

Ausführungen

von

Miguel López

Vorsitzender des Vorstands

anlässlich der

ordentlichen Hauptversammlung

der thyssenkrupp AG

am 2. Februar 2024

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort.

I. Intro und Begrüßung

Guten Tag, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre! Meine Damen und Herren!

Herzlich willkommen zu der diesjährigen Hauptversammlung Ihres Unternehmens, der thyssenkrupp AG.

Ich bin sehr froh, dass wir uns hier in Präsenz treffen können.

Das ist für mich zugleich die erste Gelegenheit zum direkten Dialog mit Ihnen, unseren Eigentümerinnen und Eigentümern. Dieser unmittelbare Austausch ist mir sehr wichtig. Ich freue mich, dass Sie alle hierher in den RuhrCongress gekommen sind.

Meine Damen und Herren,

ich möchte klar, offen und transparent mit Ihnen sprechen. Ich habe das in den vergangenen Wochen und Monaten auch an vielen anderen Stellen in meinem Stakeholder-Dialog getan – und über Themen gesprochen, die erfreulich sind, aber eben auch über Themen, die nicht erfreulich sind.

Es muss möglich sein, klar auszusprechen, dass wir bei thyssenkrupp nicht so weitermachen können wie bisher. Das zu akzeptieren, fällt vielen schwer. Das erzeugt auch Reibungen, wie es ja in diesen Tagen wieder deutlich zu vernehmen ist. Aber zu ignorieren, dass das Unternehmen so nicht weiter machen darf, das wäre unverantwortlich. Und deshalb ist es notwendig, darüber klar zu reden.

Seit meinem Amtsantritt im Juni habe ich in Essen, im Ruhrgebiet und in vielen Ländern sehr viele Menschen getroffen und Gespräche geführt: mit Mitarbeitenden, mit Betriebsräten und weiteren Arbeitnehmervertretern, mit Kunden, mit Politikern, mit dem Essener Bischof, mit Investoren, Shareholdern und weiteren Vertretern des Kapitalmarkts.

Gerade in den Gesprächen mit dem Kapitalmarkt war deutlich zu spüren, dass Sie als Aktionärinnen und Aktionäre unseres Unternehmens zuletzt über viele Jahre nicht zufrieden waren mit den Ergebnissen Ihres Unternehmens, mit der Rendite auf Ihr eingesetztes Kapital und mit der Entwicklung des Aktienkurses von thyssenkrupp. De facto konnten Sie damit auch nicht zufrieden sein.

Die Botschaft ist klar angekommen. Ich habe das in den vergangenen Wochen und Monaten auch zum Thema in meinen Gesprächen mit den Führungskräften und allen Mitarbeitenden im Unternehmen gemacht und es auch in Interviews öffentlich angesprochen: Wer sein Geld in Aktien von thyssenkrupp angelegt hat und dann feststellen muss, dass es weniger geworden ist und die Verzinsung nicht stimmt, kann das nicht gut finden.

Wir müssen Ihnen in Zukunft wieder mehr bieten als eine minimale Rendite und einen unbefriedigenden Aktienkurs.

Wir müssen wieder klar und deutlich vermitteln: Ein Unternehmen ist nur dann gesund und hat eine gesicherte Zukunft, wenn es Kunden und Investoren für sich einnimmt und neu gewinnt. Da haben wir Nachholbedarf.

Und um es ganz ausdrücklich zu sagen: Das dient zugleich auch der Sicherheit und Perspektive von Arbeitsplätzen bei thyssenkrupp und steht nicht dazu im Widerspruch. Alles andere wäre ein grobes Missverständnis! Ein gesundes Unternehmen, das Geld für Investitionen verdient und mindestens so leistungsfähig ist wie seine Wettbewerber, das ist genauso im Interesse der Mitarbeitenden wie der Eigentümer. Da gibt es keinen Unterschied. Da müssen wir hin! Heute sind wir davon ein gutes Stück entfernt.

Ich habe in meinen Gesprächen mit dem Kapitalmarkt einen klaren Auftrag bekommen. Und nicht nur dort – Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und auch die Politik wünschen sich genauso, dass wir den Konzern wieder in die Spur bringen und uns so aufstellen, dass wir profitabel wachsen können.

Dafür bin ich angetreten. Dazu gehört auch, dass wir Ziele, die wir uns setzen, fristgerecht erreichen und es nicht bei Ankündigungen bleibt, die nicht erfüllt werden. Nur so rechtfertigen wir Ihr Vertrauen als Aktionärinnen und Aktionäre in uns. Und dieses Vertrauen ist eine entscheidende Voraussetzung für unseren Erfolg.

Ich sage Ihnen auch ganz offen: Immer wieder habe ich in den vergangenen Monaten gehört, so oder so ähnlich hat jeder neue CEO bei thyssenkrupp bei seinen ersten Auftritten gesprochen und uns dann enttäuscht. Warum sollen wir glauben, dass es diesmal endlich anders wird und es tatsächlich vorwärts geht? Das zeigt: Der Glauben an die Erneuerungskraft unseres Unternehmens hat schwer gelitten. Wir müssen uns zurückkämpfen!

Deshalb haben wir in den vergangenen Monaten eine Menge angestoßen. Wir sind mit Tempo und Intensität unterwegs.

- Wir haben mit APEX ein Programm gestartet, mit dem wir die Leistungsfähigkeit der Geschäfte konsequent steigern – nicht anstelle laufender Programme auf der Ebene unserer Segmente, sondern als Dach und systematische Ergänzung.
- Wir richten das Unternehmen mit aller Kraft auf klimafreundliche Technologien aus und machen thyssenkrupp zum Wegbereiter für die grüne Transformation. Nachhaltigkeit rückt ins Zentrum unserer Strategie. Denn überall auf der Welt sind mit dem klimaneutralen Umbau der Industrie große Chancen verbunden – Chancen, die wir nutzen wollen, um thyssenkrupp langfristig erfolgreich und profitabel zu machen.
- Parallel dazu arbeiten wir konzentriert und unter Hochdruck an den Portfolio-Themen, die wir uns vorgenommen haben – darunter die beiden Großthemen Stahl und Marine Systems.
- Zudem straffen wir unsere Organisation und sorgen für eindeutige Führungs- und Geschäftsverantwortung auf allen Ebenen. In diesem Zusammenhang hat der Aufsichtsrat auch den Vorstand neu aufgestellt.

Auf diese vier Aspekte werde ich näher eingehen.

Vorher aber noch ein paar Bemerkungen zu den konjunkturellen und geopolitischen Rahmenbedingungen:

Unser geschäftliches Umfeld bleibt äußerst herausfordernd: globale Konflikte in großer Zahl. Unter anderem mit der Folge erneut instabiler Lieferketten – diesmal wegen der Angriffe auf den Seeverkehr entlang klassischer Handelsrouten. Zusätzlich haben wir es weiterhin mit hoher Volatilität der Rohstoff- und Energiepreise zu tun.

Manches davon trifft unsere Wettbewerber ähnlich wie uns. Bei anderem gibt es allerdings massive Unterschiede.

Das gilt vor allem für unser Stahlgeschäft im Vergleich zur Weltmarktkonkurrenz aus China. Deutschland und Europa haben sich das politische Ziel einer sehr schnellen Dekarbonisierung gesetzt. Das bedeutet neben enormen Investitionen in neue Anlagen für uns künftig auch massiv höhere Kosten für den laufenden Betrieb der neuen Anlagen im Vergleich zu dem Weiterbetrieb von Anlagen auf Basis konventioneller Verfahren – und deshalb starke

Wettbewerbsverzerrungen zu unseren Lasten. Das Thema beschäftigt uns sehr. Es ist auch Gegenstand von Gesprächen, die wir dazu auf politischer Ebene führen. Denn aus eigener Kraft werden wir diese Situation nicht ohne Weiteres bewältigen können.

Zusätzlich zu diesen großen Herausforderungen aus dem politisch forcierten Strukturwandel ist auch die Weltkonjunktur ein Faktor, der derzeit insbesondere auf dem Stahlmarkt erheblich für Gegenwind sorgt. Europa schwächelt und Deutschland ist innerhalb Europas aktuell klares Schlusslicht. Aber auch in China ist das Wachstum weit von früherer Dynamik entfernt. Also auch von der Binnenkonjunktur und der Weltwirtschaft kommen kaum Impulse. Und das hat erhebliche Auswirkungen auf Absatzmengen und Preise – und damit auf die Ertragssituation beim Stahl.

Dennoch gibt es neben vielen aktuellen Herausforderungen auch strukturelle Stärken, die uns auszeichnen und auf die wir weiterhin aufbauen können.

II. Gute Ausgangsbasis

thyssenkrupp ist ein Unternehmen von Weltrang – mit exzellenten Mitarbeitenden, einem beeindruckenden Kundenstamm und herausragenden Technologien. Die Marke thyssenkrupp ist global erstklassig, bekannt, angesehen, ein Türöffner!

Und ähnliches gilt in den jeweiligen Marktsegmenten auch für Polysius, Rothe Erde oder Uhde und andere Marken, unter denen unsere Geschäfte und Produkte bei Kunden überall auf der Welt sehr gut angesehen sind.

Unser Name, unser Kundenstamm und unsere installierte Basis bilden einen hervorragenden Aufsatzpunkt. Gerade in den vergangenen Monaten haben wir gezeigt, was in uns steckt:

- Wir haben strategisch wichtige Fortschritte gemacht, insbesondere mit dem erfolgreichen Börsengang von thyssenkrupp nucera.
- Auch operativ hat sich thyssenkrupp ein Stück weit verbessert: Mit 363 Mio Euro war der Free Cashflow vor M&A im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich positiv – trotz des herausfordernden Umfelds.

- Am Kapitalmarkt wird unser Vorgehen und die anhaltende Disziplin bei der Kapitalallokation positiv wahrgenommen. Moody's hat seinen Ausblick auf die Bonitätsbewertung von thyssenkrupp von „stabil“ auf „positiv“ angehoben. Die Zahl der Kaufempfehlungen für unsere Aktie ist gestiegen.

An dieser positiven Entwicklung sollen Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, teilhaben. Wir schlagen Ihnen deshalb für das Geschäftsjahr 2022/23 eine Dividende in Höhe von 15 Eurocent je Aktie vor.

Auch wenn unter dem Strich im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgrund der Wertberichtigungen beim Stahl ein Nettoverlust angefallen ist, halten wir das für den richtigen Schritt. Denn operativ ist thyssenkrupp im vergangenen Jahr definitiv vorangekommen.

Wir stellen damit nach der Ausschüttung für das Geschäftsjahr 2021/22 Kontinuität beim Thema Dividende sicher. Gleichzeitig berücksichtigt der Vorschlag unsere eigene Leistungsfähigkeit und das anspruchsvolle Umfeld.

Vor allem aber können wir diesen Schritt gehen, weil wir mit der festen Absicht unterwegs sind, den eingeschlagenen Pfad der Verbesserung fortzusetzen.

Unsere mittelfristigen Finanzziele sind nicht neu. Sie stammen vom Dezember 2021. Neu ist, dass wir uns jetzt dazu bekannt haben, sie im Geschäftsjahr 2024/25 erreichen zu wollen – unabhängig davon, ob wir Rückenwind aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld haben oder nicht. Im Einzelnen nehmen wir uns vor:

- eine Bereinigte EBIT-Marge von 4 bis 6 Prozent auf Konzernebene,
- einen signifikant positiven Wert für den Free Cashflow vor M&A
- und eine verlässliche Dividendenzahlung für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Diese Ziele sind ehrgeizig. Aber sie sind erreichbar.

Dennoch muss uns bewusst sein: Das kann nur der Anfang sein. Für eine langfristig gute Zukunft des Unternehmens müssen wir den Rückstand gegenüber dem Wettbewerb aufholen und endlich liefern, was wir uns vorgenommen haben und was auch der Kapitalmarkt seit Jahren zurecht von uns fordert: eine Performance der Geschäfte auf dem Niveau des Wettbewerbs.

Hier gibt es trotz aller Bemühungen der vergangenen Jahre noch immer große Lücken. Wir verdienen zu wenig Geld. Das bremst unsere Investitions- und Innovationskraft und folglich unser Wachstum. Und genauso schlimm ist: Auf Dauer zermüht das die Mannschaft. Niemandem macht es Spaß hinterherzulaufen. Wir müssen zurück ins Spiel finden.

Bevor ich näher auf unsere laufende Agenda komme, möchte ich aber noch eine Stärke hervorheben, die mir Kunden überall auf der Welt in den vergangenen Monaten immer wieder bestätigt haben: die Qualität und Zuverlässigkeit unserer Technik und die Reputation unserer Ingenieurinnen und Ingenieure. Überall wird das hervorgehoben. Das ist Teil des guten Klangs der Marke thyssenkrupp auf der Welt, wo immer man hinkommt.

Meine Damen und Herren,

das ist nicht nur Teil unserer Tradition, sondern das ist eine Riesenstärke und eröffnet große Chancen für die Zukunft. Darauf komme ich noch näher zu sprechen. Gute Technik allein reicht aber nicht aus. Denn das andere, was genauso offensichtlich ist, muss ich auch offen ansprechen: Wir stehen uns oft selbst im Weg. Es gelingt uns nicht ausreichend, technische Stärke in wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen. Uns fehlt es an kommerziellem Gespür und unbändigem Siegeswillen.

Lassen Sie es mich in der Sprache des Fußballs so sagen: Technische Qualität und Raffinesse sind Erfolgsfaktoren und wunderbar anzuschauen, aber der Drang zum Tor muss schon dazu kommen. Wer den Ball nicht ins Tor bringt, ist keine Spitzenmannschaft. Spitze zu sein, ist aber unser Anspruch!

Deshalb müssen wir auf zwei Feldern besser werden. Wir müssen mehr Kunden für uns begeistern. Das heißt vor allem, da präsent zu sein, wo zusätzliches Geschäftspotenzial zu holen ist, und unsere Aktivitäten dort auszubauen. In Regionen, die dynamisch wachsen und zusätzliches Geschäft versprechen. Das ist – mit Verlaub – am wenigsten in Deutschland und Europa der Fall. Sondern da geht es vor allem um den Mittleren Osten, um die USA und um die asiatischen Märkte.

Und das zweite Feld ist: Wir müssen unsere Stärken in höhere Rentabilität unserer Geschäfte umsetzen. Das schließt Preise und Konditionen beim Kunden genauso ein wie eine Optimierung der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Auch in dieser Hinsicht müssen wir zulegen.

Im Fußballjargon also: Raus auf den Platz, nach vorne bewegen und Tore schießen, und zwar viele und auf der richtigen Seite!

Oder betriebswirtschaftlich ausgedrückt: Am Ende zählt, was sich in wirtschaftlichen Erfolg überführen lässt. Auftragseingang, Umsatz, EBIT und Cashflow. Hier nehmen wir die Geschäfte in die Pflicht – jetzt auch mit noch stärkerer Anbindung an den Vorstand.

III. Performance und APEX

Die nachhaltige Verbesserung unserer Performance ist Grundvoraussetzung für Zukunftsfähigkeit. Und der Schlüssel zu mehr Geschwindigkeit bei der grünen Transformation.

Unser zentrales Ziel ist es deshalb, die Leistungsfähigkeit unserer Geschäfte zu steigern. Genau hier setzt unser Programm APEX an. Es ergänzt alle anderen laufenden Aktivitäten in unseren Segmenten. Und es adressiert Themen, die wir selbst in der Hand haben. Mit anderen Worten: Der Erfolg von APEX hängt nicht von Dritten ab, sondern nur von uns selbst.

Konkret soll APEX bis zum Geschäftsjahr 2024/25 bis zu 2,0 Mrd Euro zum Bereinigten EBIT beisteuern und dabei auch gegenläufige Markteffekte abschwächen.

Das heißt: APEX ist ein ganzheitliches Verbesserungsprogramm. Es ist eine bewährte Methodik. Primär geht es um Wachstum, nicht nur um Kosten und schon gar nicht um Top-down-Ziele für Arbeitsplätze. Solche Zielvorgaben aus dem Vorstand gibt es definitiv nicht und die würden auch keinerlei Sinn machen.

Die Geschäfte wenden APEX auf ihre Bedürfnisse an und entwickeln passgenaue Maßnahmen. Das umfasst auch eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle, wenn sich damit unsere Leistungsfähigkeit verbessern und profitables Wachstum erreichen lässt.

Zudem etablieren wir neue Arbeitsweisen und rücken das Thema Leistungskraft bei allem, was wir tun, noch stärker in den Fokus. Auch die Vergütung der Führungskräfte wird eng mit dem Erreichen der Finanzziele gekoppelt.

Ein Großteil der Maßnahmen ist bereits definiert, und jede Woche werden es mehr. Sie werden mit Härtegraden hinterlegt und in einem engen Takt verfolgt. Die Umsetzung hat begonnen. Denn Tempo – oder wie wir es nennen „Drumbeat“ – ist ein Kernelement von APEX. Nicht nur zum Start, sondern über die Zeit.

Lassen Sie mich kurz auf einige Beispiele eingehen:

- In unserem neuen Segment Decarbon Technologies – genauer gesagt bei Polysius – haben wir ein großangelegtes Service-Transformationsprogramm gestartet. Es geht darum, das originäre Geschäftsmodell von Polysius als Maschinen- und Anlagenbauer noch stärker in Richtung Services weiterzuentwickeln, um damit margenstarkes und stabiles Umsatzwachstum zu schaffen.
- Ein zweites Beispiel kommt vom Stahl. Hier ist weiteres Potenzial bei der Vermarktung von Nebenprodukten aus der Stahlproduktion identifiziert worden. Zum Beispiel bei sogenanntem Hüttensand. Das ist ein Nebenprodukt aus den Hochöfen, das in der Baustoffindustrie – v.a. bei der Zement- und Betonproduktion – gebraucht wird.
- Bei Marine Systems wurden Mietverträge von Werftkapazitäten neuverhandelt, die aufgrund der Auftragslage nicht permanent ausgelastet sind. Diese Flexibilisierung führt zunächst bis Anfang 2025 zu deutlichen Einsparungen.
- Ein weiteres Beispiel aus unserem Werkstoffhandel: Materials Services baut im Rahmen der Verlängerung eines langfristigen Vertrags mit einem führenden Flugzeughersteller sein Geschäft mit wertschöpfenden Dienstleistungen in den Bereichen Lieferkettenmanagement und -optimierung, Materialbeschaffung und Rohstoffversorgung aus.

Diese vier Beispiele allein haben einen Gesamteffekt von über 50 Mio Euro. Jetzt könnte man fragen, ist das wirklich viel? Aber es sind vier von über 2.500 Maßnahmen, die wir bis jetzt identifiziert haben.

Performance-Arbeit ist Kärnerarbeit. Sie ist mühsam, teils kleinteilig und anstrengend. Ich versichere Ihnen aber: Wir werden dabei nicht nachlassen und jeden Stein umdrehen, um Potenziale zu heben.

Diesen Weg gehen wir konsequent weiter. Wir als Vorstand überwachen den Fortschritt von APEX durch genau definierte Meilensteine – Vorstandsmitglied für Vorstandsmitglied in seinem Zuständigkeitsbereich. Zusätzlich hat der Vorstand in seiner übergreifenden Verantwortung das Gesamtbild kontinuierlich im Blick.

Bei Bedarf werden wir die Maßnahmen entsprechend anpassen und ergänzen, um das Erreichen unserer Ziele sicherzustellen.

IV. Grüne Transformation

Meine Damen und Herren, mit APEX gewinnen wir Schlagkraft und schaffen Spielräume, um thyssenkrupp als Wegbereiter der grünen Transformation zu positionieren.

Denn thyssenkrupp hat weltweit führende Technologien, um einen großen Teil der heutigen CO₂-Emissionen zu verringern. Wir wollen diese Chancen nutzen und in profitables Wachstum überführen.

Deshalb haben wir unser neues Segment Decarbon Technologies gegründet. In dem Segment sind unsere Schlüsseltechnologien für die Dekarbonisierung gebündelt. Es ist unser „Grünes Industrie-Powerhouse“.

Lassen Sie mich Ihnen dafür drei Beispiele nennen:

- Erstens beim Thema Windkraft: Die globalen Pläne zum Ausbau der Windkraft sind enorm. Unser Geschäft Rothe Erde ist weltweit die Nummer eins bei Großwälzlagern der neuesten Generation.

Unsere Großwälzlager leisten in Windkraftanlagen einen entscheidenden Beitrag zur effizienten Umwandlung von Wind in Strom. Damit spielen wir eine Schlüsselrolle in der so wichtigen Energiewende.

- Als zweiten Punkt möchte ich das Thema Wasserstoff ansprechen: Wir wollen eine Pionierrolle bei der Gestaltung der europäischen Wasserstoffwirtschaft übernehmen.

Unsere Wasserstofftochter thyssenkrupp nucera spielt dabei eine entscheidende Rolle. thyssenkrupp nucera stellt weltweit führende Technologien für hocheffiziente Elektrolyseanlagen zur Verfügung.

Das Unternehmen verfügt über umfangreiches Know-how in der Planung, Beschaffung und dem Bau von Anlagen – und zwar im industriellen Maßstab. Eine entscheidende Voraussetzung für grüne Wertschöpfungsketten und eine dekarbonisierte Industrie.

- Und drittens das Thema Zementherstellung. Ein Thema, und vor allem ein Markt, der bisher viel zu wenig Beachtung findet: einerseits hinsichtlich seines Potenzials für thyssenkrupp; andererseits hinsichtlich seines enormen Beitrags zur Senkung der globalen CO₂-Emissionen.

Zement ist in der Bauindustrie unersetzlich. Allerdings ist die globale Zementproduktion für 8 Prozent des globalen CO₂-Ausstoßes verantwortlich, also einer der größten CO₂-Verursacher weltweit.

Unser Zementgeschäft Polysius hat mehr als ein Drittel aller Zementfabriken weltweit ausgerüstet – eine riesige installierte Basis. Gleichzeitig verfügen wir über Technologien, um diese Zementfabriken auf umweltfreundliche Produktion umzustellen. Wir haben also schon allein mit der von uns installierten Basis einen Hebel, um über 2½ Prozent des *weltweiten* CO₂-Ausstoßes zu reduzieren.

Haben Sie das gewusst?

Wir reden ständig – und auch richtigerweise – darüber, dass unsere Stahlproduktion für 2½ Prozent des CO₂-Ausstoßes *in Deutschland* verantwortlich ist, und wollen diesen Anteil durch die Dekarbonisierung des Stahls drastisch verringern: 2 Prozent des CO₂-Ausstoßes *in Deutschland*. Beim Zement reden wir über 2½ Prozent des *weltweiten* CO₂-Ausstoßes – und kaum jemand weiß das. Da liegen Chancen. Das ist ein Geschäftspotenzial in Milliardenhöhe. Da müssen wir Aufmerksamkeit und Vertriebs-Power hinlenken.

Wenn man sich solche Hebel klar macht, über die wir bei thyssenkrupp verfügen, dann hat es eben seine Berechtigung, dass wir für uns reklamieren: Die größten Klimaaktivisten, das sind wir!

Die Chancen der grünen Transformation sind enorm. Gerade deshalb sind wir davon überzeugt, dass wir mehr globale, innovationsfördernde und interdisziplinäre Partnerschaften anstreben sollten. Denn sie können große Schubkraft für eine erfolgreiche Transformation entfachen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Dezember bei der Klimakonferenz in Dubai zwei Projekte mit den Vereinigten Arabischen Emiraten – einer der dynamischsten Wachstumsregionen für grüne Technologien – unterzeichnet.

- Gemeinsam mit dem Eigentümer des größten Zementwerks in den Emiraten, Fujairah Cement Industries, wird Polysius den Einsatz alternativer Brennstoffe bei der Zementherstellung testen. Ziel ist es, CO₂-Emissionen auf diese Weise deutlich zu reduzieren.
- In einem weiteren Projekt planen Uhde und Gulf Biopolymers, eine großtechnische Biopolymer-Anlage zu errichten. Die großen Vorteile: Biopolymer hat eine wesentlich bessere CO₂-Bilanz als synthetische Polymere, wird aus erneuerbaren Biomassen gewonnen und ist biologisch abbaubar.

Diese Beispiele verdeutlichen die strategische Bedeutung und das große Potenzial von Decarbon Technologies.

Der Shift hin zu grünen Technologien und nachhaltigen Geschäftsmodellen ist bei thyssenkrupp jedoch nicht allein auf Decarbon Technologies beschränkt. Wir richten den gesamten Konzern auf die grüne Transformation und Zukunftsthemen aus.

Automotive Technology wird noch stärker zum „Enabler“ für klimaneutrale Mobilität. Materials Services entwickelt sich zum Manager für nachhaltige Wertstoffkreisläufe, die sogenannte „Circular Economy“.

Sie sehen: thyssenkrupp wird immer mehr zum Wegbereiter der grünen Transformation. Wir helfen unseren Kunden weltweit, die Herausforderungen der Dekarbonisierung zu meistern und die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Diese Entwicklung wird sich langfristig für das Unternehmen rentieren.

V. Portfolio

Auch was unseren eigenen CO₂-Fußabdruck angeht, arbeiten wir konsequent an einer Reduzierung. Das gilt insbesondere für den Stahlbereich.

i. Stahl

Meine Damen und Herren, Stahl ist ein zentraler industrieller Werkstoff. Er steht am Anfang vieler Wertschöpfungsketten.

Millionen Arbeitsplätze hängen am metallverarbeitenden Gewerbe – sei es in der Automobilindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Bauwirtschaft.

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive ist eine wettbewerbsfähige Stahlindustrie deshalb unverzichtbar. Nur so können wir als Industrienation angesichts des weltweit zunehmenden Protektionismus unsere Unabhängigkeit wahren. Wer Resilienz ernsthaft auf seiner Tagesordnung hat, der kommt an der Sicherung einer Stahlbasis in Deutschland und Europa nicht vorbei.

Stahl bewahren zu wollen reicht aber nicht. Sondern die grüne Transformation erfordert, ihn von seiner heutigen fossilen Energiebasis auf dekarbonisierte Verfahren umzustellen. Das ist eine Mammutaufgabe und treibt die Kosten der Stahlproduktion drastisch in die Höhe.

Mit APEX steigern wir systematisch die Leistungsfähigkeit des Stahlgeschäfts und dessen Wettbewerbsfähigkeit. Gegenwind – das habe ich schon erwähnt – kommt von der aktuellen Konjunktur und der Aggressivität internationaler Wettbewerber, allen voran den chinesischen.

Der Einstieg in die Dekarbonisierung ist gemacht: Im März letzten Jahres – noch vor der offiziellen Förderzusage – haben wir den Bau der ersten wasserstofffähigen Direktreduktionsanlage mit zwei Einschmelzern am Standort Duisburg angestoßen.

Inzwischen haben wir den Bund und das Land Nordrhein-Westfalen an Bord geholt: Sie stellen rund 2 Mrd Euro Fördermittel bereit, aufgeteilt auf eine Beteiligung an der Investition in die Errichtung der Anlage und auf eine Unterstützung in der Anlaufphase, um die Mehrkosten der klimaneutralen Stahlproduktion auszugleichen.

Die Arbeiten in Duisburg haben begonnen.

Aber: Viele wichtige Fragen sind noch offen.

Allen voran: Wo kommen die gigantischen Mengen grüner Energie her, die wir für einen klimaneutralen Betrieb der Anlagen benötigen? Nebenbei bemerkt: Auch die Frage, wie kommt der Wasserstoff kontinuierlich in ausreichender Menge zu der Anlage in Duisburg, ist noch längst nicht sauber beantwortet.

Und wie sieht es bei den Kosten aus? Denn künftig werden die Energiekosten bei der Stahlherstellung bis zur Hälfte der Gesamtkosten ausmachen.

Wir bei thyssenkrupp packen diese Herausforderungen aktiv an und loten weltweit Partnerschaften aus. Dazu stehen wir im Austausch mit strategischen Partnern.

So sehen wir zum Beispiel großes Potenzial auf der iberischen Halbinsel, im Mittleren Osten, aber auch im Süden der USA.

Parallel dazu führen wir konstruktive und ergebnisoffene Gespräche mit dem Energieunternehmen EPH.

Verhandlungsgegenstand ist ein Joint Venture der thyssenkrupp AG mit EPH im Hinblick auf Steel Europe. Unser Ziel ist es, unser führendes Know-how im Bereich Hightech-Stahl mit der Energieexpertise von EPH zu kombinieren.

Die konkrete Ausgestaltung eines solchen Joint Ventures ist aktuell Gegenstand der Verhandlungen. Die konjunkturellen Herausforderungen in der Stahlindustrie machen die Gespräche nicht leichter.

Bitte haben Sie Verständnis, dass wir Ihnen hierzu keine tiefergehenden Details geben können, solange die Gespräche andauern.

Wichtig für uns ist: Wir brauchen eine gute Lösung für den Stahl, für die Beschäftigten beim Stahl, aber auch für unsere Kunden beim Stahl – und damit die deutsche und europäische Wirtschaft.

Das geht nur unter Einbeziehung aller Stakeholder. Das schließt selbstverständlich unsere Arbeitnehmervertreter auf allen beteiligten Ebenen ein, die wir regelmäßig über alle relevanten Entwicklungen informieren. Und genauso stehen wir in einem regelmäßigen Austausch mit der Politik.

In der Sache völlig klar ist: Jede Lösung erfordert eine verlässliche Antwort auf die Frage nach einer stabilen, perspektivisch CO₂-freien Energieversorgung in einem auf längere Sicht wettbewerbstauglichen Kostenrahmen.

Für uns als Unternehmen geht es um eine tragfähige Zukunftsbasis für unser Stahlgeschäft, also um eine kundengerechte und betriebswirtschaftlich erfolgreiche Stahlproduktion.

Aus politischer Sicht geht es für Deutschland und Europa um Ökosysteme für grünes Wachstum und eine resiliente Basis für den Industriestandort. Langfristig werden diese Ökosysteme erfolgreich sein, kurz- und mittelfristig muss der Staat Ausgleichsmechanismen entwickeln, um

die Nachteile gegenüber Konkurrenten auf dem Weltmarkt auszugleichen, die langsamer auf grüne Technologien umsteigen und zwischenzeitlich ihre kostengünstigeren konventionellen Herstellungsprozesse zur aggressiven Verdrängung dekarbonisierter Vorreiter nutzen wollen.

Wir wollen ein Vorreiter und Kern künftiger dekarbonisierter Ökosysteme sein. Aber wir müssen teuflisch aufpassen, auf diesem sehr komplexen Transformationspfad als Unternehmen nicht aus der Bahn geworfen zu werden. In grundsätzlichen Fragen dazu gibt es übrigens eine breite Übereinstimmung zwischen den Gewerkschaften, der Industrie und Unternehmen wie thyssenkrupp. Und mit der Politik sind wir dazu in einem intensiven Austausch.

ii. Marine Systems

Bei Marine Systems arbeiten wir ebenfalls eng mit staatlichen Stellen zusammen: Aus der Bundesregierung ist uns erst kürzlich zugesichert worden, einen Staatseinstieg zu prüfen. Damit haben wir einen bedeutenden Zwischenschritt auf dem Weg zur Verselbstständigung des Geschäfts erreicht.

Für unser Marinegeschäft eröffnen sich durch die weltweit wachsende Nachfrage und die Erhöhung vieler Verteidigungsetats zusätzliche Wachstumschancen.

Um diese Chancen zu nutzen und eine bestmögliche Weiterentwicklung zu gewährleisten, streben wir die eigenständige Aufstellung von Marine Systems an.

Aktuell prüfen wir, wie sich das Potenzial des Segments am besten ausschöpfen lässt und welches die werthaltigste Option ist.

Das Ergebnis dieser Prüfung liegt noch nicht vor. Ich bin aber überzeugt, dass eine mögliche Verselbstständigung von Marine Systems im Interesse aller Beteiligten wäre.

Denn die Eigenständigkeit von Marine Systems – idealerweise unter deutscher Führung – ist ein unverzichtbarer Schritt zu einer möglichen nationalen und europäischen Konsolidierung.

Deutschland ist bekannt für seine Stärken im Unter- und Überwasserschiffbau. Mit Marine Systems besitzen wir das einzige Unternehmen, das beides – inklusive Elektronik – unter einem Dach in Europa vereint.

VI. Klare Geschäftsverantwortung

Meine Damen und Herren,

die Steigerung der Leistungsfähigkeit aller unserer Geschäfte, die Weiterentwicklung unseres Portfolios und die grüne Transformation sind außerordentlich fordernde Aufgaben – jede für sich und erst recht in ihrer zeitlichen Parallelität.

Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass wir diesen komplexen Prozess erfolgreich meistern, sind eindeutige und effiziente Führungsstrukturen auf allen Ebenen und glasklare Verantwortungen. Ich bin dem Aufsichtsrat sehr dankbar, dass er mit seinen Entscheidungen zur Neustrukturierung sowie Erweiterung des Vorstands und der neuen Geschäftsverteilung die erforderlichen Voraussetzungen auf der Vorstandsebene geschaffen hat: klare Geschäftsverantwortung, Segment für Segment.

Auf allen weiteren Ebenen der Organisation ist es die Aufgabe des Vorstands, Effizienz und Effektivität von Entscheidungen und die eindeutige Allokation von Verantwortung sicherzustellen. Das Prinzip ist klar: ein Geschäft – eine Verantwortung.

VII. Fazit & Ausblick

Lassen Sie mich die Kernaussagen zusammenfassen: thyssenkrupp hat große Stärken und offenkundige Schwächen. Über beides sprechen wir offen und klar. Die kommerzielle Durchschlagkraft unserer Vertriebe – insbesondere in den dynamischen Wachstumsregionen der Welt – müssen wir steigern und insbesondere die Erwartungen unserer Eigentümer wieder stärker in unserem Bewusstsein verankern.

In den vergangenen Monaten haben wir wichtige Fortschritte erzielt: Wir haben unser Wasserstoffgeschäft thyssenkrupp nucera erfolgreich an die Börse gebracht und sind dabei, unser Portfolio konsequent auf grüne Technologien auszurichten. Wir haben ein konzernweites Performance-Programm verankert und streben geeignete Lösungen an, um die zwingend notwendigen Energiepartnerschaften für den Stahl zu erreichen.

Beim Free Cashflow vor M&A haben wir im vergangenen Geschäftsjahr einen signifikant positiven Wert erwirtschaftet. Mit unserem Dividendenvorschlag wollen wir Sie als Anteilseigner an dieser positiven Entwicklung teilhaben lassen.

Wir steigern die Leistungsfähigkeit von thyssenkrupp mit Tempo und Intensität, schärfen die Allokation der Geschäftsverantwortung auf allen Ebenen, bringen unsere Geschäfte systematisch auf Kurs und treiben die Weiterentwicklung und Werthaltigkeit unseres Portfolios voran.

Wir positionieren thyssenkrupp mit weltweit führenden Technologien zur Reduzierung großer Teile der heutigen CO₂-Emissionen konsequent als Wegbereiter der grünen Transformation und können dabei auf die Kraft unserer Marke und die Klasse unserer Technologien bauen.

Wir wollen die Kräfte, über die thyssenkrupp verfügt, entfesseln und die Potenziale unserer Technologien heben und erfolgreich vermarkten.

Wir tun dies in Ihrem Interesse, unseren Eigentümern, zur Steigerung der Werthaltigkeit Ihrer Investments und in der Gewissheit, damit den Mitarbeitenden sowie der Bedeutung unseres Unternehmens für die Region und in der Welt zu entsprechen.

Ich danke allen, die dazu beitragen, allen voran unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
wir wissen um unsere Verantwortung. Ich bitte Sie um Ihr Vertrauen.

Vielen Dank!