

Ausführungen

von

**Miguel López**

Vorsitzender des Vorstands

anlässlich der

**ordentlichen Hauptversammlung**

der thyssenkrupp AG

am 31. Januar 2025

Es gilt das gesprochene Wort.

## Einleitung

Guten Morgen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre!

Im Namen des Vorstands begrüße ich Sie herzlich zur Hauptversammlung der thyssenkrupp AG.

Wir blicken auf ein sehr intensives Jahr zurück. Und wir befinden uns in sehr aufgewühlten Zeiten. Nicht nur bei und für thyssenkrupp, sondern weit darüber hinaus – in Deutschland, Europa und global. Trotz aller Widrigkeiten haben wir seit dem Aktionärstreffen im vergangenen Jahr bei uns viel in Gang gesetzt – und noch viel wichtiger: Wir haben viel erreicht:

- Im Stahlgeschäft haben wir mit der EP Group einen starken Partner gewonnen. Die EP Group ist zunächst mit 20 Prozent beim Stahl eingestiegen – ein Zwischenschritt auf dem Weg zum angestrebten 50/50-Joint-Venture.
- Zudem haben wir im Stahl die längst überfällige Restrukturierung angestoßen. Wir müssen das Segment zukunftsfähig aufstellen. Nach der Vorstellung der Eckpunkte durch den neuen Stahlvorstand im November entsteht daraus nun der vorläufige Businessplan. Es geht um Realismus und Zukunft für den Stahl – und entlang dieser Leitplanken um die gemeinsame weitere Konkretisierung und Umsetzung mit allen Beteiligten. Das duldet keinen weiteren Aufschub.
- Bei Marine Systems sind wir ebenfalls erheblich vorangekommen. Das Geschäft hat in den vergangenen Monaten lukrative Großaufträge gewonnen. Aufgrund der geostrategischen Entwicklungen erwarten wir auch für die Zukunft eine weiter steigende Nachfrage. Marine Systems besitzt Spitzentechnologie – über und unter Wasser. Unsere Marinesparte ist einer, wenn nicht sogar DER führende Anbieter für nicht-nukleare U-Boote. Aus vielen Weltregionen interessieren sich Kunden für unsere Hightech-Produkte. Um das Geschäft noch besser und eigenständig aufzustellen und unsere führende Position in einem technologisch äußerst anspruchsvollen Segment der Wehrtechnik optimal zu nutzen, treiben wir den Spin-off voran. Für die Weiterentwicklung einer starken deutschen und europäischen Verteidigungsindustrie halten wir wesentliche Fäden in der Hand.
- In allen Segmenten haben wir im vergangenen Jahr hart und systematisch daran gearbeitet, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Unser Performance-Programm APEX hat maßgeblich dazu beigetragen, dass wir das zurückliegende Geschäftsjahr in einem sehr schwierigen Marktumfeld mit einem respektablen Ergebnis abschließen konnten.
- Nachdem wir unsere Prognose unterjährig anpassen mussten, haben wir die Ziele bei Umsatz und Bereinigtem EBIT erreicht. Beim Free Cashflow vor M&A konnten wir die im Jahresverlauf korrigierte Prognose sogar übertreffen und das Geschäftsjahr mit einem positiven Cashflow abschließen.

- Darüber hinaus haben wir weiter kraftvoll an der Zukunft von thyssenkrupp gearbeitet – etwa bei Materials Services: Datengetriebene Supply-Chain-Lösungen sind die Zukunft des Geschäfts. Mit innovativen Technologien und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz hebt Materials Services das Lieferkettenmanagement auf das nächste Level – mit Tracking in Echtzeit, vorausschauenden Analysen und größtmöglicher Transparenz in der Lieferkette. Darauf richten wir Materials Services systematisch aus und erschließen dadurch weitere lukrative Wachstumschancen.
- Wir haben nicht nur zahlreiche Herausforderungen bewältigt, sondern auch kraftvoll an der Zukunft von thyssenkrupp gearbeitet. Unser noch junges Segment Decarbon Technologies haben wir weiter aufgebaut und – ebenso wie die anderen Segmente – konsequent auf die immensen Chancen der grünen Transformation ausgerichtet.

Meine Damen und Herren,

dies alles tun wir in außerordentlich kritischen Zeiten für Deutschland, Europa und für die freie Welt. Kriege, aggressives Gebaren von Autokraten und jetzt zusätzlich massiver Wettbewerbs- und Handlungsdruck aus den USA halten die Welt in Anspannung – und uns auch. Unternehmen, Wirtschaft und Politik in Deutschland und Europa müssen handeln, um nicht immer mehr zum Spielball anderer zu werden. Der viel beachtete Draghi-Report an die Europäische Kommission unterstreicht unmissverständlich, wie wichtig es für die Zukunft und für mehr Resilienz in Europa ist, Wettbewerbsfähigkeit und Dekarbonisierung der Industrie in Einklang zu bringen. Der Report zeigt auch auf, wie Wege angelegt werden müssen, um endlich wieder auf Erfolgskurs zu kommen.

Der Abgleich zwischen den Empfehlungen des Reports und dem Portfolio von thyssenkrupp ist interessant und sehr aufschlussreich: Ein besonderer Fokus des Reports ist auf Europas führender Rolle bei Dekarbonisierungs-Technologien gerichtet wie der Windkraft oder Elektrolyseuren – Technologien, bei denen thyssenkrupp eine führende Rolle einnimmt und mit denen wir einen großen Beitrag leisten können, nicht nur für die Umwelt und die Zukunft Europas, sondern auch für unser Geschäft. Genau deshalb haben wir Decarbon Technologies gegründet.

Wir brauchen unser Licht nicht unter den Scheffel zu stellen. Aber wir müssen weiter vorankommen. Denn wir wollen, dass Ihr Unternehmen seine seit vielen Jahren andauernde Krise endlich hinter sich lässt.

Wir wollen, dass die traditionsreichen Namen Thyssen und Krupp wieder strahlen und renommierte Marken wie Rothe Erde, Uhde, Polysius, Bilstein oder Presta wieder glänzen.

Wir wollen Ihr Unternehmen in eine gute Zukunft führen:

- als leistungsfähiger Partner für unsere Kunden,
- als lohnendes Investment für Sie, unsere Eigentümer,
- als verlässlicher Arbeitgeber für unsere Mitarbeitenden,
- als Ankerpunkt der Wirtschaft und des Lebens an Rhein und Ruhr,

- als Innovator und Botschafter industrieller Kompetenz
- und als ein Treiber industrieller Stärke sowie wirtschaftlicher Erneuerung rund um den Globus.

Diese Ambition spiegelt sich in unseren mittelfristigen Finanzzielen wider. Wir wollen, dass alle Geschäfte jeweils für sich profitabel sind. Und zwar so profitabel, dass sie ihre Investitionen in die Zukunft aus eigener Kraft und Souveränität stemmen können. Ohne Quersubventionierung durch den Konzern. Denn die bedeutet nichts anderes als anhaltende Abhängigkeit von anderen.

Sie wissen jedoch genauso gut wie ich: Am Ende zählen nicht die guten Absichten, sondern nur Taten, also anpacken und umsetzen, was viel zu lange aufgeschoben worden ist. Wir sind angetreten, um zu liefern, was thyssenkrupp Ihnen als Aktionärinnen und Aktionären versprochen hat: nachhaltige Dividenden.

Wir im Vorstand sind fest davon überzeugt: Wir haben eine echte Chance, die Erneuerung von thyssenkrupp zum Erfolg zu führen. Wir haben eine klare Vorstellung von Weg, Ziel und Erfordernissen.

Aber zum Erfolg braucht es mehr als nur die Entschlossenheit im Konzernvorstand. Nämlich Momentum in der Breite des Unternehmens mit Führungspersönlichkeiten, die den Kurs tatkräftig mitgestalten und umsetzen. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr begonnen, unsere Führungsstrukturen und unser Führungsteam entscheidend weiterzuentwickeln.

Klare operative Verantwortung – beginnend im Vorstand – und höhere Schlagkraft im Führungsteam. Das Management ist jünger, weiblicher, diverser und internationaler geworden. Zum Beispiel haben wir von einem niedrigen Ausgangsniveau herkommend den Anteil der Frauen in Führungspositionen gesteigert und unsere selbstgesteckten Ziele übertroffen. Zugegeben: Mit aktuell 16,1 Prozent können wir definitiv weiter zulegen. Aber die Richtung stimmt. Ihr Unternehmen verändert sich und erschließt sich personell neue Potenziale. Das macht uns stärker, schlagkräftiger und zeitgemäßer!

Nicht zuletzt der Blick auf unseren Aktienkurs zeigt jedoch: Wir sind längst noch nicht da, wo wir hin wollen, sondern gerade erst gestartet. Das aktuelle Kursniveau spiegelt nicht annähernd den wahren Wert von thyssenkrupp wider – das wissen Sie. Und es reflektiert erst recht nicht die sehr guten Zukunftsperspektiven, die unsere Geschäfte haben und die wir ihnen erschließen wollen. Dafür und für die Rückgewinnung von Vertrauen im Kapitalmarkt bedarf es Ausdauer und Konsequenz.

Wie viele andere belastet auch uns das aktuell sehr herausfordernde Marktumfeld. Das betrifft vor allem Deutschland: Viele unserer Kundenindustrien sind selbst in der Krise – die Automobilindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau, die chemische Industrie und die Bauwirtschaft. Das unsichere Umfeld und das zu geringe Tempo beim Aus- und Umbau der öffentlichen Infrastruktur sorgen dafür, dass die Märkte für Dekarbonisierung und grüne Technologien nicht so schnell hochfahren wie erwartet – auch nicht in Europa. Das schlägt auf unsere Zahlen durch und macht die notwendige Transformation nicht leichter.

Darüber hinaus gibt es eine spezifische Zurückhaltung thyssenkrupp gegenüber. Zu oft ist es nicht gelungen, Ankündigungen in handfeste tatsächliche Veränderungen zu überführen.

Deshalb sage ich ganz klar: So wie in den vergangenen Jahren kann und darf es nicht weitergehen. Wir dürfen jetzt nicht wieder anhalten, sondern müssen den eingeschlagenen Weg weitergehen – mit aller notwendigen Konsequenz. Denn unverändert lassen, was sich offenkundig seit langer Zeit im Niedergang befindet, kann und darf keine Lösung sein. Das wäre zerstörerisch, und deshalb wollen und müssen wir es abwenden.

Leider geht das nicht ohne Spannungen. Manche öffentlich ausgetragene Auseinandersetzung ist unnötig und sogar schädlich – vor allem, wenn sie zu Irritationen bei Kunden oder Verunsicherung in der Belegschaft führt.

Wir müssen im Vorwärtsmodus bleiben. Diese Erkenntnis setzt sich inzwischen mehr und mehr durch – in unserem Unternehmen, aber auch im Umfeld. Andere Unternehmen in ebenfalls sehr schwierigen Situationen haben in den vergangenen Wochen Wege gefunden. Sie haben gezeigt, dass Lösungen möglich sind, auf die sich alle einigen können. Und wieder andere – gerade auch in der Stahlbranche – haben in den vergangenen Tagen schonungslos bis hin zu temporären Produktionsstopps deutlich gemacht, wie kritisch die Lage für sie ist und wie zwingend energische sowie schnelle Veränderungen sind, wenn es für sie hier in Deutschland eine Zukunft geben soll. Wenn wir in diesen Wochen den machtvollen Vorwärtsdrang von der anderen Seite des Atlantiks erleben, kann die Schlussfolgerung nur lauten: selbst durchstarten. Uns bleibt nichts anderes übrig.

Meine Damen und Herren,

ich versichere Ihnen: Wir nehmen unsere Verantwortung auch als Arbeitgeber sehr ernst. Wir sind und bleiben um einen fairen Interessenausgleich mit den Arbeitnehmervertretungen bemüht. Wir wollen gute Lösungen für alle Menschen bei thyssenkrupp – auch wenn das leider nicht für jeden Einzelnen eine dauerhafte Perspektive im thyssenkrupp-Konzern bedeuten kann. Das haben wir bei Steel Europe und in anderen Segmenten bereits deutlich gemacht. Es geht um viel: Es gilt, den Konzern endlich aus seiner dramatischen Krise zu führen, das Ruder rumzureißen und eine erfolgreiche, profitable Zukunft zu gestalten.

Es steckt sehr viel Potenzial in thyssenkrupp – heute, morgen und langfristig: Lassen Sie mich diese Dimensionen so beschreiben:

- „Heute“ bedeutet vor allem Performance: Wir arbeiten täglich hart daran, die operative Leistungsfähigkeit zu steigern. Unser Anspruch ist es, die Geschäfte auf Wettbewerbsniveau zu bringen. Um dies systematisch in allen Segmenten anzugehen, haben wir unser Performance-Programm APEX aufgelegt. Im laufenden Geschäftsjahr legen wir mit APEX 2.0 nach, um die anhaltenden makroökonomischen Herausforderungen weiter abzufedern und uns den mittelfristigen Finanzzielen weiter anzunähern.

- „Morgen“ bedeutet vor allem Portfolio: Wir wollen, dass sich alle Geschäfte bestmöglich weiterentwickeln. Deshalb analysieren wir, in welchen Eigentümerstrukturen wir das Beste für die Geschäfte rausholen können. Dort, wo es sinnvoll ist, gehen wir Portfoliomaßnahmen an – etwa mit dem angestrebten 50/50-Joint-Venture beim Stahl oder dem geplanten Spin-off des Marine-Geschäfts. Das laufende Geschäftsjahr wird mit Blick auf unser Portfolio ein „Jahr der Entscheidungen“.
- „Langfristig“ bedeutet neben der Umsetzung der Portfoliomaßnahmen vor allem die grüne Transformation in ihrer gesamten Bandbreite für das Unternehmen: Wir stellen unsere Geschäfte so auf, dass wir das Maximum aus unseren Technologien herausholen – insbesondere mit Blick auf die enormen Chancen, die mit der Dekarbonisierung der Industrie verbunden sind.

Die drei Dimensionen unserer Transformation möchte ich Ihnen näher erläutern.

## **Performance**

Starten wir mit dem genaueren Blick auf die Performance.

In einem sehr herausfordernden Umfeld haben sich die Geschäfte von thyssenkrupp im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt gut behauptet.

Nachdem wir unsere Prognose aufgrund der deutlich schwächeren Nachfrage im Juli 2024 und folglich im 9-Monats-Bericht anpassen mussten, haben wir die Ziele bei Umsatz sowie Bereinigtem EBIT anschließend erreicht.

Lässt man negative Einmaleffekte für Altprojekte im Zementanlagenbau außen vor, ist es uns gelungen, das Bereinigte EBIT trotz des massiven Umsatzrückgangs etwa auf Vorjahresniveau zu halten. Das ist ein großer Erfolg. Die Maßnahmen unseres Performance-Programms APEX haben sichtbar Wirkung gezeigt.

Das Ziel für den Free Cashflow vor M&A haben wir sogar übertroffen – und das in einem Umfeld, in dem es anderswo zahlreiche Ergebnisabmeldungen von Unternehmen gegeben hat.

Der Umsatz hat um 7 Prozent auf 35 Mrd € nachgelassen. Damit liegen wir in der Mitte der kommunizierten Bandbreite von -6 bis -8 Prozent.

Das Bereinigte EBIT lag bei 567 Mio €, also im Bereich unserer Prognose von mehr als 500 Mio €. Der Free Cashflow vor M&A war mit 110 Mio € im positiven Bereich und über dem zuletzt prognostizierten Wert von um -100 Mio €.

Die Eigenkapitalquote liegt bei sehr komfortablen 35 Prozent. Unser Netto-Finanzguthaben konnten wir das dritte Jahr in Folge verbessern – von 3,6 Mrd € zum 30.9.2021 auf 4,4 Mrd € zum 30.9.2024.

Unser Erfolg im zurückliegenden Geschäftsjahr ist vor allem unseren 98.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit zuzuschreiben. Dafür möchte ich mich im Namen des gesamten Vorstandes ausdrücklich und sehr herzlich bei allen bedanken. Sie haben mit ihrem starken Engagement und ihrem herausragenden Einsatz dafür gesorgt, dass thyssenkrupp unter schwierigen Rahmenbedingungen bis heute sehr respektabel durch diese äußerst herausfordernde Phase gekommen ist.

Auch am Kapitalmarkt erhalten wir zunehmend positives Feedback – und damit meine ich nicht nur die jüngste deutliche Erholung unseres Aktienkurses. Trotz hoher Unsicherheiten im Umfeld hat die Ratingagentur Moody's die Bonitätsbewertung für thyssenkrupp bestätigt und bewertet den Ausblick weiter „positiv“. Auch S&P hat sein Rating beibehalten und sieht einen „stabilen“ Ausblick. Das ist ein ordentlicher Anfang, auch wenn wir uns damit natürlich nicht zufriedengeben. Aber „Stabilisierung“ ist bekanntlich die Basis für die Erholung. Die Richtung stimmt!

An dieser positiven Entwicklung sollen auch Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre teilhaben. Wir schlagen Ihnen deshalb für das Geschäftsjahr 2023/2024 eine Dividende in Höhe von 15 Eurocent je Aktie vor.

Damit möchten wir nach den Ausschüttungen in den vergangenen zwei Jahren auch für das abgelaufene Geschäftsjahr Dividendenkontinuität sicherstellen.

Unser vorrangiges Ziel ist es, auf Konzernebene zu einem nachhaltig positiven Free Cashflow vor M&A und zu einem dauerhaft positiven Wertbeitrag zurückzukehren. Das erfordert im Kern eine Profitabilität mindestens am unteren Rand unserer Zielbandbreite von 4 bis 6 Prozent für unser Bereinigtes EBIT. Aktuell sind wir davon noch ein gutes Stück entfernt. Das ändert aber nichts an unserem Zielanspruch.

Deshalb bleiben wir beim Thema Performance mit aller Konsequenz am Ball. Wir haben unser Programm APEX weiterentwickelt. Der Fokus von APEX 2.0 liegt verstärkt auf strukturellen Themen und der systematischen Umsetzung.

Schon heute haben wir insgesamt mehr als 2.500 Maßnahmen mit einem Ergebnisbeitrag von mehr als zwei Milliarden Euro für die Geschäftsjahre 2023/2024 und 2024/2025 identifiziert und teilweise realisiert.

APEX 2.0 wird zwar weiterhin zentral gesteuert, aber dezentral umgesetzt. Das heißt: Zielerreichung, Umsetzung und Berichterstattung liegen ab jetzt in der Verantwortung der Segmente.

Die Verbesserung unserer Leistungsfähigkeit ist umso wichtiger, da das anhaltend schwierige makroökonomische Umfeld unseren Ausblick prägt.

## Portfolio

Der zweite Pfeiler unserer Strategie ist das Portfolio. Vorrangiges Thema ist die Verselbständigung von Steel Europe. Auf dem Weg zu einem leistungsstarken, profitablen und zukunftsorientierten Stahl-Unternehmen haben wir bedeutende Fortschritte gemacht.

Mit dem 20-prozentigen Einstieg der EP Group kombinieren wir das führende Werkstoff-Knowhow von thyssenkrupp mit der Energieexpertise eines führenden europäischen Energieunternehmens. Wir streben weiterhin die Schaffung eines gleichberechtigten 50/50 Joint-Ventures mit der EP Group an. Zugleich konnten wir die Eigenverantwortung von Steel Europe auf dem Weg zur betriebswirtschaftlichen Eigenständigkeit stärken.

Im Zuge der wirtschaftlichen Sanierung von Steel Europe war auch die Neubesetzung des Stahlvorstands erforderlich. Bei Dennis Grimm, Philipp Conze, Marie Jaroni und Dirk Schulte ist die Transformation von Steel Europe in den besten Händen. Erklärtes Ziel ist die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Stahlunternehmens.

Den Weg dahin wollen wir für die Stahlsparte und den Gesamtkonzern so transparent und sicher gestalten wie möglich.

Im November vergangenen Jahres hat der Stahlvorstand in einem Eckpunktepapier die Pläne für ein Zukunftskonzept vorgestellt.

Das Konzept sieht vor, die Produktionskapazitäten von gegenwärtig 11,5 auf 8,7 bis 9 Millionen Tonnen pro Jahr zu senken. Das entspricht in etwa dem Versandergebnis des vergangenen Geschäftsjahres.

Damit passen wir uns an die zukünftigen Markterwartungen an. Aktuell halten wir Anlagen und Personal für circa 2,5 Millionen Tonnen Stahl vor, die reine Überkapazitäten sind – ohne jeglichen Ertrag. Kapazitäten, die wir aufgrund der strukturellen Veränderungen im europäischen Stahlmarkt auch in Zukunft nicht auslasten können – und von denen wir uns trennen müssen.

Aber auch nach diesem Schritt bleiben die Vorteile des integrierten Hüttenverbundes erhalten.

Um Kapazitäten anzupassen, planen wir weiterhin die Trennung von den Hüttenwerken Krupp Mannesmann. Unser vorrangiges Ziel ist es, die Unternehmensanteile an HKM zu verkaufen. Sollte ein Verkauf nicht möglich sein, wird thyssenkrupp Steel mit den weiteren Gesellschaftern Gespräche über einvernehmliche Schließungsszenarien führen.

Zudem soll der Weiterverarbeitungsstandort in Kreuztal-Eichen geschlossen werden.

Selbstverständlich spielt die grüne Transformation eine wichtige Rolle für das Zukunftskonzept. Steel Europe steht unverändert zu seinem Ziel einer klimaneutralen Stahlproduktion.

Trotz aller bestehenden und neuen Herausforderungen halten wir an unserem Plan fest, die erste Direktreduktionsanlage fertigzustellen. Gleichzeitig führen wir konstruktive Gespräche mit den zuständigen Stellen, um die Wirtschaftlichkeit dieses großen und neuartigen Investitionsprojekts sicherzustellen. Wie Sie sicher wissen, ist die Direktreduktionsanlage für den Betrieb mit Wasserstoff ausgelegt, kann aber prinzipiell auch mit Erdgas betrieben werden. Auch damit reduziert sie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß gegenüber der heutigen Hochofentechnologie bereits um rund 50 Prozent. Somit ist die Inbetriebnahme der Anlage zeitlich nicht ausdrücklich davon abhängig, dass zu diesem Zeitpunkt bereits hinreichende Mengen grünen Wasserstoffs physisch und wirtschaftlich verfügbar sind.

Bis 2030 sollen die beiden Hochöfen 8 und 9 in Duisburg durch die Direktreduktionsanlage und die zwei geplanten innovativen Einschmelzer ersetzt werden.

Auch die Politik unterstützt uns weiter bei unseren Dekarbonisierungsvorhaben. Ein aktuelles Beispiel: Kürzlich hat uns das Bundesforschungsministerium mitgeteilt, dass unsere Initiative Carbon2Chem in der nächsten Projektphase bis 2028 mit 25 Millionen Euro gefördert wird. In diesem Forschungsprojekt wandeln wir Hüttengase aus der Stahlproduktion in chemische Grundstoffe um.

Das Zukunftskonzept für Steel Europe sieht auch vor, dass ca. 5.000 Arbeitsplätze entfallen und weitere ca. 6.000 Arbeitsplätze ausgegliedert werden.

Seien Sie dabei versichert: Unser Ziel ist es weiterhin, sozialverträgliche Lösungen zu finden und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Neben den Arbeitsplätzen nehmen wir die Arbeitskosten in den Blick: Sie sollen in den kommenden Jahren im Durchschnitt um zehn Prozent reduziert werden. So möchten wir ein wettbewerbsfähiges Kostenniveau erreichen.

Uns ist bewusst, dass dieser Weg den Mitarbeitenden hohe Flexibilität abverlangen wird. Deshalb ist es jetzt umso wichtiger, dass alle Beteiligten gemeinsam ihrer Verantwortung gerecht werden, den Stahlbereich wieder in die Spur zu bringen. Denn der Weg des Rückbaus von Kapazitäten, des Umbaus der Energiebasis und des Ausbaus der dafür erforderlichen Infrastruktur ist zur Sicherung des Stahlstandorts unvermeidbar. Diesem Faktum müssen sich alle stellen.

So viel zum Stahl.

Daneben, das wissen Sie, treiben wir ein weiteres, vergleichbar bedeutendes Portfolio-Thema: die Verselbstständigung von Marine Systems.

Die Wachstumschancen für TKMS habe ich eingangs bereits skizziert. Unsere Auftragsbücher sind prall gefüllt. Und es gibt weltweit weiterhin großes Interesse.

Dieses Wachstumspotenzial sehen auch Andere: Erst kürzlich haben wir sehr positives Feedback von Investoren bei einer Roadshow in New York erhalten.

Die sich bietenden Opportunitäten möchten wir in einer eigenständigen Aufstellung bestmöglich nutzen. Bekanntermaßen hat sich die Investmentgesellschaft Carlyle im vergangenen Herbst aus dem Bieterprozess für Marine Systems zurückgezogen. Es ist nicht an uns, darüber zu spekulieren, was zu dieser Entscheidung geführt hat.

Ausschließen können wir aber, dass diese Entscheidung etwas mit der betriebswirtschaftlichen oder finanziellen Leistungsfähigkeit und Attraktivität unseres Marinegeschäfts zu tun hätte. Faktum ist, das Geschäft läuft ausgezeichnet und die Perspektiven sind mehr als gut.

Erst Ende vergangenen Jahres haben der Deutsche Bundestag und die Bundesregierung mehrheitlich für die Beschaffung der vier Optionsboote im deutsch-norwegischen U-Boot-Programm gestimmt. Und mit der Polarstern II kommt ein wichtiger ziviler Auftrag im Bereich der Forschung hinzu. thyssenkrupp Marine Systems erhält mit dieser umfassenden Erweiterung einen der größten Aufträge der neueren Unternehmensgeschichte. Auch Norwegen hat bereits signalisiert, die Anzahl der beauftragten U-Boote erhöhen zu wollen.

Marine Systems hat eine starke Stellung im europäischen und internationalen Wettbewerb und hervorragende Wachstumsperspektiven. Diese und weitere Potenziale lassen sich in neuer Eigentümerstruktur noch besser entfalten. Lassen Sie mich dazu anmerken: Dieses wachsende Geschäft und seine Verselbständigung unter sehr spezifischen Rahmenbedingungen und regulatorischen Anforderungen erfordert eine Führung mit voller Energie. Deshalb sind wir im Vorstand von thyssenkrupp unserem Kollegen Oliver Burkhard sehr dankbar für seine Bereitschaft, sich künftig mit ganzer Kraft diesem Geschäft zu widmen.

Parallel dazu gehen wir nun mit aller Kraft einen Spin-off von Marine Systems an.

Bei Automotive Technology verfolgen wir einen differenzierten Ansatz aus Portfolioanpassungen und Restrukturierungen. Für die Geschäftseinheit Federn & Stabilisatoren führen wir fortgeschrittene Verkaufsverhandlungen. Den Verkaufsprozess bei Automation Engineering haben wir vorerst gestoppt und werden die Powertrain-Aktivitäten in Bremen bis 2026 schrittweise herunterfahren. Im Karosseriebau richten wir uns strukturell neu aus, um unsere Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität zu steigern. Bei unserem italienischen Tochterunternehmen Berco wurden nach sorgfältiger Prüfung ebenfalls gezielte Maßnahmen eingeleitet, um die Profitabilität des Unternehmens wiederherzustellen.

Im Segment Materials Services sehen wir aufgrund unserer global führenden Marktposition viel Potenzial. Wir haben die Leistungsfähigkeit unserer Organisation verbessert und wollen weiter in die Zukunft investieren. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir unser Werkstoffhandelsgeschäft in Deutschland neu ausgerichtet, um auf die schwierige Marktlage und strukturelle Veränderungen in der europäischen Industrie zu reagieren. Wir konzentrieren uns jetzt stärker auf die steigende Nachfrage nach werkstoffnahen Dienstleistungen.

Zudem haben wir mit unserer „Materials as a Service“-Strategie weitere Fortschritte erzielt. Wir entwickeln uns zunehmend vom traditionellen Werkstoffhändler zum voll digitalisierten Lieferkettenmanager.

So haben wir die langjährige Partnerschaft mit einem der weltweit führenden Flugzeughersteller für umfassende Supply-Chain-Dienstleistungen langfristig verlängert. Darüber hinaus haben wir in den USA und Mexiko neue Service-Center eröffnet und setzen damit unseren Wachstumskurs in Nordamerika fort.

Der Kauf eines Anbieters für Präzisionsmetallverarbeitung in den USA stärkt zudem die Marktpräsenz im wichtigen Feld der Elektrifizierung der Industrie. Der Standort in Mexiko trägt zudem zur grünen Transformation bei, da er sich auf exklusive Dienstleistungen für die Produktion von Leichtbau- und Elektrofahrzeugen spezialisiert.

Außerdem stärken wir unsere digitalen Geschäftsmodelle kontinuierlich und haben die Produktpalette unseres Startups „pacemaker“ durch den Kauf eines führenden Anbieters von Nachhaltigkeitsmanagement-Plattformen im Januar 2025 erweitert. Und mit der KI-Plattform smart.processing digitalisieren wir die optimale Anordnung von Zuschnitten auf Blechen sowie den Prozess zur Preisfindung.

## **Grüne Transformation**

Meine Damen und Herren,

Während wir unsere Portfoliothemen vorantreiben, behalten wir das große Wachstumsthema der nächsten Jahrzehnte im Blick: die grüne Transformation.

Die Dekarbonisierung hat ein starkes Marktpotenzial – Potenzial, von dem wir als Konzern mit unseren Technologien und Experten profitieren wollen.

Wir bei thyssenkrupp werden unseren Weg mit Nachdruck fortsetzen. Wir werden gut vorbereitet sein und unsere Chancen der grünen Transformation konsequent nutzen. Auch wenn der Kurs der Klimapolitik nicht überall auf der Welt geradlinig verfolgt wird: Der Umgang mit faktischen Risiken wird die Dekarbonisierung zwangsläufig mehr und mehr in den Mittelpunkt von Unternehmen, Investoren und Regierungen rücken.

Unser Segment Decarbon Technologies ist einer der weltweit größten Anbieter für innovative Spitzentechnologien in diesem Bereich.

Im ersten Jahr des Bestehens haben wir die Initiative ergriffen und eine Vielzahl von Schritten eingeleitet, um die Geschäfte noch stärker auf zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen auszurichten.

Nun geht es darum, die Transformation der Geschäftsmodelle bei Decarbon Technologies zu beschleunigen – weg von individuell angefertigten Großanlagen hin zu einer verstärkten Modularisierung und Standardisierung der Produkte sowie den Ausbau des profitablen Servicegeschäfts. Das gilt insbesondere für Polysius und Uhde.

Im laufenden Geschäftsjahr bauen wir darauf auf, um die Profitabilität in allen Geschäften weiter zu verbessern. Erste Erfolge haben wir bereits erzielt:

Polysius liefert die zentrale Technologie für die ersten CO<sub>2</sub>-neutralen Zementwerke weltweit. Erst im vergangenen Monat haben Heidelberg Materials und thyssenkrupp Polysius einen Vertrag für die Anlagenplanung der Klinkerproduktionslinie in Geseke unterzeichnet. Die Planung umfasst eine mögliche Abscheidekapazität von täglich rund 2.000 Tonnen, inklusive des pure Oxyfuel-Verfahrens von Polysius.

Für die griechische Titan-Gruppe wird Polysius gleich zwei Anlagen zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung errichten. Den Auftrag hat unser Unternehmen im Oktober vergangenen Jahres erhalten. Mithilfe der Anlagen soll ab 2029 der Ausstoß von jährlich rund 1,9 Millionen Tonnen Kohlendioxid vermieden werden – das entspricht rund zwölf Prozent aller Treibhausgasemissionen der griechischen Industrie.

Zudem hat unser Elektrolysespezialist thyssenkrupp nucera im Dezember vergangenen Jahres eine Absichtserklärung mit dem Unternehmen Hydrom unterzeichnet, um den wachsenden Sektor für grünen Wasserstoff im Oman zu unterstützen und die Zusammenarbeit zu fördern.

Dieser Schritt von thyssenkrupp nucera unterstreicht einmal mehr, dass wir mit unseren Technologien ein international gefragter Partner sind – gerade auch in Wachstumsregionen. Die Geschäfte von Decarbon Technologies liefern den besten Beweis dafür, wie groß unsere Geschäfts- und Wachstumschancen sind, wenn wir die Potenziale jenseits unserer Heimatregion im industriellen Herzen Europas im Blick haben und konkret angehen: Damit meine ich die Länder in Südeuropa und im Nahen Osten, aber natürlich auch in Nordamerika und Asien. Diese riesigen und ungesättigten Zielmärkte stärker in den Blick zu nehmen, ist für uns notwendig und gleichzeitig eine lukrative Chance!

Deshalb bleiben wir auch mit Blick auf Decarbon Technologies sehr zuversichtlich. Wir bereiten die Geschäfte vor, damit sie ihr volles Potenzial entfalten können – sobald die grüne Transformation an Fahrt aufnimmt.

## **Fazit & Ausblick**

Meine Damen und Herren,

Wir gestalten die Erneuerung von thyssenkrupp und treiben sie konsequent voran. Dafür dürfen wir keine Zeit mehr verlieren.

- Im „Hier und Heute“ kurbeln wir die Performance an und bringen die Leistungsfähigkeit der Geschäfte systematisch und konsequent auf Wettbewerbsniveau. Mit APEX 2.0 zünden wir im laufenden Geschäftsjahr die nächste Stufe. Unsere finanziellen Ziele haben wir fest im Blick.

- Für das „Morgen“ entwickeln wir unser Portfolio weiter und streben bestmögliche Eigentümerstrukturen für jedes unserer Geschäfte an. Mit der EP Group als starkem Partner und der angestoßenen Restrukturierung geht der Stahl im laufenden Geschäftsjahr große Schritte in Richtung Verselbstständigung. Auch der Spin-off des Marinegeschäfts wird zunehmend konkret. 2025 ist für thyssenkrupp ein „Jahr der Entscheidungen“.
- Für den langfristigen Erfolg richten wir alle unsere Geschäfte auf Dekarbonisierung aus. Die grünen Märkte werden Fahrt aufnehmen – nicht ganz so schnell wie zeitweise erhofft, aber mit klarem Trend und zunehmender Dynamik. Darauf sind wir vorbereitet.

Kurzum: Wir sind fokussiert, bleiben im Vorwärtsgang und auf unserem eingeschlagenen Kurs – als leistungsfähiger Partner für unsere Kunden, als verlässlicher Arbeitgeber für unsere Mitarbeitenden, als lohnendes Investment für Sie, unsere Eigentümer, als Teil der Wirtschaft und des Lebens an Rhein und Ruhr, als Innovator und Botschafter industrieller Kompetenz. Und als Treiber industrieller Stärke sowie wirtschaftlicher Erneuerung auf der ganzen Welt.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung, den eingeschlagenen Weg der konsequenten Erneuerung Ihres Unternehmens weiter fortzusetzen!