

# Rede zur Hauptversammlung

Linde AG | München, 3. Mai 2016



**Dr. Wolfgang Büchele**

Vorsitzender des Vorstands  
der Linde AG



## „Nahe am Kunden“

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Aktionärs- und Medienvertreter,  
guten Morgen, meine Damen und Herren,

ich darf Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – zur heutigen Hauptversammlung der Linde AG herzlich willkommen heißen.

Wir freuen uns, dass viele unserer Anteilseigner wieder den Weg nach München gefunden haben. Danke dafür, dass Sie sich hier im Kongress-Zentrum selbst ein Bild von der Entwicklung in Ihrem Unternehmen machen wollen.

Eines möchte ich gleich zu Beginn betonen: Ihr Unternehmen ist unverändert gut für die Zukunft aufgestellt. Das Geschäftsmodell der Linde AG ist stabil und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Das Fundament Ihres Unternehmens ist tragfähig.

Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen wettbewerbsfähige Lösungen und erfolgversprechende Innovationen. Darüber hinaus setzen wir vor allem auf Service-Leistungen – und zwar ganz „nahe am Kunden“. Dies spiegelt auch das Leitthema unseres Geschäftsberichts wider.

Gleichzeitig war 2015 für uns alle ein herausforderndes Jahr. Die Linde-Aktie hat sich eindeutig nicht so entwickelt, wie wir uns das gewünscht hätten.

### „2015 war für Linde erneut ein Jahr des Wachstums.“

Zudem mussten wir unsere mittelfristigen Erwartungen an die neuen makroökonomischen Realitäten anpassen. Das lag am unerwartet harten Gegenwind in einigen zentralen Märkten. Aber auch an staatlichen Preiskürzungen in unserem Geschäft mit medizinischen Gasen und Gesundheitsdienstleistungen in den USA. Und es lag am überraschend niedrigen Ölpreis. Alles in allem ist dies auch eine der Folgen der deutlich reduzierten weltweiten Wachstumsraten.

Dennoch: 2015 war für Linde erneut ein Jahr des Wachstums. Wir haben unseren Konzernumsatz deutlich gesteigert und unser operatives Konzernergebnis weiter verbessert. Und nicht zuletzt haben wir auch bei der operativen Konzernmarge erneut ein hervorragendes Ergebnis erzielt.

Meine Damen und Herren, ich möchte heute besonders auf die folgenden Aspekte eingehen:

- Erstens: Wie sich unsere Märkte entwickelt haben.
- Zweitens: Was das für unser Geschäft bedeutet – sowohl im vergangenen Jahr als auch im ersten Quartal 2016.
- Und drittens: Welche Perspektiven wir für die Zukunft sehen.

Zunächst zur Entwicklung der Märkte.

### **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Jahr 2015 und aktuelle Situation**

Im vergangenen Jahr ist die Industrieproduktion weltweit deutlich weniger dynamisch gewachsen als noch im Vorjahr. Und sie ist zum wiederholten Mal deutlich unter den Prognosen der führenden Wirtschaftsinstitute geblieben.

Auch das Wachstum der Weltwirtschaft hat sich im Verlauf des vergangenen Jahres sichtbar abgeschwächt. Es blieb hinter den Erwartungen zurück. Die Währungs- und Finanzmärkte waren zudem von enormen Schwankungen geprägt. Wir sprechen von hoher Volatilität.

Hinzu kamen anhaltende internationale Spannungen, lokale Krisenherde und ein weiter gesunkener Ölpreis. Im Anlagenbau – unserem Engineering-Bereich – haben wir diese Entwicklungen deutlich zu spüren bekommen. Insbesondere hielten sich viele Unternehmen aufgrund des niedrigen Ölpreises bei Großinvestitionen zurück.

Wir müssen feststellen: Die Welt ist uneinheitlicher geworden. Insgesamt haben die Risiken zugenommen.

Mittelfristig bleibt das Marktumfeld also weiterhin schwierig. Es ist vor allem gekennzeichnet durch drei Dinge: begrenztes Wachstum, geopolitische Instabilität und hohe Volatilität.

**„Wir denken in vielen Bereichen radikal um.  
Denn alte Gewissheiten reichen  
nicht mehr aus.“**

Eine weitere große Herausforderung ist die Digitalisierung. Sie zieht mit „riesigen Schritten“ in unsere Fabrikhallen, in unsere Labore und Büros ein. Und riesige Schritte meint vor allem: allumfassend und mit enormem Tempo.

In der Praxis bedeutet das: Alles wird vernetzt. Es werden immer mehr Daten erfasst und genutzt. Industriemaschinen warten sich vielleicht schon bald völlig eigenständig – oder reparieren sich von selbst. Und Mitarbeiter können weltweit künftig von ganz unterschiedlichen Standorten aus noch besser und schneller zusammenarbeiten. Für Ihr Unternehmen Linde bedeutet dies: Wir denken in vielen Bereichen radikal um. Denn alte Gewissheiten reichen nicht mehr aus.

Zugleich aber sollten wir stets auch kühl abwägen, was wirklich neu ist, aber vielleicht nur von begrenztem Nutzen? Was bringt uns wirklich weiter? Und vor allem: Was nutzt die Digitalisierung am Ende unseren Kunden – und was bezahlt der Kunde? Diese Fragen leiten uns bei allem, was wir tun. Und wir sind recht gut unterwegs. Die Datenmengen zum Beispiel sind kein Problem. Schon heute lagern 400 Terabyte an Daten allein auf den deutschen Servern unserer Engineering Division. Nur zum Vergleich: Eine der weltweit größten Bibliotheken in Washington verfügt über einen Bestand von 30 Millionen Büchern – umgerechnet rund 7,5 Terabyte... Aber das Sammeln von Daten allein löst natürlich noch kein einziges Problem. Das gelingt erst, wenn digitale Lösungen einen Mehrwert bieten. Wir müssen die Daten also auch richtig zu nutzen wissen.

**„Unser neues digitales Ventil für Gasflaschen –  
eine im Grunde kleine Innovation.“**

Nehmen Sie zum Beispiel unser neues digitales Ventil für Gasflaschen – eine im Grunde kleine Innovation. Aber sie hat bedeutende Folgen. Denn wir besitzen insgesamt mehr als 25 Millionen Gasflaschen. Die neuen digitalen Ventile sammeln derzeit in einem Pilotprojekt in Schottland zahlreiche Informationen. Und diese Informationen zeigen uns sehr genau, wie unsere Kunden die Flaschen nutzen. Mit diesem Wissen können wir unsere Kunden jetzt also noch gezielter bedienen.

Ein weiteres Beispiel ist unser Konzept für die mobile Versorgung von Patienten mit Sauerstoff in Krankenhäusern. Wir nennen es LIV® IQ. Bei dieser jüngsten Innovation wurde erstmals das in das Flaschenventil integrierte mechanische Manometer durch eine digitale Anzeige ersetzt und um wichtige Funktionen erweitert. Das System vergleicht den Sauerstofffluss, der den Patienten tatsächlich erreicht, mit dem jeweiligen voreingestellten Wert. Es gibt aber auch Auskunft über den aktuellen Füllstand und zeigt an, wie lange der Vorrat noch reicht. Das bedeutet mehr Sicherheit für die Patienten und größtmöglicher Komfort in der Handhabung für das medizinische Personal.

## Grundsätzliche Stabilität des Geschäftsmodells und jüngste Erfolge

Überrascht haben uns die Digitalisierung und die Entwicklung des gesamten Marktumfeldes aber nicht. Wir haben diese Herausforderungen frühzeitig gesehen. Und unser Ziel im Umgang mit ihnen ist klar: Wir wollen auch zukünftig erfolgreich wirtschaften. Deswegen haben wir bereits frühzeitig zwei notwendige Weichen gestellt.

„Wir wollen auch zukünftig erfolgreich wirtschaften.“

Die erste Weiche heißt *Customer Focus Initiative*. Wie der Name schon sagt, geht es dabei darum, noch näher an den Kunden heranzurücken. Bei allem, was wir tun, wollen wir die Kundenanforderungen in den Mittelpunkt stellen. Das gelingt uns vor allem dann, wenn wir Anlagen und Gase aus einer Hand liefern. Nach wie vor ist dieses Geschäftsmodell einzigartig. Wir entwickeln es aber auch konsequent weiter: besonders im On-site-Geschäft. Dabei geht es um den Bau und den Betrieb von Anlagen bei Großkunden vor Ort.

Die zweite Weiche heißt *HPO, High Performance Organisation*. Das Thema begleitet uns bereits seit mehreren Jahren. Es bleibt aber auch weiterhin ein Schlüsselement für den nachhaltigen Erfolg von Linde.

Eine Hochleistungsorganisation zu sein, das bedeutet für uns: die Effizienz des Unternehmens immer weiter zu steigern. Und es bedeutet zugleich, unsere Prozesse kontinuierlich zu optimieren – kurz, uns kontinuierlich weiter in Richtung einer lernenden Organisation zu entwickeln. Auch auf diesem Weg sind wir 2015 ein gutes Stück vorangekommen. Insgesamt wollen wir in den Jahren 2013 bis 2016 die Bruttokosten um 750 bis 900 Mio. Euro reduzieren. Bisher haben wir die Kosten schon um 620 Mio. Euro gesenkt. Allein im letzten Jahr konnten wir weitere 200 Mio. Euro einsparen.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten hierfür einen wertvollen Beitrag. Sie engagieren sich dafür, dass Linde auch unter erschwerten Bedingungen wettbewerbsfähig und profitabel bleibt. Dafür danke ich ihnen auch im Namen meiner Vorstandskollegen sehr herzlich!

Dass sich dieses Engagement auszahlt, verdeutlichen nicht zuletzt einige unserer jüngsten Erfolge:

- ▶ Im Januar haben wir in Mexiko einen langfristigen Liefervertrag verlängert. Wir versorgen dort den staatlichen Mineralölkonzern PEMEX mit Stickstoff. Der neue Vertrag läuft nun bis 2027. In Mexiko betreiben wir die größte Stickstoff-Produktionsanlage der Welt.
- ▶ Anfang Februar haben wir das US-amerikanische Unternehmen American HomePatient übernommen. Mit diesem Schritt stärken wir unser Wachstum im Zukunftsmarkt Homecare. Wenn wir von „Homecare“ sprechen, meinen wir die Versorgung von kranken Menschen zu Hause, insbesondere mit Sauerstoff. Unsere Position als weltweite Nummer eins in diesem Bereich bauen wir so weiter aus.
- ▶ Ganz besonders hervorheben möchte ich die strategische Partnerschaft mit Gazprom. Diese Partnerschaft haben wir noch Ende 2015 vereinbart. Schon jetzt ist daraus ein erster Vertrag über den Bau von Anlagen hervorgegangen: Im Osten Russlands werden wir für das Engineering und die Beschaffung bei einem der weltweit größten Projekte der Gasverarbeitung verantwortlich sein.

„Innovativ zu sein, ist ganz zentral für unseren Erfolg.“

Dieses Großprojekt in Russland haben wir nicht zuletzt wegen unserer Innovationskraft gewonnen. Innovativ zu sein, ist ganz zentral für unseren Erfolg. Denn es sind die Innovationen, die uns noch näher an unsere Kunden heranrücken. Und es sind die Innovationen, die auch die Prozesse innerhalb des Unternehmens stetig weiter verbessern – die zum Beispiel den Energieverbrauch in der Produktion von Industriegasen senken.

Auch auf dem Gebiet der emissionsfreien Wasserstoff-Mobilität haben wir kürzlich einen weiteren wichtigen Schritt gemacht: Unter der Marke *BeeZero* hat unsere neu gegründete Tochtergesellschaft Linde Hydrogen Concepts Anfang April in München das weltweit erste Carsharing-Angebot vorgestellt, das ausschließlich wasserstoffbetriebene Brennstoffzellenfahrzeuge einsetzt. Aus dem Betrieb der Brennstoffzellen-Flotte erwarten wir uns wertvolle Erkenntnisse, die uns bei der Weiterentwicklung unserer Wasserstofftechnologien und beim Ausbau der Infrastruktur helfen werden.

## Geschäftsjahr 2015 – Konzern

Meine Damen und Herren, ich komme jetzt zum Überblick über das Geschäftsjahr 2015 und damit zum zweiten Teil meiner Rede.

Das Wichtigste vorweg: Unsere stabile Ertragskraft konnten wir auch im abgelaufenen Jahr erhalten. Das ist uns trotz des herausfordernden Umfelds gelungen.

Wie eingangs erwähnt, konnten wir sowohl beim Konzernumsatz als auch beim operativen Ergebnis Zuwächse verzeichnen. Dabei haben wir insbesondere im ersten Halbjahr von positiven Effekten bei den Währungskursen profitiert.

**„Wir konnten sowohl beim Konzernumsatz als auch beim operativen Ergebnis Zuwächse verzeichnen.“**

Im Gesamtjahr ist der Konzernumsatz auf annähernd 18 Mrd. Euro gewachsen. Das entspricht einem Zuwachs von 5,3 Prozent. Das operative Konzernergebnis konnten wir auf über 4,1 Mrd. Euro verbessern – ein Plus von 5,4 Prozent. Die operative Konzernmarge lag abermals bei 23,0 Prozent.

Ebenfalls bemerkenswert: In unserem weitaus größten Geschäftsfeld, der Gases Division, konnten wir auch bereinigt um Währungseffekte zulegen.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) betrug im Berichtsjahr 9,4 Prozent. Im Vorjahr waren es 9,5 Prozent.

Beim Ergebnis je Aktie haben wir einen Wert von 6,19 Euro erzielt. Das sind 4,2 Prozent mehr als im Vorjahr. 2014 waren es noch 5,94 Euro.

Erfreulich hat sich auch eine andere wichtige Kennzahl entwickelt: der Cash Flow. Er stieg um 19,7 Prozent auf rund 3,6 Mrd. Euro. Selbst bereinigt um die Ausfinanzierung von Pensionsplänen im Jahr 2014 konnten wir gegenüber dem Vorjahr noch um 8,8 Prozent zulegen. Zu verdanken war das insbesondere dem guten operativen Ergebnis.

## Beitrag der Divisionen

Den wesentlichen Beitrag zu diesem Erfolg leistete 2015 unsere Gases Division. Ihr Umsatz ist um 8,5 Prozent gestiegen. Das entspricht annähernd 15,2 Mrd. Euro. Bereinigt um Währungs- und Erdgaspreiseffekte haben wir hier ein Umsatzplus von 2,1 Prozent erzielt.

Das operative Ergebnis der Gases Division konnten wir auf mehr als 4,1 Mrd. Euro verbessern. Das entspricht einem Zuwachs von 8,2 Prozent. Die operative Marge blieb mit 27,4 Prozent stabil auf hohem Niveau.

Wie bereits in den Vorjahren ist die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Segmenten der Gases Division unterschiedlich verlaufen. Dies lag am unterschiedlichen konjunkturellen Umfeld der Segmente.

Der Umsatz im Segment Amerika ist um gut 20 Prozent auf knapp 5,2 Mrd. Euro gestiegen. Diese positive Entwicklung wurde durch unser Lincare-Geschäft und eine wachsende Zahl von zu versorgenden Patienten in Nordamerika unterstützt. Auf vergleichbarer Jahresbasis lag das Umsatzplus bei 7,7 Prozent.

**„Das Segment EMEA ist der größte Absatzmarkt unseres Unternehmens.“**

Das Segment EMEA ist der größte Absatzmarkt unseres Unternehmens. Hier wurde der Geschäftsverlauf durch das nach wie vor verhaltene Wirtschaftswachstum in Europa und Südafrika beeinträchtigt. Vor diesem Hintergrund ist der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 mit 6 Mrd. Euro nur leicht über den Wert des Vorjahres gestiegen. Auf vergleichbarer Basis ergab sich ein leichter Umsatzrückgang von 1,2 Prozent.

Im Segment Asien/Pazifik haben wir ebenfalls regional unterschiedliche Entwicklungen gesehen: Umsatzzuwächse konnten wir vor allem im On-site-Geschäft in China und Indien erzielen. Im Raum Südpazifik war das Wachstum leicht rückläufig. Das lag einerseits an dem unverändert schwachen wirtschaftlichen Umfeld in der verarbeitenden Industrie. Andererseits beeinträchtigten das Wachstum aber auch rückläufige Investitionen in der Bergbauindustrie. Der Umsatz in diesem Segment erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 9,1 Prozent auf über 4,1 Mrd. Euro. Das vergleichbare Umsatzwachstum lag bei 1,0 Prozent.

In der Division Engineering – also dem industriellen Anlagenbau – hatten wir es dagegen mit rückläufigen Umsätzen zu tun. Sie verringerten sich gegenüber dem Rekordjahr 2014 um 16,5 Prozent auf rund 2,6 Mrd. Euro. Grund dafür war vor allem der niedrige Ölpreis und der damit verbundene niedrige Auftragseingang insbesondere in den ersten sechs Monaten des vergangenen Jahres.

Das operative Ergebnis ging auf 216 Mio. Euro (Vj. 300 Mio. Euro) zurück. Infolgedessen konnten wir auch bei der operativen Marge mit 8,3 Prozent nicht den hohen Wert des Vorjahres erreichen (Vj. 9,7 Prozent).

Allerdings liegt dieser Wert nach wie vor über dem Branchendurchschnitt. Außerdem entspricht er der Zielmarke

von rund 8 Prozent, die wir uns für das Geschäftsjahr 2015 gesetzt hatten. Der Auftragsbestand lag per Ende Dezember 2015 bei über 4,5 Mrd. Euro und damit weiterhin auf einem sehr hohen Niveau.

## Dividende – Kontinuität und Leistungskraft

Meine Damen und Herren, der insgesamt positive Verlauf des Jahres erlaubt es uns, die Dividendenpolitik der vergangenen Jahre fortzusetzen. Sie ist ertragsorientiert und von Kontinuität geprägt.

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen Ihnen deshalb vor, den Bilanzgewinn in Höhe von rund 640 Mio. Euro zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 3,45 Euro je dividendenberechtigter Stückaktie zu verwenden. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Dividendenerhöhung um 9,5 Prozent.

„Der insgesamt positive Verlauf des Jahres erlaubt es uns, die Dividendenpolitik der vergangenen Jahre fortzusetzen.“

Diese überproportionale Erhöhung ist auch ein positives Signal an Sie. Denn sie spiegelt unsere feste Überzeugung wider, dass wir auch zukünftig attraktive Ergebnisse für Sie erzielen werden.

## Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen

Aber nicht nur die Dividendenpolitik spricht für Linde. Auch unser Engagement für Nachhaltigkeit ist beispielhaft. So hat es Linde nun schon im vierten Jahr in Folge in den Dow Jones Sustainability World Index geschafft. Linde zählt damit weiterhin zu den Top-Unternehmen der Chemiebranche, gemessen am Engagement für Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit bedeutet für uns auch die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Wir haben uns deshalb ambitionierte globale Ziele gesetzt. So wollen wir den Anteil von weiblichen Führungskräften weiter erhöhen. Auf der Ebene unterhalb des Vorstands soll dieser Anteil von derzeit 11,6 Prozent bis 2022 auf 18 Prozent steigen. Auf der Ebene darunter wollen wir den Anteil ebenfalls erhöhen: von derzeit 15,6 Prozent bis 2022 auf 22 Prozent.

Im vergangenen Jahr haben wir drei Führungspositionen auf der Ebene direkt unter dem Vorstand neu mit Frauen besetzt: die Verantwortung für Lincare und die Verantwor-

tung für die Regionalen Geschäftseinheiten Afrika & Großbritannien/Irland sowie Mittlerer Osten & Osteuropa.

„Auch bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen geht Linde mit gutem Beispiel voran.“

Sie sehen: Auch bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen geht Linde mit gutem Beispiel voran.

## Erwerb eigener Aktien

An dieser Stelle noch ein kurzer Hinweis zum Erwerb eigener Aktien: Zur Erfüllung von Rechten auf Übertragung von Aktien der Linde AG im Rahmen des so genannten Share Matching Plans, also für unser Aktienoptionsprogramm, hat unsere Gesellschaft am 16. März 2016 rund 26.000 eigene Aktien über die Börse im Xetra-Handel zurückgekauft. Der Durchschnittspreis je Aktie betrug 129,34 Euro. Dies entsprach einem Gesamtpreis von knapp 3,37 Mio. Euro. Der auf die erworbenen eigenen Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals beträgt ca. 67.000 Euro und somit 0,014 Prozent des Grundkapitals.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass wir diese Aktien zwischenzeitlich wieder veräußert haben, um die damit verbundene administrative Komplexität für die Hauptversammlung zu vermeiden.

Soviel zum Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr. Damit komme ich zum dritten und letzten Teil meiner Rede: die aktuelle Geschäftsentwicklung und den Ausblick auf 2016.

## Die aktuelle Situation und der Ausblick auf 2016

Meine Damen und Herren,

wir sind stabil in das neue Geschäftsjahr gestartet und liegen damit im Rahmen unserer Prognose. Im Anlagenbau spüren wir nach wie vor die Ölpreis bedingte Zurückhaltung unserer Kunden bei Großinvestitionen. Darüber hinaus wurde unsere Geschäftsentwicklung im ersten Quartal von Währungskurseffekten beeinträchtigt.

Bis einschließlich Ende März haben wir einen Konzernumsatz in Höhe von gut 4,3 Mrd. Euro erwirtschaftet. Bereinigt um die rein translatorischen Wechselkurseffekte lag dieser leicht unter dem Vorjahreswert. Das operative Konzernergebnis erhöhte sich währungsbereinigt leicht um

0,6 Prozent. Die operative Konzernmarge lag mit 23,3 Prozent ebenfalls etwas über dem Vorjahreswert.

Erneut sehr positiv entwickelte sich der operative Cash Flow, der im Vergleich zum Vorjahr um 19,3 Prozent auf 883 Mio. EUR gestiegen ist.

## 1. Quartal 2016 – Gases Division

In unserer Gases Division erwirtschafteten wir im ersten Quartal einen Umsatz von über 3,6 Mrd. Euro. Damit lagen wir, bereinigt um Währungs- und Erdgaspreiseffekte, 2,9 Prozent über dem Vorjahr. Einen wesentlichen Beitrag dazu leistete die bereits erwähnte Akquisition von American HomePatient in Nordamerika. Das operative Ergebnis lag mit gut 1 Mrd. Euro auf Vorjahresniveau. Die operative Marge ist auf 27,8 Prozent gestiegen.

„Das operative Ergebnis lag mit gut  
1 Mrd. Euro auf Vorjahresniveau.“

Die Konjunkturprognosen deuten darauf hin, dass sich die Wachstumsrate des weltweiten Gasmarkts im laufenden Jahr 2016 auf ähnlichem Niveau bewegen wird wie im Vorjahr.

Die weiteren Chancen für unser Geschäft sind natürlich von der wirtschaftlichen Entwicklung der Märkte abhängig. Demzufolge streben wir in unserer Gases Division für das Geschäftsjahr 2016 einen währungsbereinigten Umsatz an, der mindestens auf dem Niveau des Geschäftsjahres 2015 liegt. Er könnte aber auch bis zu 5 Prozent darüber liegen. Beim währungsbereinigten operativen Ergebnis rechnen wir mit einer Entwicklung in der Bandbreite zwischen -1 und +6 Prozent.

## 1. Quartal 2016 – Engineering Division

Der Auftragsbestand unserer Engineering Division betrug zum 31. März 2016 mehr als 4,2 Mrd. Euro. Damit lag er weiterhin auf einem soliden Niveau.

Der Umsatz in der Engineering Division ist im ersten Quartal 2016 wie erwartet um 15 Prozent auf 568 Mio. Euro gesunken. Beim operativen Ergebnis konnten wir mit 46 Mio. Euro nicht das Niveau des Vorjahres erreichen. Die operative Marge betrug 8,1 Prozent und lag damit nach wie vor über dem Branchendurchschnitt.

Im internationalen Anlagenbau dürfte der niedrige Ölpreis auch im weiteren Verlauf des Jahres der bestimmende Fak-

tor sein. Zwar können wir auf einen soliden Auftragsbestand zurückgreifen. Allerdings werden sich die positiven Umsatzbeiträge zum Teil erst in den nächsten Jahren zeigen. Das liegt vor allem an der Struktur unserer langfristig angelegten Projekte.

Wir erwarten für die Engineering Division im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz in Höhe von 2,0 Mrd. Euro bis 2,4 Mrd. Euro. Bei der operativen Marge gehen wir auch in diesem Jahr davon aus, einen Wert von rund 8 Prozent zu erreichen.

Soweit der Überblick über das erste Quartal. Aber was heißt dies alles nun für unseren kurz- und mittelfristigen Konzernausblick?

## Konzern – Ausblick

Die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute erwarten, dass die Weltwirtschaft 2016 mit ähnlichem Tempo wachsen wird wie 2015. Diese Prognose hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen die wirtschaftliche Entwicklung wichtiger Märkte wie China, Brasilien und Russland. Weiteren Einfluss haben Währungsschwankungen ebenso wie die Politik der Notenbanken. Und auch die Entwicklung des Ölpreises spielt wie erwähnt eine ganz zentrale Rolle.

Natürlich haben wir auf derartige externe Effekte keinen Einfluss. Sie sind daher auch kaum planbar. Dennoch müssen wir diese Effekte so gut wie möglich in unserem kurz- und mittelfristigen Ausblick berücksichtigen. Deshalb geben wir beim Ausblick 2016 die prognostizierte Entwicklung für die Größen Umsatz und Ergebnis in einer Bandbreite an.

„Für das Geschäftsjahr 2017 haben  
wir uns das Ziel gesetzt, ein operatives  
Konzernergebnis zwischen 4,2 Mrd. und  
4,5 Mrd. Euro zu erzielen.“

Bereinigt um Währungskurseffekte erwarten wir für 2016 sowohl beim Konzernumsatz als auch beim operativen Ergebnis eine Entwicklung, die in einer Bandbreite zwischen -3 und +4 Prozent liegt.

Für das Geschäftsjahr 2017 haben wir uns das Ziel gesetzt, ein operatives Konzernergebnis zwischen 4,2 Mrd. und 4,5 Mrd. Euro zu erzielen. Zudem wollen wir eine Rendite auf das eingesetzte Kapital zwischen 9 und 10 Prozent erwirtschaften. Das Ergebnis hängt letztlich natürlich vom jeweiligen Konjunkturverlauf ab. Die jetzige Prog-

nose basiert auf den im November 2015 geltenden Wechselkursverhältnissen.

### **Strategie: Fokussierung auf nachhaltiges, ertragsorientiertes Wachstum**

Meine Damen und Herren,

auch in den kommenden Jahren bewegen wir uns in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld. Die Herausforderungen bleiben. Ihnen gegenüber steht unser wetterfestes Geschäftsmodell. Linde ist gut aufgestellt.

Die integrierte Aufstellung mit der Gases und Engineering Division bildet dabei den stabilen Kern Ihres Unternehmens. Die Erfahrung zeigt, dass dieser Ansatz viele Geschäftsmöglichkeiten und Chancen eröffnet. Seien Sie sicher: Wir werden diese Möglichkeiten auch in Zukunft weiterentwickeln und gewinnbringend für Sie nutzen.

Klar ist für uns auch, dass wir den Pfad des nachhaltigen, profitablen Wachstums weitergehen. Nur so können wir die gesteckten Ziele erreichen.

In einem zunehmend volatilen Umfeld ist es wichtig, dass wir als Unternehmen noch agiler werden – auch hierauf wird künftig ein stärkerer Fokus liegen. Nur wenn wir Entwicklungen in unseren Märkten und bei unseren Kunden rechtzeitig erkennen und vorwegnehmen, werden wir langfristig erfolgreich sein. Dazu müssen wir uns kontinuierlich in Richtung einer lernenden Organisation weiterentwickeln.

**„Die Nähe zu unseren Kunden steht dabei an oberster Stelle.“**

Die Nähe zu unseren Kunden steht dabei an oberster Stelle. Wir werden uns daher vom Wettbewerb weiter differenzieren und unsere Kunden noch stärker an uns binden.

Für unsere tägliche Arbeit heißt dies:

- Wir konzentrieren uns auf erfolgversprechende Innovationen und Anwendungen mit Mehrwert für unsere Kunden – und damit für uns. Dabei streben wir kontinuierlich danach, unsere Produktivität weiter zu steigern. Das gilt sowohl auf der Kunden- als auch auf der Unternehmensseite.

- Wir nutzen die Synergien aus unserer integrierten Gase- und Engineering-Aufstellung. Zudem überzeugen wir durch wettbewerbsfähige und energieeffiziente Anlagen. Auf diese Weise stärken wir unser On-site-Geschäft, also das Geschäft mit dem Bau und Betrieb von Anlagen bei unseren Großkunden vor Ort.

- Wir investieren im Bereich On-site zudem weiterhin in erfolgversprechende Projekte.

- Wir steigern den Wertbeitrag in unserem Geschäft mit Flüssig- und Flaschengasen. Dazu erhöhen wir zum einen die Kundendichte in unserem Netzwerk. Zum anderen heben wir uns durch überzeugende Kundenanwendungen und Service-Angebote von unseren Mitbewerbern ab.

- Nicht zuletzt erhöhen wir im Bereich Healthcare die Versorgungsdichte in bestehenden Märkten. Außerdem expandieren wir in ausgewählte Regionen und verbreitern unser Leistungsangebot.

**„Wir haben ein fundamental stabiles Geschäftsmodell.“**

Diesen Weg werden wir konsequent weiter fortsetzen. Wo es sinnvoll ist, ergänzen wir ihn auch durch gezielte kleinere und mittlere Akquisitionen in erfolgversprechenden Bereichen.

Tatsache ist: Wir haben die richtige Mannschaft. Wir haben ein fundamental stabiles Geschäftsmodell. Wir haben wettbewerbsfähige Lösungen. Und wir haben nicht zuletzt die erforderliche Innovationskraft, um auch in einem sich ständig verändernden Marktumfeld nachhaltig erfolgreich zu sein.

Vielen Dank!

**Dank an den Aufsichtsratsvorsitzenden  
Dr. Manfred Schneider**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

abschließend möchte ich dem scheidenden Aufsichtsratsvorsitzenden unseres Unternehmens danken. Als Vorsitzender des Aufsichtsrats hat Dr. Manfred Schneider durch seine umsichtige Art einen wesentlichen Anteil an den Erfolgen der Linde Group. Dafür gebührt ihm unsere Anerkennung.

Ich persönlich danke Ihnen, Herr Schneider, für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit in den vergangenen zwei Jahren. In dieser Zeit haben wir dieses Unternehmen gemeinsam weiterentwickelt und entscheidende Weichen gestellt.

Herzlichen Dank!