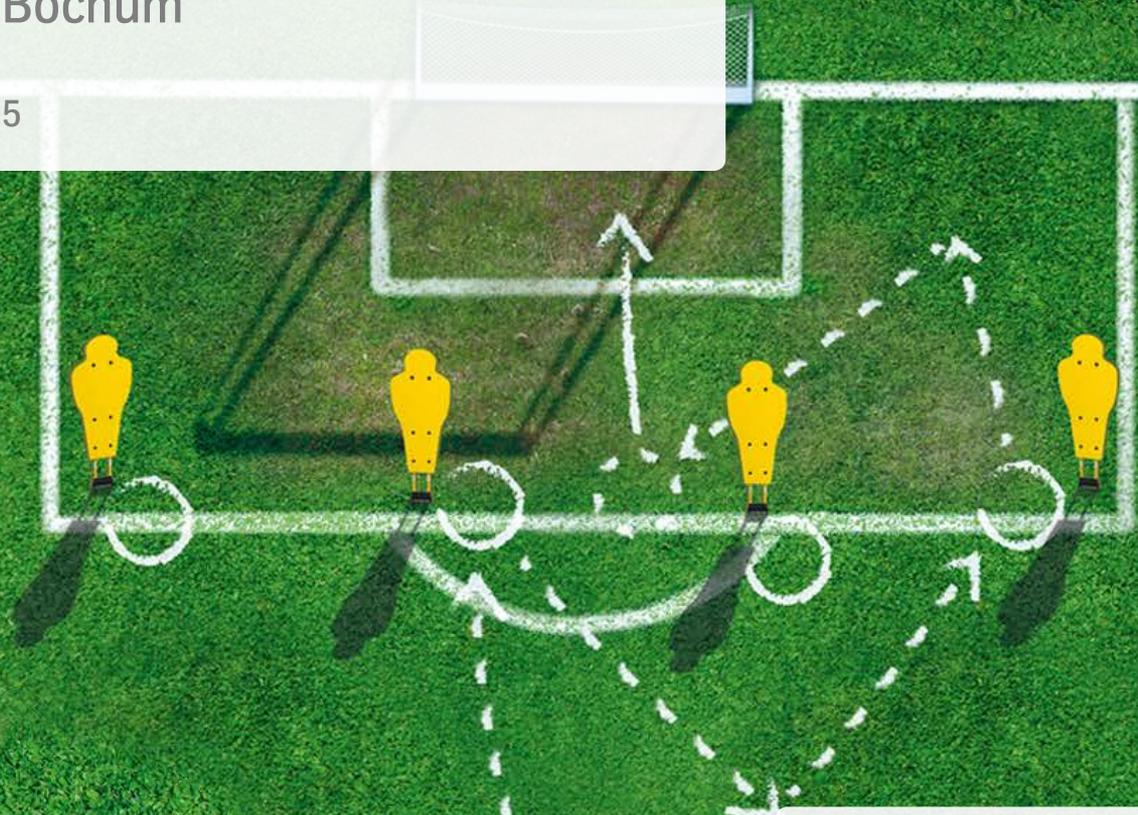


Corporate Governance und wertorientierte Unternehmensführung

Vortrag an der Ruhr-Uni Bochum

Dr. Heinrich Hiesinger – 6. Mai 2015



Wir entwickeln die Zukunft für Sie.



ThyssenKrupp

Agenda

- 1 ThyssenKrupp im Überblick
- 2 Corporate Governance
- 3 Wertorientierte Unternehmenssteuerung
- 4 Vergütung und Beurteilung



ThyssenKrupp im Überblick – ein diversifizierter Industriekonzern

Kennzahlen – Geschäftsjahr 2013/2014*

Umsatz: 41,3 Mrd € und ~160.000 Mitarbeiter



Components Technology

Elevator Technology

Industrial Solutions

Materials Services

Steel Americas

Steel Europe

Umsatz (Mio €) **6.172**
 EBIT** (Mio €) **269**
 Mitarbeiter **28.941**

Umsatz (Mio €) **6.416**
 EBIT** (Mio €) **751**
 Mitarbeiter **50.282**

Umsatz (Mio €) **6.271**
 EBIT** (Mio €) **738**
 Mitarbeiter **18.546**

Umsatz (Mio €) **13.660**
 EBIT** (Mio €) **213**
 Mitarbeiter **30.289**

Umsatz (Mio €) **2.060**
 EBIT** (Mio €) **- 60**
 Mitarbeiter **3.466**

Umsatz (Mio €) **8.857**
 EBIT** (Mio €) **216**
 Mitarbeiter **26.231**

* Fortgeführte Aktivitäten (nach Rückgliederung Steel Americas)

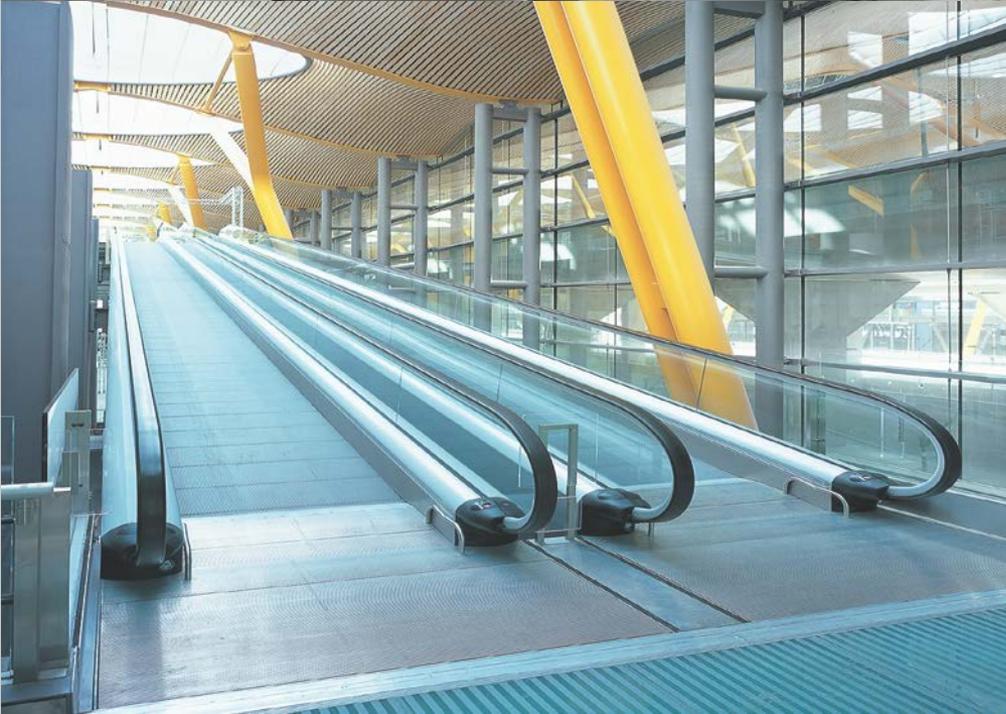
** Bereinigt vor Konsolidierung



Components Technology: Wesentlicher Bestandteil von Autos, LKWs, Windrädern und Baumaschinen



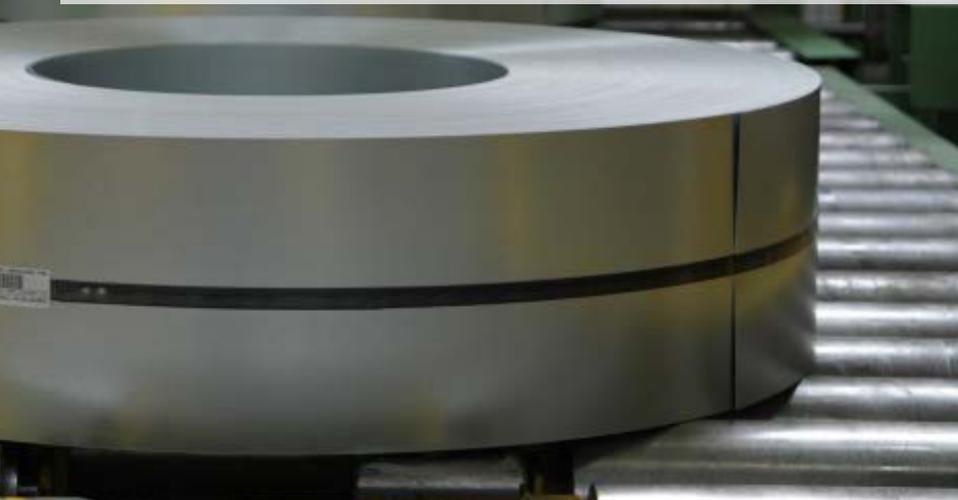
Elevator Technology: Mobilität für Städte



Industrial Solutions: Ressourceneffizienter Anlagenbau



Material Services: Wichtiges Bindeglied zwischen Produzenten und verarbeitender Industrie



Steel Europe/Steel Americas: Breites Produktspektrum und Kompetenz in Werkstoffen, Oberflächen und Technologien



Führung des Konzerns im Verbund

Stärkere
Kunden-
orientierung

Regional-
organisation

Investitionen
Forschung &
Entwicklung

Kosten-
synergien

IT-Infrastruktur
& Prozess-
harmonisierung



Voraussetzung: Gemeinsame Mitarbeiterentwicklung und -austausch
und eine Unternehmenskultur, die die Fähigkeit zur Zusammenarbeit fördert

Erfolgreiches Beispiel für Verbundkraft: InCar[®]plus

Spezifisches Know-how und Erfahrung ...



**Components
Technology**



**Industrial
Solutions**



**Steel
Europe**

... gemeinschaftliche
Zusammenarbeit



ThyssenKrupp
InCar[®]plus

WE
WE ARE THYSSENKRUPP

Kundenorientierte Lösungen
und neue Produkte



- 40 neue Bauteile:
- ✓ Geringeres Gewicht
 - ✓ Geringerer Kraftstoffverbrauch
 - ✓ Niedriger CO₂-Ausstoß



Erfolgreiches Beispiel für Verbundkraft: ACCEL und MULTI

Erfahrung in Fahrsteigen
und Aufzügen...



**Elevator
Technology**

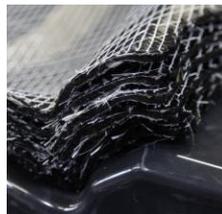
... und Expertise in Linear-Motoren,
Lagern, Dämpfern und Karbon



Transrapid



**Components
Technology**

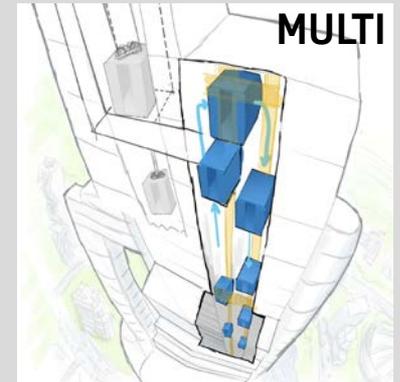


**Tech Center
Carbon
Composites**

Kundenorientierte
Lösungen und neue
Produkte



ACCEL



MULTI



ThyssenKrupp in Zahlen

Geschäftsjahr 2013/2014 im Vergleich zum Vorjahr*

	2012/2013	2013/2014	Veränderung**
Auftragseingang (Mio €)	38.636	41.416	7 %
Umsatz (Mio €)	38.559	41.304	7 %
Bereinigtes EBIT (Mio €)	586	1.333	127 %
Anzahl Mitarbeiter	156.856	160.745	2 %

* Fortgeführte Aktivitäten (nach Rückgliederung Steel Americas).

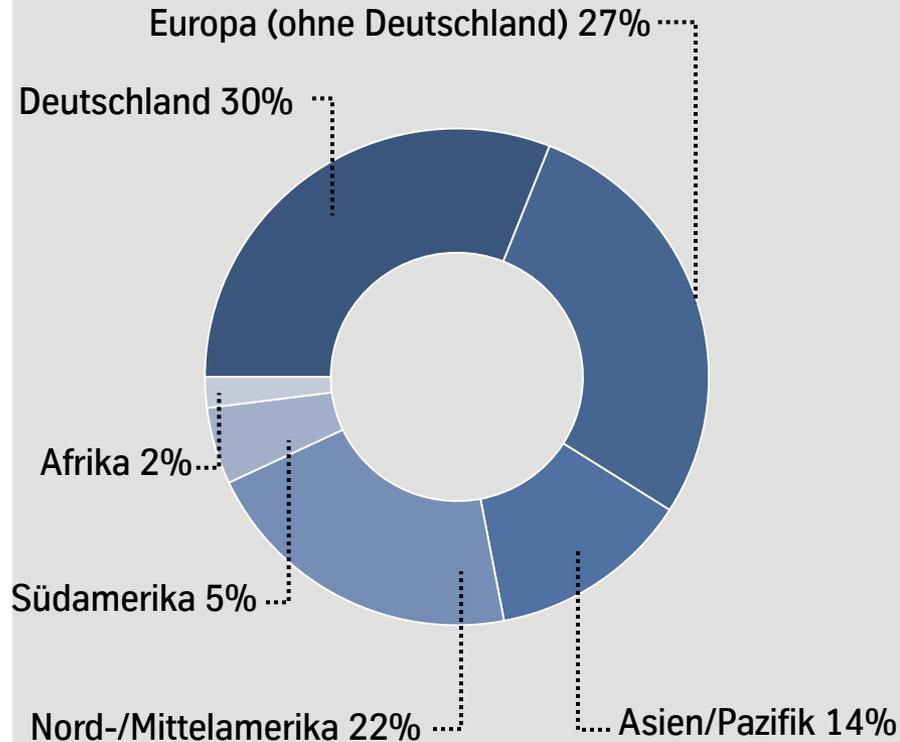
** Veränderung auf vergleichbarer Basis (ohne Desinvestitionen und Währungseffekte): Auftragseingang 7 %; Umsatz 7 %



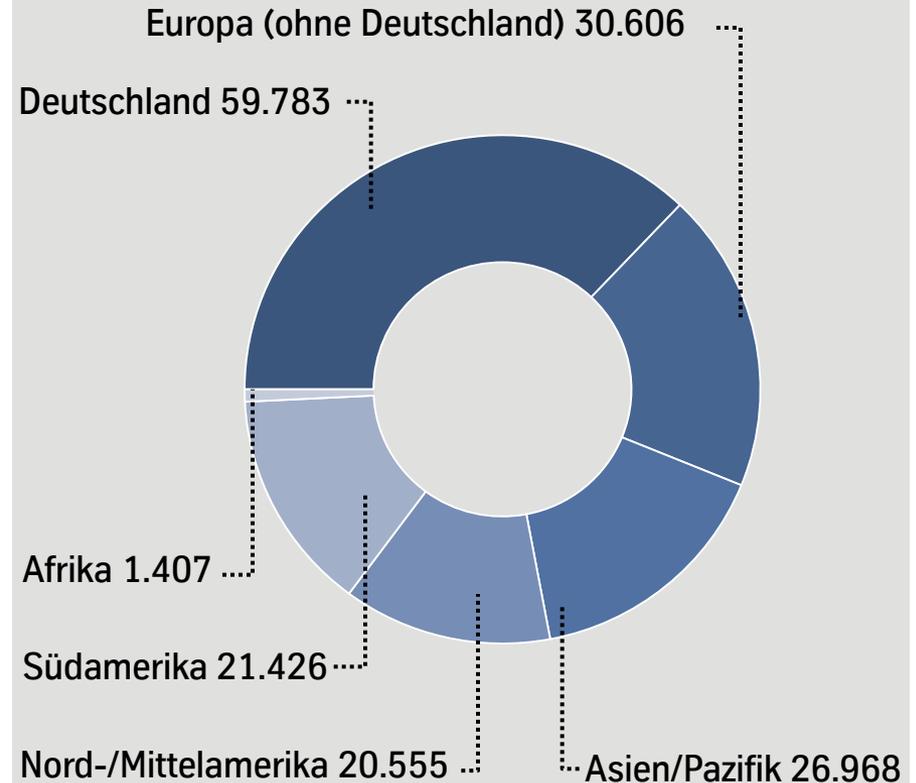
ThyssenKrupp ist ein globaler Konzern

Umsatz und Mitarbeiter nach Regionen, Geschäftsjahr 2013/2014*

Umsatz (41.304 Mio €) nach Regionen



Anzahl Mitarbeiter (160.745) nach Regionen



* Fortgeführte Aktivitäten (nach Rückgliederung Steel Americas)

Agenda

1 ThyssenKrupp im Überblick

2 Corporate Governance

3 Wertorientierte Unternehmenssteuerung

4 Vergütung und Beurteilung



Aufsichtsrat und Vorstand führen die ThyssenKrupp AG



ThyssenKrupp

Aufsichtsrat
bestellt, überwacht und berät den Vorstand



Vorstand
führt ThyssenKrupp strategisch & operativ

ThyssenKrupp AG: Aktiengesellschaft, die
börsennotiert und in Frankfurt und Düsseldorf gelistet ist



ThyssenKrupp

Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand



Zusammensetzung

- 20 Mitglieder:
10 Vertreter Anteilseigner- und 10 Vertreter Arbeitnehmerseite

Führung

- 6 Ausschüsse
Präsidium
Prüfungsausschuss
Strategie-, Finanz- und Investitionsausschuss
Personalausschuss
Nominierungsausschuss
Vermittlungsausschuss
- Mindestens 4 Sitzungen pro Jahr

Aufsichtsrat: Wesentliche Ausschüsse und Aufgaben

Präsidium

- Vorbereitung der Aufsichtsrats-sitzungen & Effizienzprüfung
- Behandlung von Fragen, die umgehende Maßnahmen des Vorstands erfordern oder potenziell geheimhaltungsbedürftig sind

Personal-ausschuss

- Vorbereitung der Personalentscheidungen, Vorschläge zur Vergütung des Vorstands und zum Vergütungssystem
- Abschluss der Anstellungsverträge mit den Mitgliedern des Vorstands

Prüfungs-ausschuss

- Überwachung der Rechnungslegung, der internen Kontrollsysteme und des Compliance-Systems
- Vorbereitung der Beschlussfassung des AR über den Jahres- und Konzernabschluss

Nomi-nierungs-ausschuss

- Vorschlag geeigneter Kandidaten als Vertreter der Anteilseigner, die der Aufsichtsrat der Hauptversammlung zur Wahl stellt

Strategie-, Finanz- und Investitions-ausschuss

- Vorbereitung der Beschlüsse des AR über grundsätzliche Fragen der Konzernorganisation und -strategie, der Unternehmens- und Investitionsplanung des Konzerns und deren Finanzierung

Ver-mittlungs-ausschuss

- Unterbreiten von Vorschlägen für die Bestellung und den Widerruf der Bestellung von Vorstandsmitgliedern, sofern die notwendige Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen nicht erlangt werden kann

Grundlagen sind die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat der ThyssenKrupp AG und seine Ausschüsse



Der Vorstand führt das Unternehmen strategisch und operativ



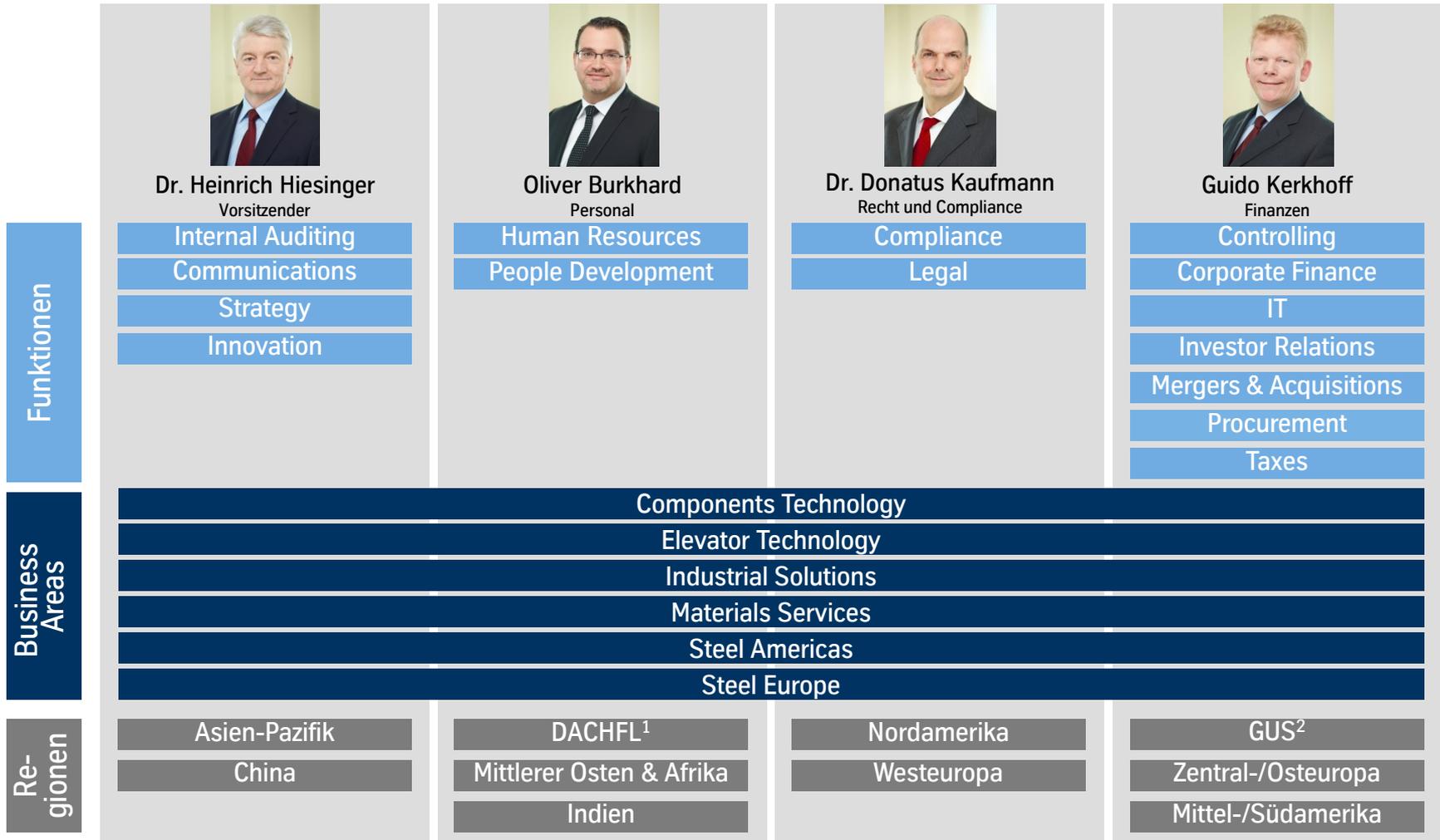
Zusammensetzung

- 4 Mitglieder:
CEO, CFO, Personalvorstand, Vorstand für Recht & Compliance

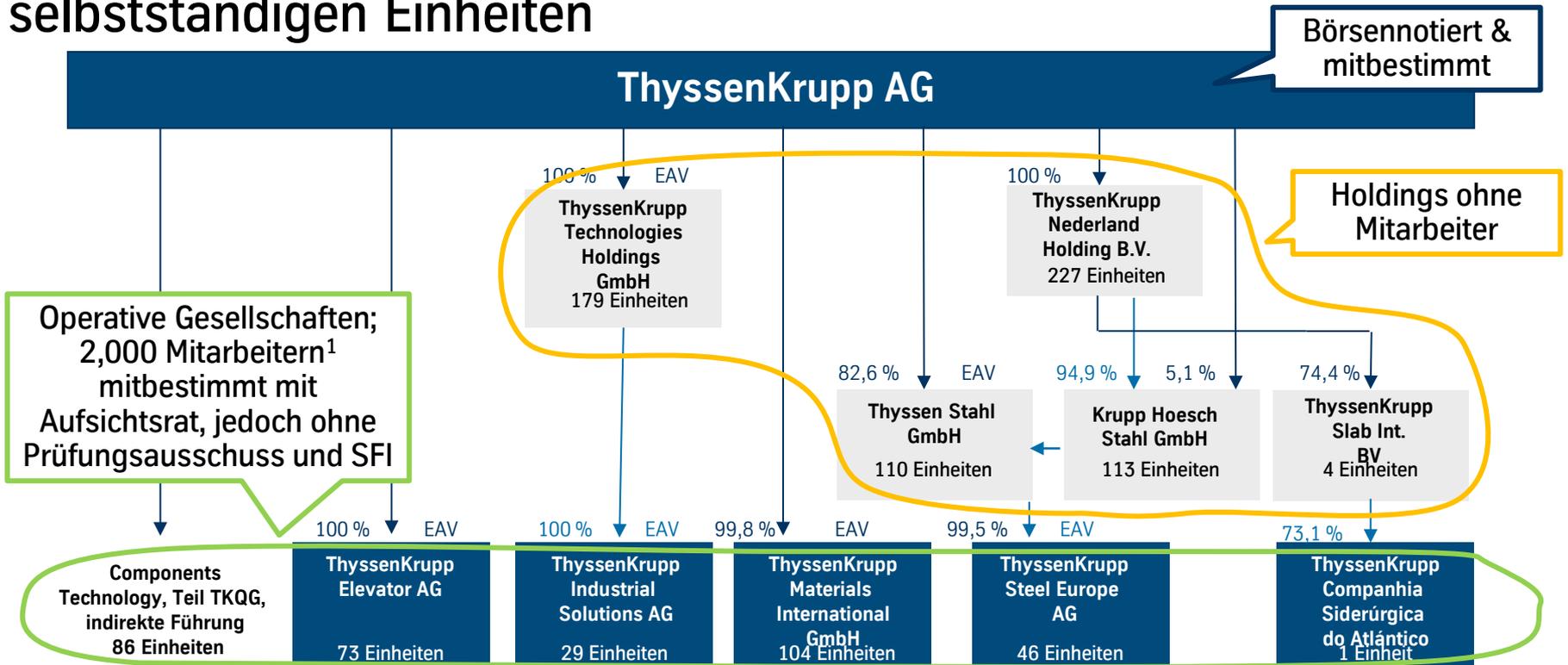
Führung

- Strategische und operative Planung (Budget)
- Beschlüsse in Vorstandssitzungen
- Monatliche Performance Reviews mit den Geschäftseinheiten (Business Areas)
 - Aktuelle Geschäftssituation
 - Hochrechnung Quartals-/Geschäftsjahr
- Bericht an den Aufsichtsrat

Konzernvorstand führt Funktionen, Business Areas und Regionen



In der Vergangenheit: Unternehmensführung nach rechtlich selbstständigen Einheiten



- Ca. 540 rechtlich selbstständige Einheiten mit eigenen Führungsgremien
- Historisch gewachsen bzw. steuerlich optimiert
- Hohe Komplexität, keine geschäftsorientierte Ausrichtung

Heute und in Zukunft: Unternehmensführung nach Managementstrukturen

ThyssenKrupp

BA Components Technology	BA Elevator Technology	BA Industrial Solutions	BA Material Services	BA Steel Europe	BA Steel Americas
BU Steering	BU Europe Africa	BU Resource Technology	BU Metal Services	BU Processing	
BU Camshafts	BU Americas	BU Process Technology	BU Special Services	BU Tin Plate	
BU Damper	BU Asia Pacific	BU Marine Systems	BU Special Materials	...	
...		BU System Engineering			

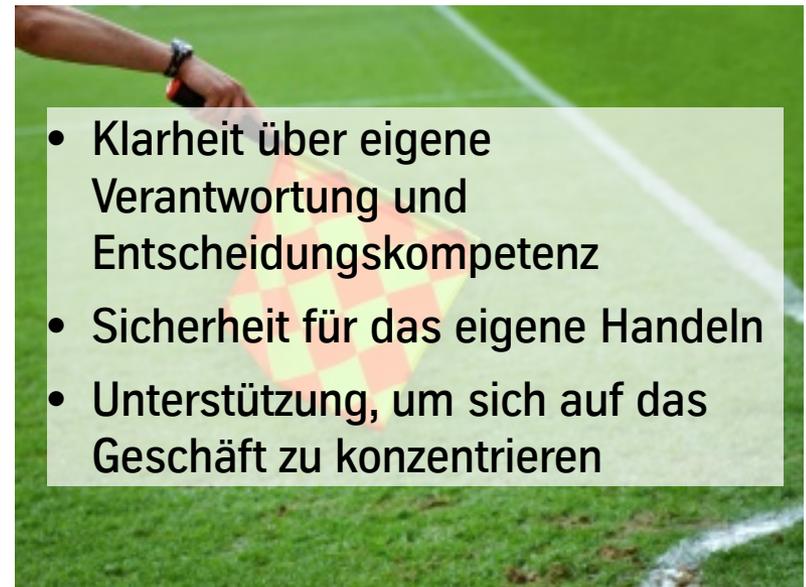
- 6 Business Areas mit Business Units und Operating Units
- Optimierte Geschäftsarten und -modellen
- Klare Informations- und Entscheidungswege
- Klare Budget- und Kostenverantwortung

Umsetzung der Managementstruktur benötigt Good Governance = Ordnungsgemäße Unternehmensführung

Aufgabe Governance

- Rahmen für effizientes, effektives und regelkonformes Management
- Effiziente und konsistente Entscheidungsprozesse, -dokumentation und -umsetzung
- Klare und gut dokumentierte Regeln und stringente Systeme für Vertragsmanagement

Vorteile Führungskräfte

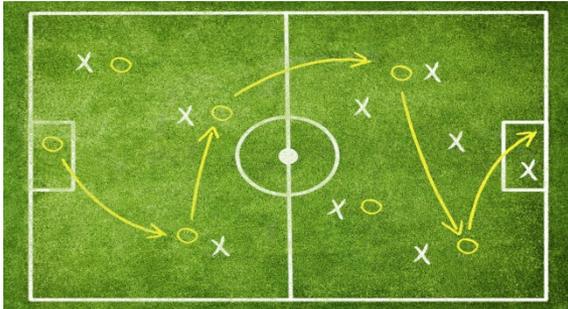


- Klarheit über eigene Verantwortung und Entscheidungskompetenz
- Sicherheit für das eigene Handeln
- Unterstützung, um sich auf das Geschäft zu konzentrieren

Governance Regeln werden aus dem „realen Leben“ abgeleitet



Leitbild & Code of Conduct



Strategische Weiterentwicklung



Prinzipien für Governance

Wesentliche Elemente eines Governance-Systems

Management- strukturen

- Prinzipien, Werkzeuge und Unterstützung, um die Einführung der Managementstruktur zu unterstützen und rechtlich abzusichern

Gremien

- Klare und vereinfachte Struktur für Committees & Councils
- Klarer Prozess für die Auswahl von Gruppen-internen AR-Mitgliedern
- Standardisierung/Formblätter für bessere Entscheidungen

Dokumenten- architektur

- Standardisierung und Harmonisierung von Governance-relevanten Dokumenten (z.B. Richtlinien, Zustimmungspflichtige Geschäftsvorfälle/ZGVs)
- Bereitstellung über konzernweite Plattform

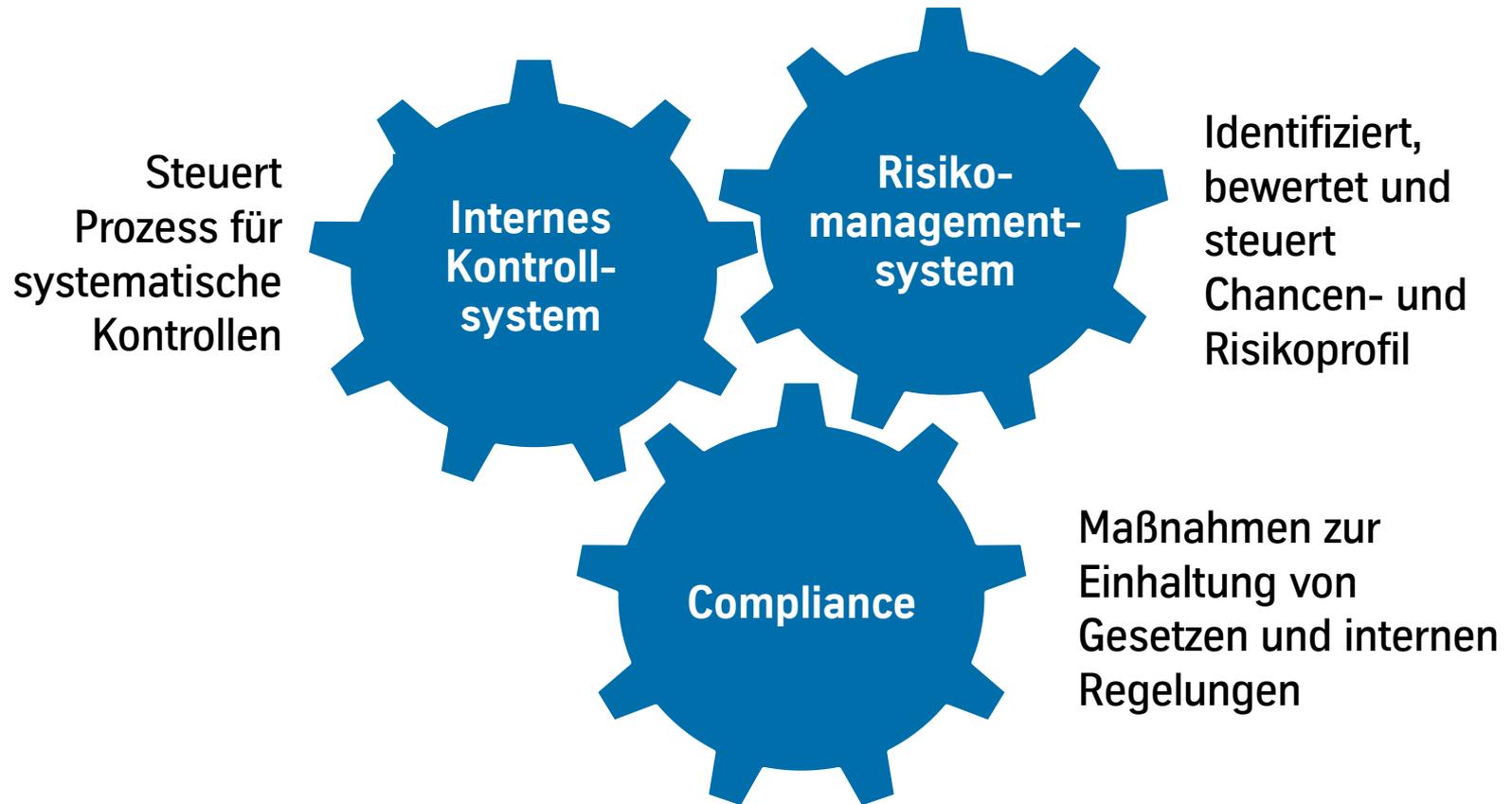
Unternehmens- richtlinien

- Standards für große Verträge (z.B. Unterschriftenregelung, Genehmigungen, Archivierung, ...)
- Einführung Governance, Risk & Compliance Richtlinie (GRC) und unterstützende IT Tools für Internes Kontrollsystem und Vertragsmanagement

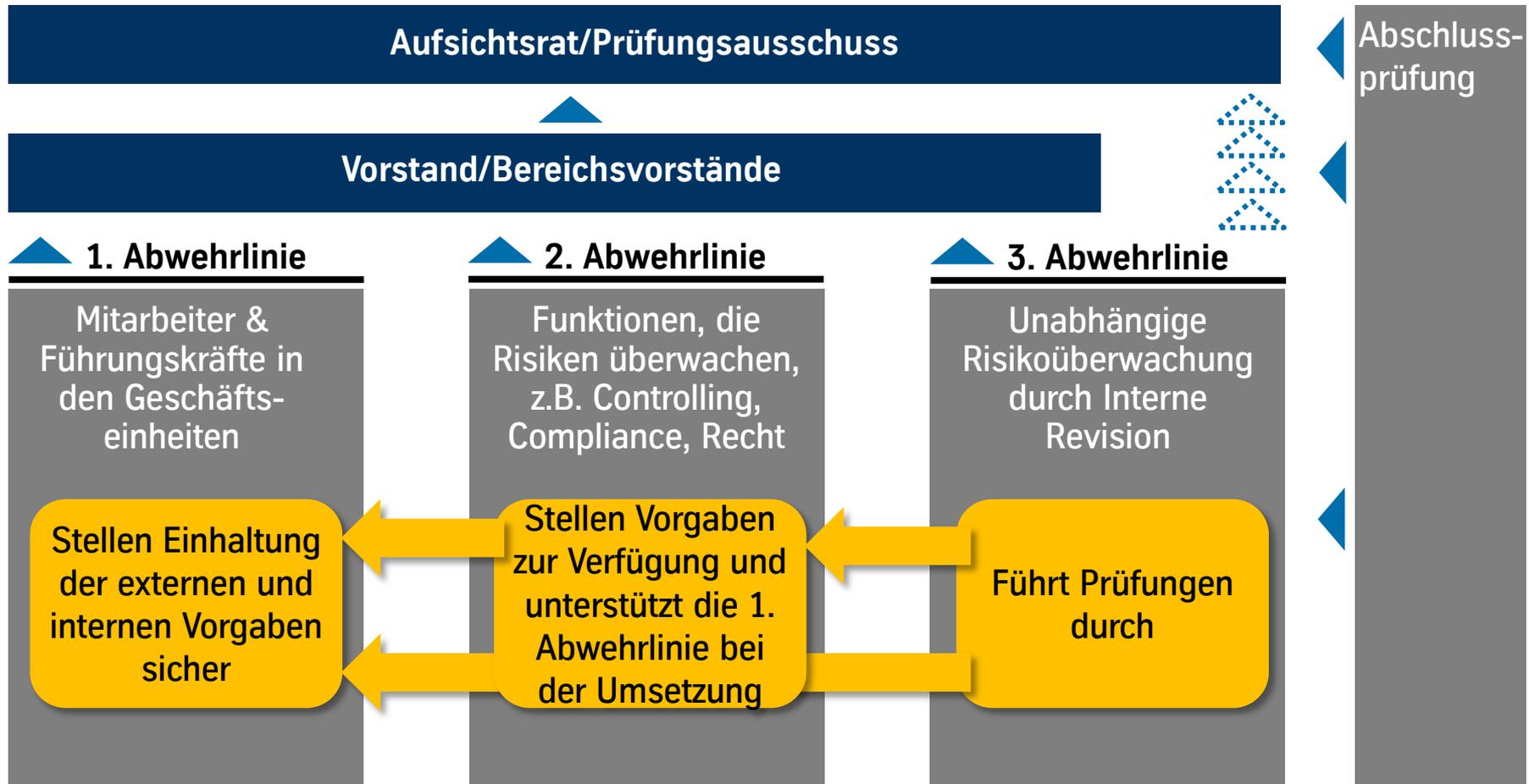


Die Richtlinie für Governance, Risk & Compliance regelt die Verantwortlichkeiten und das Zusammenwirken von Kontrollsystemen

Governance, Risk & Compliance Richtlinie



Governance-System mit 3 Abwehrlinien im Konzern verankert



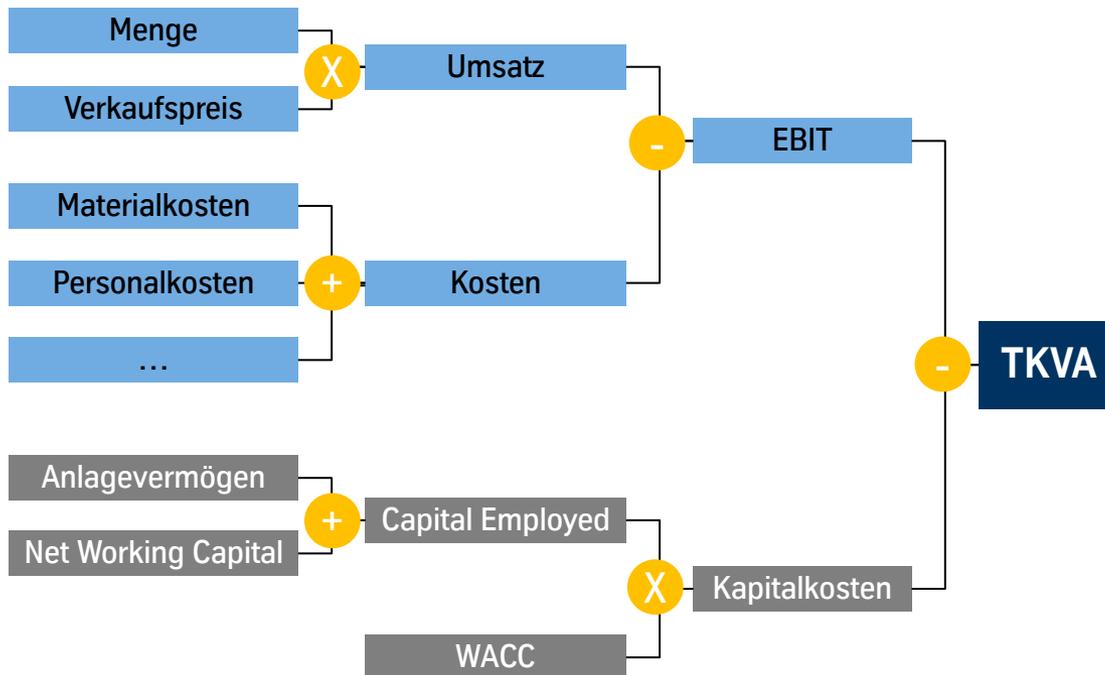
Agenda

- 1 ThyssenKrupp im Überblick
- 2 Corporate Governance
- 3 Wertorientierte Unternehmenssteuerung**
- 4 Vergütung und Beurteilung



Wertorientierte Unternehmensführung durch definierte Kenngrößen

Wertschaffung ThyssenKrupp Value Add (TKVA)

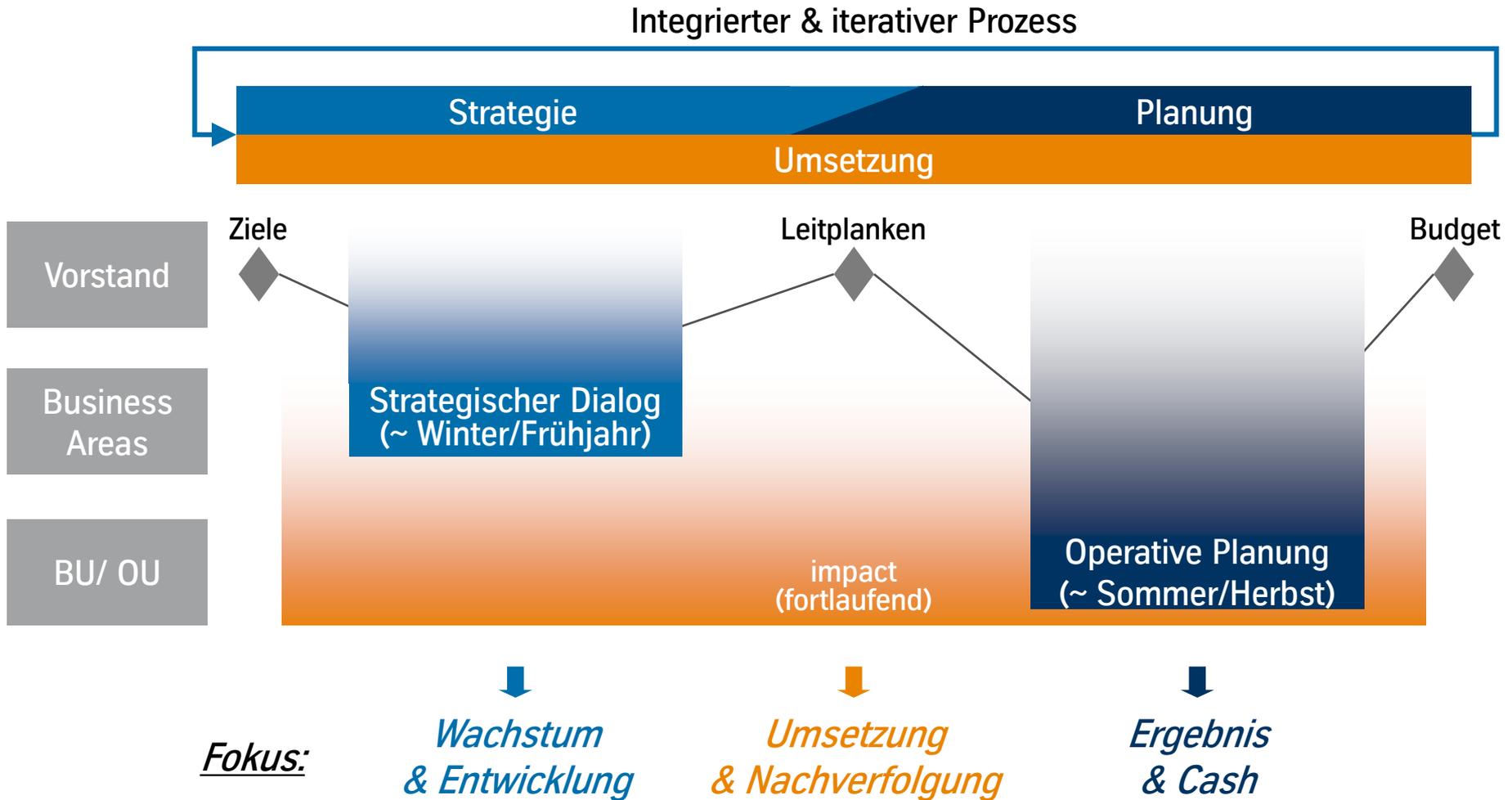


Kenngrößen für die Führung

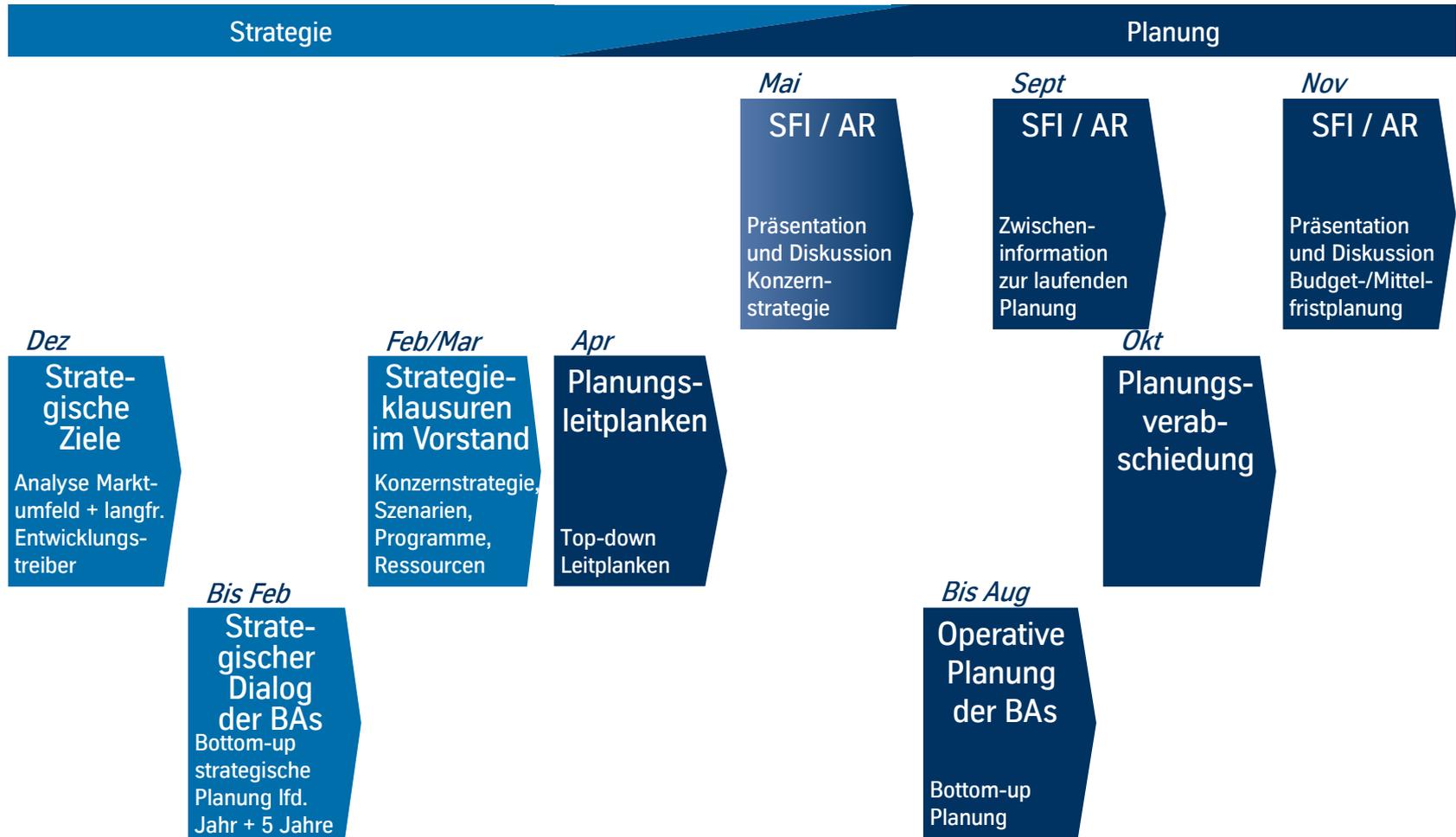
- Wachstum
 - Auftragseingang
 - Umsatz
- Ergebnis
 - EBIT
 - Jahresüberschuss
- Bilanz
 - Mittelzufluss/-abfluss
 - Eigenkapital

Wesentliche Kenngrößen für Aktionäre: Dividende und Aktienkursentwicklung

Integrierter Strategie- und Planungsprozess bei ThyssenKrupp

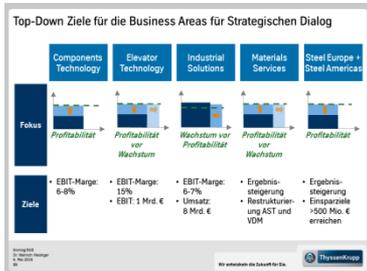


Der Vorstand setzt den Rahmen für die strategische Planung der BAs und stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab



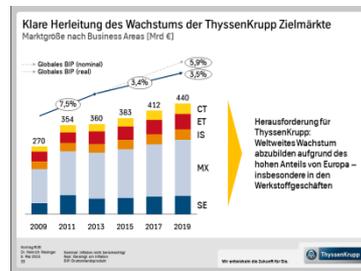
Kernelemente des „Strategischen Dialogs“ bei ThyssenKrupp

1 Prämissen und Ziele



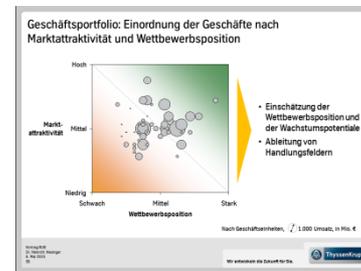
Makroprämissen und strategische Ziele der Business Areas

2 Markt und Wettbewerb



Analyse Marktumfeld und Wettbewerbsposition

3 Konzernportfolio



Positionierung der Geschäftseinheiten

4 Finanzplanung (Leitplanken)



Finanzplanung gemäß Planungsleitplanken

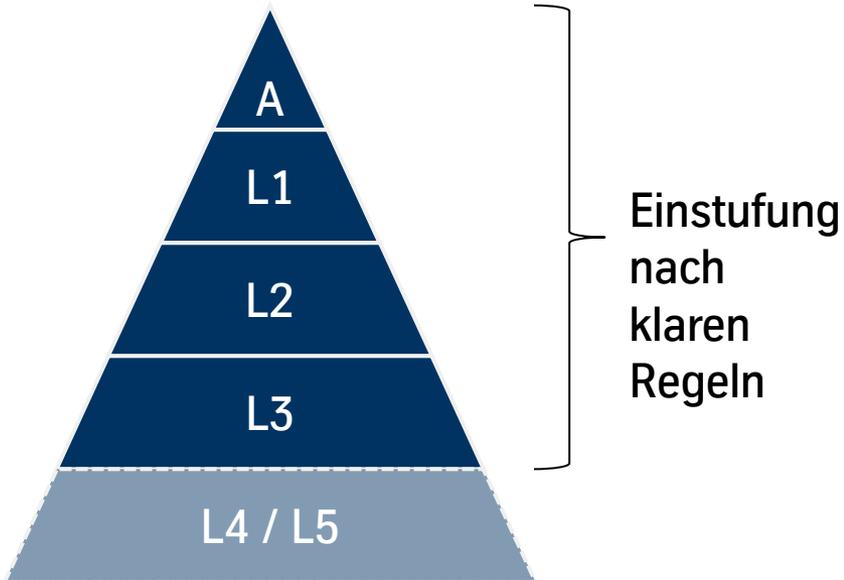
Agenda

- 1 ThyssenKrupp im Überblick
- 2 Corporate Governance
- 3 Wertorientierte Unternehmenssteuerung
- 4 Vergütung und Beurteilung**

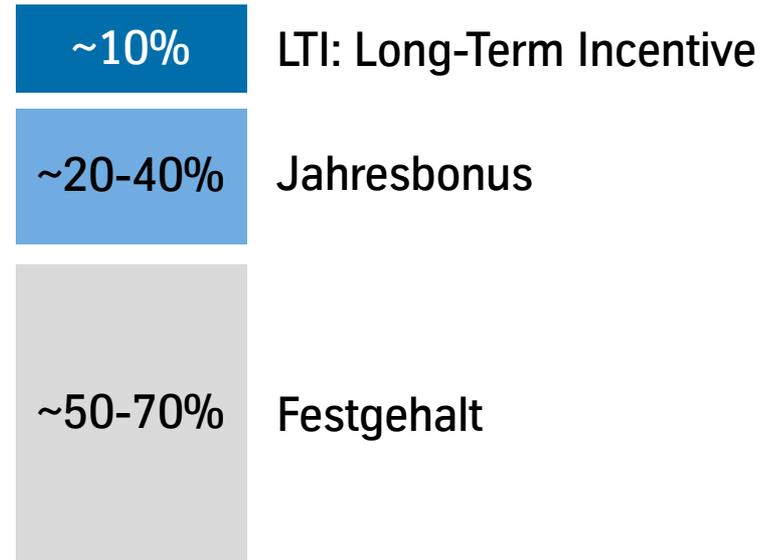


Vergütung für Führungskräfte

Führungsebenen



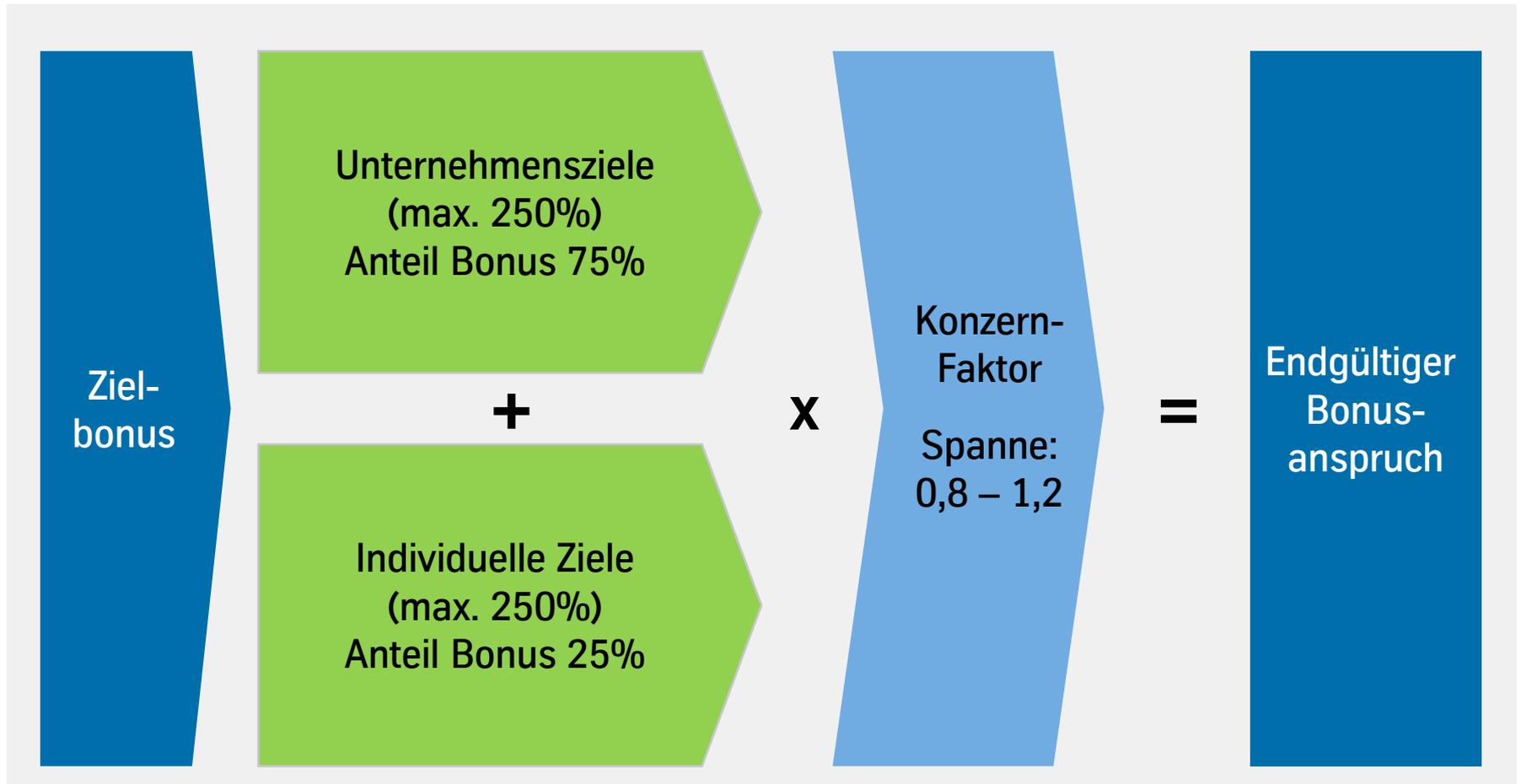
Vergütungsstruktur



~1.900 Führungskräfte mit einem einheitlichen, leistungsorientierten Vergütungssystem

Beurteilung der Führungskräfte nach Leistung: Jahresbonus

Konzernweites Bonussystem im Überblick



Transparentes Berechnungssystem für den Jahresbonus

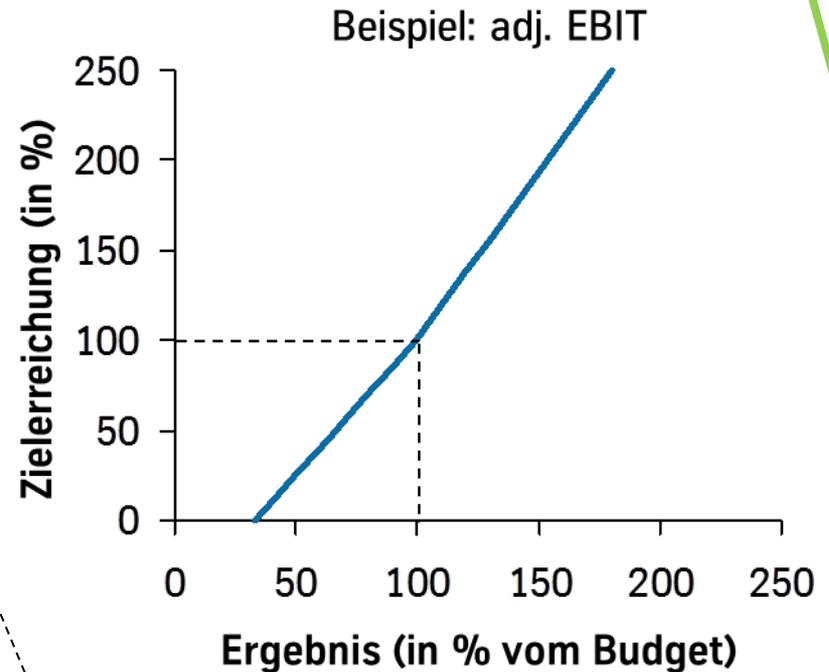
Details Zusammensetzung Unternehmensziele, Beispiel L1 Ebene

Unternehmensziele (max. 250%) – Anteil 75%

Business Unit-Ebene (= eigene Ebene)	adj. EBIT	12,5%
	TKVA	12,5%
	BCF	25%



Business Area-Ebene	adj. EBIT	10%
	TKVA	5%
	BCF	10%



Long-Term Incentive Plan (LTI): 3-jähriges Anreizprogramm

Jahr 1

Jahr 3

LTI-
Ausgangs-
wert

Entwicklung Aktienkurs
-> Kapitalmarktgetrieben

+

Entwicklung Anzahl Werterechte
-> Getrieben durch Entwicklung TKVA

LTI-
Auszahlung

Beispielrechnung

€ 100.000

Aktienkurs:
€ 20

Werterechte:
5.000

Kapitalmarktgetrieben

*TKVA + € 20 Mio. =
Werterecht + 1%*

Aktienkurs:
€ 22

Werterechte:
5.500

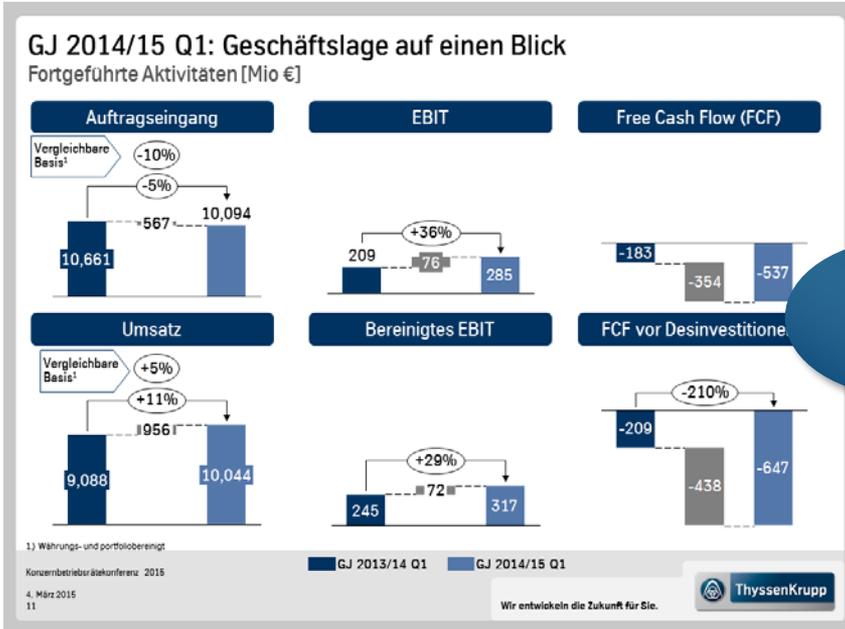
X

€ 121.000

Beurteilung der Führungskräfte nach Fähigkeiten: PerspActive Prozess



Langfristiger Erfolg basiert auf Leistung und wertebasiertem Verhalten



UNSER Leitbild



Wir sind ThyssenKrupp – ein Technologiekonzern mit hoher Werkstoffkompetenz.

Kompetenz und Vielfalt, globale Vernetzung und Tradition sind Grundlagen unserer Leistungsfähigkeit und machen uns führend in unseren Märkten. Wir schaffen Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer.

Wir lösen gemeinsam mit unseren Kunden die Herausforderungen der Zukunft.

Die Anforderungen der Kunden bestimmen unser Denken und Handeln. Wir gehen neue Wege und entwickeln innovative Produkte und Dienstleistungen für nachhaltige Infrastruktur und Ressourceneffizienz.

Wir alle stellen uns höchsten Ansprüchen.

Wir agieren unternehmerisch, mit Zuversicht, mutig und leistungsorientiert – mit dem Ziel, die Besten zu sein. Engagement und Können jedes Einzelnen sind dafür die Basis. Die Entwicklung der Mitarbeiter ist uns besonders wichtig. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben höchste Priorität.

Wir leben gemeinsame Werte.

Wir handeln im Gesamtinteresse des Konzerns. Offenheit und gegenseitige Wertschätzung prägen unser Miteinander. Wir bauen auf starke Werte: Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität. Compliance ist für uns selbstverständlich. Wir übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft.

1

Wir entwickeln die Zukunft für Sie.

