

# Rede zur Hauptversammlung

Linde AG | München, 20. Mai 2014



**Prof. Dr.-Ing.  
Wolfgang Reitzle**

Vorsitzender des Vorstands  
der Linde AG



**THE LINDE GROUP**

## „Auch zukünftig wird es sich lohnen, in Linde zu investieren.“

Sehr geehrte Aktionäre, sehr geehrte Vertreter der Medien, sehr geehrte Damen und Herren,

zur diesjährigen Hauptversammlung der Linde AG heiÙe ich Sie hier in München im Namen des Vorstands herzlich willkommen.

Wir freuen uns, dass auch in diesem Jahr wieder viele unserer Anteilseigner den Weg ins ICM gefunden haben, um sich ein eigenes Bild von der Entwicklung in ihrem Unternehmen zu machen.

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem wir uns bewegen, ist weiterhin geprägt von einem vergleichsweise niedrigen Wachstum und einer hohen Volatilität. Parallel dazu intensiviert sich der Wettbewerb.

### **Geschäftsjahr 2013 – Konzern**

Mit Blick auf das vergangene Geschäftsjahr darf ich sagen: Wir haben uns gut behaupten können, obwohl die Rahmenbedingungen im Verlauf des Jahres zunehmend

schwieriger wurden und ungünstige Währungskurseffekte unser Wachstum besonders im zweiten Halbjahr beeinträchtigten.

Dabei ist es uns erneut gelungen, den Konzernumsatz und das operative Konzernergebnis weiter zu steigern. Dazu beigetragen haben vor allem die im Verlauf des Geschäftsjahres 2012 erworbenen Aktivitäten im Healthcare-Bereich, insbesondere Lincare, sowie die gute Entwicklung in unserem Anlagenbaugeschäft.

„Mit Blick auf das vergangene  
Geschäftsjahr darf ich sagen: Wir  
haben uns gut behaupten können.“

Der Konzernumsatz ist um 5,2 Prozent auf knapp 16,7 Mrd. Euro gewachsen, während sich das operative Konzernergebnis um 7,6 Prozent auf 3,966 Mrd. Euro – also auf rund 4 Mrd. Euro – verbesserte.

Beim Vergleich mit dem Vorjahr ist der Einfluss der Währungskursveränderungen zu berücksichtigen: Die Umsatzentwicklung wurde durch diese Effekte um über 650 Mio. Euro belastet, das operative Ergebnis um annähernd 150 Mio. Euro. Das heißt: Bei stabilen Wechselkursverhältnissen hätten wir unsere ursprüngliche Ergebnis-Zielmarke von 4 Mrd. Euro deutlich übertroffen.

Die operative Konzernmarge erreichte 23,8 Prozent und lag somit über dem Vorjahreswert von 23,3 Prozent. Auch bei anderen wichtigen Konzernkennzahlen konnten wir Steigerungen verbuchen, herausgreifen möchte ich den operativen Cash Flow. Hier haben wir im Vergleich zum Vorjahr ein Plus von 18 Prozent auf mehr als 3,1 Mrd. Euro erzielt. Diese deutliche Verbesserung resultierte vor allem aus einem effizienteren Working Capital-Management.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) betrug 9,7 Prozent, im Geschäftsjahr 2012 waren es 10,2 Prozent. Beachten Sie dabei bitte, dass wir im Jahr 2013 Investitionen in Rekordhöhe getätigt haben – vor allem für Großprojekte in den Produktbereichen On-site, also für die Vor-Ort-Versorgung von Großkunden, und Flüssiggase. Eine Vielzahl dieser Vorhaben befindet sich noch in der Errichtungsphase und konnte somit noch keine Ergebnisbeiträge liefern. Dies beeinträchtigt vorübergehend die ROCE-Kennzahl.

Meine Damen und Herren, unser robustes Geschäftsmodell hat sich im vergangenen Geschäftsjahr erneut bewährt. Auf der Grundlage unserer globalen Präsenz, unserer breit gefächerten Kundenstruktur und unserer sehr guten Positionierung in den Wachstumsregionen konnten wir eine Nachfragezurückhaltung in einzelnen Märkten kompensieren. Durch die konsequente Umsetzung vielfältiger Maßnahmen zur Effizienzsteigerung – Sie kennen das ganzheitliche Konzept unter dem Namen HPO – waren wir zudem in der Lage, unsere hohe Profitabilität zu wahren.

„Diese deutliche Verbesserung beim operativen Cash Flow resultierte vor allem aus einem effizienteren Working Capital-Management.“

## Dividende

Auf dieser Basis können wir unsere ertragsorientierte und von Kontinuität geprägte Dividendenpolitik nahtlos

fortsetzen. Unter Punkt 2 der heutigen Tagesordnung schlagen Ihnen Aufsichtsrat und Vorstand der Linde AG vor, den Bilanzgewinn in Höhe von 556.763.409,00 Euro zur Ausschüttung einer Dividende von 3,00 Euro je dividendenberechtigter Stückaktie zu verwenden. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Anhebung der Dividende um gut 11 Prozent.

„Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Anhebung der Dividende um gut 11 Prozent.“

## Entwicklung Linde-Aktie

Neben der Dividende konnten Sie sich auch im vergangenen Jahr wieder auf eine ordentliche Kursentwicklung Ihrer Linde-Aktie verlassen: Der Wert des Anteilsscheins ist im Jahr 2013 um gut 15 Prozent gestiegen. Damit lag die Marktkapitalisierung unseres Unternehmens zum Jahresende 2013 mit 28,2 Mrd. Euro um 3,8 Mrd. Euro höher als ein Jahr zuvor.

## Erwerb eigener Aktien

Erlauben Sie mir an dieser Stelle noch einen kurzen Hinweis zum Erwerb eigener Aktien: Gemäß einer Vorstandsentscheidung hat unsere Gesellschaft am 26. November 2013 insgesamt 24.701 eigene Aktien über die Börse im Xetra-Handel zurückgekauft. Der Durchschnittspreis je Aktie betrug 147,3941 Euro. Dies entsprach einem Gesamtpreis von 3.640.781,66 Euro. Der Anteil der erworbenen eigenen Aktien am Grundkapital beläuft sich auf 0,013 Prozent. Wir verwenden diese Aktien zur Erfüllung von Rechten auf Übertragung von Aktien der Linde AG im Rahmen des sogenannten Share Matching Plans, also für unser Aktienoptionsprogramm.

## Geschäftsbereiche 2013

Und damit komme ich zum Überblick über den Geschäftsverlauf in unserem globalen Industriegase- und Anlagenbaugeschäft im vergangenen Jahr.

## Gases Division

In unserer Gases Division ist der Umsatz im Geschäftsjahr 2013 um 5,7 Prozent auf annähernd 14 Mrd. Euro gewachsen. Auf vergleichbarer Basis, also bereinigt um

Währungskurs- und Erdgaspreisveränderungen sowie um den Konsolidierungseffekt aus der Lincare-Akquisition, hätten wir hier ein Umsatzplus von 3,3 Prozent verzeichnet.

Beim operativen Ergebnis der Gases Division konnten wir eine Verbesserung um fast 8 Prozent auf über 3,8 Mrd. Euro erzielen. Auch hier wurde die Entwicklung von Währungskursveränderungen gebremst: Ohne diese Verschiebungen, die einem Ergebniseffekt von gut 140 Mio. Euro entsprachen, hätten wir ein Ergebnisplus von 12,3 Prozent erreicht. Die operative Marge stieg von 27,0 Prozent auf 27,5 Prozent.

**„Beim operativen Ergebnis der Gases Division konnten wir eine Verbesserung um fast 8 Prozent auf über 3,8 Mrd. Euro erzielen.“**

Wie bereits in den Vorjahren ist die Entwicklung in den einzelnen Segmenten der Gases Division – den jeweiligen konjunkturellen Rahmenbedingungen entsprechend – unterschiedlich verlaufen.

In der Region EMEA (Europa, Mittlerer Osten, Afrika) wurde der Geschäftsverlauf durch die nach wie vor ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Eurozone beeinträchtigt. Entsprechend verhalten fiel hier die Nachfrage in den Produktbereichen Flüssig- und Flaschengase aus. Unterstützt durch den Anlauf neuer Anlagen entwickelte sich das On-site-Geschäft hingegen gut.

Auch in Osteuropa hat sich die Konjunktur im vergangenen Jahr abgekühlt, während sich die Wirtschaft im Mittleren Osten vergleichsweise robust zeigte.

Mit Blick auf die Krise in der Ukraine möchte ich Ihnen an dieser Stelle eine Einordnung zu unserem Geschäft in dieser Region geben. In der Ukraine selbst lag unser Gaseumsatz im vergangenen Jahr bei knapp 20 Mio. Euro, in Russland erzielten wir Erlöse von etwa 100 Mio. Euro. Bezogen auf unseren Gesamtumsatz in der Gases Division sind diese Märkte für uns also noch relativ klein. Sollte sich der Konflikt mit Russland allerdings weiter zuspitzen, würde dies Auswirkungen auf die Konjunktur insgesamt haben und damit auch alle großen, international tätigen Unternehmen treffen.

Zu unserem Geschäftsverlauf im Segment Asien/Pazifik: Hier haben wir ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen gesehen. In den asiatischen Märkten ist die Wirtschaft weiter überdurchschnittlich gewachsen, wenngleich auch hier die Dynamik im Verlauf des Jahres nachgelassen hat. Im pazifischen Raum, und das heißt für uns vor allem in Australien, wurde unser Geschäft hingegen durch ein schwaches wirtschaftliches Umfeld in der verarbeitenden Industrie und von rückläufigen Investitionen in der Bergbauindustrie beeinträchtigt. Zudem hat sich der Wertverlust des Australischen Dollars negativ ausgewirkt.

Innerhalb der Gesamtregion Asien/Pazifik entwickelte sich das Geschäft in Süd- und Ostasien am besten; auch in der Region Greater China konnten wir weitere Umsatzsteigerungen verbuchen.

Unterstützt durch das Lincare-Geschäft ist der Umsatz im Segment Amerika überproportional um annähernd 25 Prozent auf über 4,2 Mrd. Euro gewachsen. In Nordamerika haben wir – neben dem Ausbau des Healthcare-Geschäfts – auch im Markt für Flaschen- und Flüssiggase Zuwächse erzielt, während im On-site-Geschäft leichte Rückgänge zu verzeichnen waren. In Südamerika gestalteten sich die Marktbedingungen sehr unterschiedlich: Vor allem in Venezuela und in Argentinien stiegen unsere Umsätze. Im Vergleich dazu war die Nachfrage in Brasilien deutlich verhaltener.

**„Unterstützt durch das Lincare-Geschäft ist der Umsatz im Segment Amerika überproportional um annähernd 25 Prozent auf über 4,2 Mrd. Euro gewachsen.“**

Und nun zur Engineering Division.

### **Engineering Division**

Im internationalen Projektgeschäft Anlagenbau hat sich unsere robuste Geschäftsentwicklung, über die ich bereits im vergangenen Jahr berichten durfte, weiter fortgesetzt; dies gilt insbesondere für den Auftragseingang, der im Geschäftsjahr 2013 um fast 40 Prozent auf über 3,9 Mrd. Euro zulegte.

Auch beim Umsatz ging es weiter aufwärts: Hier haben wir annähernd 2,9 Mrd. Euro erreicht. Dies entspricht

einem Zuwachs von 12,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Das operative Ergebnis der Engineering Division hat sich um 2,2 Prozent auf 319 Mio. Euro verbessert. Die operative Marge betrug somit 11,1 Prozent. Dieser Wert liegt zwar unter dem außergewöhnlich hohen Niveau des Vorjahres (12,2 Prozent), aber erneut deutlich über dem Branchendurchschnitt.

**„In Nordamerika haben wir im vergangenen Jahr abermals von der anhaltenden Erschließung der Schiefergasvorkommen profitiert.“**

Regionale Schwerpunkte der neuen Projekte, die wir im Geschäftsjahr 2013 gewinnen konnten, sind Asien und Nordamerika. Wir werden beispielsweise in China eine Reihe von Luftzerlegungs-Anlagen zur Sauerstofferzeugung für große Gasifizierungsprojekte errichten. Der Sauerstoff wird benötigt, um aus Kohle flüssige Kraftstoffe zu gewinnen.

In Nordamerika haben wir im vergangenen Jahr abermals von der anhaltenden Erschließung der Schiefergasvorkommen profitiert. Seit 2010 erhielten wir aus diesem Markt allein für Anlagen zur Aufbereitung von Erdgas Aufträge in Höhe von rund 1,7 Mrd. US-Dollar. Der sogenannte Shale Gas-Boom führt darüber hinaus auch zum Aufbau neuer Cluster für die Petrochemie. Wir partizipieren an dieser Entwicklung und konnten im Geschäftsjahr 2013 Aufträge für Synthesegas- und petrochemische Anlagen im Volumen von etwa 1 Mrd. US-Dollar verbuchen.

Im Zuge der guten Auftragsentwicklung ist der Auftragsbestand in unserem Anlagenbaugeschäft zum Jahresende 2013 um gut 800 Mio. Euro auf über 4,5 Mrd. Euro gewachsen.

Soviel zum Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr, nun zur aktuellen Entwicklung.

### **Geschäftsverlauf 1. Quartal 2014 – Konzern**

Der Start in das Jahr 2014 war eher verhalten. Die konjunkturelle Dynamik ist nach wie vor nicht stark ausgeprägt, und zudem wurde unsere Geschäftsentwicklung erneut von Währungskurseffekten beeinträchtigt.

Per Ende März haben wir den Konzernumsatz im Vergleich zum Vorjahresquartal um 1,5 Prozent auf gut 4 Mrd. Euro erhöht. Bereinigt um Währungskursveränderungen lag das Umsatzplus bei 7,3 Prozent.

Beim operativen Konzernergebnis konnten wir mit 927 Mio. Euro nicht ganz das Niveau des Vorjahres (953 Mio. Euro) erreichen. Auch hier müssen ungünstige Währungskurseffekte berücksichtigt werden: Ohne diese Verschiebungen hätten wir das operative Konzernergebnis um 2,8 Prozent verbessert.

Die operative Konzernmarge betrug im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres 22,9 Prozent (Vj. 23,9 Prozent). Das ist auch darauf zurückzuführen, dass die Engineering Division deutlich mehr zum Konzernumsatz beigetragen hat als im Vorjahr. Dieses Geschäft weist im Vergleich zum Gasebereich eine niedrigere Marge aus.

**„Der operative Cash Flow ist in den ersten drei Monaten 2014 um 13,8 Prozent auf annähernd 600 Mio. Euro gestiegen.“**

Der operative Cash Flow hat sich in den ersten drei Monaten 2014 abermals sehr gut entwickelt und ist im Vergleich zum Vorjahr um 13,8 Prozent auf annähernd 600 Mio. Euro gestiegen.

### **1. Quartal 2014 – Gases Division**

Vor dem Hintergrund der erwähnten Währungskursveränderungen erreichte der Umsatz in der Gases Division im ersten Quartal mit knapp 3,4 Mrd. Euro nicht ganz den Vorjahreswert von 3,448 Mrd. Euro. Ohne die Wechselkurseffekte wäre der Umsatz um 3,9 Prozent gestiegen.

Beim operativen Ergebnis der Gases Division hatten wir per Ende März einen Rückgang um 3,1 Prozent auf 913 Mio. Euro zu verzeichnen. Bereinigt um Währungskurseinflüsse hätten wir hier eine Verbesserung um 2,2 Prozent erzielt. Die operative Marge blieb in unserem Gasegeschäft mit 27,1 Prozent (Vj. 27,3 Prozent) annähernd stabil.

In nahezu der gesamten Region EMEA entwickelte sich das On-site-Geschäft positiv, und es sieht so aus,

als würde sich dieser Trend weiter fortsetzen: So haben wir beispielsweise jüngst mit dem finnischen Mineralölunternehmen Neste Oil einen langfristigen On-site-Vertrag zur Versorgung mit Wasserstoff geschlossen.

### „In nahezu der gesamten Region EMEA entwickelte sich das On-site-Geschäft positiv.“

In Anbetracht des nach wie vor verhaltenen Wirtschaftswachstums in der Eurozone lagen die Umsätze im Geschäft mit Flaschen- und Flüssiggasen im ersten Quartal auf dem Niveau des Vorjahres. Im Produktbereich Healthcare kamen wir bei der Neuausschreibung von einigen Versorgungsverträgen nicht zum Zuge. Diese betrafen die Homecare-Aktivitäten, die wir im April 2012 von Air Products übernommen hatten. Deshalb erreichte der Umsatz im Healthcare-Geschäft im Segment EMEA erwartungsgemäß nicht ganz die Höhe des Vorjahres. Wir hatten dies bereits im Kaufvertrag berücksichtigt und erhalten entsprechend eine Kompensationszahlung von Air Products.

Im Segment Asien/Pazifik zeigte sich per Ende März ein ähnliches Bild wie im vergangenen Geschäftsjahr: Wir waren weiterhin mit ungünstigen Währungskursentwicklungen konfrontiert, und in der Region Südpazifik hat sich das konjunkturelle Umfeld für uns nicht verbessert.

Innerhalb der Gesamtregion konnten wir in Greater China mit einem annähernd zweistelligen Wachstum am stärksten zulegen. Wir verzeichneten hier in allen Produktbereichen Volumensteigerungen. Durch den Hochlauf neuer Anlagen hat sich der Umsatz im On-site-Geschäft besonders deutlich erhöht.

Im Segment Amerika verbuchten wir im ersten Quartal ein leichtes Umsatzplus. In Nordamerika erzielten wir insbesondere im On-site-Geschäft und im Produktbereich Flüssiggase Zuwächse.

In den meisten Staaten Südamerikas war das wirtschaftliche Umfeld durch eine hohe Inflation und eine vergleichsweise geringe Wachstumsdynamik gekennzeichnet. Diese hat sich auch auf unsere Geschäftsentwicklung ausgewirkt, vor allem in den Bereichen Flaschen- und Flüssiggase.

### Ausblick Gases Division

Die aktuellen Konjunkturdaten deuten darauf hin, dass der weltweite Gasemarkt im laufenden Jahr 2014 etwas stärker wachsen wird als im Vorjahr. Unsere grundsätzliche Zielsetzung im Gasegeschäft gilt nach wie vor: Wir wollen uns besser entwickeln als der Markt und unsere Produktivität weiter erhöhen.

Im On-site-Geschäft verfügen wir über eine gut gefüllte Projektpipeline, die in diesem Geschäftsjahr und verstärkt in den kommenden Jahren zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung beitragen wird. In den Produktbereichen Flüssig- und Flaschengase erwarten wir einen Geschäftsverlauf, der den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen entspricht. In der Sparte Healthcare rechnen wir mit einem stabilen Wachstum.

### „Wir wollen uns besser entwickeln als der Markt und unsere Produktivität weiter erhöhen.“

Das heißt: Wir gehen in der Gases Division für das Geschäftsjahr 2014 davon aus, den Umsatz und das operative Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr – bereinigt um Währungskurseffekte – jeweils moderat zu verbessern.

Und damit komme ich zur aktuellen Situation in unserem Anlagenbau:

### 1. Quartal 2014 – Engineering Division

In diesem internationalen Projektgeschäft sind wir weiterhin gut unterwegs. Im ersten Quartal entwickelten sich der Umsatz und das Ergebnis gemäß den Fortschritten, die wir bei den einzelnen Bauvorhaben erzielt haben. Der Umsatz der Engineering Division stieg per Ende März um 27 Prozent auf gut 700 Mio. Euro, während sich das operative Ergebnis um 7,6 Prozent auf 71 Mio. Euro verbesserte. Die operative Marge betrug somit 10,1 Prozent (Vj. 12,0 Prozent). Dieser Wert liegt erneut deutlich über dem Branchendurchschnitt und entspricht der Zielmarke, die wir für das Geschäftsjahr 2014 anstreben.

Auch in den ersten drei Monaten des neuen Geschäftsjahres ist es uns gelungen, eine Reihe von Auftragsvergaben für uns zu entscheiden. Per Ende März belief sich der Auftragseingang auf gut 700 Mio. Euro. Mehr als

40 Prozent des Neugeschäfts entfiel auf die Region Nordamerika. Hier war der Markt abermals von Projekten für die effiziente Erschließung von Schiefergasvorkommen gekennzeichnet. Der Auftragsbestand erreichte zum Ende des ersten Quartals annähernd 4,5 Mrd. Euro und lag damit weiterhin auf einem sehr hohen Niveau.

### **Ausblick Engineering Division**

Der hohe Auftragsbestand bildet eine gute Grundlage für eine weiterhin robuste Geschäftsentwicklung unserer Engineering Division. Für das laufende Geschäftsjahr 2014 gehen wir davon aus, im Vergleich zum Vorjahr ein solides Umsatzwachstum zu erzielen. Bei der operativen Marge ist es unser Ziel, in diesem Jahr – wie bereits angedeutet – einen Wert von rund 10 Prozent zu erreichen.

**„Der hohe Auftragsbestand bildet  
eine gute Grundlage für eine  
weiterhin robuste  
Geschäftsentwicklung unserer  
Engineering Division.“**

Auch über das Jahr 2014 hinaus bleiben wir für unsere Engineering Division zuversichtlich: Wir sind im Markt für Olefin-Anlagen, Erdgas-Anlagen, Luftzerlegungs-Anlagen sowie Wasserstoff- und Synthesegas-Anlagen global gut positioniert und werden insbesondere von den Investitionen in die strukturellen Wachstumsbereiche Energie und Umwelt nachhaltig profitieren.

Wie sehen wir nun die weitere Entwicklung des gesamten Konzerns?

### **Ausblick Konzern**

Zunächst ein Blick auf das gesamtwirtschaftliche Umfeld: Die Konjunkturforscher erwarten, dass die Weltwirtschaft im laufenden Jahr 2014 stärker wachsen wird als im Vorjahr. Nach wie vor gibt es jedoch Fragezeichen bezüglich der Nachhaltigkeit und Intensität der Konjunkturbelebung. Den größten Einfluss auf die makroökonomische Entwicklung dürfte auch weiterhin die beträchtliche Staatsverschuldung in wichtigen Volkswirtschaften haben. Zudem könnten Währungsschwankungen, die in vielen Industrieländern hohe Arbeitslosigkeit oder die instabile politische Lage in einigen

Regionen der Welt – man denke nur an die Ukraine – die globale Wirtschaft beeinträchtigen.

Wie mehrfach erwähnt, gab es in den vergangenen Monaten – vor allem im zweiten Halbjahr 2013 – deutliche Verschiebungen bei den Wechselkursverhältnissen. Vor allem der Australische Dollar und der US-Dollar, das Britische Pfund, der Südafrikanische Rand sowie Währungen in den aufstrebenden Volkswirtschaften verloren gegenüber dem Euro zunehmend an Wert.

Auf derartige Veränderungen haben wir keinen Einfluss, sie sind nicht planbar. Gleichwohl müssen wir sie in unserem kurz- und mittelfristigen Ausblick berücksichtigen.

Bei allem, was sich derzeit abzeichnet, gehen wir davon aus, unsere vergleichsweise stabile Geschäftsentwicklung weiter fortsetzen zu können. Wir rechnen für das laufende Geschäftsjahr 2014 beim Konzernumsatz – bereinigt um Währungskurseffekte – im Vergleich zum Vorjahr mit einem soliden Wachstum. Für das operative Konzernergebnis erwarten wir – ebenso bereinigt um Währungskursveränderungen – eine moderate Verbesserung.

Wir bestätigen unsere Mittelfrist-Ziele für das Geschäftsjahr 2016 und streben ein operatives Konzernergebnis von mindestens 5 Mrd. Euro an. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital – der berichtete ROCE – soll zu diesem Zeitpunkt rund 13 Prozent betragen.

Wir haben die Mittelfristziele zum Jahresende 2012 unter der Prämisse formuliert, dass es bei den Wechselkursverhältnissen nicht zu deutlichen Verschiebungen kommt. Seitdem haben sich die Währungskurse allerdings deutlich geändert und für uns ungünstig entwickelt. Sollten sich die Währungsrelationen in den kommenden Jahren ähnlich gestalten wie zuletzt, würde dies das operative Konzernergebnis im Jahr 2016 um rund 400 Mio. Euro verringern und könnte zudem auch den ROCE-Wert beeinträchtigen.

**„Unsere Ziele bleiben weiterhin  
ambitioniert. Wir sind überzeugt, sie  
erreichen zu können.“**

Noch ein Hinweis zur grundsätzlichen Relevanz der Währungsthematik für unser Unternehmen: Da wir jeweils lokal produzieren, haben die Wechselkurse lediglich translatorische Auswirkungen. Ungünstige

Währungskurseffekte machen sich bei uns ausschließlich durch die Umrechnung in Euro bilanziell bemerkbar, sie haben keinen Einfluss auf unsere Marge.

Meine Damen und Herren, unsere Ziele bleiben weiterhin ambitioniert. Wir sind überzeugt, sie erreichen zu können. Eng damit verknüpft sind unsere Maßnahmen zur nachhaltigen Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung. Wir führen HPO konsequent weiter fort und planen unverändert, die Bruttokosten in den Jahren 2013 bis 2016 insgesamt um 750 Mio. Euro bis 900 Mio. Euro zu senken. Wir sind hier auf einem guten Weg und haben im Geschäftsjahr 2013 bereits rund 220 Mio. Euro der angestrebten Kostenreduzierungen umgesetzt.

Einen wesentlichen Beitrag dazu lieferte der Bereich Einkauf. Durch die globale Bündelung und Harmonisierung unserer Bedarfe konnten wir unsere Kosten deutlich verringern; wir sehen hier noch weitere Einsparpotenziale. Auch in der Versorgungskette unseres Flaschen- und Flüssiggasgeschäfts haben wir erneut Verbesserungen erreicht und vor allem die Effizienz in der Produktion – unter besonderer Berücksichtigung der Energiekosten – und in der Distribution erhöht. Wie so etwas im Detail aussieht, haben wir in unserem aktuellen Geschäftsberichts-Magazin, dem Annual, beschrieben.

„Wir sind gut aufgestellt:  
well positioned, so lautet auch der  
Titel unseres Geschäftsberichts.“

### Well positioned

Wir sind, meine Damen und Herren, gut aufgestellt: well positioned, so lautet auch der Titel unseres Geschäftsberichts.

Dafür gibt es gute Gründe:

Erstens: Wir sind die Nummer eins in vier von fünf aufstrebenden Volkswirtschaften, und zwar in der Region Greater China, in Süd- und Ostasien, in Osteuropa und in Südafrika; in Südamerika sind wir die Nummer Zwei. Das heißt: Wir sind besonders stark in den Märkten, die auch mittelfristig die größte Dynamik aufweisen werden. Branchenexperten schätzen, dass der Gasemarkt in diesen Regionen bis zum Jahr 2020 jährlich um rund 9 Prozent auf etwa 35 Mrd. Euro wachsen wird. Zum Vergleich: In

den reifen Volkswirtschaften dürfte der Gasemarkt im selben Zeitraum jährlich lediglich um 4 Prozent zulegen.

Zweitens: Wir sind das führende Unternehmen im Markt für Beatmungstherapien, also in dem für die Gaseindustrie relevanten Healthcare-Segment. Vor dem Hintergrund der demografischen Verschiebungen verspricht dieser Markt ein konstantes Wachstum von 4 bis 5 Prozent jährlich, und zwar unabhängig von der Entwicklung der Industrieproduktion. Wir versorgen derzeit weltweit etwa 1,4 Millionen Patienten und 20.000 Krankenhäuser.

„Wir sind im zukunftssträchtigen  
Markt für Energie- und  
Umwelttechnologien weiterhin  
aussichtsreich unterwegs.“

Wir arbeiten daran, zusätzliche Patientenkreise zu erschließen und erweitern unser Leistungsangebot in Richtung einer ganzheitlichen Gesundheitsversorgung stetig. Ein Stichwort hierfür ist der Bereich Telemedizin, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei geht es um die digitale Übermittlung der Patientenwerte, durch die eine schnellere und exakt auf die individuellen Anforderungen abgestimmte Behandlung ermöglicht wird. Auch zu diesem Thema finden Sie in unserem Annual nähere Erläuterungen.

Drittens: Wir sind im zukunftssträchtigen Markt für Energie- und Umwelttechnologien weiterhin aussichtsreich unterwegs. Hier profitieren wir in besonderem Maße von den Kompetenzen unseres Engineering-Bereichs.

Im Zuge der vieldiskutierten Energiewende gewinnt Erdgas als Brückentechnologie zunehmend an Bedeutung. Die weltweiten Erdgasvorkommen reichen sehr viel länger als die schrumpfenden Ölreserven, zudem ist die Nutzung von Erdgas deutlich klimafreundlicher: Bei der Verbrennung von Erdgas wird rund 30 Prozent weniger Kohlendioxid freigesetzt.

Vor allem der Markt für LNG, also für verflüssigtes Erdgas, wächst dynamisch. Wir sind darauf gut vorbereitet und mit eigenen energieeffizienten Technologien und globalen Vermarktungsstrukturen an allen Prozessschritten der Erdgasbearbeitung beteiligt. Seit wir im Mai 2011 in Schweden das landesweit erste LNG-Terminal in Betrieb nahmen, sind wir der einzige europäische

Anbieter, der die LNG-Wertschöpfungskette lückenlos abdeckt. Als besonders zukunftsreich gilt der Einsatz von LNG in der Schifffahrt. Auch in diesem Bereich haben wir uns frühzeitig positioniert und im Jahr 2012 gemeinsam mit Bomin ein Joint Venture zum Aufbau einer LNG-Infrastruktur für die Schifffahrt in Nordwesteuropa gegründet. Ende Dezember 2013 hat das Gemeinschaftsunternehmen einen Vertrag zur Belieferung des ersten Schiffs, das in Deutschland mit LNG angetrieben wird, unterzeichnet.

**„Wir sind innovativ und entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden und Industriepartnern neue Technologien.“**

Auch im gewerblichen Güterverkehr steigt die Nachfrage nach LNG, und zwar international. So haben wir Ende März in Bristol, Großbritannien, eine neue LNG-Tankstation eröffnet. Die Station versorgt die Lkw-Flotte der Supermarktkette Asda und trägt dazu bei, die Emissionen des Fuhrparks deutlich zu reduzieren.

Viertens: Wir sind innovativ und entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden und Industriepartnern neue Technologien, die einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist unser Engagement im Energiepark Mainz. Hier wird regenerative Energie im sogenannten Power-to-Gas-Verfahren in Wasserstoff umgewandelt. Zusammen mit Siemens, den Stadtwerken Mainz und unterstützt durch das Bundeswirtschaftsministerium errichten wir eine Wasserstoff-Anlage, die bis zu 6 Megawatt elektrische Leistung aufnehmen kann – also etwa die Strommenge, die drei Windkraftanlagen pro Jahr erzeugen – und bis zu 200 Tonnen Wasserstoff jährlich produzieren wird. Ein Teil des Wasserstoffs soll in eine lokale Erdgasleitung eingespeist und bei Bedarf in einem modernen Gas- und Dampfkraftwerk wiederverstromt werden. Die offizielle Grundsteinlegung für die Anlage fand in der

vergangenen Woche im Beisein von Bundeswirtschaftsminister Gabriel statt. Dieses Projekt zeigt, dass der vielseitige Energieträger Wasserstoff nicht nur als umweltverträglicher Kraftstoff geeignet ist, sondern insgesamt eine tragende Rolle bei der zukünftigen Energieversorgung übernehmen kann.

Fünftens: Wir verbessern kontinuierlich unsere Abläufe und Prozesse. Das Konzept HPO, das wir seit Jahren verfolgen, ist viel mehr als ein Effizienzsteigerungsprogramm. Es ist der Ausdruck einer Haltung, die zu einem festen Bestandteil unserer Unternehmenskultur geworden ist.

### **Schlussbemerkung**

Meine Damen und Herren, vor zwölf Jahren bin ich bei der Linde AG eingetreten, und seit Anfang 2003 deren Vorstandsvorsitzender. Meine Zielsetzung war stets, den Staffstab so zu übergeben, dass mein Nachfolger ein Unternehmen vorfindet, das besser gerüstet ist, als Linde es damals war.

Ich darf nur so viel sagen, dass Linde im Mai 2014 ein leistungsfähiges und hochprofitables Unternehmen ist – global ausgewogen und gut positioniert. Linde verfügt über ein nachhaltiges Geschäftsmodell und bietet vielversprechende Zukunftsperspektiven. Alle anderen Beurteilungen überlasse ich Ihnen.

Ich danke Ihnen, unseren Aktionären, für Ihre Treue und Ihr Vertrauen während der vergangenen zwölf Jahre. Mein Dank, den ich auch im Namen meiner Kollegen im Vorstand aussprechen darf, gilt ebenso unseren 63.500 Mitarbeitern überall auf der Welt, die mit ihrer Kompetenz und ihrem Einsatz unser Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist: das größte Gas- und Engineeringunternehmen der Welt.

Wenn ich mit Ablauf dieser Hauptversammlung das Amt des Vorstandsvorsitzenden an meinen Nachfolger Herrn Dr. Wolfgang Büchele übergebe, bin ich sicher: Auch zukünftig wird es sich lohnen, in Linde zu investieren.