhere Dividende zu zahlen und gleichzeitig in Wachstum zu investieren. Das stellt aber nur eine Untergrenze dar, die wir so schnell wie möglich erreichen wollen. Mittelfristig wollen wir in Ergebnisregionen jenseits der 2 Mrd € EBIT vorstoßen. Wenn jede unserer Sparten jeweils das Benchmark-Niveau ihrer Wettbewerber erreicht, kommen wir schon auf deutlich über 2 Mrd €. Das ist zu schaffen, aber erfordert von den Business Areas erneut harten Einsatz und die konsequente Nutzung der Verbundkraft des Konzerns, insbesondere im Einkauf.

- Besonders deutlich zeigen sich die Fortschritte der Strategischen Weiterentwicklung im **Free Cashflow**. Er zeigt unsere Finanzkraft, also ob wir aus eigener Kraft Schulden reduzieren und Investitionen in die Zukunft tätigen können. Wir haben zum ersten Mal seit 2005/2006 wieder einen positiven Free Cashflow vor Desinvestitionen erreicht – und das, obwohl unsere Kunden sich bei der Vergabe von Großprojekten zurückgehalten haben. Der erzielte Wert ist mit 65 Mio € noch überschaubar. Aber wichtig ist, dass wir das erste Mal auch ohne den Verkauf von Unternehmensteilen wieder mehr Geld eingenommen als ausgegeben haben. Das ist ein wichtiger Meilenstein für die Stabilisierung unserer Finanzen. Ziel muss es sein, mittelfristig wieder ein Investment Grade-Rating zu bekommen. Um beim Cashflow die operative Leistungsfähigkeit des Konzerns – das heißt vor Zahlungsmittelzu- und -abflüssen aus Portfoliomaßnahmen – noch besser abzubilden, haben wir diese Kernsteuerungsgröße weiterentwickelt. Ab dem laufenden Geschäftsjahr verwenden wir den „Free Cashflow vor M&A“, der weder Mittelzuflüsse aus Desinvestitionen noch Mittelabflüsse aus Akquisitionen enthält.
- Zum Geschäftsjahresende betragen unsere **Netto-Finanzschulden** 3,4 Mrd €. Damit liegen sie 7 Prozent unter dem Stand von letztem Jahr. Einen wichtigen Beitrag zur Schuldenreduktion hatte der Verkauf von VDM. Dadurch konnten wir die Netto-Finanzschulden und Pensionsverpflichtungen um eine mittlere dreistellige Millionen-Euro-Summe reduzieren.
- Das **Eigenkapital** konnten wir weiter leicht steigern. Im vergangenen Geschäftsjahr verbesserte es sich gegenüber dem Vorjahr um 108 Mio € auf 3,3 Mrd €. Wir haben damit zwar noch immer eine zu geringe Eigenkapitalquote. Aber genau deshalb ist uns neben einem positiven Free Cashflow auch ein Jahresüberschuss so wichtig: Denn damit wollen wir unsere Eigenkapitalquote Jahr für Jahr wieder steigern und so aus

eigener Kraft mittelfristig wieder akzeptable zweistellige Werte über 15 Prozent erreichen.

- Das **Gearing**, also das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, haben wir im zurückliegenden Geschäftsjahr von 114,9 Prozent auf 103,2 Prozent weiter verbessert.
- Wir haben in den vergangenen zwei Jahren wegen unserer Eigenkapitaldecke immer mehr Liquidität vorgehalten als eigentlich nötig. Aktuell beträgt unsere freie **Liquidität** 8,3 Mrd €. Sie umfasst flüssige Mittel in Höhe von 4,5 Mrd € und freie, zugesagte Kreditlinien von 3,8 Mrd €. Damit sind wir solide durchfinanziert. Die Liquidität bietet uns ausreichend Spielraum zur Deckung anstehender Fälligkeiten, so dass wir bei auslaufenden Finanzierungen nicht zwangsläufig Banken oder den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen müssen.
- Bei unseren **Finanzierungsmaßnahmen** auf der Fremdkapitalseite haben wir unsere Kapitalstruktur optimiert und dabei Kosten gesenkt. Seit 2011 haben wir in acht Stufen insgesamt 10 Mrd € refinanziert. Das haben wir durch einen ausgewogenen Mix aus Anleihen, dem Verkauf eigener Aktien, einer Kapitalerhöhung und der Verlängerung der syndizierten Kreditlinie erreicht. Sie sehen also: Wir haben die Strategische Weiterentwicklung in den vergangenen Jahren genutzt, thyssenkrupp zunehmend wetterfest und zukunftsfähig zu machen.

Und damit möchte ich nun wieder an Herrn Dr. Hiesinger übergeben.

### III. Investitionen und Digitalisierung (Dr. Heinrich Hiesinger)

Vielen Dank, Herr Kerkhoff, meine Damen und Herren,

„Wetterfest“ ist ein gutes Stichwort. Damit wir – für den Fall, dass die Konjunktur uns keinen Rückenwind verschafft – trotzdem nicht auf der Stelle treten, denken wir bereits heute an morgen. Wir sehen es als unsere Aufgabe und Verantwortung, an den richtigen Stellen zu investieren. Unter anderem dafür steht das „**tomorrow**“ in unserem Claim.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir auf vergleichbarer Basis insgesamt 1,3 Mrd € in alle Business Areas investiert. Das sind etwa 6 Prozent mehr als im Vorjahr. Den Anteil der

Industriegütergeschäfte im Investitionsmix haben wir weiter gestärkt. Er lag bereinigt bei 45 Prozent der Gesamtinvestitionen.

Ich möchte einige Beispiele nennen: **Components Technology** hat in Mexiko eines der größten Lenkungswerke der NAFTA-Region für rund 90 Mio € in Betrieb genommen. **Elevator Technology** hat in sein internationales Produktions- und Servicenetz investiert und im Sommer am Testturm Rottweil Richtfest gefeiert. Ab 2016 werden hier innovative Mobilitätslösungen der Zukunft wie etwa der MULTI getestet. Und **Steel Europe** hat in Duisburg den Hochofen Schwelgern II wieder angeblasen und eine neue Stranggussanlage in Betrieb genommen. Dass sich die Investitionen lohnen, sehen wir an vielen **neuen Projekten und Großaufträgen**.

Kunden auf der ganzen Welt schätzen unsere Ingenieurkunst – sie schätzen das „**engineering**“ aus unserem Claim. Damit das so bleibt, müssen wir noch in einen weiteren wichtigen Bereich investieren: in die Digitalisierung, denn sie kann ganze Wertschöpfungsketten verändern. Bei Industrie 4.0 werden traditionelle Industrieunternehmen oft falsch eingeschätzt. Es geht jedoch nicht darum, *was* hergestellt wird, sondern *wie* produziert wird, und zugleich auch besonders darum, wie ein Unternehmen mit Kunden und Zulieferern über digitale Plattformen verbunden ist.

Wir sehen uns dafür in einer guten Ausgangsposition, denn als diversifiziertes Unternehmen können wir Kompetenzen aus den unterschiedlichsten Branchen und Anwendungsbereichen produktiv verknüpfen. Dabei wollen wir natürlich die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Natürlich werden wir kein IT-Unternehmen, aber wir werden in unsere industriellen Prozesse und Produkte durchgehend digitale Anwendungen integrieren. Wir erhöhen damit die Produktivität und senken die Kosten. Wir erreichen eine höhere Produktqualität, können flexibler produzieren und auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen. Und schließlich optimieren wir auch unseren ökologischen Fußabdruck.

Lassen Sie mich das an einigen Beispielen verdeutlichen:

- Als Automobilzulieferer fertigen wir Nockenwellen. Jede Nockenwelle bekommt einen Code in die Flanke gelasert. Damit hat sie eine Art Ausweis, mit dem sie sich bei der nächsten Maschine individuell anmeldet. Unsere Anlagen wissen immer, ob die Produkte den richtigen Status haben und verbaut werden können, welche Produktionsparameter von Nockenwelle zu Nockenwelle verändert werden müssen.

Das versetzt uns in die Lage, auf Abweichungen sofort zu reagieren. So werden wir flexibler und effizienter, und wir können auch sehr kleine Stückzahlen fertigen.

- Auch in unserem Stahlbereich sind bereits viele Abläufe hochgradig digitalisiert. So nutzen wir in einem ausgewählten Werk für die Herstellung und den Vertrieb von Stahlblechen ein Datennetzwerk, das Lieferanten, unser Walzwerk und unsere Kunden verbindet. Noch bis zum Vortag der Produktion können Kunden direkt in unserem System auf ihre geplanten Aufträge zugreifen, Änderungen vornehmen und einbuchen. Dabei legen sie die Abmessungen und Fertigungsfolge für ihre Produkte selbst fest. Für die Kunden bedeutet das maximale Flexibilität, abhängig von ihrem Endkundenbedarf.
- Beim Betrieb von Aufzügen kooperieren wir mit Microsoft. Wir bauen Sensoren in unsere Aufzüge ein und sammeln die Betriebsdaten in der Cloud. Wir messen zum Beispiel die Temperatur des Antriebsmotors, die Fahrgeschwindigkeit und die Türfunktion. Mit Hilfe von Vorhersagemodellen berechnen wir so Ausfallwahrscheinlichkeiten. Konnten unsere Techniker bislang oft erst reagieren, wenn der Aufzug bereits ausgefallen war, greifen sie jetzt ein, bevor aufwändige Reparaturen nötig werden. Das ist „predictive maintenance“ auf einem ganz neuen Level. Wir erreichen größere Zuverlässigkeit und Sicherheit, und zugleich sinkt der Wartungs- und Reparaturaufwand. Das nützt dem Kunden und ist zugleich wirtschaftlicher und umweltfreundlicher. thyssenkrupp verkauft nicht etwa nur Aufzüge; thyssenkrupp bietet seinen Kunden reibungslos funktionierende Mobilität.

Ich denke, die Beispiele zeigen, dass die Digitalisierung effizientere Prozesse und bessere Produkte ermöglicht. Das ist aber noch nicht alles: Indem wir verschiedene Elemente der Wertschöpfungskette miteinander verknüpfen und dabei die Kunden und andere Partner viel stärker einbinden als es früher möglich war, verändern wir ganze Geschäftsmodelle. Hier leben wir das „**together**“ in unserem Claim. Die Zusammenarbeit mit Microsoft bei den Aufzügen ist nur ein Beispiel dafür.

Wir bei thyssenkrupp gehen die Herausforderungen der Digitalisierung mit einer klaren Strategie an. Zum einen schaffen wir die Voraussetzungen auf technischem Gebiet. Dazu optimieren und automatisieren wir unsere Geschäftsprozesse und führen standardisierte Datendefinitionen ein. Gleichzeitig bauen wir eine leistungsfähige globale IT-Infrastruktur mit eigenen Rechenzentren auf. Dieser weltweite Umbau wird bis zur vollständigen Umsetzung einige Jahre dauern. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir für diese Maßnahmen rund 200 Mio € aufwenden.

Wir nutzen das, was die die Technik bietet, und probieren neue Geschäftsmodelle aus. Dazu schaffen wir in allen Geschäftsbereichen Pilotprojekte, die die Chancen von Industrie 4.0 demonstrieren und als Orientierung dienen. Wir binden außerdem unsere Top-Führungskräfte gezielt in die Entwicklung ein und bemühen uns darum, mit allen Mitarbeitern zu einem offenen, vernetzten und dynamischen Miteinander zu kommen. Ein wichtiges Instrument für die bessere Vernetzung der Mitarbeiter wird unser neues Intranet sein. Es handelt sich um ein so genanntes „social collaboration“-Intranet, was nach den gleichen Mechanismen wie Soziale Medien funktioniert. Das wird die Art, wie wir intern kommunizieren langfristig nachhaltig verändern. Jenseits der E-Mail können sich Experten und Kollegen überall auf der Welt eigene Netzwerke schaffen. Dabei wird die Abteilungs- oder Firmenzugehörigkeit keine Rolle mehr spielen. Im Vordergrund stehen die Fähigkeiten der Mitarbeiter, deren Arbeits- und Interessengebiete.

Auch das bedeutet „engineering. tomorrow. together“.

#### **IV. Ausblick und mittelfristige Ziele**

Meine Damen und Herren,

kommen wir nun zum Ausblick für den Konzern für das Geschäftsjahr 2015/2016.

Wir werden auch im Geschäftsjahr 2015/2016 unsere Strategische Weiterentwicklung vorantreiben. Hier gilt es, jetzt nicht nachzulassen und weiter mit aller Kraft an unserer Effizienz zu arbeiten. In unserem Marktumfeld sehen wir eine leicht rückläufige Marktdynamik sowie einen steigenden Importdruck auf den Werkstoffmärkten vor allem aus Asien. Daher halten wir einen vorsichtigen Blick auf das Geschäftsjahr 2015/2016 für geboten und erwarten einen **Konzernumsatz**, der auf vergleichbarer Basis auf Vorjahresniveau liegen wird. Components und Elevator Technology dürften leicht wachsen – bei Industrial Solutions rechnen wir eher mit einer Seitwärtsbewegung. Aus unserem Effizienzsteigerungsprogramm „impact“ rechnen wir mit zusätzlichen EBIT-Effekten in Höhe von 850 Mio €. Das **Bereinigtes EBIT** des Konzerns wird voraussichtlich zwischen 1,6 bis 1,9 Mrd € liegen. Der Jahresüberschuss soll sich erneut deutlich verbessern und der **Free Cashflow** vor M&A auf Vorjahresniveau liegen.

## Zusammenfassung

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir wieder deutliche Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategischen Weiterentwicklung gemacht und uns bei den wichtigen Kennzahlen weiter verbessert. Wir haben erneut einen Jahresüberschuss erreicht und das erste Mal seit langer Zeit auch ohne den Verkauf von Unternehmensteilen wieder mehr Geld eingenommen als ausgegeben. Von unserem Mindestanspruch sind wir aber noch ein gutes Stück entfernt. Wir wissen, dass wir weiter kontinuierlich an der Stärkung unserer Bilanz arbeiten müssen und gleichzeitig in die Zukunft investieren werden. Unser Effizienzprogramm „impact“ wird uns dabei helfen, gerade auch dann, wenn wir von der Konjunktur keinen Rückenwind erwarten dürfen.

Die Erfolge des vergangenen Geschäftsjahres sind die Erfolge der Mannschaft. Dafür danken wir als Vorstand allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überall auf der Welt. Und ich bin überzeugt: Wir können noch mehr! Unsere Strategische Weiterentwicklung ist und bleibt der Weg zu einem nachhaltig profitablen thyssenkrupp. Wir sind überzeugt davon, dass wir als diversifizierter Industriekonzern mittelfristig unseren eigenen hohen Ansprüchen und den Ansprüchen aller Stakeholder gerecht werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.