

# Kapitalmarkt-Dialog von ThyssenKrupp

## Herausforderungen eines diversifizierten Konzerns bei der Earnings Guidance

Dr. Alan Hippe, CFO

Developing the future.



ThyssenKrupp

# Agenda

- Überblick ThyssenKrupp
- Investor Relations bei ThyssenKrupp
- Expectation Management: Ziele und Instrumente
- Herausforderungen beim Expectation Management in der Krise

# ThyssenKrupp: Unternehmensstruktur

ThyssenKrupp

Umsatz 2008/09: 40,6 Mrd. €

Mitarbeiter (30.06.2010): 174.541



Steel  
Europe



Steel  
Americas



Stainless  
Global



Materials  
Services

Elevator  
Technology



Plant  
Technology



Components  
Technology



Marine  
Systems

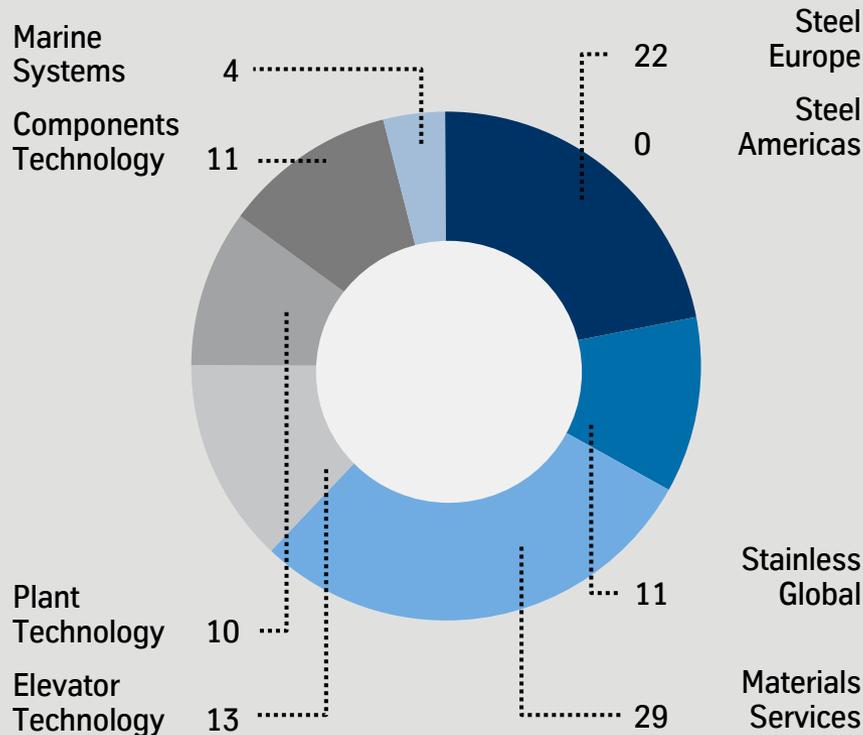


# ThyssenKrupp als integrierter Werkstoff- und Technologiekonzern

## Hoher Diversifizierungsgrad der Kundengruppen

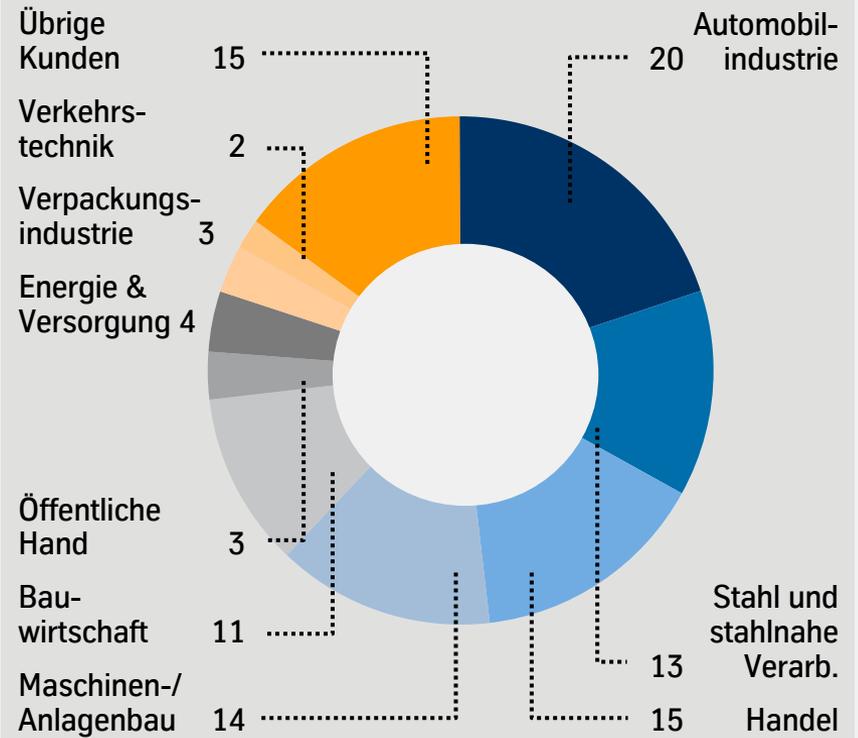
### Umsatz nach Business Areas

in %



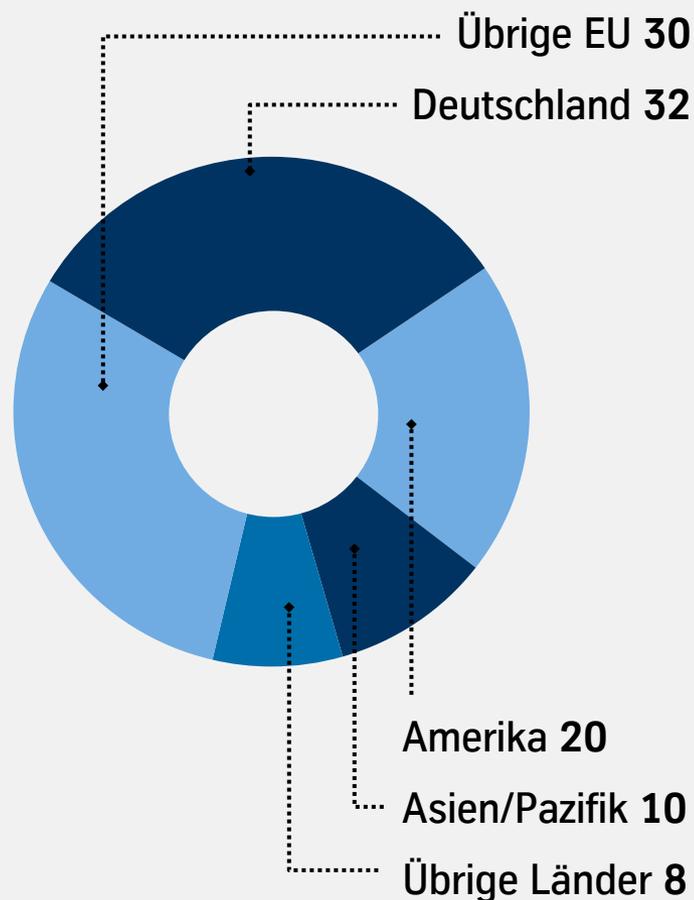
### Umsatz nach Kundengruppen

in %



# ThyssenKrupp ist ein globales Unternehmen

Umsatz nach Regionen (2008/09) in %



- Konzerngesellschaften & -vertretungen in rund 80 Ländern
- Rund 2.500 Produktionsstätten, Büros und Servicestandorte in aller Welt
- 68 % des Konzernumsatzes mit Kunden außerhalb Deutschlands
- 57 % aller Mitarbeiter außerhalb Deutschlands tätig

# Ihre Möglichkeiten als Hochschulabsolvent bei ThyssenKrupp

## Direkteinstieg

- Einsteigerpositionen in verschiedenen Fachrichtungen
- direkt Verantwortung übernehmen
- attraktive Projekte bearbeiten

## Unsere Traineeprogramme

- Laufzeit 12-24 Monate
- technisch und kaufmännische Programme
- unterschiedliche Projektstationen
- gezielte Weiterbildung
- Netzwerkbildung



## Unser Doktorandenprogramm YOUR INNOVATION

- nebenberufliche Promotion
- technische und kaufmännische Fachrichtungen
- übergreifende Workshops zu promotions-spezifischen Themenstellungen



Sie finden uns unter: [www.thyssenkrupp.com/karriere](http://www.thyssenkrupp.com/karriere)

# Enge Kooperation zwischen ThyssenKrupp und Ruhr-Uni Bochum

**Kontakt:**  
Exkursionen, GetTogether

**START-Programm**  
Unterstützung der  
Tutorenprogramme



**Vermittlung:**  
Praktika und Diplomarbeiten

**ThyssenKrupp**  
Werkstoff-Innovationspreis

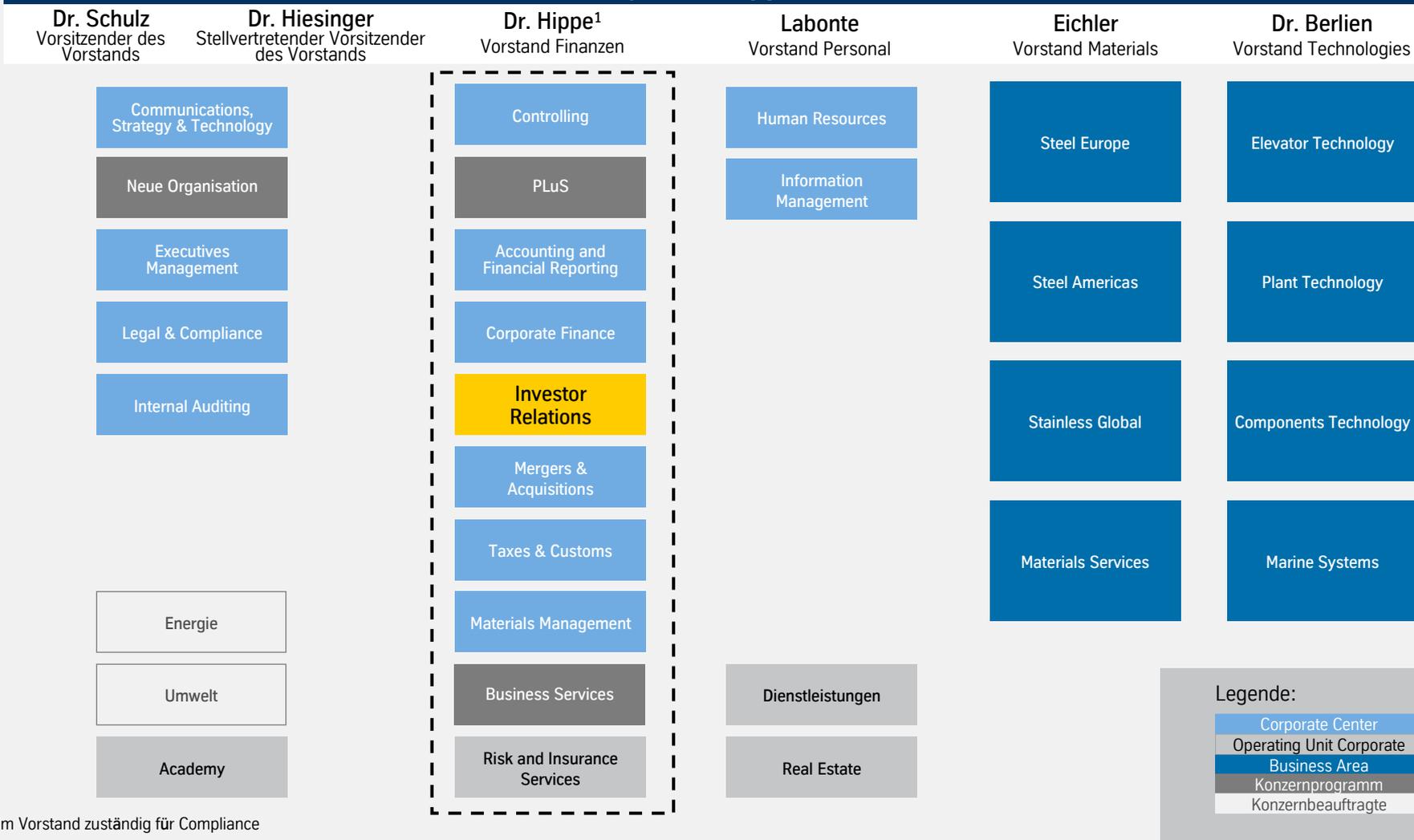
**ThyssenKrupp Student Award**  
Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaft

# Agenda

- Überblick ThyssenKrupp
- Investor Relations bei ThyssenKrupp
- Expectation Management: Ziele und Instrumente
- Herausforderungen beim Expectation Management in der Krise

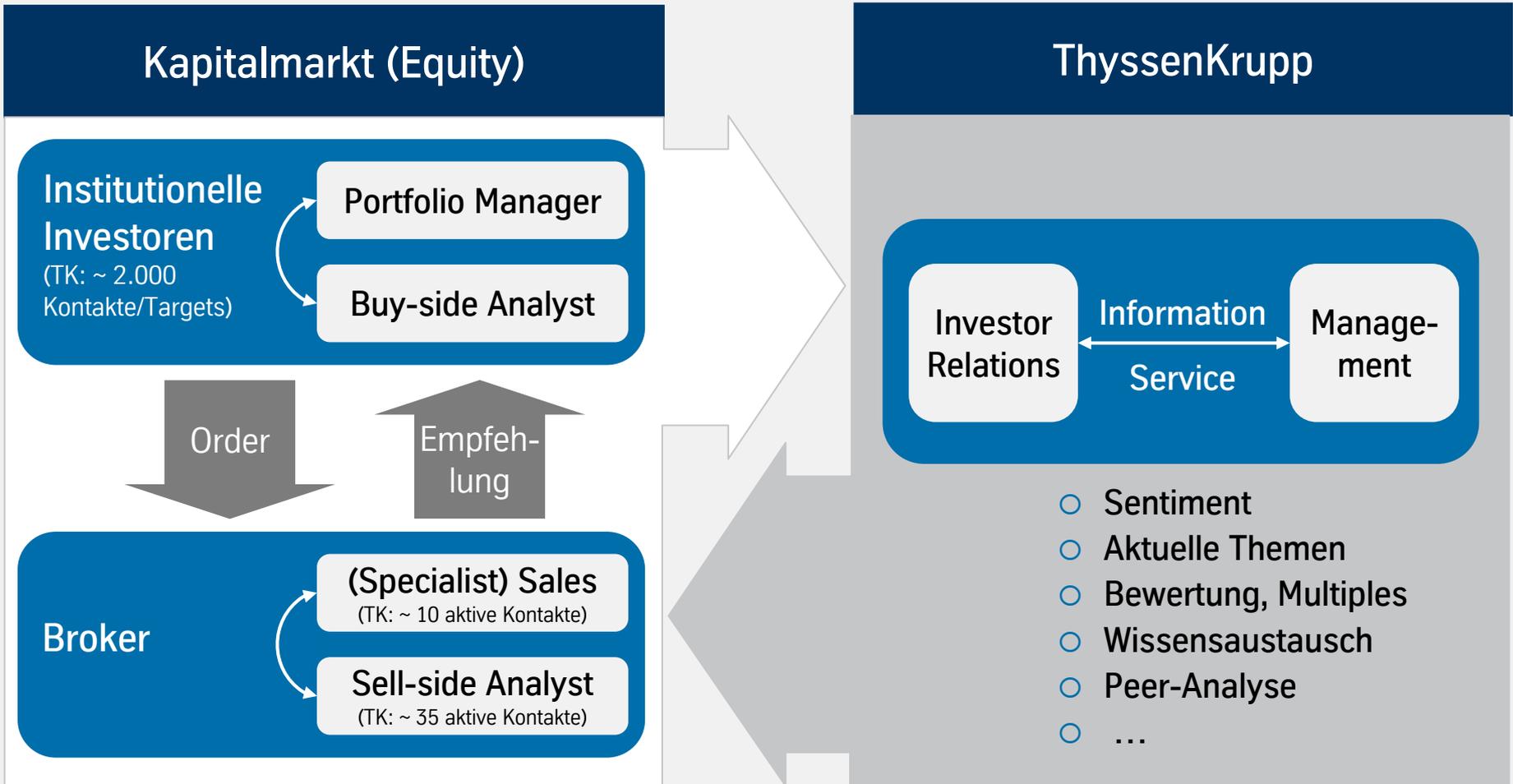
# ThyssenKrupp AG – Organisation

## ThyssenKrupp AG



# Kapitalmarkt-Dialog als zentrale Funktion von Investor Relations

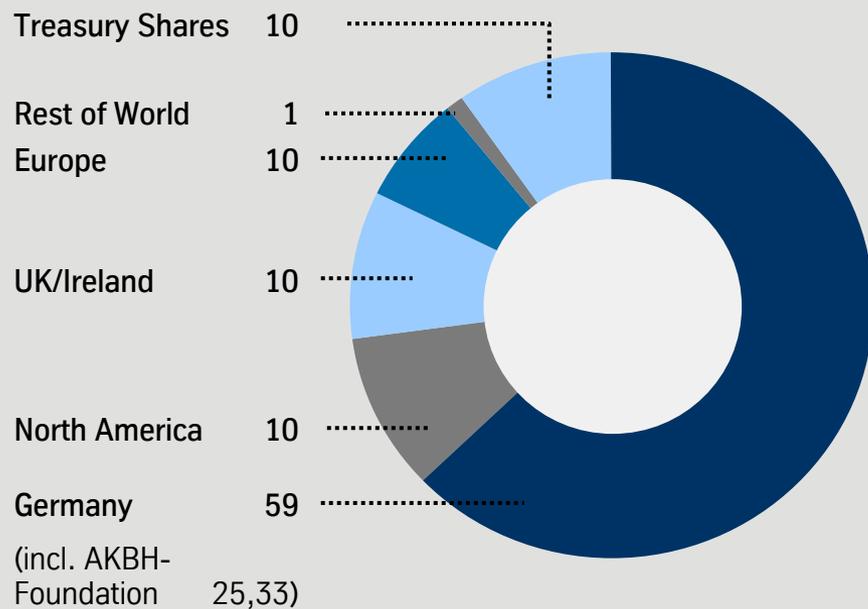
IR stellt bewertungsrelevante Informationen bereit



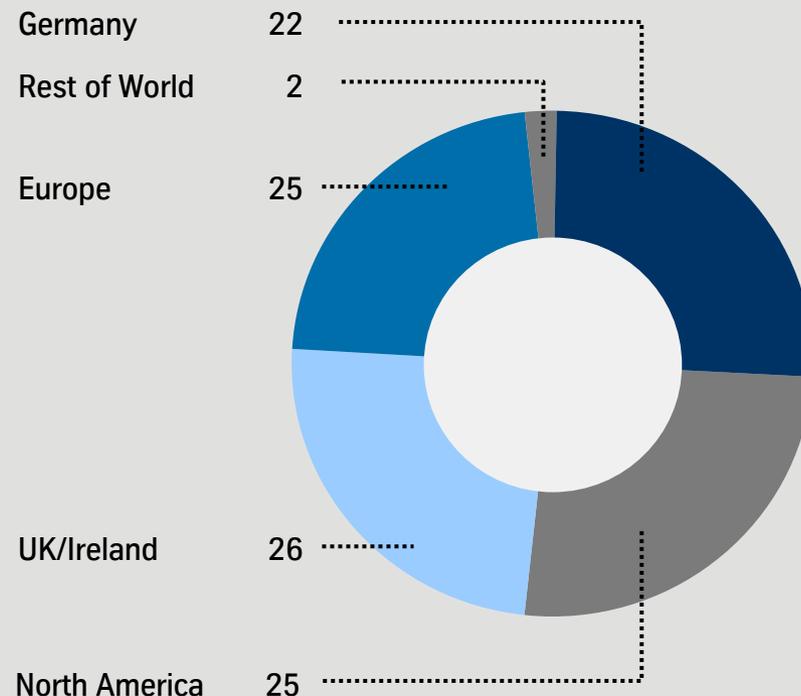
# Aktionärsstruktur nach Regionen

65% Free Float / 25% AKBH-Stiftung / 10% Eigene Aktien

## Ausstehende Aktien (514.489.044 Aktien) in %



## Institutionelle Investoren (202.232.252 Aktien) in %

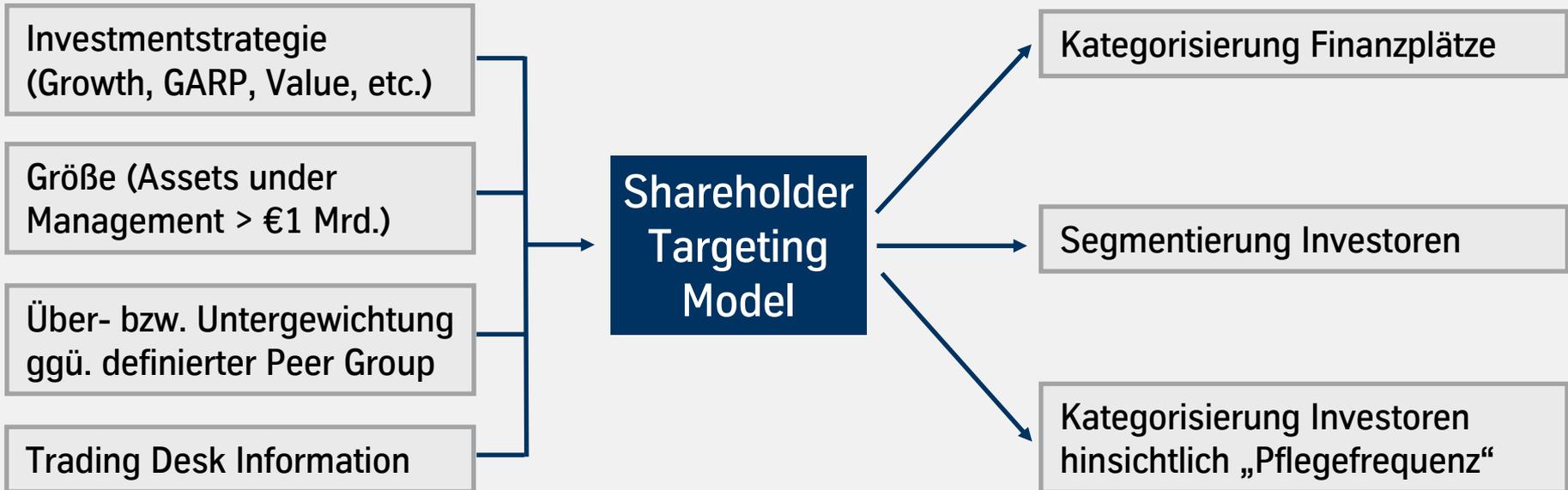


Source: ThyssenKrupp Shareholder ID 09/2010, ThyssenKrupp AGM registrations

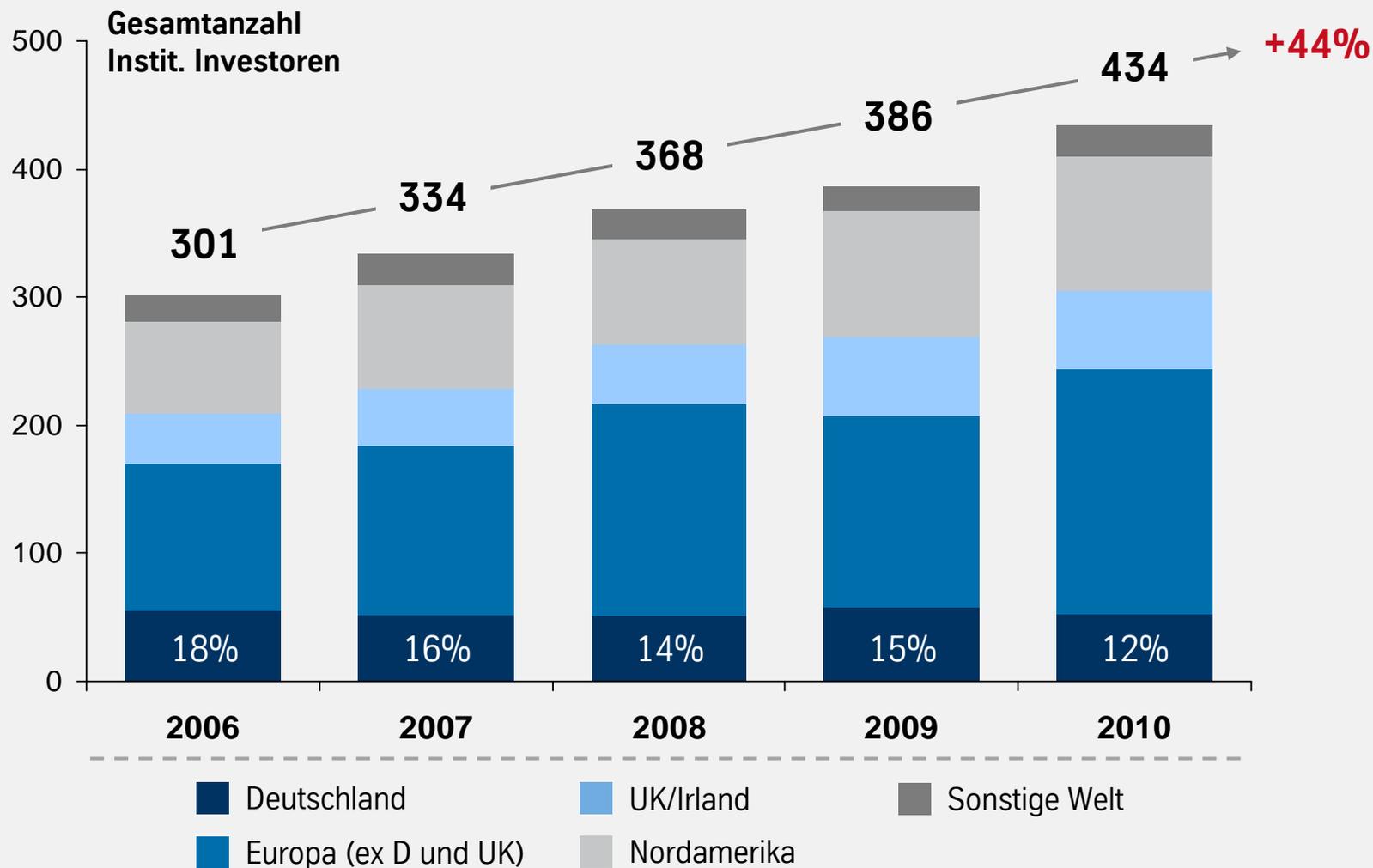
# Shareholder Targeting für effizienten Kapitalmarkt-Dialog: Identifizierung relevanter Investoren

## Ziele:

- Optimierung der Aktionärsstruktur
- Gezielte Steigerung Bekanntheitsgrad
- Effizienter Einsatz der Vorstands-Ressourcen



# Stetiger Ausbau der Investorenbasis und des Internationalisierungsgrads



# Corporate Finance im regelmäßigen Dialog mit Fixed Income-Analysten & Rating-Agenturen

## Creditor Relations/ Fixed Income-Analysten

- Corporate Finance als kontinuierlicher Ansprechpartner für Creditor Relations
- i.d.R. „Deal“-basierte Informationsveranstaltungen; fallweise auch „Non-Deal“-basierte Veranstaltungen
- Jährliches Banken-Meeting sowie regelmäßiger Kontakt zu Banken
- Einladung zu den regelmäßig von Investor Relations arrangierten Conference Calls

## Rating-Agenturen

*Standard & Poor`s, Moody`s, Fitch*

- Kontinuierlicher Dialog zwischen Corporate Finance und Rating-Agenturen
- Halbjährliche Management-Meetings
- Einladung zu den regelmäßig von Investor Relations arrangierten Conference Calls

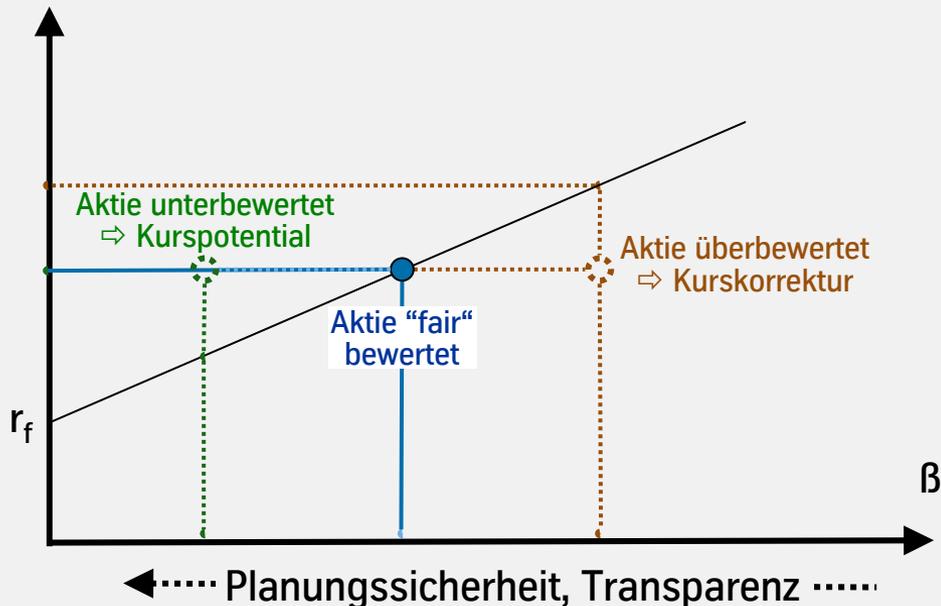
# Agenda

- Überblick ThyssenKrupp
- Investor Relations bei ThyssenKrupp
- Expectation Management: Ziele und Instrumente
- Herausforderungen beim Expectation Management in der Krise

# Schlüsselaufgabe des Kapitalmarkt-Dialogs: „Expectation Management“ (Management der Markterwartungen)

- Planungssicherheit (“Guidance”)
- Transparenz, Service
- Vertrauen, Glaubwürdigkeit

$$\text{Erwartete Rendite} = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

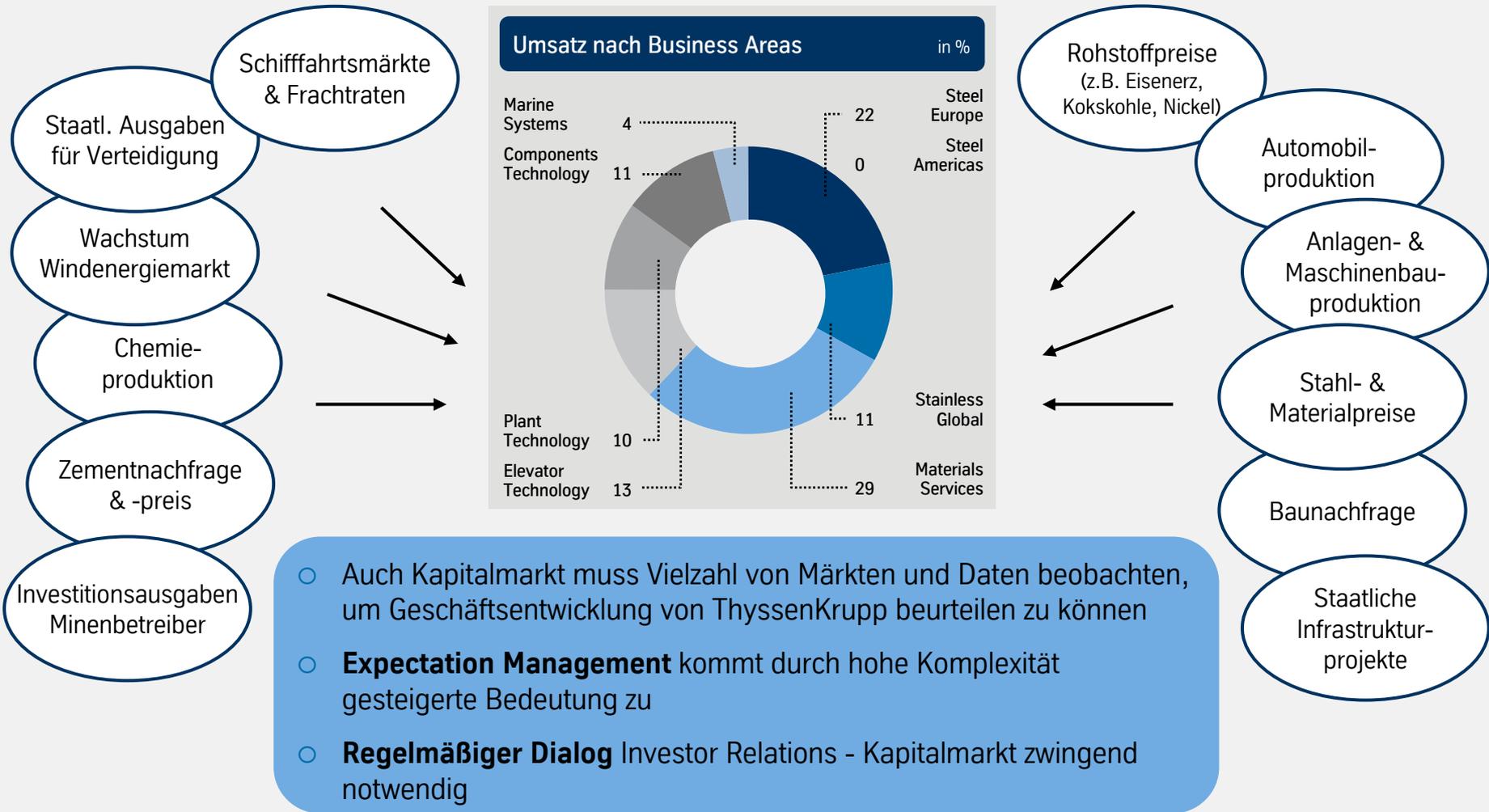


## Ziele Expectation Management:

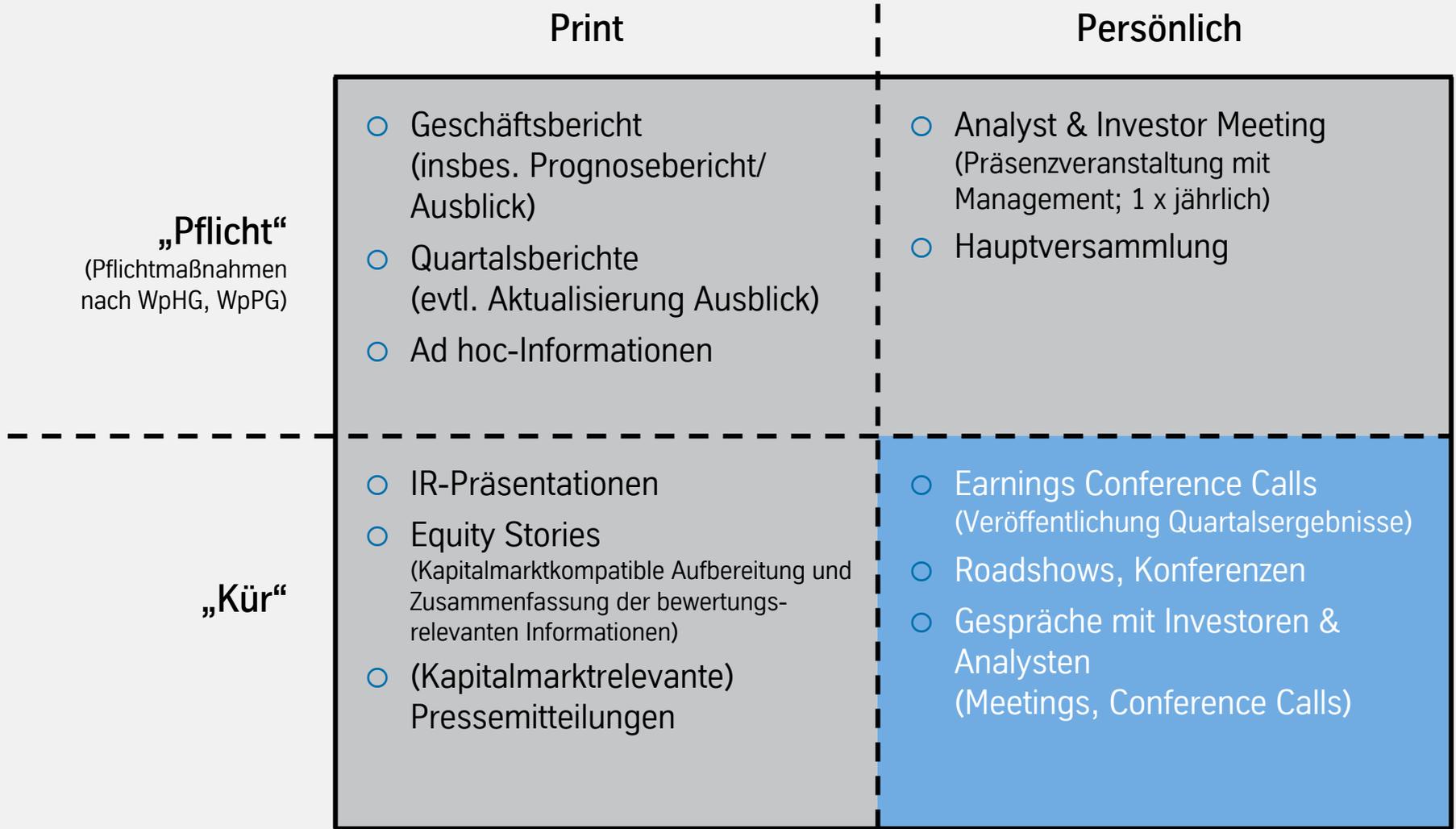
- Eingrenzung der Kapitalmarkt-erwartungen auf realistischen Korridor
- Verringerung Unsicherheit
- Reduzierung systematisches Risiko (“ $\beta$ ”)
- Reduzierung Volatilität Aktienkurs
- Sicherstellung Vertrauenswürdigkeit des Managements

➔ **Faire Bewertung der Aktie**

# Vielzahl von Einflussfaktoren durch hohe Diversifizierung von ThyssenKrupp erschwert Planungssicherheit und Transparenz

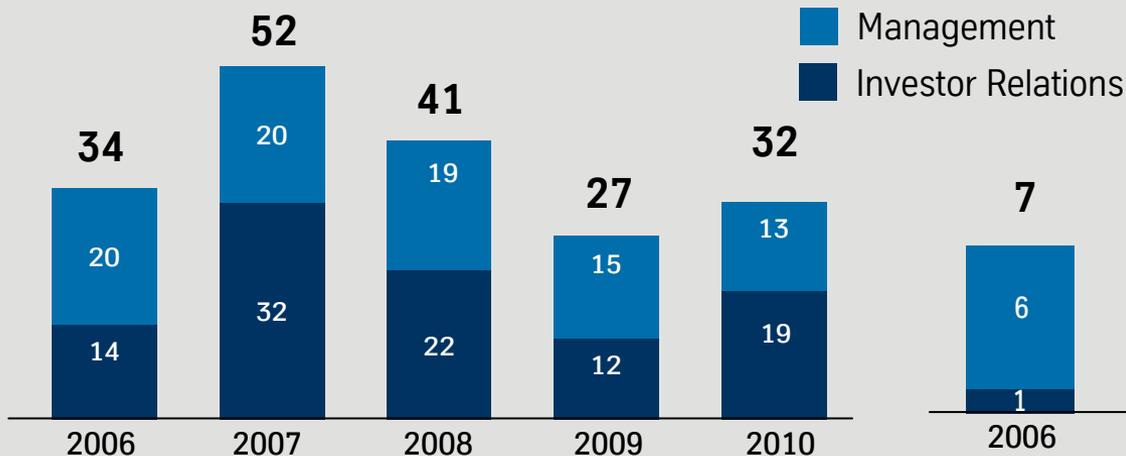


# Instrumente Kapitalmarkt-Dialog & Expectation Management

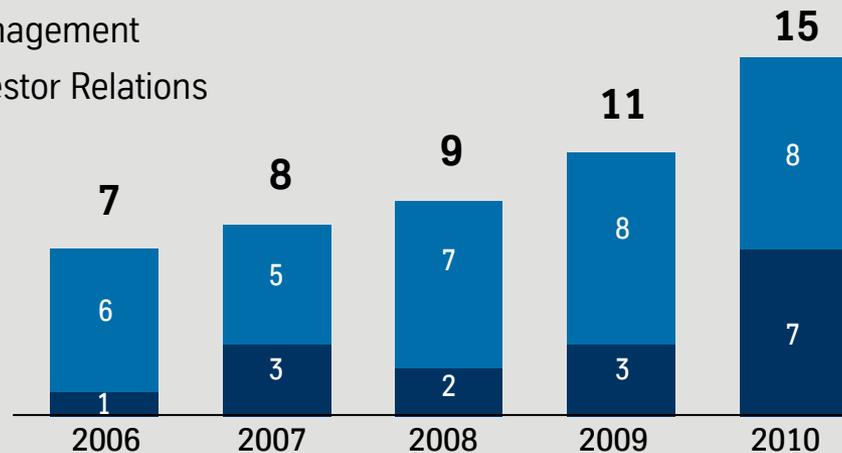


# Persönliche „Kür“-Maßnahmen steht im Mittelpunkt der IR-Aktivitäten

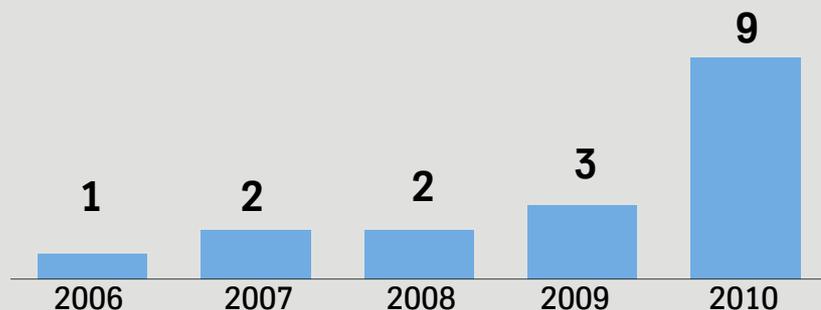
## Roadshows (Tage)



## Investorenkonferenzen



## Investoren Field Trips



Insgesamt mehr als  
**900 Investorenkontakte**  
in 2010 (+6% ggü. 2009)

# Ausblick („Guidance“) als zentrales Element des Expectation Management

## Einflussfaktoren auf Festlegung Guidance

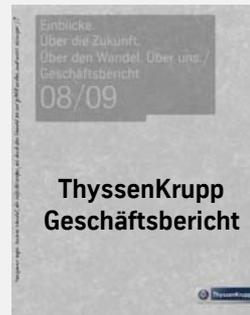
### Erwartungen Kapitalmarkt

Detailliertes, laufendes  
Tracking notwendig!  
(„TK IR Monitor“)



### Interne Planung (Controllingsysteme, Planungsprozess)

unter Einbeziehung:  
Gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen  
Peer Performance



### Nachtrags-, Chancen- und Prognosebericht

**Umsatz und Ergebnis:** Für das Geschäftsjahr 2009/2010 gehen wir von einer Stabilisierung des Umsatzes aus. Für die Ergebnisentwicklung erwarten wir eine signifikante Verbesserung hin zu einem wieder positiven Ergebnis, zu der die eingeleiteten Kostensenkungsprogramme erheblich beitragen werden. Das Bereinigte Ergebnis vor Steuern und Zinsen (um Sondereinflüsse bereinigtes EBIT) wird voraussichtlich im hohen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. Das Bereinigte Ergebnis vor Steuern (um Sondereinflüsse bereinigtes EBT) erwarten wir in niedriger dreistelliger Millionen-Euro-Höhe. Dabei wird das Bereinigte EBT durch Projektkosten und Anlaufverluste in der Business Area Steel Americas im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich erheblich belastet werden. Diese Ergebnisbelastungen werden wir nicht mehr als Sondereinflüsse klassifizieren, da der Projektcharakter durch die Inbetriebnahme der Stahl- und Weiterverarbeitungswerke nicht mehr vorliegen wird.

### Kapitalmarkt:

Überführung in Bewertungsmodelle (DCF, Multiples, SOTP)  
Reflektion im Aktienkurs

# Anforderungen an Expectation Management / Ausblick

Quelle: DVFA-Grundsätze für Effektive Finanzkommunikation

## „Realistisch-konservativ“

- Das Unternehmen folgt in seiner Prognose einer **realistisch-konservativen Grundhaltung** und vermeidet offensichtlich über-konservative wie auch über-optimistische Aussagen.
- Realistisch-konservativ beschreibt dabei die Grundhaltung, im Zweifel **lieber die vorsichtigere Prognose zu wählen und dann im Jahresverlauf die Prognose anzuheben**. Das bedeutet nicht, dass ein Unternehmen sich bewusst wenig ambitionierte Ziele setzen soll, die leicht zu erreichen sind.

## Bandbreiten

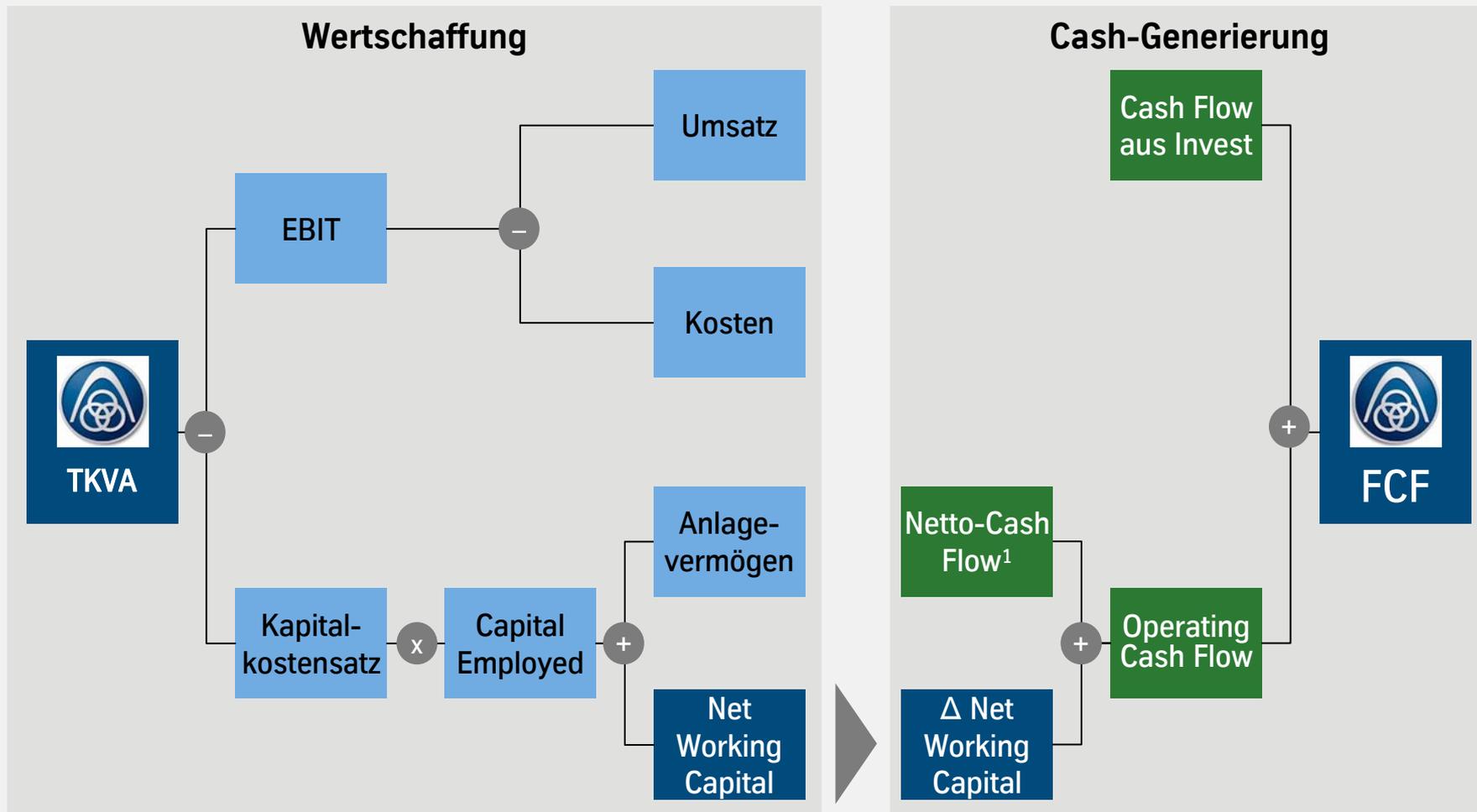
- Kerngrößen der Prognose empfehlen wir nicht als singuläre Zahlen zu kommunizieren, sondern in Form von **Bandbreiten**.
- Die **Bandbreiten** stellen einen Erwartungskorridor zu Beginn eines Geschäftsjahres dar und werden im Laufe der unterjährigen Berichterstattung **kontinuierlich angepasst bzw. konkretisiert**.

## Einhaltung bzw. Anpassung

- Die **Einhaltung bzw. das frühzeitige Anpassen von Prognosen** ist ein wichtiges Signal für die Kapitalmärkte in die **Fähigkeit des Managements**, das operative Geschäft aktiv zu steuern und auf Fehlentwicklungen zu reagieren.
- Eine **Veränderung von Prognosen** im Verlauf eines Geschäftsjahres ist ein **normaler Prozess**, wird jedoch vom Kapitalmarkt aufmerksam verfolgt.

# Enge Verknüpfung zwischen internem und externem Reporting notwendig

## Wertschaffung & Cash-Generierung als Zielgrößen der internen Steuerung



1. Netto-Cash Flow = Brutto-Cash Flow - Ertragsteuern;  
 Brutto-Cash Flow = Ergebnis vor Ertragssteuern + Abschreibungen - Zuschreibungen + Δ Pensionsrückstellungen

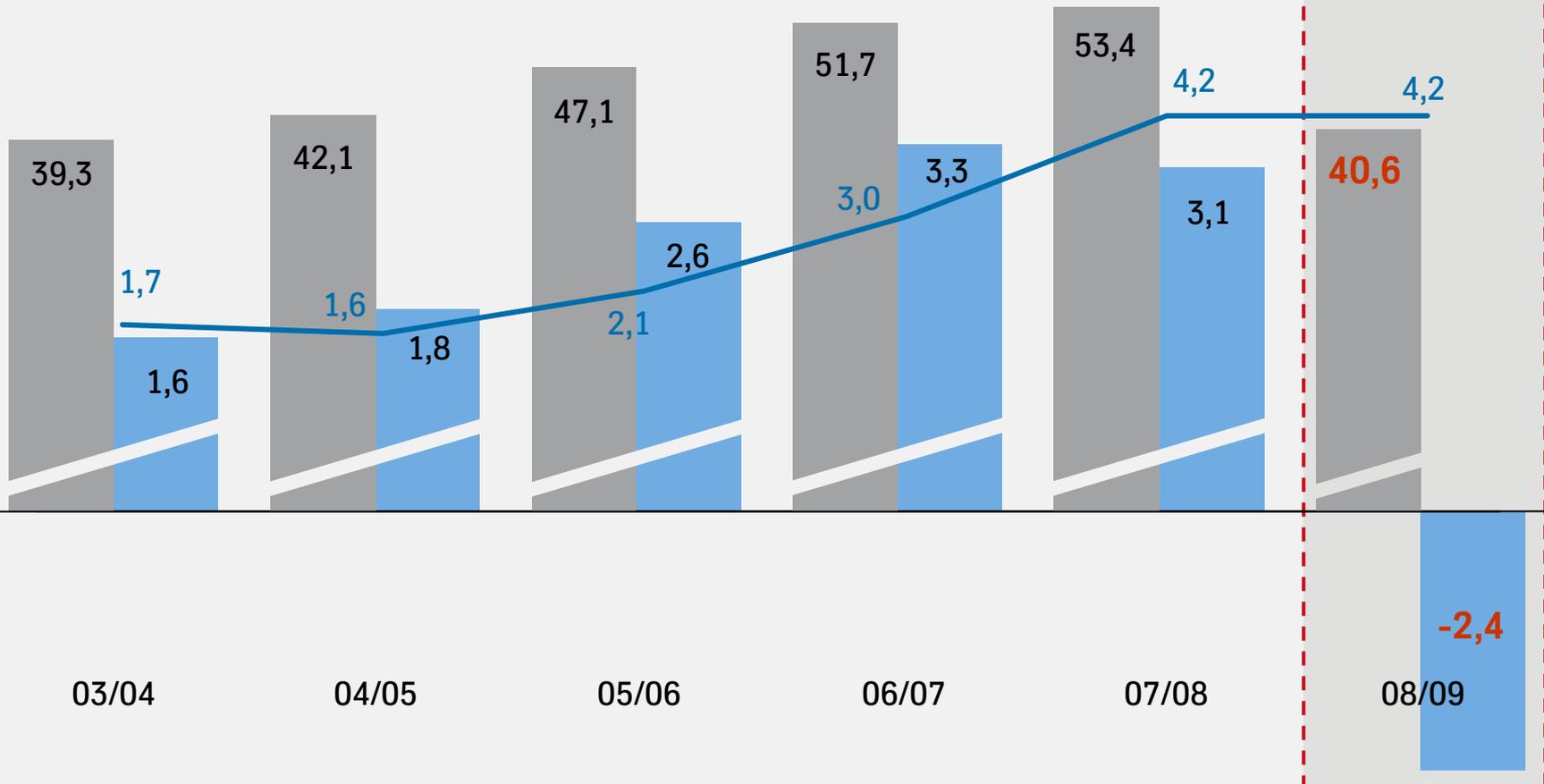
# Agenda

- Überblick ThyssenKrupp
- Investor Relations bei ThyssenKrupp
- Expectation Management: Ziele und Instrumente
- Herausforderungen beim Expectation Management in der Krise

# Drastischer Rückgang von Umsatz und Ergebnis im Krisenjahr 2008/09

## Gleichzeitiger Anstieg der Investitionen durch Großprojekte in Amerika

Umsatz (in Mrd €)
  EBT (in Mrd €)
   
 Investitionsauszahlungen (in Mrd €)



# Aktienmarkt geprägt von hoher Unsicherheit

VDAX vervierfacht sich 2008 ggü. dem langjährigen Durchschnitt

## Entwicklung VDAX (in %)



- „Angstbarometer“ VDAX
- DAX-Volatilitätsindex VDAX bildet die erwartete Schwankungsbreite des DAX in den kommenden 30 Tagen ab
- Volatilität wird auf Basis der an der Terminbörse Eurex gehandelten DAX-Optionen gemessen

# Ausblick auf GJ 2008/09 spiegelt hohe Unsicherheit wider



## Erwartete Ertragslage

Für das Geschäftsjahr 2008/2009 erwarten wir, dass die internationale Finanzkrise die konjunkturelle Entwicklung erheblich belasten wird. Das Welt-Bruttoinlandsprodukt wird nach unseren Schätzungen um weniger als 3 % zulegen, und damit wird die Weltwirtschaft durch eine rezessive Phase gehen. **Wie**

**sich die durch die Finanzkrise ausgelösten Verwerfungen auswirken, ist derzeit nur schwer abzuschätzen.** Diesen Einschränkungen tragen wir in unserer Planung für das kommende Geschäftsjahr Rechnung. Trotz der hohen Unsicherheiten und reduzierten Vorausschaubarkeit gehen wir davon aus, dass wir mit unserem Geschäftsportfolio auch in Phasen eines wirtschaftlichen Abschwungs gut aufgestellt sind.

**Umsatz und Ergebnis:** Wir planen für das Geschäftsjahr 2008/2009 einen **deutlichen Umsatzrückgang**. Dies wird sich im **Ergebnis** entsprechend niederschlagen. **Die zunehmenden Unsicherheiten auf den Finanz- und Realmärkten erlauben zurzeit keine quantifizierbare Prognose.** Im Rahmen der Quartalsberichterstattungen werden wir uns konkreter zum laufenden Geschäftsjahr äußern. Preis- und Mengenrisiken werden durch rückläufige Einsatzstoffpreise sowie durch ein umfangreiches zusätzliches Maßnahmenpaket zur Effizienzsteigerung begrenzt. Dies wird darüber hinaus die Kapitalbindung im Umlaufvermögen signifikant reduzieren.

Auszug aus Geschäftsbericht 2008/09  
(veröffentlicht am 27.11.08)

Durch hohe Unsicherheit in Folge der Finanzkrise keine belastbare quantifizierbare Ergebnis-Prognose möglich!

# Spannungsfeld bei Guidance in der Krise

Hohe Unsicherheit und Volatilität erschwert zuverlässige Prognose, Kapitalmarkt/Analysten legt aber weiterhin hohen Wert auf Guidance!

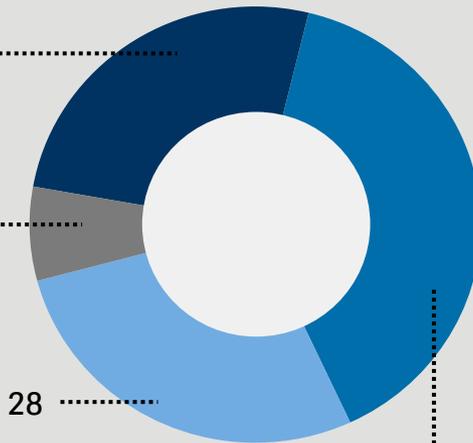
How would you prefer that companies respond to the more difficult conditions for providing accurate forecasts?

Continue to provide earnings guidance as usual: 26

Suspend the practice of providing earnings guidance: 7

Limit guidance to particular line items that they have more visibility on: 28

Continue to provide earnings guidance, but provide a wider range of earnings guidance than normal: 39

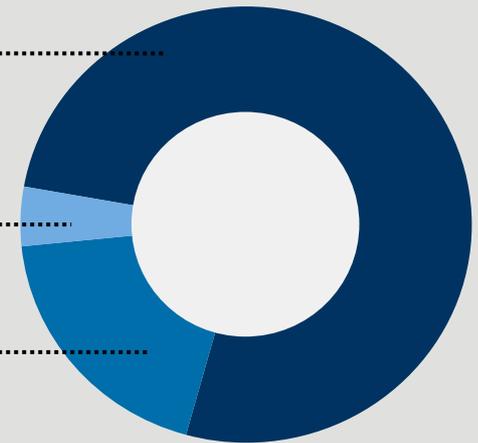


In general, do you think that a company that suspended earnings guidance in this environment would be penalized by the market for this decision?

Yes: 76

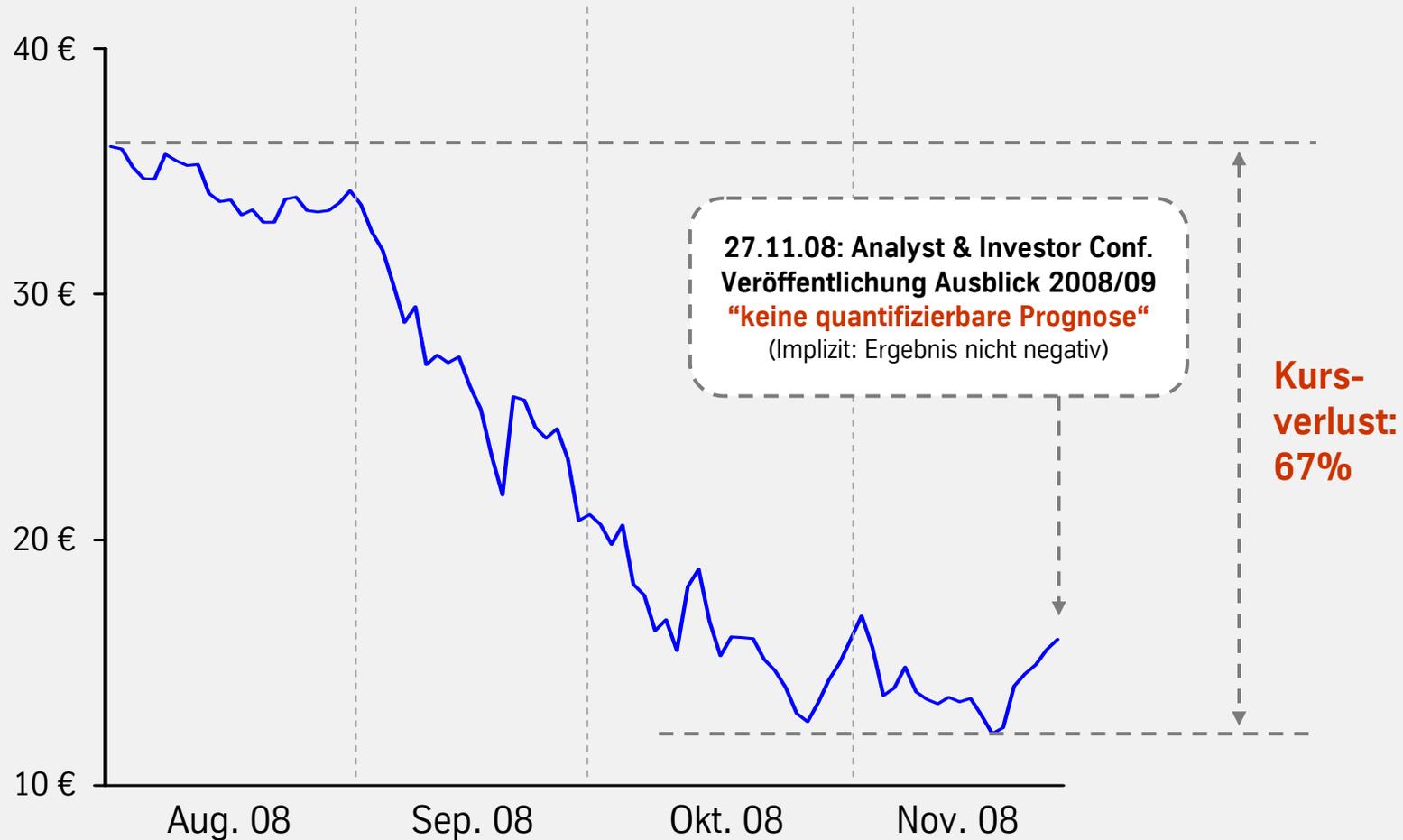
No opinion: 19

No: 5



Source: 2009 Earnings Guidance Survey; MWW GROUP WHITE PAPER

# Kapitalmarkt nimmt hohe Unsicherheit in 2008/09 vorweg: Hohe Kursverluste vor Veröffentlichung Ausblick 2008/09



# Anpassungen Ausblick im Krisenjahr 2008/09:

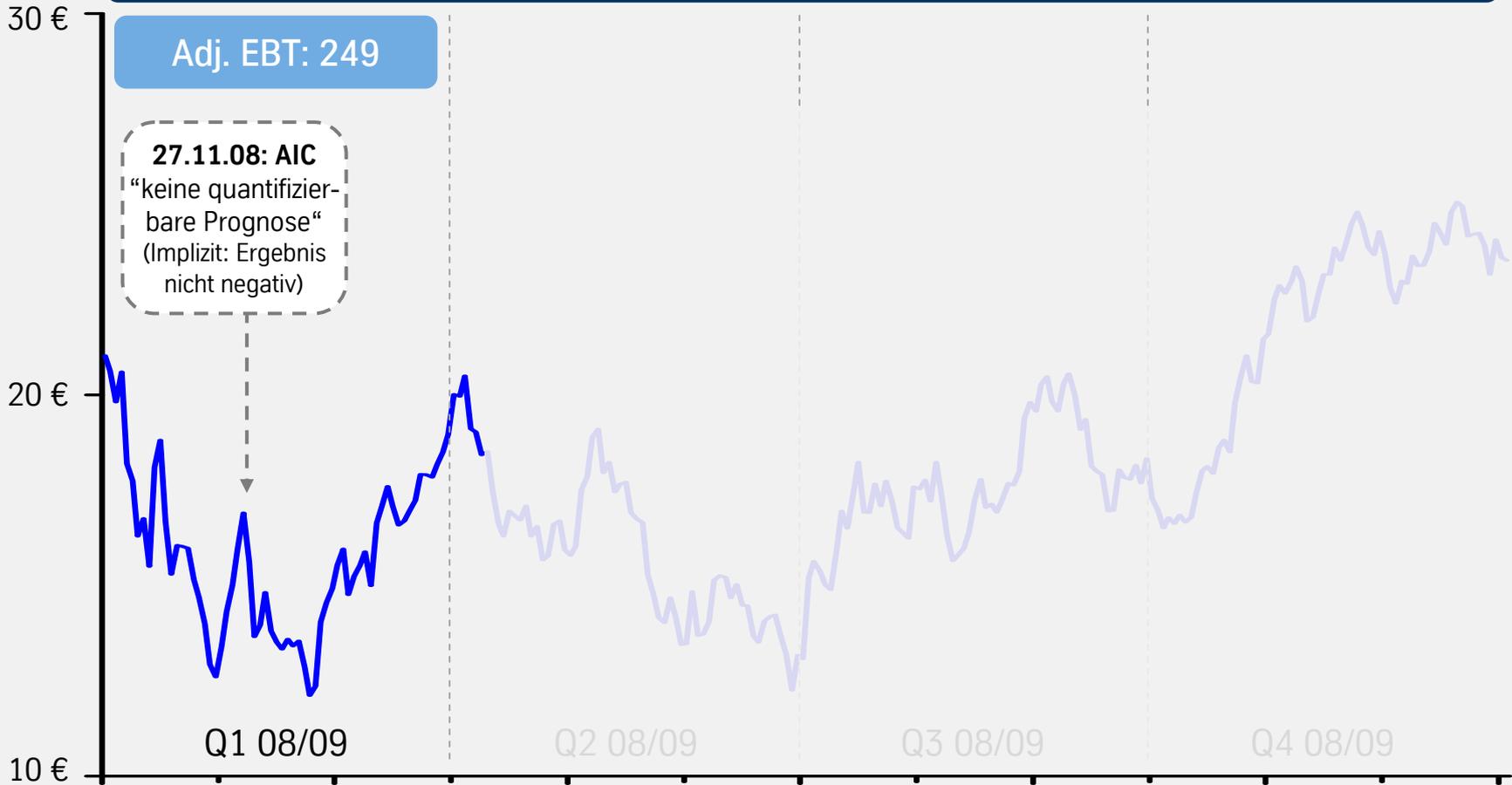
## Dreifache Senkung des Ausblicks notwendig; zwei Ad hoc-Mitteilungen

**GJ 2008/09: Adjusted EBT -1.076 Mio €**



# Q1 2008/09: Noch positives Ergebnis, positive Tendenz beim Ausblick Aktienkurs folgt positiven Signalen und steigt zunächst wieder

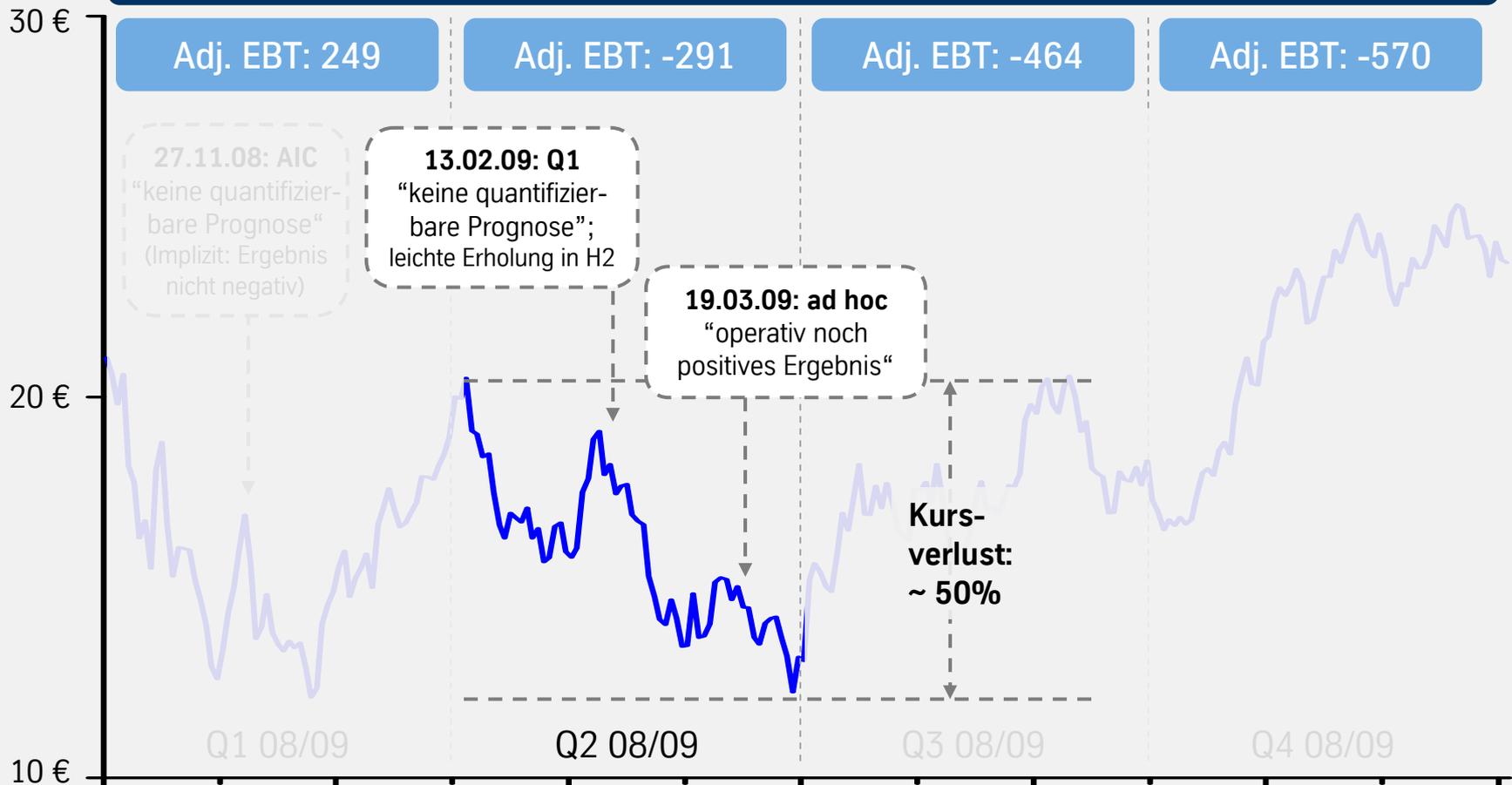
GJ 2008/09: Adjusted EBT -1.076 Mio €



# Ab Q2: Positive Guidance bestätigt sich nicht, Ergebnisse werden negativ

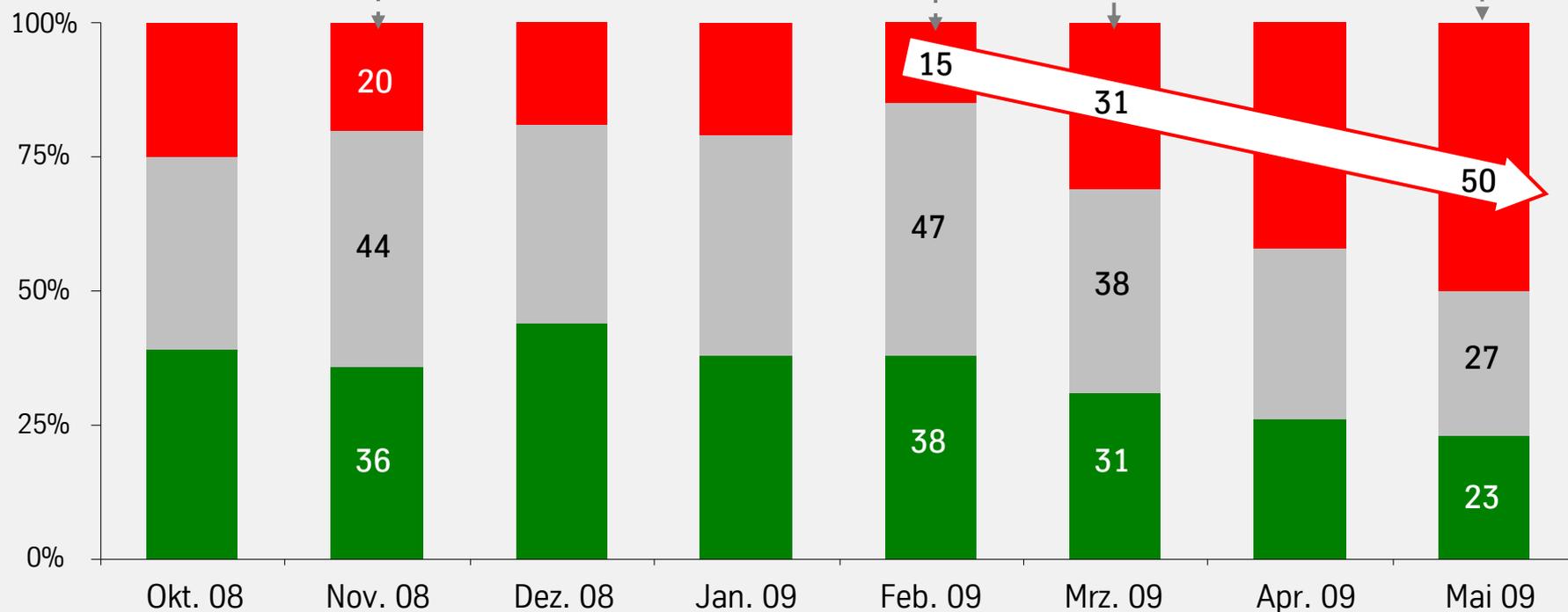
## Vertrauensverlust; Aktienkurs fällt trotz weiter (zu?) positivem Ausblick

**GJ 2008/09: Adjusted EBT -1.076 Mio €**



# Anlage-Empfehlungen der Analysten spiegeln Ergebnisentwicklung und Senkungen des Ausblicks wider

- Sell
- Hold
- Buy



## Rating: Verlust Investment Grade bei S&P

	Long term- rating	Short term- rating	Outlook
Standard & Poor's	<b>BB+</b>	<b>B</b>	<b>stable</b>
Moody's	<b>Baa3</b>	<b>Prime-3</b>	<b>negative</b>
Fitch	<b>BBB-</b>	<b>F3</b>	<b>negative</b>

# Reaktion auf die Krise: Maßnahmen bei Effizienz, Projekte, Portfolio

## Effizienz

- 1 Reorganisation & Strategische Neuordnung des Konzerns

Zentralere Steuerung

Höhere interne & externe Transparenz

- 2 Überarbeitung der Reporting-Systeme, Verbesserung des Risikomanagements

- 3 Restrukturierungsmaßnahmen in allen Business Areas

Realisierung von kurzfristigen und nachhaltigen Kosteneinsparungen

## Projekte

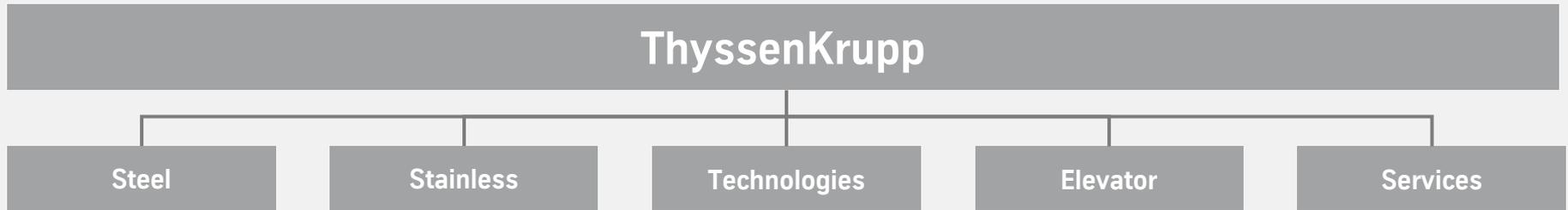
- Anpassung des industriellen Konzepts der Großprojekte in USA und Brasilien:
- Streckung und zeitliche Verschiebung der Investitionen
- Markt- und liquiditätsoptimierter Hochlauf

## Portfolio

- Erhöhung der Beteiligung von Vale an CSA Brasilien
- Verkauf Industrial Services-Aktivitäten
- Neuausrichtung Marine Systems auf Marine-Schiffbau
- Best-owner Prozess Metal Forming

# 1 Reorganisation & Strategische Neuordnung des Konzerns

## Höhere Transparenz auch im externen Reporting



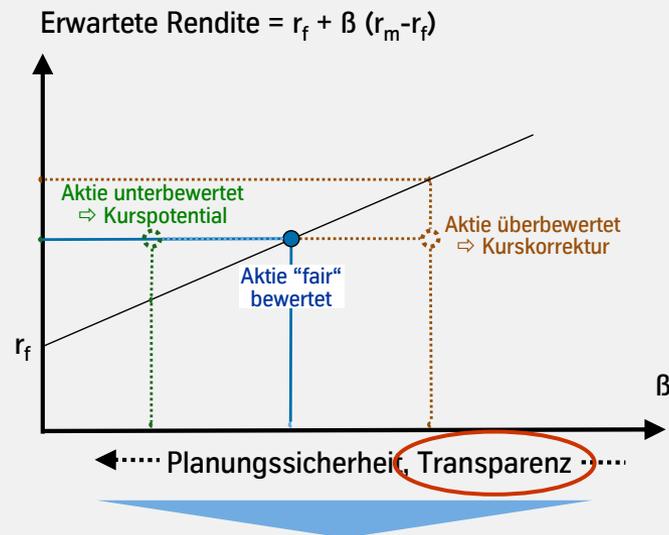
**Reorganisation: 8 Business Areas**  
(umgesetzt zum 01.10.2009)



(Sales FY 2008/09; inter-BA sales not consolidated)

# 1 Reorganisation & Strategische Neuordnung des Konzerns

## Höhere Transparenz wird vom Kapitalmarkt positiv aufgenommen



### Höhere Transparenz =

- Verringerung Unsicherheit
- Gleichartige Geschäfte besser zu prognostizieren
- Adäquatere Bewertung der einzelnen Business Areas möglich
- ➔ Reduzierung Risikozuschlag ("β")

### Positive Analystenkommentare zu höherer Transparenz:

#### Morgan Stanley, 06.04.2010:

- "One of the major achievements of the new reporting structure in Technologies is to provide a **greater insight into the underlying profitability in the different units.**"
- "The new structure allows now to **keep track of the different units.**"

#### JP Morgan, 08.10.2010:

- "The new organizational structure ... is clearly a smart move aiming to **decouple the underlying value of assets from the conglomerate structure, enabling a better comparison with peers' performances and valuation.**"

## 2 Überarbeitung Reportingsysteme / Verbesserung Risikomanagement

Organisation & Prozesse Risikomgmt.: Kombination Top Down - Bottom Up

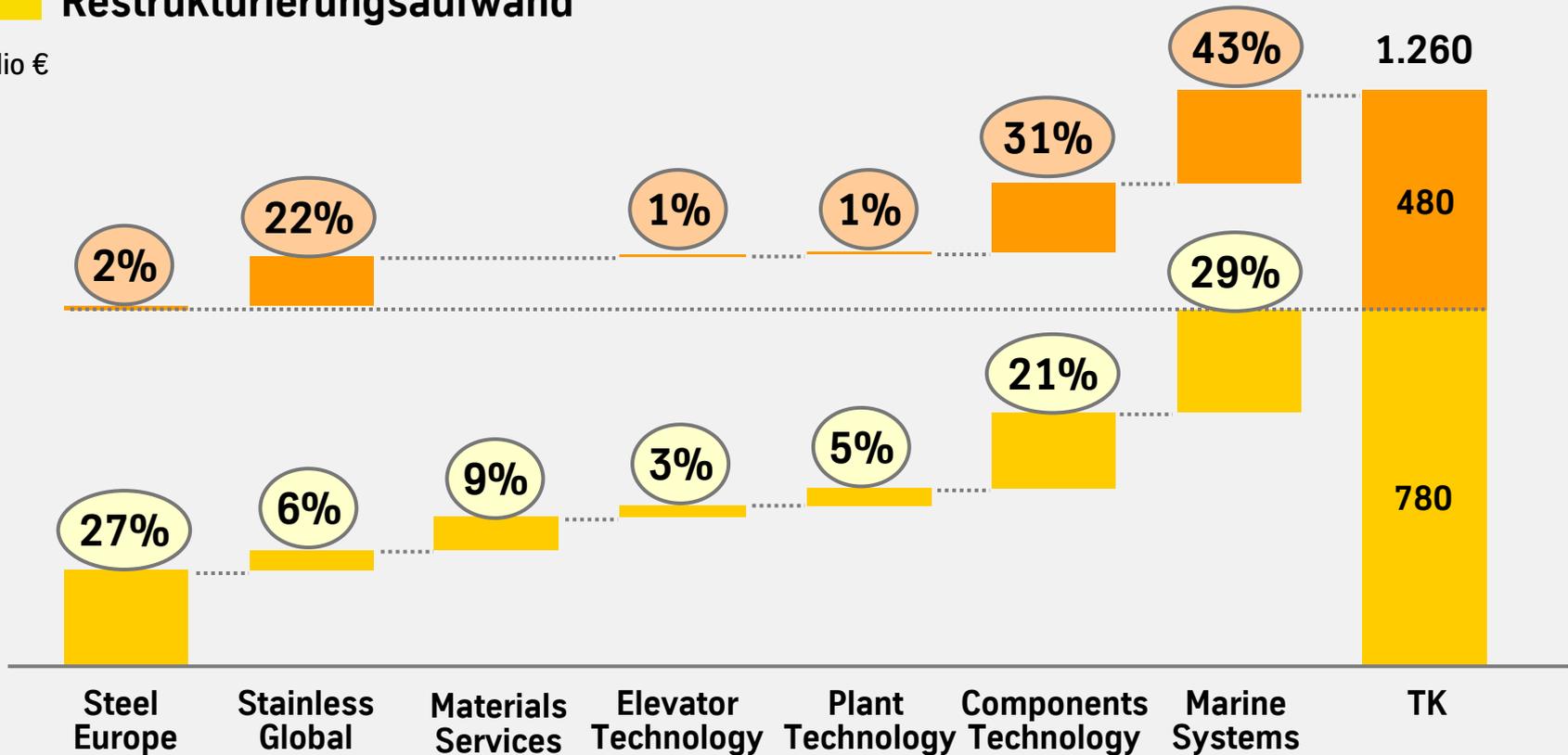


### 3 Restrukturierungsmaßnahmen in allen Business Areas

Impairments

Restrukturierungsaufwand

Mio €



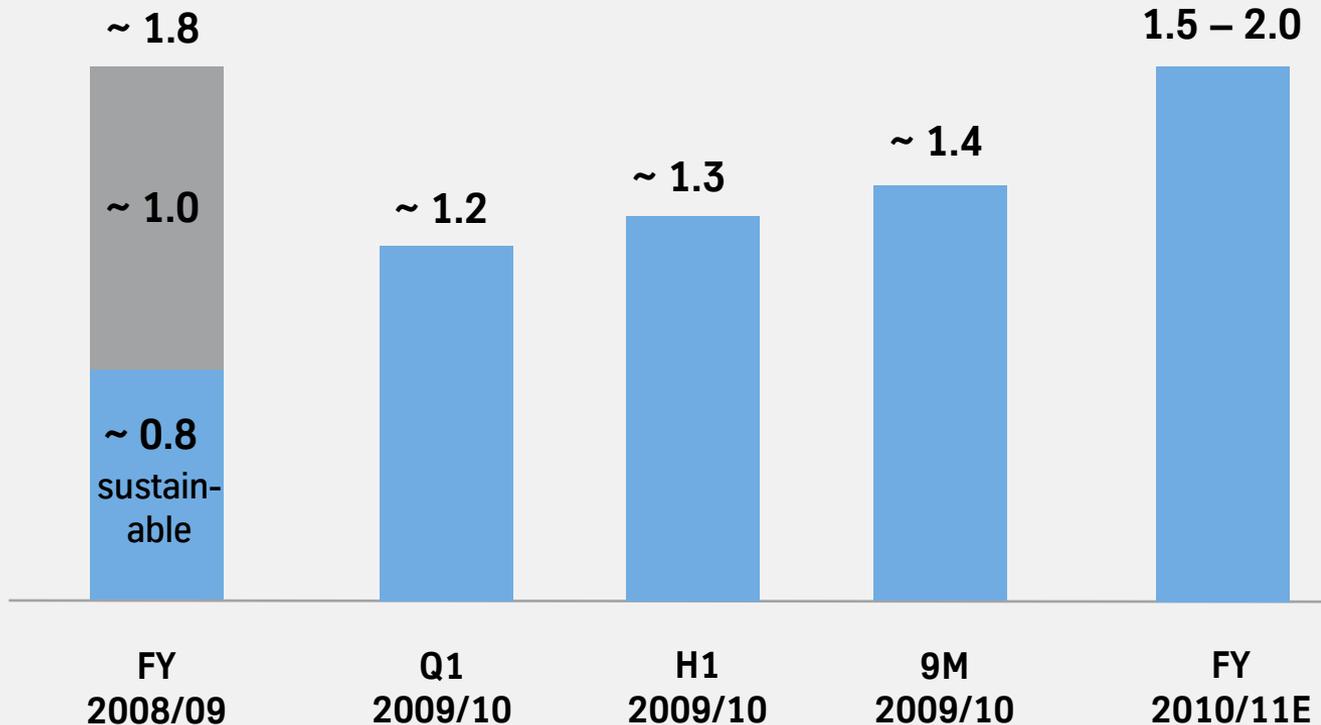
### 3 Restrukturierungsmaßnahmen in allen Business Areas: Realisierung von kurzfristigen und nachhaltigen Kosteneinsparungen

Realized management gains

billion €

Targeted sustainable  
cost savings

billion €

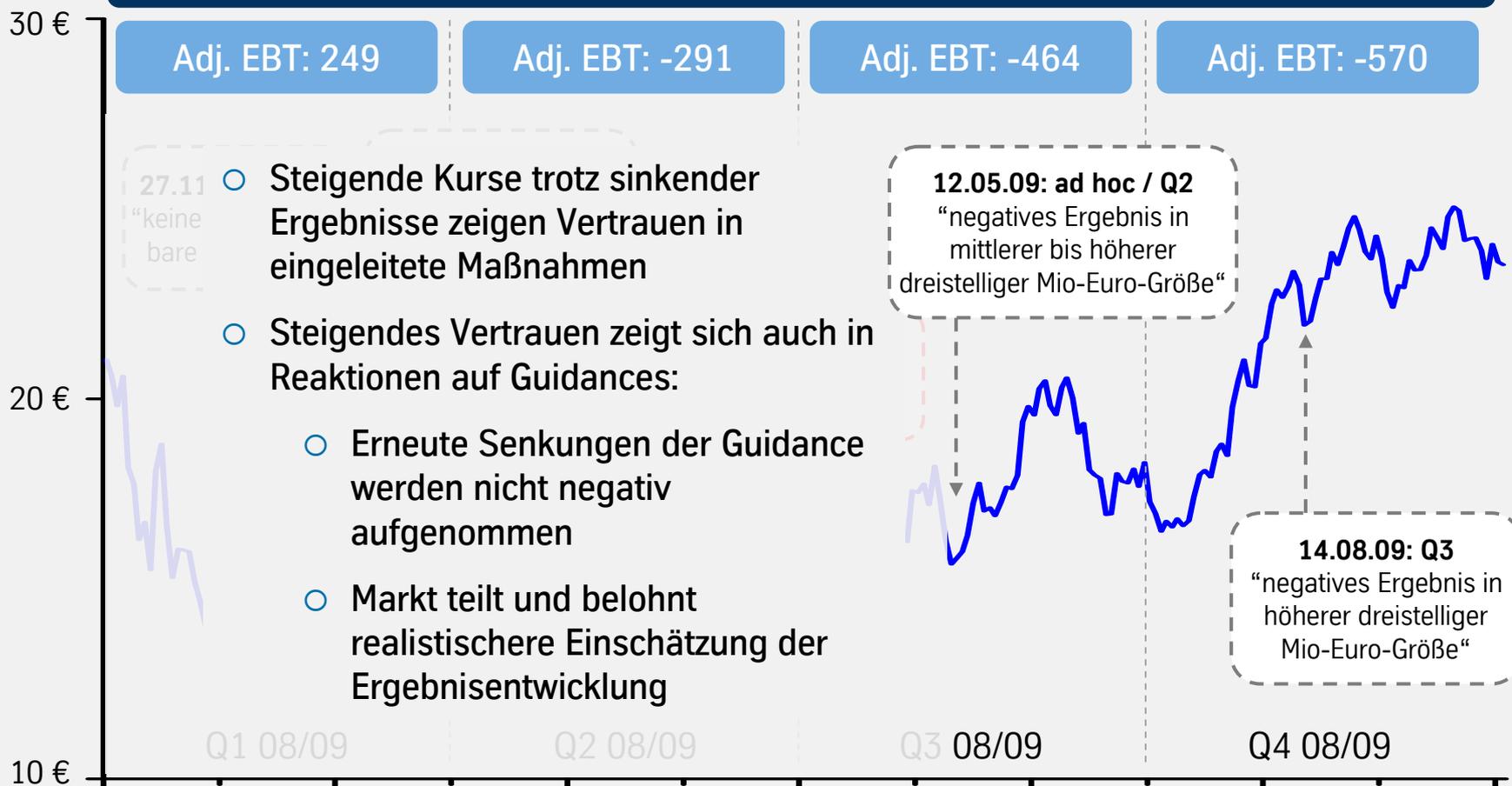


- Based on existing restructuring measures/initiatives
- Excluding effects from portfolio optimization
- Additional restructuring measures at Components Technology delivering additional savings

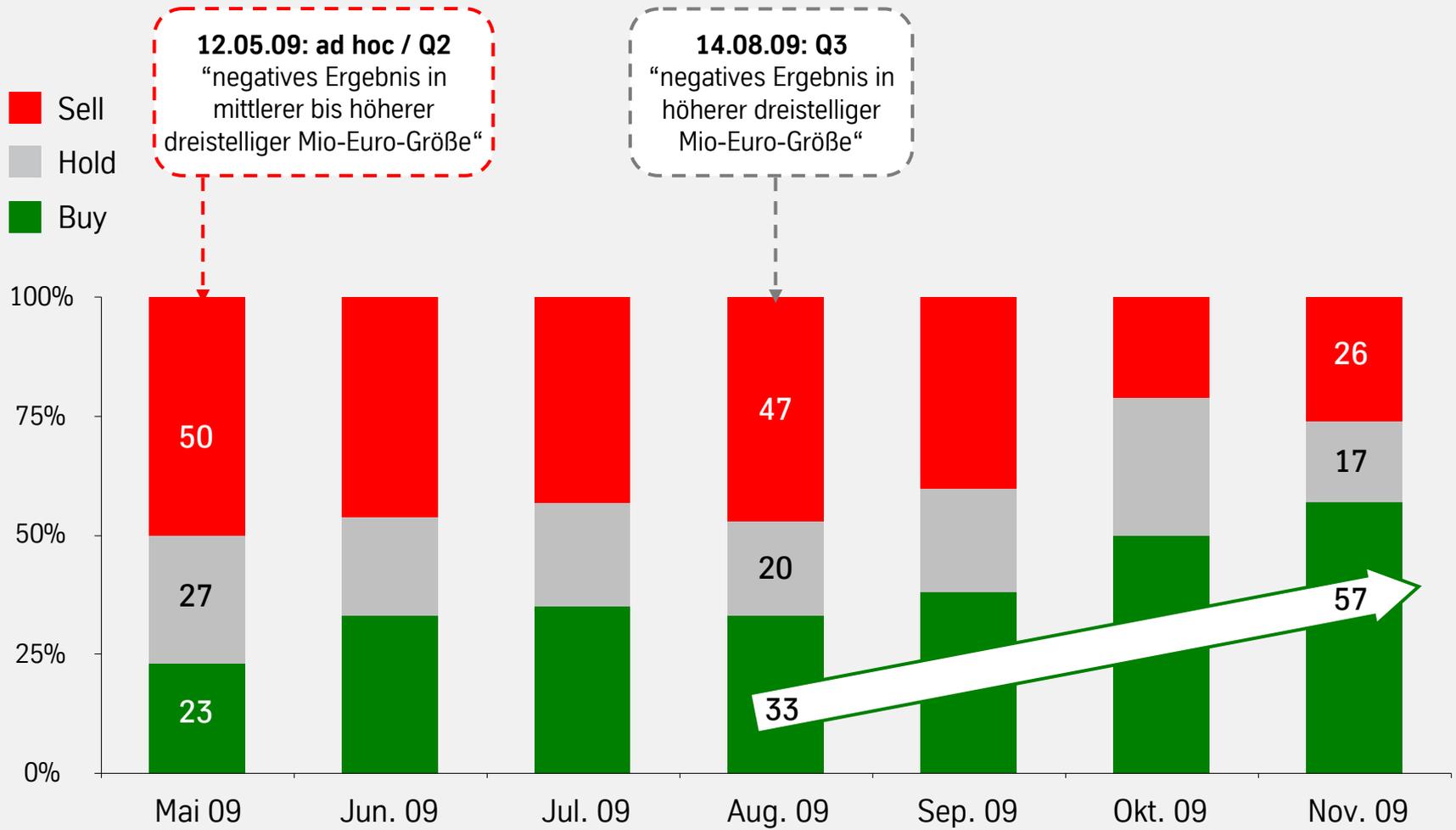
# Kapitalmarkt honoriert eingeleitete Maßnahmen mit steigenden Kursen

## Kurssteigerung um ~ 50% (12.05. – 30.09.09)

**GJ 2008/09: Adjusted EBT -1.076 Mio €**



# Auch Analysten-Empfehlungen entwickeln sich wieder positiv

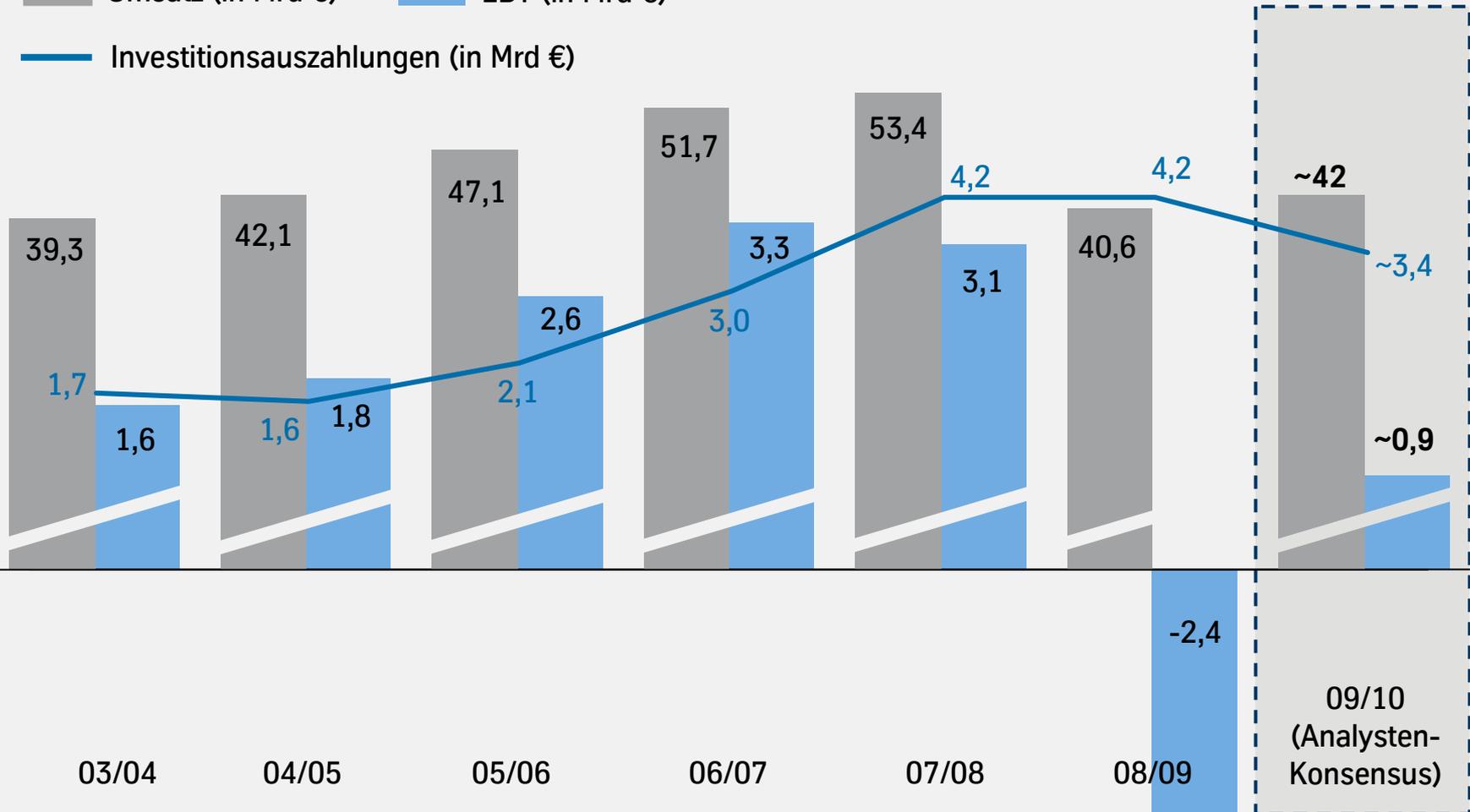


# GJ 2009/10: Maßnahmen zeigen Wirkung

## ThyssenKrupp mit Steigerung bei Umsatz und Ergebnis

■ Umsatz (in Mrd €)    ■ EBT (in Mrd €)

— Investitionsauszahlungen (in Mrd €)



# Ausblick 2009/10: Wieder konkretere Aussage zur Ergebnisentwicklung



## Erwartete Ertragslage

Mit Blick auf das Geschäftsjahr 2009 / 2010 sehen wir die sich aktuell abzeichnende wirtschaftliche Erholung als noch fragil an.

**Umsatz und Ergebnis:** Für das Geschäftsjahr 2009 / gehen wir von einer **Stabilisierung des Umsatzes** aus. Für die Ergebnisentwicklung erwarten wir eine signifikante

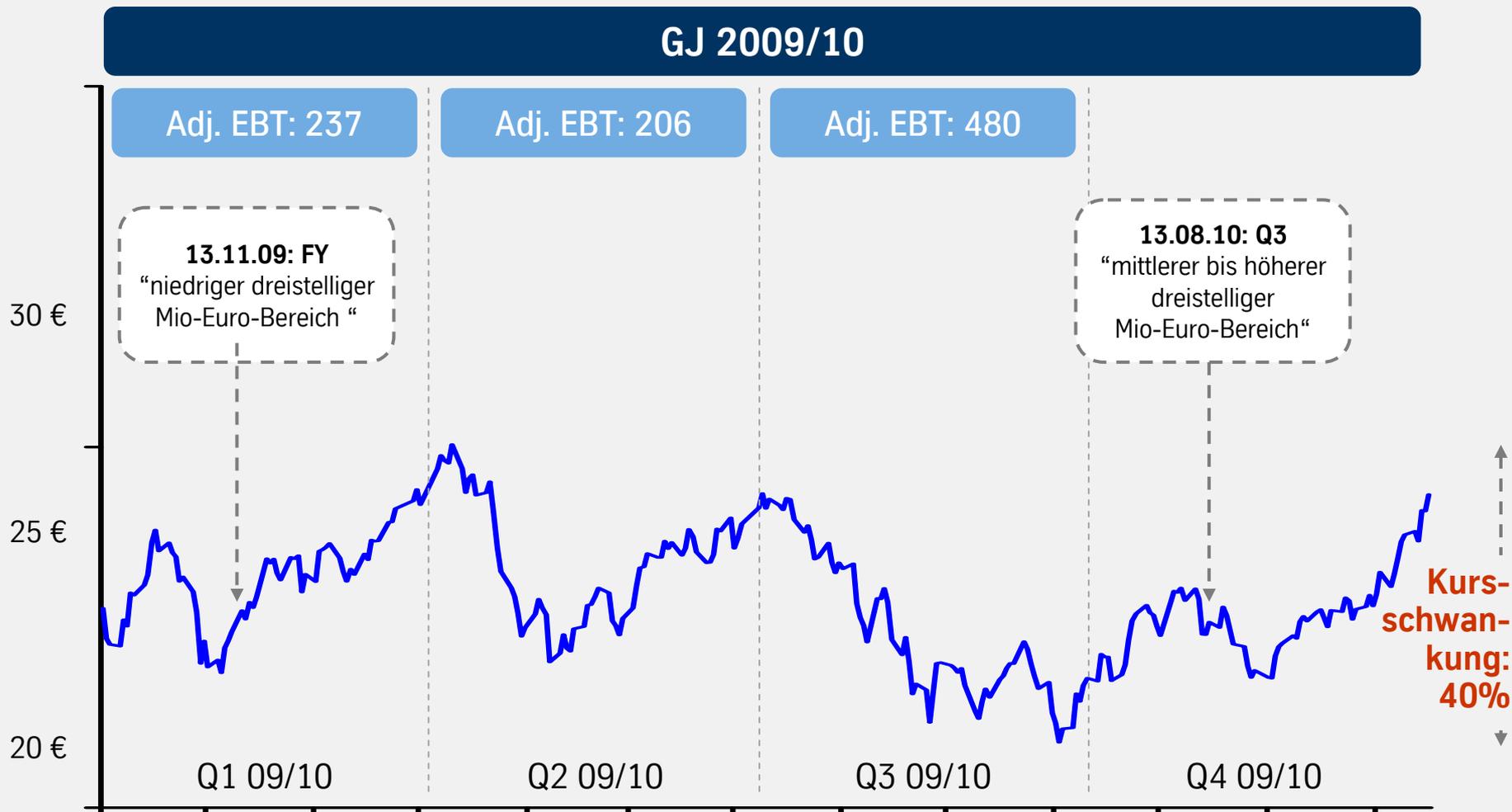
Verbesserung hin zu einem wieder positiven Ergebnis, zu der die eingeleiteten Kostensenkungsprogramme erheblich beitragen werden. Das Bereinigte Ergebnis vor Steuern und Zinsen (um Sondereinflüsse bereinigtes EBIT) wird voraussichtlich im hohen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. **Das Bereinigte Ergebnis vor Steuern (um Sondereinflüsse bereinigtes EBT) erwarten wir in niedriger dreistelliger Millionen-Euro-Höhe.** Dabei wird das Bereinigte EBT durch Projektkosten und Anlaufverluste in der **Business Area Steel Americas im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich** erheblich belastet werden.

*Zu bereinigende Sondereinflüsse sind Veräußerungsergebnisse, Restrukturierungsaufwendungen, Wertminderungsaufwendungen, weitere nicht operative Aufwendungen sowie weitere nicht operative Erträge. Bei den Sondereinflüssen handelt es sich um einmalig bzw. selten auftretende positive oder negative Effekte, die in ihrer Art und Höhe ungewöhnlich sowie von wesentlicher Bedeutung sind und damit das Ergebnis der Geschäftstätigkeit überlagern.*

**Ausblick für Steel Americas:  
Reduzierung Unsicherheit über  
Ergebnisentwicklung der  
neuen Business Area ohne  
historische Vergleichswerte**

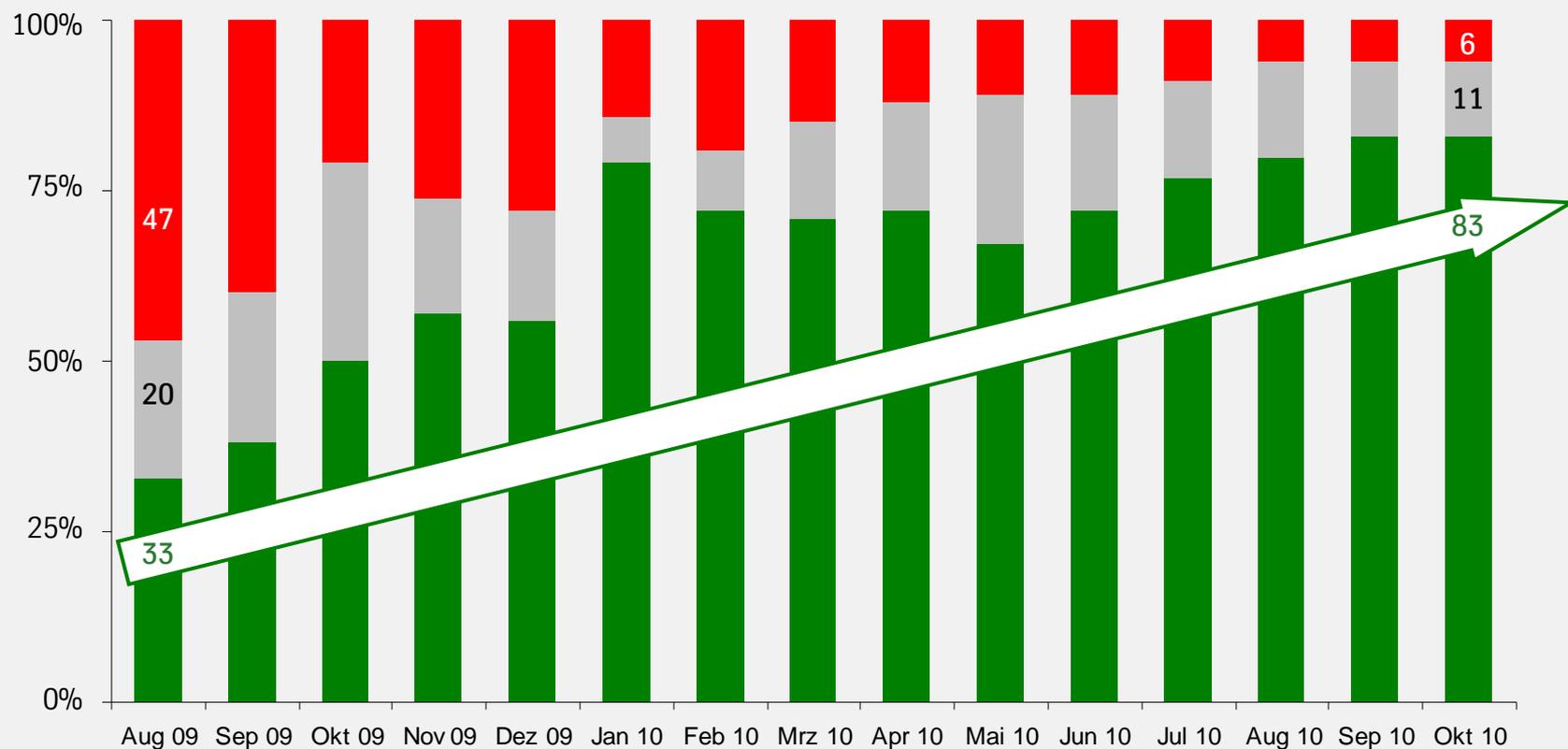
# Ausblick 2009/10: 9 Monate lang unverändert, dann Anhebung

Geringere Kurs-Volatilität im Jahresverlauf, steigende Kurse zum Jahresende



# Weiter positive Entwicklung der Analysten-Empfehlungen: 29 von 35 Analysten empfehlen die ThyssenKrupp-Aktie aktuell zum Kauf

■ Sell ■ Hold ■ Buy



# Rating: Beurteilung Finanzlage durch Rating-Agenturen

## Beispiel S&P: Zentrale Kennzahl FFO/Total Debt

$$\text{FFO/Total Debt} = \frac{\text{Funds from Operations}}{\text{Total Debt}}$$

### Wesentliche Stellgrößen:

#### Komponenten „Funds from Operations“:

- Operating Cash Flow
- + Abschreibungen Operating Lease (Berechnung S&P)
- Mittelbindungen (+) / -freisetzungen (-) aus Aktiva/Passiva
- +/- Sonstige Positionen (Anpassung Pensionen, Bauzeitinsen, etc.)
- nicht operative Ausz. (+) / nicht operative Einz. (-)

**FFO**

---



---

#### Komponenten „Total Debt“:

- Brutto-Finanzverbindlichkeiten
- + Forderungsverkäufe
- + Operating Lease (Barwert gem. Berechnung S&P)
- + Garantien/Entfernungsverpflichtungen
- + Pensionsverpflichtungen (Berechnung S&P)
- Cash
- + Operating Cash (nicht zur Schuldentilgung verfügbar)

**Total Debt**

---



---

#### Im Zähler:

① **Operating Cash Flow vor Veränderung NWC**

... maßgeblich beeinflusst durch:

② **Ergebnis vor Steuern (EBT)**

#### Im Nenner:

③ **Alle Verschuldungspositionen**

④ Verschuldungsreduzierende Maßnahmen als wesentliche Hebel, z. B.:  
**Reduzierung Investitionsauszahlungen**  
**Desinvestitionen**  
**Abbau Net Working Capital**

# Rating: Interne Planung & Steuerung der zentralen Rating-Kennzahlen

## Modell zum „Plausible Case“ fasst wesentliche Stellgrößen zusammen

in Mio €	2008/09	2009/10			2010/11		2011/12
	IST	IST	Delta	Plausible Case	Budget (angep.*)	Delta	Plausible Case
<b>EBIT (neu Def. ab 2010/11)</b>	-1,663						
Sondereffekte	-1,289						
<b>EBIT bereinigt</b>	-375						
<b>EBT ②</b>	-2,364						
<b>Jahresüberschuss</b>	-1,873						
Abschreibungen gem. Kapitalflussrechnung	1,854						
<b>Veränderung NWC (gem. S&amp;P) ④</b>	4,445						
Sonstige Positionen	-728						
<b>Operating Cash Flow ①</b>	3,699						
Investitionsauszahlungen ④	-4,236						
Desinvestitionen	199						
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	-4,037						
<b>Free Cash Flow vor Dividende</b>	-338						
Dividende	-603						
Sonstige Finanzierungsvorgänge	466						
<b>Delta Netto-Finanzschulden ③</b>	-475						
<b>Stand Netto-Finanzschulden</b>	-2,059						
<b>FFO / Total Debt</b> (indikativ)	-4.1%						
<b>CFO ./ Dividends / Adj. Debt</b> (indikativ)	25.7%						
<b>Adj. Debt / EBITDA</b> (indikativ)	15.2x						

Rückkehr zum Investment Grade-Rating

# 2009/10: Positive Reaktionen der Rating-Agenturen

	Long term- rating	Short term- rating	Outlook
Standard & Poor's	BB+	B	stable
Moody's	Baa3	Prime-3	negative
Fitch	BBB-	F3	stable

Bestätigung  
Invest. Grade  
(Dez. 2009)

Upgrade  
Outlook  
(Juli 2010)

# Zusammenfassung

- Kapitalmarkt erwartet regelmäßigen Dialog und verlässliches Expectation Management, insbesondere:
  - bei komplexen und stark diversifizierten Unternehmen
  - bei unsicherer und volatiler Wirtschafts- und Unternehmenslage
- Expectation Management erfolgt nicht nur über Pflicht-Publikationen, sondern im Wesentlichen über direkten, persönlichen Kontakt
- Erfolgreiches Expectation Management verringert die Volatilität des Aktienkurses und stellt eine faire Bewertung der Aktie sicher
  
- **Zentrale Herausforderungen für ThyssenKrupp zur weiteren Verbesserung des Expectation Managements:**
  - Weitere Verbesserung der internen Controllingsysteme und -prozesse
  - Abbau Komplexität durch Restrukturierung und Portfolio-Maßnahmen