

Ausführungen

von

**Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz**

Vorsitzender des Vorstands  
der ThyssenKrupp AG

anlässlich der

**5. ordentlichen Hauptversammlung**

am 23. Januar 2004

Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
meine Damen und Herren,

ich heiÙe Sie auch im Namen meiner Vorstandskollegen herzlich willkommen zur fünften ordentlichen Hauptversammlung der ThyssenKrupp AG.

Heute möchte ich Ihnen vier zentrale Fragen beantworten: Wie hat Ihr Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr trotz enttäuschender Weltkonjunktur gewirtschaftet? Welche strategischen Ziele verfolgt ThyssenKrupp? Wo stehen wir heute und wie sehen wir die weitere Entwicklung? Zum Auftakt möchte ich Ihnen erste Hinweise auf den guten Geschäftsverlauf in den ersten drei Monaten des laufenden Geschäftsjahres geben.

### **Einschätzungen zum ersten Quartal 2003/2004**

Noch liegen uns die endgültigen Zahlen für das erste Quartal 2003/2004 nicht vor. Alles deutet aber darauf hin, dass wir nach den konjunkturell gedämpften Sommermonaten 2003 gut in das neue Geschäftsjahr 2003/2004 gestartet sind. Dazu hat auch beigetragen, dass die Stahlpreiserhöhungen am Markt durchgesetzt werden konnten.

- Der Auftragseingang lag bei 9,6 Mrd Euro. Im Vorjahr waren es 9,0 Mrd Euro. Der Umsatz entspricht dem des Vorjahresquartals in Höhe von 8,7 Mrd Euro. Währungsbereinigt, also bei unverändertem Euro-Dollar-Wechselkurs, entspricht dies einem Anstieg beim Auftragseingang um 10 Prozent und beim Umsatz um 3 Prozent.
- Das Ergebnis vor Steuern und Anteilen anderer Gesellschafter liegt über 150 Mio Euro und damit über dem Vorjahresquartal, in dem wir 141 Mio Euro erreicht haben.

Im Zuge der einsetzenden konjunkturellen Erholung ist seit einigen Wochen eine über den Erwartungen liegende Belebung des Geschäfts festzustellen, die sich insbesondere im saisonal schwachen Dezembermonat fortgesetzt hat. Im Jahresverlauf ist mit einer weiteren Konjunkturerholung weltweit zu rechnen. Den wesentlichen Schub erwarten wir in der zweiten Jahreshälfte.

Genauerer zum Geschäftsverlauf im ersten Quartal 2003/2004 werden wir Ihnen am 13. Februar 2004 berichten können, wenn der Zwischenbericht für dieses Quartal veröffentlicht wird.

## **Das Geschäftsjahr 2002/2003 im Überblick**

### Enttäuschende Weltkonjunktur

Das Geschäftsjahr 2002/2003 war durch die anhaltend enttäuschende konjunkturelle Entwicklung vieler Volkswirtschaften belastet. Eine nachhaltige Erholung der Weltwirtschaft ist ausgeblieben. Die Wachstumsprognosen für wichtige Industrieländer mussten im Jahresverlauf zum Teil mehr als halbiert werden. In Deutschland mussten die Prognosen sogar von 2,5 Prozent auf nahezu 0 zurückgenommen werden. Im Euro-Raum wurden die Schätzungen im Jahresverlauf von 1,5 Prozent auf nur noch 0,5 Prozent revidiert.

### ThyssenKrupp im Geschäftsjahr 2002/2003

Die konjunkturelle Entwicklung hat auch bei ThyssenKrupp ihre Spuren hinterlassen. Wir wollen es uns mit diesem Hinweis nicht leicht machen, aber es ist nun einmal so: In unserem Geschäft sind wir darauf angewiesen, dass unsere Kunden rund um den Globus investieren und unsere Produkte und Dienstleistungen nachfragen.

- Der Auftragseingang verringerte sich um 1 Prozent auf 36 Mrd Euro.
- Der Umsatz gab um 2 Prozent auf 36,1 Mrd Euro nach.
- Das EBITDA, also das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, belief sich auf 2,45 Mrd Euro, nach 2,64 Mrd Euro im Vorjahr.
- Der Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit verringerte sich um 427 Mio Euro auf 2 Mrd Euro.

Dennoch hat sich Ihr Unternehmen gut behauptet:

- Das normalisierte Ergebnis verbesserte sich von 419 Mio Euro auf 734 Mio Euro.
- Der Konzernjahresüberschuss stieg von 216 Mio Euro auf 512 Mio Euro.

- Das Ergebnis je Aktie betrug 1,01 Euro nach 0,42 Euro im Jahr zuvor, das normalisierte Ergebnis je Aktie lag bei 0,89 Euro nach 0,48 Euro.
- Für das abgelaufene Geschäftsjahr schlagen wir Ihnen die Ausschüttung einer Dividende von 0,50 Euro je Stückaktie vor. Dabei haben wir uns an dem normalisierten Ergebnis je Aktie von 0,89 Euro orientiert. Im Geschäftsjahr 2001/2002 lag die Dividende bei 0,40 Euro.
- Die Netto-Finanzverbindlichkeiten lagen zum 30. September 2003 mit 4,2 Mrd Euro deutlich unter 5 Mrd Euro. Damit haben wir diese seit dem Höchststand im Sommer 2001 um über 4 Mrd Euro und gegenüber dem Vorjahr um 500 Mio Euro reduziert.
- Das Gearing, also das Verhältnis der Netto-Finanzschulden zum Eigenkapital, konnte von 57,2 Prozent zum 30. September 2002 auf 55,5 Prozent zum 30. September 2003 verbessert werden. Unser mittelfristiges Ziel von 60 Prozent haben wir damit wieder erreicht.

Hinter dieser guten Entwicklung verbirgt sich eine deutliche Verbesserung in der Qualität unseres Ergebnisses, getragen nicht zuletzt durch die vielen erfolgreichen Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Konzerns. Grundlage dafür sind das Know-how und das kreative Potenzial unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bringen den Konzern voran: durch neue innovative Produkte und durch die Erschließung neuer Märkte und Kunden weltweit.

### Die Segmente im Überblick

Damit komme ich zum Geschäftsverlauf in den drei Tätigkeitsfeldern Stahl, Industriegüter und Dienstleistungen.

#### **Stahl:**

Das Segment Steel hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr in einem anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Umfeld gut behauptet. Der Auftragseingang lag mit 11,9 Mrd Euro leicht über dem Vorjahresniveau von 11,7 Mrd Euro. Der Umsatz erhöhte sich von 11,7 Mrd Euro auf 12 Mrd Euro. Steel erwirtschaftete ein Ergebnis von 384 Mio Euro. Im Vorjahr waren es 167 Mio Euro. Zum 30.9.2003 beschäftigte das Segment 49.286 Mitarbeiter. Ein Jahr zuvor waren es 50.184.

Ich möchte an dieser Stelle auch einige Anmerkungen machen zur Aufhebung der Strafzölle für US-Stahlimporte durch die amerikanische Administration im Dezember 2003. Wir begrüßen diese Entscheidung. Damit sind weitere Turbulenzen für den Welthandel abgewendet worden. Bei ThyssenKrupp Steel war durch diese Schutzzölle ein Umsatzvolumen von rund 200 Mio Euro betroffen, das sind weniger als 2 Prozent am Gesamtumsatz von Steel in Höhe von 12 Mrd Euro in 2002/2003. Wir hoffen nun, dass die Gespräche bei der OECD über ein internationales Abkommen zum weiteren Abbau von Subventionen und Überkapazitäten auf dem globalen Stahlmarkt fortgeführt werden. Gleichzeitig fordern wir die amerikanische Stahlindustrie auf, ihre begonnenen Restrukturierungsmaßnahmen konsequent fortzusetzen und sich dem internationalen Wettbewerb zu stellen.

Unser Tätigkeitsfeld **Industriegüter** umfasst die drei Segmente Automotive, Elevator und Technologies.

Die Geschäftsentwicklung unseres Segments Automotive war geprägt durch die anhaltende Schwäche auf wichtigen Automobilmärkten wie Nordamerika und Westeuropa sowie durch die Dollarschwäche. Positive Effekte gingen vom deutlich wachsenden Systemgeschäft und von einer höheren Nachfrage nach Komponenten für Motoren und Lenkungen aus. Der Auftragseingang lag nach 6,4 Mrd Euro im Geschäftsjahr 2001/2002 bei rund 6,3 Mrd Euro. Der Umsatz blieb mit 6,3 Mrd Euro fast auf Vorjahresniveau. Das Ergebnis betrug 188 Mio Euro nach 64 Mio Euro im Vorjahr. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 38.425 auf 41.414.

Unser Segment Elevator hat sich auch in einem widrigen wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich entwickelt. Die allgemeine Konjunkturschwäche, insbesondere im Baubereich, hatte negative Auswirkungen auf das Neuanlagengeschäft. Das Service- und Modernisierungsgeschäft verlief weiterhin erfreulich. Auftragseingang und Umsatz lagen mit jeweils 3,4 Mrd Euro unter den Vorjahreswerten von 3,6 Mrd Euro bzw. 3,5 Mrd Euro. Diese Rückgänge sind allein wechselkursbedingt. Elevator erwirtschaftete ein Ergebnis von 355 Mio Euro nach 317 Mio Euro im Vorjahr. Am 30.9.2003 waren 29.689 Mitarbeiter im Segment beschäftigt, 921 mehr als im Vorjahr.

Technologies arbeitete im abgelaufenen Geschäftsjahr in einem schwierigen Marktumfeld. Die Nachfrage nach Werkzeugmaschinen war insbesondere in den USA stark rückläufig. Der Absatz von Baumaschinen litt unter der unbefriedigenden Lage der Bauwirtschaft. Eine erfreuliche Entwicklung verzeichnete dagegen der Spezial- und Großanlagenbau. Unter den überwiegend ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gab der Auftragseingang des Segments von 5,3 Mrd Euro auf 5 Mrd Euro nach. Der Umsatz verminderte sich von 5,8 Mrd Euro auf 5,4 Mrd Euro. Das Ergebnis sank von 112 Mio Euro auf 42 Mio Euro. 29.871 Mitarbeiter waren in diesem Segment beschäftigt, 2.910 weniger als im Vorjahr.

### **Dienstleistungen:**

Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres haben wir die beiden Segmente Materials und Serv zu Services zusammengefasst und damit die Anzahl der Segmente auf fünf reduziert. Services startete am 1. Oktober 2003 mit weltweit rund 38.000 Mitarbeitern an etwa 600 Standorten. Der Auftragseingang von Services erreichte 11,5 Mrd Euro nach 11,4 Mrd Euro im Vorjahr. Der Umsatz betrug 11,3 Mrd Euro nach 11,4 Mrd Euro im Geschäftsjahr 2001/2002. Das Ergebnis lag bei 32 Mio Euro nach 124 Mio Euro im Vorjahr. 38.487 Mitarbeiter waren dort zum 30.9.2003 beschäftigt, 1.188 weniger als am 30. September 2002.

Unser Konzernbereich **Real Estate** erhöhte den Auftragseingang und Umsatz von 320 Mio Euro auf 345 Mio Euro und erwirtschaftete ein Ergebnis von 60 Mio Euro nach 80 Mio Euro im Vorjahr. Zum 30. September 2003 beschäftigte der Konzernbereich 638 Mitarbeiter, im Vorjahr waren es 745.

### **Die Entwicklung der ThyssenKrupp Aktie**

Im Geschäftsjahr 2002/2003 konnte sich die ThyssenKrupp Aktie in einem aufhellenden Börsenumfeld behaupten. Im ersten Quartal war die Entwicklung an den Aktienmärkten von politischen Unsicherheiten und Risiken bestimmt. Starke Einfluss auf die Kapitalmärkte hatte in der Folgezeit auch der Krieg im Irak. Im zweiten Quartal verlor die Aktie durch die Herabstufung des Ratings signifikant an Boden und büßte rund ein Drittel ihres Wertes ein. Ab dem dritten Quartal setzte dann eine schrittweise Verbesserung ein. Dieser Trend wurde durch die Ankündigung zur strategischen Ausrichtung und zum Umbau des Konzerns im Mai

unterstützt. Im vierten Quartal erreichte die Aktie mit 13,62 Euro den höchsten Stand im Geschäftsjahr, gab dann aber wieder nach.

In den ersten Monaten des neuen Geschäftsjahres 2003/2004 partizipierte die ThyssenKrupp Aktie überproportional an der positiven Entwicklung des Gesamtmarktes. Am 20. Januar 2004 lag der Kurs mit 17,41 Euro um 51 Prozent über dem Kurs am 30. September 2003 und um rund 80 Prozent über dem Kurs anlässlich der letzten Hauptversammlung am 21. Februar 2003. Der DAX verzeichnete im gleichen Zeitraum ein Plus von knapp 26 Prozent bzw. 56 Prozent. Der DJ STOXX erreichte ein Plus von rund 15 bzw. 31 Prozent.

### **Rückkauf eigener Aktien**

Der Konzern hat im Mai 2003 16,9 Mio eigene Aktien von der IFIC Holding AG erworben und damit den mittelbaren Anteilsbesitz des Iran an der ThyssenKrupp AG von 7,79 auf unter 5 Prozent reduziert. Durch diesen Aktienrückkauf konnten wir einen schweren, unmittelbar bevorstehenden Schaden vom Unternehmen abwenden. Andernfalls hätten unserem US-Geschäft auf Grund einschlägiger amerikanischer Gesetze gravierende wirtschaftliche Einbußen gedroht. Konkret war ein Umsatz von bis zu 8 Mrd US-Dollar gefährdet – mit entsprechenden Auswirkungen auf Ergebnis und Arbeitsplätze. Vor diesem Hintergrund halten wir den Kaufpreis von rund 406 Mio Euro für gerechtfertigt. Die Anschaffungskosten der Aktien haben keine Auswirkungen auf das Ergebnis vor Steuern. Sie mindern allein das Eigenkapital des Konzerns.

Ausführliche Angaben über die Gründe und den Zweck des Aktienerwerbs sind im Anhang des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der Gesellschaft enthalten. Um die erworbenen Aktien je nach Marktlage bestmöglich einsetzen zu können und sämtliche Optionen zu haben, bitten wir Sie unter TOP 8 und 9 um Ihre Ermächtigung zu einer Reihe von Verwendungsmöglichkeiten. Hierzu zählen unter anderem die Verwendung im Rahmen unseres Mitarbeiteraktienprogramms oder der Einsatz als Akquisitionswährung. Daneben kommt auch der mittelfristige Verkauf der Aktien über die Börse in Betracht. Die Entscheidung hinsichtlich der geeigneten marktschonenden Verwendungsart bzw. einer Kombination aus mehreren Arten werden wir unter Berücksichtigung der Marktlage treffen.

## Ratings

Am Morgen unserer Hauptversammlung im Februar des vergangenen Jahres hatte uns die Rating-Agentur Standards & Poor's mitgeteilt, dass ThyssenKrupp den Investment-Grade-Status verliert. Der Grund für diese Herabstufung war allein der Methodenwechsel der Agentur bei der Behandlung von Pensionsverpflichtungen. Für uns war und ist diese Vorgehensweise nicht nachvollziehbar, denn die Finanzsituation des Konzerns hatte sich seit dem Erst-Rating im Sommer 2001 deutlich verbessert. Die Netto-Finanzverbindlichkeiten waren seitdem um über 4 Mrd Euro reduziert worden.

Hinsichtlich der Vorgehensweise von Standard & Poor's wollten wir Klarheit. Deshalb haben ThyssenKrupp, Deutsche Post und Linde ein Gutachten zur Frage der Bewertung der Pensionsverpflichtungen im internationalen Vergleich in Auftrag gegeben. Es wurde Ende November 2003 veröffentlicht. Das Gutachten zeigt, dass die unterschiedliche Finanzierung von Pensionsverpflichtungen von den großen Rating-Agenturen nicht immer angemessen berücksichtigt wird. Dies führt nach Ansicht der Gutachter bei einer vergleichenden Bewertung zu Verzerrungen zwischen Unternehmen mit externen Pensionsfonds und solchen mit internen Pensionsrückstellungen. Für Unternehmen wie ThyssenKrupp mit intern finanzierten Pensionsrückstellungen bedeutet die neue Methode von Standard & Poor's eine systematische Benachteiligung im Rating-Verfahren. Dazu noch eine Bemerkung: Die Pensionsrückstellungen sind das Ergebnis einer von uns erfolgreich betriebenen Restrukturierung innerhalb der deutschen Stahlindustrie. Sie sind damit eindeutig kalkulierbar und von uns in ihrer Höhe jederzeit zu tragen, d.h. aus dem Cash-Flow zu bedienen. Sie sind sicher besser zu kalkulieren als Pensionsfonds mit ihrer Abhängigkeit von der volatilen Entwicklung der Kapitalmärkte.

Im Juli 2003 stufte Moody's seine Bewertung für ThyssenKrupp herab und begründete diesen Schritt mit einem allgemein verschlechterten Marktumfeld. Aber: sowohl bei Moody's als auch bei Fitch ist ThyssenKrupp nach wie vor eindeutig Investment Grade. Insgesamt zeigten die Rating-Herabstufungen nur vorübergehende Auswirkungen an den Kapitalmärkten. Inzwischen werden die Anleihen von ThyssenKrupp besser als vor den Herabstufungen bewertet.

Meine Damen und Herren, die Rating Agenturen publizieren über ihre Kunden Meinungen, die uns wichtig sind. Wichtiger ist uns aber das Verfolgen einer klaren Strategie, die im Wesentlichen mit den Vorstellungen der Agenturen übereinstimmt, so dass eine konsequente Fortsetzung im Lauf der Zeit wieder zu befriedigendem Rating führen wird.

### **Maßnahmen zur Wertsteigerung des Konzerns**

ThyssenKrupp verfolgt eine langfristig angelegte Strategie. Dazu gehören unsere Maßnahmen zur Wertsteigerung des Konzerns:

- die weitere Fokussierung des Konzerns innerhalb seiner drei Tätigkeitsschwerpunkte Stahl, Industriegüter und Dienstleistungen durch aktives Portfolio-Management
- und das konzernweite Effizienzsteigerungsprogramm ThyssenKrupp best.

Beide Maßnahmen sind auf gutem Wege.

### Aktives Portfolio-Management

Heute schon nimmt der Konzern TOP-Positionen im internationalen Wettbewerb ein. Im Bereich Edelstahl Rostfrei und bei Nickelbasislegierungen sind wir Weltmarktführer, bei Qualitätsflachstahl in Europa die Nummer 2. Auch als Automobilzulieferer sind wir weltweit einer der Größten. Im Aufzuggeschäft gehören wir international zu den TOP-3. Wir fokussieren unsere Aktivitäten innerhalb der drei Tätigkeitsschwerpunkte Stahl, Industriegüter und Dienstleistungen durch aktives Portfolio-Management konsequent weiter, um die Ertragskraft und den Wert Ihres Unternehmens nachhaltig zu steigern. Hier haben wir bislang eine Menge bewegt.

Nach der Fusion hat ThyssenKrupp Kernaktivitäten mit einem Umsatz von 21,4 Mrd Euro definiert. Das Nicht-Kerngeschäft belief sich auf ein Volumen von 8,4 Mrd Euro. Bis Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres haben sich die abzugebenden Aktivitäten auf 4,8 Mrd Euro verringert. Das Kerngeschäft erreichte einen Umfang von 31,3 Mrd Euro. Die Qualität unseres Umsatzes hat sich durch diese Strukturveränderung deutlich verbessert: In unserem Kerngeschäft betrug das Umsatzwachstum seit 1998/99 durchschnittlich 10 Prozent pro Jahr. Im Gesamtkonzern erreichten wir 4,9 Prozent jährlich.

Durch diese Fokussierung des Portfolios sind seit der Fusion von Thyssen und Krupp im Jahr 1999 bereits Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 3,6 Mrd Euro veräußert und solche mit einem Umsatz von 5,5 Mrd Euro erworben worden. Allein im abgelaufenen Geschäftsjahr hat ThyssenKrupp 39 Portfolio-Veränderungen vorgenommen. Insgesamt wurden seit Anfang 2002/2003 Gesellschaften mit einem Umsatzvolumen von 1,5 Mrd Euro erworben. Die Desinvestitionen erreichten ein Volumen von 1 Mrd Euro.

Einige Beispiele:

Ein wesentlicher Eckpfeiler in der Strategie von ThyssenKrupp Steel ist der Ausbau der globalen Aktivitäten und die Konzentration auf höherwertige Erzeugnisse. Gegenwärtig erreicht der Anteil dieser Produkte am Umsatz bereits rund 80 Prozent bei Qualitätsstahl, bei rostfreiem Stahl sogar 90 Prozent.

Akquisitionen dienen insbesondere der Stärkung der kundennahen Aktivitäten. In der Business Unit Carbon Steel hat der vollständige Erwerb der spanischen Feuerverzinkungsanlage Galmed zur Internationalisierung des Downstream-Geschäfts beigetragen und zugleich einen direkten Zugang zum wachsenden spanischen Automobilmarkt eröffnet. Stainless Steel hat durch die Übernahme weiterer Service-Center seine Position in Italien als dem zweitgrößten Edelstahlmarkt in Europa gestärkt. Carbon Steel und Stainless Steel werden ihre Downstream-Aktivitäten in den nächsten Jahren weiter ausbauen.

Die strategischen Ziele von ThyssenKrupp Automotive beziehen sich auf die gleichzeitige Weiterentwicklung des System- und des Komponentengeschäfts, wobei die Investitionen auf Produkte mit überproportionalen Ergebnisbeiträgen sowie den Ausbau der Präsenz in Asien konzentriert werden.

Durch den Erwerb der Sofédit S.A., eines bedeutenden französischen Zulieferers von Automobilpressteilen und -zusammenbauten, hat Automotive seine führende Position in den Business Units Body und Chassis gestärkt. Außerdem wurden zu Beginn des laufenden Geschäftsjahres 60 Prozent der Anteile der Mercedes-Benz Lenkungen GmbH (MB Lenk) erworben. Mit der Zusammenführung der Aktivitäten von MB Lenk und ThyssenKrupp Presta, einer Tochter von ThyssenKrupp

Automotive, entsteht ein schlagkräftiger, weltweit aufgestellter Anbieter von kompletten Lenksystemen. Automotive hat durch diese beiden Akquisitionen seinen Umsatz um rund 900 Mio Euro pro Jahr und die Belegschaft um rund 5.000 Mitarbeiter gesteigert.

Wie Sie wissen, hat ThyssenKrupp im Oktober 2001 10 Prozent der Anteile an Valmet Automotive in Finnland übernommen. Wir hatten bis Ende 2003 ein Optionsrecht zum Erwerb der restlichen Geschäftsanteile dieses finnischen Herstellers von Nischenfahrzeugen. Diese Option haben wir nicht ausgeübt, da es Valmet nicht gelungen ist, ausreichend Folgeaufträge für die Auslastung seines Werkes zu akquirieren. Die Kooperation mit Valmet wird aber fortgesetzt.

ThyssenKrupp Elevator ist derzeit der drittgrößte Aufzughersteller der Welt. Das Segment strebt eine kontinuierliche Verbesserung seiner Marktposition an mit dem Ziel, weltweit die Nummer 2 unter den Herstellern zu werden. Basis für das Wachstum von ThyssenKrupp Elevator sind vor allem innovative und qualitativ hochwertige Produkte sowie eine starke Kundenbindung.

Ausdruck der starken Expansion von ThyssenKrupp Elevator sind zahlreiche kleinere Akquisitionen in Europa. Auch in Asien wurde die Marktstellung erheblich ausgebaut. In Korea übernahm ThyssenKrupp Elevator zu Beginn des laufenden Geschäftsjahres 75 Prozent der Anteile an der Dongyang-Gruppe. Dieses Unternehmen ist in Korea, dem drittgrößten Markt für Aufzüge und Fahrtreppen in Asien, zweitgrößter Anbieter.

Das aktive Portfolio-Management wurde auch bei ThyssenKrupp Technologies fortgesetzt. Erfolgreiche Desinvestitionen waren die Veräußerung von Thyssen Polymer, der Henschel Industrietechnik und Henschel Recycling Technik sowie im laufenden Geschäftsjahr 2003/2004 der Verkauf von Novoferm.

Beim Thema Werften hat sich die Situation in den letzten Monaten geändert. ThyssenKrupp hatte im Frühjahr 2003 One Equity Partner (OEP) ein Angebot über eine Beteiligung an HDW unterbreitet. OEP hat dieses Angebot bislang nicht angenommen. Mittlerweile ist verlautbart worden, dass OEP zunächst mehrheitlich bei HDW engagiert bleiben will. ThyssenKrupp konzentriert sich jetzt auf das operative Geschäft seiner beiden Werften Blohm + Voss in Hamburg sowie Nordseewerke in

Emden. Beide Werften haben mit HDW Kooperationsverträge geschlossen, die zu ihrer Wirksamkeit noch der Zustimmung des Bundeswirtschaftsministers bedürfen. Im Interesse der Konsolidierung der europäischen Werftenindustrie halten wir ein Vorgehen in zwei Schritten für sinnvoll: Zunächst sollten unsere beiden Werften in einen deutschen Verbund eingebracht werden. Dabei beanspruchen wir die industrielle Führung, um den Wert unserer Werften zu steigern. In einem zweiten Schritt kann dieser Verbund in eine europäische Lösung einbezogen werden.

ThyssenKrupp Services hat die Hünnebeck GmbH, einen der weltweit führenden Anbieter von Schalungs- und Gerüstsystemen, an die amerikanische Fondsgesellschaft Sun Capital Partners veräußert. Mit der Trennung von diesen baunahen Aktivitäten setzt das Segment seine Fokussierung auf Industriedienstleistungen fort.

Die Gespräche über unsere IT-Tochter Triaton laufen derzeit mit mehreren Interessenten. Wir sind zuversichtlich, die Veräußerung des Unternehmens mit einem Umsatz von 350 Mio Euro und 2.200 Mitarbeitern in diesem Frühjahr erfolgreich abschließen zu können.

Durch diese Portfolio-Veränderungen wuchs der Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr um insgesamt 5.613 Mitarbeiter. Durch Desinvestitionen wurden Konzernunternehmen mit 3.392 Mitarbeitern abgegeben. Im operativen Geschäft haben wir die Produktivität weiter gesteigert und die Belegschaft um insgesamt 8.573 Mitarbeiter abgebaut. Gleichzeitig haben wir durch Wachstum am Stamm in unseren Kerngeschäftsfeldern 5.200 neue Arbeitsplätze geschaffen. Dabei hat der Mitarbeiteraufbau stärker im Ausland und der Abbau stärker im Inland stattgefunden. Diese erheblichen Bewegungen in der Belegschaftsentwicklung haben in den vergangenen vier Jahren durch Portfolio-Veränderungen zu einem Zugang von fast 25.000 und zu einem Abgang von rund 15.000 Mitarbeitern geführt. Durch operative Veränderungen steht im gleichen Zeitraum einem Aufbau von 24.000 Mitarbeitern ein Abbau von fast 29.000 Mitarbeitern gegenüber.

Wir werden die Optimierung unseres Konzernportfolios konsequent fortsetzen und das Tempo noch erhöhen. Der Aufsichtsrat hat im Mai 2003 den Plänen des Vorstands zur Weiterentwicklung des Konzerns zugestimmt. Wir werden uns von weiteren nicht strategischen Beteiligungen mit einem Gesamtumsatz von 5 Mrd Euro trennen. Damit reduzieren wir die Netto-Finanzverschuldung weiter und

schaffen uns neue Spielräume für strategische Akquisitionen in den Kernbereichen. Durch Wachstum am Stamm und selektive strategische Akquisitionen soll der Konzern bis zum Geschäftsjahr 2006/2007 einen Gesamtumsatz von 40 bis 46 Mrd Euro erreichen. Das entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von rund 9 Prozent. Wir wollen dieses Wachstum aus dem eigenen Cash-Flow finanzieren und werden uns weiterhin am Gearing von unter 60 Prozent orientieren.

### **ThyssenKrupp best**

Das im Geschäftsjahr 2001/2002 aufgelegte konzernweite Effizienzsteigerungsprogramm ThyssenKrupp best hat sich im In- und Ausland weiter dynamisch entwickelt. Die Tätigkeitsschwerpunkte zielen darauf, bereits definierte Projekte umzusetzen, weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und den konzernweiten Wissenstransfer zu verstärken. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden rund 1.300 neue Projekte aufgelegt. Inzwischen umfasst das Programm fast 2.500 Projekte in den Konzernunternehmen in Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie in Asien. Über 800 Projekte sind bereits abgeschlossen. Rund 80 Prozent entfallen auf die Bereiche operative Effizienz, Vertriebsführerschaft, Leistungsqualität und Kapitalproduktivität. Hinzu kommen Initiativen zur stärkeren Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften, zum Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts, zum Wissens- und Innovationsmanagement oder zur verstärkten Nutzung von E-Technologien. Durch dieses breite Spektrum erschließt ThyssenKrupp best mehr Wertsteigerungspotenzial als reine Kostensenkungs- oder Qualitätssteigerungsprogramme.

Einen zusätzlichen wichtigen Impuls erhält das Programm nun durch die ThyssenKrupp best Vertriebsinitiative. In Zeiten steigenden Wettbewerbs wird ein systematisches Vertriebsmanagement für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Hier setzt die Vertriebsinitiative an. Sie soll die Umsätze der Konzernunternehmen steigern und neue profitable Wachstumsmärkte in unseren Kerngeschäftsfeldern erschließen. Im kommenden Monat wird die Vertriebsinitiative konzernweit eingeführt.

### **Innovationen für den nachhaltigen Markterfolg**

Innovationen sind Motor für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit und damit unabdingbar für unseren Erfolg auf den Märkten von morgen. Für diese Herausforderung sind wir gut gerüstet. In unseren Forschungszentren und

Entwicklungsabteilungen arbeiten mehr als 3.000 Wissenschaftler und Ingenieure, um neue innovative und umweltfreundliche Produkte und Verfahren zu entwickeln. Unsere Spezialisten arbeiten kundenorientiert und segmentübergreifend. Das zeigt, dass ThyssenKrupp das Know-how der einzelnen Segmente systematisch nutzt und zusammenführt. Lassen Sie mich einige Beispiele nennen:

#### Stahl - ein Werkstoff mit Zukunft

ThyssenKrupp verfügt heute über 2000 Stahlqualitäten und kann jedem Bedürfnis seiner Kunden gerecht werden. Im Wettbewerb mit anderen Werkstoffen setzt das Segment Steel vor allem auf Konzepte, die die Leichtbauqualitäten des Stahls werkstoffgerecht nutzen. Ein Beispiel ist das auf der Internationalen Automobilausstellung 2003 erstmals vorgestellte Konzept NSB NewSteelBody. Dieser Name steht für eine komplette, konsequent gewichtsoptimierte Rohkarosserie aus Stahl. Referenzfahrzeug war ein Compact-Van aus einer laufenden Großserienfertigung, mit Bestnoten in puncto Crash-Verhalten. Obwohl die neue Rohkarosserie um 24 Prozent leichter als die Referenz ist, sind ihre Crash-Werte gleich gut oder besser. Bei derartigen Entwicklungen arbeiten unsere Spezialisten schon sehr früh mit den Entwicklungsabteilungen der Automobilhersteller zusammen. Damit schaffen sie die Voraussetzungen für die erfolgreiche Positionierung von Stahl im weltweiten Wettbewerb der Werkstoffe.

#### Automotive - Sicherheit, Komfort und Verbrauchssenkung für den Verkehr von morgen

Die Übernahme von Entwicklungsaufgaben der Automobilhersteller ist eine Herausforderung, der sich das Segment Automotive erfolgreich stellt. Eine Neuentwicklung, die im Porsche Cayenne und im VW Touareg eingeführt wird, ist zum Beispiel das Off-Road-Stabilizer-System. Es gewährleistet optimale Fahreigenschaften sowohl im Gelände als auch auf der Straße. Diese Entwicklung wurde im ThyssenKrupp Innovationswettbewerb 2003 mit dem 2. Preis ausgezeichnet.

Mit der „Capot actif“-Technologie, einer aktiven Motorhaube, die bei Aufprall eines Fußgängers den Aufschlag automatisch abdämpft, senken unsere Ingenieure das Verletzungsrisiko gerade im Kopfbereich erheblich. Dieses intelligente System wird nur im Falle des Personen-Aufpralls ausgelöst. Beim Zusammenstoß mit einem anderen Fahrzeug wird es nicht aktiviert.

Das Segment Automotive entwickelt eine Reihe von Produkten, die zur Verbrauchssenkung von Kraftfahrzeugen beitragen. Dazu gehört unter anderem ein neues System der Ventilsteuerung von Motoren. Dieses System ermöglicht durch variable Steuerung der Ladungswechsel im Motor eine Absenkung des Verbrauchs und eine Verbesserung der Abgasqualität. Es handelt sich um ein modulares System für Verbrennungsmotoren, das gegenüber dem am Markt befindlichen Systemen wesentliche Vorteile aufweist.

#### Elevator - Mit innovativen Technologien nach ganz oben

Mit wegweisenden Innovationen wie dem TWIN-Aufzug setzt ThyssenKrupp Elevator erneut Akzente auf dem Markt und bekräftigt zugleich seinen Anspruch auf Technologieführerschaft. Beim TWIN-System sind zwei Kabinen im selben Schacht übereinander angeordnet und benutzen die gleichen Führungsschienen. Die zwei Kabinen sind nicht miteinander verbunden und können unabhängig voneinander übereinander liegende Etagen anfahren. Mit diesem innovativen Konzept, von ThyssenKrupp erstmals umgesetzt, lassen sich bis zu 40 Prozent mehr Fahrgäste befördern oder 25 Prozent Bauvolumen einsparen. Ein mehrstufiges Sicherheitskonzept verhindert den Zusammenstoß beider Kabinen. Wir haben das erfolgreiche TWIN-Entwicklungsteam für seine wegweisende Innovation mit dem 1. Preis des ThyssenKrupp Innovationswettbewerbs 2003 ausgezeichnet.

Meine Damen und Herren, diese Beispiele sind eindrucksvolle Belege für die Forschungs- und Entwicklungskompetenz unserer Segmente. Sie sind nicht zuletzt Ausdruck einer gezielten Förderung von Innovationen im Konzern, etwa durch den seit Sommer 2000 jährlich stattfindenden konzernweiten Innovationswettbewerb. Seitdem haben die Segmente über 200 Projekte für neue bzw. verbesserte Produkte und Dienstleistungen sowie Fertigungstechnologien zur Bewertung eingereicht. Allein ein Drittel aller Vorschläge stammt von Auslandsgesellschaften des Konzerns. Nahezu alle prämierten Projekte, wie das bereits erwähnte Off-Road-Stabilizer-System des Segments Automotive, haben sich am Markt erfolgreich behauptet oder zu Kostenoptimierungen in der Fertigung geführt.

## **Ausblick**

### Weltweite Konjunkturerholung möglich

Meine Damen und Herren, damit komme ich zum Ausblick. Das konjunkturelle Umfeld beginnt sich zu verbessern. Vor allem in den USA ist wieder mit einem kräftigen Aufschwung zu rechnen. Für Europa und insbesondere für Deutschland unterstellen die meisten Wachstumsprognosen für 2004 insgesamt nur eine moderate wirtschaftliche Erholung.

Eine Aufhellung im gesamtwirtschaftlichen Umfeld sollte auch in den für ThyssenKrupp wichtigen Märkten zu einer leichten Nachfragebelebung führen:

- Wenn die Konjunktur anzieht, dürfte auch der Stahlverbrauch in unserem Kernmarkt Westeuropa zunehmen. Das macht uns zuversichtlich, die Qualitätsflachstahlpreise weiter anheben zu können. Dies ist jedoch von der weiteren Entwicklung des Euro-Kurses abhängig.
- Die Automobilproduktion weltweit dürfte voraussichtlich von rund 60 auf rund 62 Mio Fahrzeuge ansteigen. Die Zuwächse entfallen vor allem auf die asiatischen Länder außer Japan.
- Eine moderate Erholung der Weltkonjunktur wird der Investitionsgüterbranche vorerst nur begrenzte Impulse geben. Die deutschen und europäischen Maschinenbauer gehen für 2004 nur von einem geringen Produktionsanstieg aus. Ähnliches gilt auch für den Werkzeugmaschinenbau.
- Die Lage der deutschen Bauwirtschaft wird sich voraussichtlich nicht wesentlich bessern. Im Wohnungs- und Wirtschaftsbau ist keine Belebung in Sicht. In den übrigen westeuropäischen Ländern wird nur eine leichte Erholung der Baukonjunktur erwartet. Günstiger sind die Perspektiven für die GUS-Staaten sowie die Länder Mittel- und Osteuropas und Asiens.

## ThyssenKrupp im Geschäftsjahr 2003/2004: Bessere Geschäftsentwicklung erwartet

Falls die prognostizierte schwache Konjunkturerholung eintritt, würde dies natürlich auch unsere Geschäftsentwicklung positiv beeinflussen. Im Einzelnen erwarten wir für das Geschäftsjahr 2003/2004 folgende Entwicklungen:

- Beim Umsatz planen wir eine Größenordnung von etwa 38 Mrd Euro.
- Beim normalisierten Ergebnis vor Steuern streben wir gegenüber dem Vorjahr eine deutliche Verbesserung an.
- Bei der Dividende werden wir uns wieder am normalisierten Ergebnis pro Aktie orientieren.
- Was Mitarbeiterbewegung, Produktivitätssteigerung, internes Wachstum und Portfolio-Veränderungen betrifft, werden sich die Entwicklungen der letzten Jahre fortsetzen.

Die Erfolge bei der Strategieumsetzung, die Fortschritte unserer weltweit gut aufgestellten Segmente und das Potenzial unserer Mitarbeiter stimmen uns zuversichtlich. Nachdem es uns im abgelaufenen Geschäftsjahr 2002/2003 gelungen ist, das normalisierte Ergebnis vor Steuern von 419 Mio Euro im Vorjahr um 315 Mio Euro auf 734 Mio Euro zu steigern, wollen wir im laufenden Geschäftsjahr möglichst nahe an 1 Mrd Euro herankommen. Mit konjunkturellem Rückenwind und ohne große Verwerfungen auf den Devisen- und Rohstoffmärkten, getragen durch die Anstrengungen aller hoch motivierten ThyssenKrupp Mitarbeiter, könnten wir die 1 Mrd Euro-Grenze auch überschreiten. Wir halten unverändert an unserem Ziel fest, so schnell wie möglich einen normalisierten Gewinn vor Steuern von 1,5 Mrd Euro zu erzielen. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir dieses Ziel zwar noch nicht erreichen. Dafür ist das prognostizierte Wirtschaftswachstum zu gering und mit zu vielen Unsicherheiten behaftet. Wir sind aber überzeugt, dass unser Gewinnziel das Potenzial von ThyssenKrupp realistisch widerspiegelt. Sportlich ausgedrückt haben wir beim Ergebnis zum Dreisprung angesetzt: von 419 Mio Euro auf 734 Mio Euro in 2002/2003, von 734 Mio Euro auf 1 Mrd Euro plus/minus im laufenden Jahr und von 1 Mrd Euro in Richtung auf die Zielmarke von 1,5 Mrd Euro.

Zum Schluss möchte ich unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit herzlich für ihr Engagement danken. Sie sind unser größtes Potenzial. Auf ihrem Wissen und ihren Ideen gründet der Erfolg des Konzerns. Sie haben die Herausforderungen, die der Wettbewerb auf den Märkten stellt, erneut mit großem Elan angenommen und gemeistert.

Unser Dank gilt auch den Belegschaftsvertretern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Mein besonderer Dank gilt aber Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen in ThyssenKrupp und für die wiederum konstruktive Begleitung Ihres Unternehmens.