

Ausführungen

von

Miguel López

Vorsitzender des Vorstands

anlässlich der

27. ordentlichen Hauptversammlung

der thyssenkrupp AG

am 30. Januar 2026

in Bochum

Es gilt das gesprochene Wort.

1. Einleitung

Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Herzlich willkommen zur Hauptversammlung der thyssenkrupp AG. Im Namen des Vorstands begrüße ich Sie sehr herzlich im RuhrCongress in Bochum. Wir freuen uns auf den heutigen persönlichen Austausch im Rahmen der Präsenzhauptversammlung mit Ihnen. Einen schönen guten Morgen auch an alle, die online an dieser Hauptversammlung teilnehmen.

Bei unserer Hauptversammlung vor einem Jahr hatten wir Ihnen ein „**Jahr der Entscheidungen**“ angekündigt. Heute, zwölf Monate später, können wir festhalten: Wir haben gehalten, was wir Ihnen versprochen hatten.

Wir haben Entscheidungen getroffen, die Ihrem Unternehmen erstmals seit vielen Jahren eine echte Zukunftsperspektive bieten. Eine Zukunft nicht nur auf PowerPoint-Folien oder in abstrakten Gedankenspielen – sondern die real ist, greifbar und mit deren Umsetzung wir bereits begonnen haben.

Kern hierfür ist die Transformation unseres Konzerns und das Zukunftsmodell **ACES 2030**. Wir entwickeln die thyssenkrupp AG zu einer Finanzholding, in der starke, eigenverantwortliche Unternehmen unter einem Dach agieren.

Zur Umsetzung von ACES 2030 haben wir bereits erste wichtige Schritte realisiert.

Allen voran haben wir endlich einen belastbaren Pfad für unseren **Stahlbereich** eingeschlagen. Mit dem industriellen Zukunftskonzept und dem Abschluss des Sanierungstarifvertrags mit der IG Metall haben wir eine erste Basis geschaffen, um thyssenkrupp Steel Europe zurück auf sicheren Grund zu führen.

Noch weiter sind wir bei **TKMS**. Unser Marinegeschäft haben wir im Herbst 2025 fulminant an die Börse gebracht. Der Spin-off war ein großer Erfolg. Das Unternehmen ist inzwischen im MDAX gelistet. Und Sie als unsere Eigentümerinnen und Eigentümer profitieren davon mit einer weiteren Aktie in Ihrem Portfolio und Ihrer direkten Beteiligung an einem eigenständigen, erfolgreichen Unternehmen. Zurzeit notiert die TKMS-Aktie fast 25 Prozent über dem ersten Kurs nach Börseneinführung.

ACES 2030 ist damit nicht nur eine Strategie, die für thyssenkrupp einen Weg nach vorn aufzeigt. Wir verfolgen damit auch strikt das Ziel, Ihre **Interessen als Anteilseigner** wieder angemessen zu berücksichtigen.

Auch in dieser Hinsicht war das zurückliegende Jahr ein erfolgreiches. Wir sehen, dass der Kapitalmarkt wieder an eine Zukunft von thyssenkrupp glaubt. Lassen Sie mich das an einer ganz einfachen Beispiel-Rechnung erläutern:

Ein Aktionär, der zur Hauptversammlung vor einem Jahr zwanzig thyssenkrupp-Aktien besaß, hatte damals mit seinem Aktienpaket einen Börsenwert von 96 Euro. Mit Schlusskurs vom 23. Januar 2026 sind allein diese thyssenkrupp-Aktien 226,20 Euro wert. Das bedeutet: ein Wertzuwachs von 135 Prozent in zwölf Monaten.

Hinzu kommt: Durch den Spin-off von TKMS hat der Aktionär für jeweils zwanzig thyssenkrupp-Aktien eine neue TKMS-Aktie erhalten. Diese Aktie steht mit Schlusskurs vom 23. Januar 2026 bei 99,80 Euro. Rechnet man beides zusammen, ergibt sich ein Wertzuwachs von deutlich über 200 Prozent.

Diese Wertentwicklung spiegelt Ihr Vertrauen und das der Analysten in thyssenkrupp wider. Ihre Zuversicht, dass der eingeschlagene strategische Kurs der richtige ist. Ihr Zutrauen, dass wir als Management auch in Zukunft liefern, was wir versprochen haben.

Auf meiner ersten Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender von thyssenkrupp am 2. Februar 2024 hatte ich mit Blick auf das Feedback aus zahlreichen Gesprächen, die ich damals als neuer Vorstandsvorsitzender mit Aktionären und Aktionärsvertretern geführt hatte, Folgendes zu Ihnen gesagt: „Der Glauben an die Erneuerungskraft unseres Unternehmens hat schwer gelitten. Wir müssen uns zurückkämpfen!“ Zwei Jahre später kann ich Ihnen sagen: „Wir haben seitdem erhebliche Fortschritte gemacht, gehen unseren eingeschlagenen Weg unbeirrt weiter und die nächsten Ziele konsequent an.“

Für das wiedergewonnene Vertrauen möchte ich mich bereits an dieser Stelle ganz herzlich bei Ihnen bedanken.

Ihr Vertrauen ist für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich. Denn bis zur vollständigen Umsetzung des angestrebten Zukunftsmodells, das heißt der Finanzholding samt eigenständiger Unternehmen ist noch ein gutes Stück Wegstrecke zu gehen. Wir dürfen in unseren Anstrengungen nicht nachlassen und werden unsere Ziele weiter mit allem Nachdruck verfolgen – das versprechen wir Ihnen.

Sie sehen, wir sind im neuen Jahr bereits mitten im **„Jahr der Umsetzung“**. In diesem Jahr werden wir weitere wichtige Schritte in Richtung unseres neuen Zukunftsmodells gehen.

Den Blick zurück auf das „Jahr der Entscheidungen“ und den Blick voraus auf das angelaufene „Jahr der Umsetzung“ – beide Themen möchte ich jetzt gerne für Sie vertiefen.

2. Rückblick: „Jahr der Entscheidungen“

2.1. Zukunftsmodell ACES 2030

Starten wir mit dem Rückblick.

Meine Damen und Herren,

in intensiver Abstimmung mit dem Aufsichtsrat haben wir für thyssenkrupp ein neues Zukunftsmodell entwickelt. Wir nennen es – wie Sie eben schon gehört haben – ACES 2030. Es ist kein herkömmliches Strategie-Update Ihres Konzerns, sondern wir gehen sehr viel grundsätzlicher ans Werk: Wir installieren ein komplett neues Betriebssystem.

Lange Zeit wurde thyssenkrupp als integrierter Industriekonzern geführt. Mit operativen Geschäften in den Segmenten – strategische Entscheidungen wurden in der Zentrale in Essen getroffen.

In Zukunft wird die thyssenkrupp AG eine **Finanzholding** sein – eine Beteiligungsgesellschaft, die grundsätzlich Mehrheitsbeteiligungen an starken, eigenverantwortlichen Unternehmen unter einem Dach vereint. Wir werden die Segmente Schritt für Schritt in die Eigenständigkeit führen – entlang der jeweiligen Möglichkeiten und Stärken.

Für die eigenständigen Segmente bedeutet das konkret: mehr Flexibilität, mehr Geschwindigkeit und ein direkter Zugang zum Kapitalmarkt. Damit heben wir Werte, die bislang im Unternehmen verborgen waren – Werte, die auch Ihnen als Aktionärinnen und Aktionäre zustehen und Ihnen jetzt zugutekommen.

Als eigenständige Gesellschaften können die Segmente künftig unternehmerischer, transparenter und noch ergebnisorientierter agieren. Genau das schafft Vertrauen am Kapitalmarkt – und ist ein entscheidender Hebel, um die Performance nachhaltig zu steigern.

Auch die **Konzernzentrale** richten wir dabei neu aus. Ihre Aufgabe wird künftig vor allem die finanzielle Steuerung des Gesamtportfolios sein. Die strategische Ausrichtung der Beteiligungen begleiten wir künftig primär über die Aufsichtsräte.

Der veränderte Aufgabenzuschnitt bringt auch Veränderungen in der Personalstruktur mit sich – sowohl in der Zentrale, die zahlreiche Aufgaben abgibt, als auch in den Segmenten, die mehr strategische Verantwortung und Aufgaben übernehmen müssen. Weitere Schritte werden nach und nach folgen.

Die **Verselbstständigung der Segmente** setzen wir ebenfalls Schritt für Schritt um. Voraussetzung ist, dass jedes für sich reif für den Kapitalmarkt ist. Das heißt: Jedes Segment braucht eine eigene überzeugende Strategie mit der Perspektive auf nachhaltig positive Ergebnisse und leistungsfähige Strukturen für eigenständiges Handeln.

Wo diese Voraussetzungen noch nicht erfüllt sind, investieren wir gezielt in die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Programme, um die Segmente kapitalmarktfähig aufzustellen, haben einen unterschiedlichen Reifegrad. Aber der Weg dorthin ist vorgezeichnet. Denn das Ziel ist für alle gleich und klar benannt. Das gibt allen Beteiligten, auch den Mitarbeitenden, Transparenz und eine konkrete Vorstellung von dem Weg, den wir gehen.

Meine Damen und Herren,

thyssenkrupp hat wieder eine Zukunft – die AG wird zu einer schlanken Finanzholding mit starken eigenständigen Geschäften. Der eingeschlagene Weg wird vom Kapitalmarkt bestätigt und widerlegt damit auch Skeptiker, die unsere Strategie anzweifeln. Der erfolgreiche Spin-off von TKMS zeigt, dass ACES 2030 nicht nur in der Theorie funktioniert, sondern auch in der Umsetzung. ACES 2030 öffnet den Weg für industriellen Erfolg und industrielle Zukunft und schafft für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre greifbare Werte. Weitere werden folgen.

2.2. Spin-off TKMS

Im Oktober vergangenen Jahres haben wir die Börsenglocke in Frankfurt geläutet. TKMS steht nun eigenständig am Markt. Es ist das einzige vollintegrierte Systemhaus für maritime Verteidigung in Europa. Mit rund 8.600 hochqualifizierten Beschäftigten und einem Rekord-Auftragsbestand von 18,2 Milliarden Euro blickt TKMS in eine vielversprechende Zukunft. Erst vor wenigen Wochen haben wir einen weiteren bedeutenden Auftrag der norwegischen Regierung über zwei zusätzliche U-Boote sichern können. Und kurz vor Weihnachten haben TKMS und das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr einen Rahmenvertrag über die Lieferung von Schwergewichtstorpedos und dem zugehörigen Equipment unterzeichnet. Das unterstreicht die starke europäische Marktposition von TKMS.

Der erfolgreiche Spin-off war der Abschluss eines intensiven Prozesses. Wir haben TKMS in den vergangenen Jahren konsequent gestärkt. Wir haben mit strategischen Investitionen die Leistungsfähigkeit deutlich verbessert. In Kiel entstand für über 250 Millionen Euro eine der modernsten Schiffbauhallen der Welt. Für den im Jahr 2022 neu erworbenen Standort Wismar plant TKMS weitere Investitionen im dreistelligen Millionenbereich.

Mit dem erfolgreichen Börsengang hat TKMS jetzt die nötige Flexibilität und einen eigenen Zugang zum Kapitalmarkt, um die deutlich gestiegene Nachfrage zu bedienen. Damit kann das Unternehmen sein Wachstum vorantreiben und seine Technologieführerschaft weiter ausbauen.

Als Aktionäre der TKMS haben Sie am 27. Februar dieses Jahres erstmals die Möglichkeit, an einer eigenen Hauptversammlung der TKMS teilzunehmen. Der CEO von TKMS, Oliver Burkhard, wird die Aktionärinnen und Aktionäre von TKMS dort noch detaillierter über Stand und Pläne des Unternehmens informieren.

Mit Blick auf die enorme Wertkristallisation, die mit dem erfolgreichen Spin-off verbunden war, möchte ich auch hier im Namen der thyssenkrupp AG als Mehrheitseigentümerin der TKMS unsere Freude über diese Entwicklung und den Dank an alle Beteiligten zum Ausdruck bringen!

Wir freuen uns sehr darauf, TKMS auf dem weiteren Weg zu begleiten und gemeinsam eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten sowie eine weitere Wachstumsgeschichte zu schreiben.

2.3. Restrukturierung Stahl

Zukunft gestalten – das ist auch unsere Mission bei Steel Europe. Und auch hier haben wir im vergangenen „Jahr der Entscheidungen“ wichtige Weichen gestellt. Der Stahlvorstand hat das „industrielle Zukunftskonzept“ entwickelt: ein konkreter Fahrplan, der darauf abzielt, dass in Duisburg auch in Zukunft wettbewerbsfähig, hochqualitativ und nachhaltig Stahl produziert werden kann.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor auf diesem Weg ist der **Abschluss des Sanierungstarifvertrags** mit der IG Metall im vergangenen Dezember. Er gibt allen Planungssicherheit – und ermöglicht es uns, die notwendigen Restrukturierungen zügig umzusetzen.

Wir haben nach Jahren des Ringens und des Stillstands nun endlich eine belastbare Grundlage, um die strukturellen Herausforderungen im Stahlbereich beherzt anzugehen. Das ist ein nicht zu unterschätzender Meilenstein bei der Neuaufstellung von thyssenkrupp.

Keine Frage: Die Sanierung beim Stahl ist umfangreich und schmerzhaft. Aber sie ist unumgänglich, um das Überleben des Geschäfts zu sichern. Nur so wird Stahl, wie thyssenkrupp ihn seit Generationen prägt, wieder eine langfristige Perspektive haben – für die Mitarbeitenden, aber auch für Deutschland und Europa.

Gerade in Zeiten tiefgreifender Veränderungen ist es entscheidend, dass wir gemeinsam mit unseren Sozialpartnern vorgehen. Dass wir faire und sozialverträgliche Lösungen finden. Dass wir vereinbarte Kompromisse Hand-in-Hand Realität werden lassen. Mit dem Sanierungstarifvertrag ist das gelungen. Der Weg zur operativen Umsetzung des „industriellen Zukunftskonzepts“ ist nun frei. Nun gilt es, ihn auch konsequent zu gehen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch einmal die drei Prioritäten skizzieren, auf denen der Plan basiert:

Erstens – Technologie und Qualität. Wir haben einen der leistungsfähigsten Produktionsverbünde in Europa. Mit gezielten Investitionen in moderne Anlagentechnik – etwa die neue Stranggießanlage oder die vollautomatisierte Brammenlogistik – erhöhen wir Effizienz, Produktivität und Liefertreue. Das stärkt unsere Marktposition und unsere Ertragskraft.

Zweitens – konsequente Kapazitätsanpassung. Wir richten unsere Produktionsmengen an der tatsächlichen Marktnachfrage aus. Das erfordert Standortkonsolidierungen, Optimierungen in der Produktion und in der Verwaltung sowie eine durchschnittliche Senkung der Personalkosten um rund acht Prozent bis 2030. Dies ist leider unvermeidlich. Die Kündigung des HKM-Liefervertrags ist dabei ein entscheidender Schritt, um Überkapazitäten abzubauen und die Profitabilität nachhaltig zu verbessern.

Und **drittens – die grüne Transformation.** Trotz eines schwierigen wirtschaftlichen Umfelds und bestehender regulatorischer Unsicherheiten halten wir an unserem Plan fest: Mit der im Bau befindlichen Direktreduktionsanlage in Duisburg investieren wir in CO₂-arme Produktion und sichern uns Wettbewerbsvorteile, sobald der Markt für grünen Stahl anspringt. Die neue Anlage ist nicht nur ein Beitrag zum Klimaschutz, sondern auch ein klares Wertversprechen an unsere Kunden.

Die großen Fortschritte bei der Neuausrichtung des Stahls eröffnen uns auch neue strategische Optionen – kurz gesagt: thyssenkrupp Steel Europe wird wieder attraktiv: Wie Sie wissen, hat **Jindal Steel** aus Indien Interesse an unserem Stahlgeschäft bekundet. Jindal Steel glaubt, wie wir, an die Marktfähigkeit von klimaneutralem Stahl und hat wesentliche Investitionen in die Zukunft des Stahlstandorts Duisburg in Aussicht gestellt.

Vor dem Hintergrund des unverbindlichen Angebots von Jindal haben wir unsere Gespräche mit der EP Group über die Bildung eines 50/50-Joint-Ventures einvernehmlich beendet. Den 20-prozentigen Anteil von EPG am Stahlsegment haben wir zurückerhalten.

Mit Jindal Steel sind wir in konstruktivem Austausch. Bitte haben Sie Verständnis, dass wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine weitergehenden Informationen zum Stand der vertraulichen Verhandlungen teilen können. Selbstverständlich werden wir Sie über alle wesentlichen Entwicklungen in diesem Prozess transparent informieren, sobald sich konkrete Ergebnisse aus den Gesprächen ergeben.

2.4. Wirtschaftliche Situation und operative Fortschritte im Geschäftsjahr 2024/2025

Die Fortschritte beim Umbau von thyssenkrupp zeigen sich aber nicht nur mit Blick auf die strategischen Themen und das Portfolio, sondern auch bei der operativen Performance im zurückliegenden Geschäftsjahr. Und das, obwohl das Umfeld extrem herausfordernd war und uns immer wieder vor enorme Aufgaben gestellt hat.

Der Krieg in der Ukraine, anhaltende Spannungen im Nahen Osten, zunehmender Protektionismus in den USA und gezielte Einflussnahme auf Handel und Rohstoffe, insbesondere mit Blick auf Asien – all das verändert unser Umfeld spürbar und erhöht den Druck auf unsere Märkte. Auch die inländischen Rahmenbedingungen für die Industrie liefern weiterhin keine Beiträge zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts.

Für unsere Kunden hat das direkte Konsequenzen. Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Chemie oder die Bauwirtschaft spüren die Belastungen deutlich. Besonders sichtbar ist es in der Automobilindustrie: Die Nachfrage stagniert, ihre Produktionsbasis in Europa steht massiv unter Druck, neue Technologien verteuern sich und die Unsicherheit über regulatorische Vorgaben erschwert langfristige Investitionsentscheidungen. Hinzu kommen Zölle und Handelskonflikte.

Trotz dieser widrigen Rahmenbedingungen haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr unsere im 9-Monatsbericht angepassten Finanzziele erreicht.

Bevor wir auf die Zahlen im Einzelnen eingehen, möchte ich mich an dieser Stelle im Namen des gesamten Vorstandes bei all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücklich bedanken. Dass wir in einem so schwierigen Umfeld geliefert haben – strategisch wie operativ –, das ist nur als Teamleistung möglich. Nur dann, wenn sich unsere 93.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rund um den Globus mit reinhängen und anpacken. Dafür auch hier aus Bochum unsere Anerkennung und unser Applaus.

Die Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres kennen Sie aus dem Geschäftsbericht. Daher hier nur eine kurze Übersicht:

Der **Konzernumsatz** lag bei 32,8 Milliarden Euro und damit leicht unter dem Vorjahr. Das **Bereinigte EBIT** stieg um 72 Millionen Euro auf 640 Millionen Euro. Unser konzernweites Performance-Programm APEX hat dabei spürbare Wirkung gezeigt.

Unser **Free Cashflow vor M&A** war mit 363 Millionen Euro zum dritten Mal in Folge positiv. Die **Eigenkapitalquote** stieg auf sehr solide 37 Prozent.

Das **Netto-Finanzguthaben** ist auf 4,9 Milliarden Euro angestiegen.

Der **Jahresüberschuss** lag bei 532 Millionen Euro – eine Verbesserung um fast zwei Milliarden Euro gegenüber dem Vorjahr. Dies wurde unterstützt durch Sondereffekte aus der Zuschreibung auf unsere Elevator-Beteiligung und aus dem Verkauf von thyssenkrupp Electrical Steel India.

Neben der finanziellen Performance haben wir uns auch im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – besser bekannt unter der englischen Abkürzung ESG – gesteigert. Obwohl es in Deutschland nach wie vor noch keine gesetzliche Grundlage für die Corporate Sustainability Reporting Directive gibt und thyssenkrupp daher nicht nach dieser hätte berichten müssen, haben wir im aktuellen Geschäftsbericht bereits vollumfänglich nach diesen Standards berichtet. Damit möchten wir die Transparenz in diesem Bereich für Investoren und für Sie, unsere Eigentümer, erhöhen.

Zusätzlich freuen wir uns, dass die Umweltorganisation CDP thyssenkrupp 2025 das zehnte Mal in Folge in die sogenannte A-List, der höchsten Bewertung, ihres für den Kapitalmarkt wichtigen Klimaratings aufgenommen hat. Die erneute Auszeichnung im CDP-Rating ist für uns Bestätigung und Ansporn zugleich: thyssenkrupp steht für Transparenz und ein konsequentes Klima- und Emissionsmanagement mit messbaren Fortschritten. Wir verbinden ambitionierte Ziele mit überprüfbaren Maßnahmen – verantwortungsvoll, datenbasiert und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Für unsere Kunden und für unsere Standorte weltweit.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

vor dem Hintergrund der positiven Entwicklung im Geschäftsjahr 2024/2025 und im Sinne der Dividendenkontinuität schlägt Ihnen die Verwaltung eine unveränderte **Dividende** in Höhe von 15 Cent je Stückaktie für Ihre Beschlussfassung vor.

3. Ausblick: „Jahr der Umsetzung“

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

lassen Sie mich nun einen Blick auf das kommende Jahr – das „Jahr der Umsetzung“ – werfen.

3.1. Operativer Ausblick auf das Geschäftsjahr 2025/2026

Die weltwirtschaftliche Entwicklung bleibt unvorhersehbar. Die Herausforderungen in unseren Kernbranchen – insbesondere im Stahl- und Automobilsektor – werden uns weiter beschäftigen. Die Konjunkturaussichten in Europa – und insbesondere in Deutschland – versprechen aktuell weiterhin wenig Rückenwind.

Umso wichtiger ist es, dass wir das tun, was wir aus eigener Kraft können – nämlich Kosten sparen und gleichzeitig die notwendigen strukturellen Anpassungen in den Segmenten wie auch in der Zentrale mit aller Konsequenz umsetzen. Hierbei setzen wir auf Ihr Vertrauen.

Wir haben den Plan, wir haben die Kraft und wir haben die notwendige Entschlossenheit, um ACES 2030 Wirklichkeit werden zu lassen.

Mit dem **Abschluss des Sanierungstarifvertrags** ist der Weg zur operativen Umsetzung des „industriellen Zukunftskonzepts“ von Steel Europe frei. Dafür werden wir entsprechende Restrukturierungs-Rückstellungen bilden. Diese Aufwendungen werden kurzfristig zu einem Jahresfehlbetrag führen.

Auch beim Free Cashflow vor M&A rechnen wir mit einem negativen Wert, da wir neben Restrukturierungen und schlankeren Strukturen bewusst in die Zukunftsfähigkeit von thyssenkrupp investieren – in die Modernisierung von Standorten und in Geschäftsmodelle, die das Potenzial für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität haben.

Wir investieren in die Leistungsfähigkeit der Segmente, um diese kapitalmarktfähig aufzustellen und weitere Verselbständigungsschritte auf den Weg zu bringen. Denn wir sind davon überzeugt, dass dies nicht nur den Segmenten die bestmögliche Weiterentwicklung sichert, sondern auch für Sie als unsere Eigentümer weitere Wertkristallisationen und Wertsteigerungen ermöglicht.

3.2. Umsetzung bei Materials Services

Wichtige Fortschritte bei der konsequenten Steigerung seiner Leistungsfähigkeit macht unser Segment Materials Services. Der Geschäftsbereich befindet sich auf einem klaren

Entwicklungspfad – vom klassischen Werkstoffhändler hin zu einem modernen Anbieter integrierter Lieferkettenlösungen.

Die konjunkturelle Unsicherheit und die Zurückhaltung im Kaufverhalten spüren wir natürlich auch hier. Die Unruhe in den Märkten, die wirtschaftlich zumeist eine Herausforderung ist, stellt für Materials Services hingegen eine Chance dar: Verschiebungen im globalen Handel und in weltweiten Lieferketten sorgen dafür, dass die Nachfrage nach genau den Lösungen steigt, die Materials Services seinen Kunden anbietet. Lieferketten resilienter und flexibler zu machen, die Transparenz des Warenflusses durch digitale Lösungen zu erhöhen – genau an diesen Eckpfeilern setzen wir an.

Unsere „Materials as a Service“-Strategie fokussiert sich dabei auf drei Faktoren:

- **Erstens:** unser Supply-Chain Know-How und die Stärkung des Supply-Chain-Geschäfts,
- **Zweitens:** unsere Expertise bei Fertigung und Verarbeitung,
- und **Drittens:** eine globale Beschaffung und Präsenz, die es uns ermöglicht, unsere Kunden mit genau den richtigen Produkten und Lösungen am dafür richtigen Ort zu unterstützen.

Gerade in Zeiten globaler Handelskonflikte und gestörter Lieferketten wird deutlich, welchen Mehrwert Materials Services seinen Kunden in Europa und Nordamerika bietet: Wir sichern Versorgung, wir schaffen Transparenz, und wir bieten Lösungen, die unsere Kunden auf der ganzen Welt krisenfester machen.

Das Segment steht dabei auf einer soliden finanziellen Basis – mit zuverlässigen Erträgen und Cashflows über verschiedene Zyklen hinweg. Gleichzeitig bietet der Markt Chancen für gezielte Konsolidierung, insbesondere in Nordamerika.

Schwerpunktverlagerung auf margenstärkere Geschäfte sowie die Steigerung der Profitabilität bleiben für Materials Services klares Ziel. Hervorzuheben sind dabei Märkte wie Datacenter oder aber Aerospace & Defense, die aktuell ein besonderes Wachstum erleben und die wir mit unseren Produkten und Lösungen noch stärker bedienen möchten. Ebenso sehen wir im Rahmen der Elektrifizierung in vielen Industrien einen steigenden Bedarf nach Kupfer-Lieferungen – auch hier sind wir, insbesondere in Nordamerika, gut aufgestellt.

Mit der Übernahme von WAVES, einem luxemburgischen Softwareanbieter für ESG- und Nachhaltigkeitsdaten sowie Reporting, haben wir unser digitales Portfolio gezielt erweitert.

Damit stärken wir unsere Position als moderner, technologieorientierter Lieferkettenpartner und schaffen neue Ertragsquellen im wachsenden Markt für nachhaltige Supply-Chain-Lösungen.

Zudem haben wir in 2025 mit einem neuen Standort in Santa Teresa unser Netzwerk im Bereich Verarbeitung und Fertigung rund um Metalle und Kunststoffe in Nordamerika ausgebaut. Beide Beispiele sind ein Beleg für unsere Expansionsstrategie und eine starke Ausgangsposition für weiteres profitables Wachstum. Materials Services ist damit auf gutem Weg, seine Marktposition weiter auszubauen und sich so dem Ziel der Kapitalmarktfähigkeit entschlossen zu nähern.

3.3. Umsetzung bei Automotive Technology

Bei Automotive Technology ist der Weg noch etwas weiter, weil wir hier gleichzeitig Portfolio und Kostenbasis neu aufstellen. Auch in diesem Segment steht dieses Jahr klar im Zeichen der Umsetzung.

Die Ausgangslage ist anspruchsvoll. Die Automobilindustrie ist in der Krise. Strukturelle Marktumbrüche, technologische Transformationen und eine spürbare Zurückhaltung im Neugeschäft prägen das Umfeld. Wir haben frühzeitig auf die Branchenlage reagiert und bereits im vergangenen Jahr zentrale Effizienz- und Kostenthemen adressiert.

Unsere Antwort ist ein umfassendes globales Strukturprogramm mit einem klaren Ziel: Prozesse effizienter gestalten, Kosten senken und Funktionen bündeln. Insgesamt wollen wir bei Automotive Technology rund 150 Millionen Euro einsparen. Das betrifft vor allem Verwaltung und unterstützende Funktionen – verbunden mit dem Abbau von rund 1.800 Arbeitsplätzen. Diese Schritte sind schmerzhaft, aber sie sind erforderlich. Deshalb setzen wir sie in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen sozialverträglich um.

Gleichzeitig richten wir Automotive Technology organisatorisch neu aus – mit Blick auf eine künftig kapitalmarktfähige Aufstellung: Das Portfolio konzentriert sich künftig klar auf vier kunden- und technologieorientierte Bereiche – Chassis, Komponenten, Aftermarket und Schmiedegeschäft. Dafür haben wir vier neue Business Units geschaffen, die unternehmerisch stärker eigenverantwortlich handeln, Effizienz steigern und profitabel wachsen sollen. Diese neue Struktur ist seit Beginn des laufenden Geschäftsjahres in Kraft und soll die Performance weiter verbessern. Sie schafft zudem die Voraussetzungen, um Wachstumspotenziale – insbesondere im chinesischen Markt und im Zuge des Wandels zur Elektromobilität – gezielt zu nutzen.

Die heutigen Business Units Automotive Body Solutions, Automation Engineering und Springs & Stabilizers sind nicht Teil der neuen Struktur. Für sie prüfen wir alternative Entwicklungsperspektiven – auch in Form von Partnerschaften oder neuen Eigentümern. So haben wir im November bereits den Verkauf des Geschäftsbereichs Automation Engineering an Agile Robots in München eingeleitet. Vorbehaltlich der regulatorischen Genehmigungen erwarten wir den Abschluss in den kommenden Monaten.

3.4. Umsetzung bei Decarbon Technologies

Die aktuell größten Herausforderungen auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit sehen wir in unserem Segment Decarbon Technologies.

Der Hochlauf grüner Technologien verläuft weiterhin schleppend – und sehr viel langsamer, als viele gehofft hatten. Aber der langfristige Trend, das möchte ich an dieser Stelle betonen, bleibt intakt: An einer weltweiten Dekarbonisierung der Wirtschaft führt mittelfristig kein Weg vorbei. Und wir haben dafür die richtigen Werkzeuge im Portfolio.

Laut dem aktuellen Bericht der Internationalen Energieagentur flossen im Jahr 2025 weltweit rund 2,2 Billionen US-Dollar in erneuerbare Energien, Stromnetze, Speicherlösungen und weitere saubere Technologien – doppelt so viel wie in Öl, Gas und Kohle zusammen.

Vor diesem Hintergrund richten wir Decarbon Technologies konsequent auf Leistungsfähigkeit, Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit aus.

Unsere Unternehmen in diesem Segment setzen bereits erste wegweisende Projekte um:

- **Rothe Erde** hat gemeinsam mit Partnern ein im Meer schwimmendes Demonstrationsprojekt für Windenergie realisiert, bei dem die sogenannte „Swinging Around“-Technologie erstmals im Vollmaßstab getestet wird. Dabei kommt eine zwei Megawatt starke Floating-Windturbine mit Großwälzlagern von Rothe Erde zum Einsatz. Bei dem Projekt ist die Windkraftanlage auf einer betonbasierten, Katamaran ähnlichen Doppelrumpfplattform montiert, kann sich frei nach Wellen- und Strömungsrichtung ausrichten und soll so größtmögliche Effizienz und Stabilität erreichen.
- **Uhde** arbeitet gemeinsam mit Uniper an der industriellen Reife eines großtechnischen Ammoniak-Crackers. Damit kann importiertes Ammoniak im industriellen Maßstab in Wasserstoff umgewandelt werden – ein Energieträger, der Branchen wie Energie, Stahl und Chemie zur Verfügung steht.

- **Polysius** stattet das Zementwerk Kamari der TITAN-Gruppe in Griechenland mit innovativer CO₂-Abscheidungstechnologie aus. Die eingesetzte Oxyfuel-Technologie ermöglicht die nahezu vollständige Abscheidung der entstehenden CO₂-Emissionen und bereitet das Kohlenstoffdioxid für eine mögliche Speicherung oder industrielle Weiterverwendungen vor.
- **thyssenkrupp nucera**, an der die thyssenkrupp AG mehrheitlich beteiligt ist, hat zentrale Technologie-Assets der dänischen Green Hydrogen Systems übernommen und damit ihr Portfolio um Hochdruck-Elektrolyse erweitert. Zugleich gewann das Unternehmen mehrere neue Aufträge für moderne Chlor-Alkali-Anlagen, baute das Servicegeschäft weiter aus und unterzeichnete zuletzt einen Liefervertrag für eine der weltweit größten Chlor-Alkali-Anlagen mit Rekordvolumen für diesen Geschäftsbereich.

Diese Beispiele zeigen: Decarbon Technologies ist ein weltweit gefragter Partner für die grüne Transformation – besonders in den globalen Wachstumsregionen. Wenn die Märkte anspringen, werden wir bereit sein.

Wir haben eine starke technologische Basis. Wir können Teil der Lösung sein für einige der drängendsten Probleme unserer Zeit – wie etwa der Sicherung einer bezahlbaren, verlässlichen und nachhaltigen Energieversorgung.

Deshalb sind und bleiben wir auch weiterhin fest davon überzeugt, dass wir Decarbon Technologies längerfristig in eine dynamische Marktposition entwickeln können. Wir glauben, dass Sie als Eigentümer an diesem Bereich noch große Freude haben werden.

4. Zusammenfassung und Fazit

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ein sehr wichtiges „Jahr der Entscheidungen“ liegt hinter uns, ein anstrengendes „Jahr der Umsetzung“ hat begonnen. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, zeigen die **Fortschritte**, die wir bereits erzielt haben:

- Mit unserem Zukunftsmodell **ACES 2030**, das dem Unternehmen wieder eine Perspektive gibt, an die der Kapitalmarkt glaubt.
- Mit dem Börsengang von **TKMS**, der die mit ACES verbundene Wertkristallisation durch die Verselbstständigung der Segmente sichtbar gemacht hat.

- Und dem Abschluss des Sanierungstarifvertrags bei thyssenkrupp Steel Europe, mit dem wir die Basis für eine zukunftsfähige Aufstellung des Stahls geschaffen haben.

Unseren Weg gehen wir mit aller Entschlossenheit weiter: Wir entwickeln die thyssenkrupp AG zu einer Finanzholding und geben unseren Geschäftsbereichen mehr Eigenständigkeit. Das schafft unternehmerische Freiheit und gesteigerte Verantwortung, fördert Innovationskraft und eröffnet neue Wachstumschancen.

Im aktuellen „**Jahr der Umsetzung**“ heißt das:

- Wir bringen die Verselbstständigung weiterer Geschäftsbereiche aktiv voran.
- Dort, wo die Voraussetzungen dafür noch nicht geschaffen sind, investieren wir gezielt in die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Zudem setzen wir in allen Bereichen unsere erfolgreichen Effizienz- und Kostensenkungsprogramme fort und nehmen notwendige Restrukturierungen entschlossen in Angriff.
- Gleichzeitig treiben wir die großen Zukunftsthemen in unserem Unternehmen und durch aktive Beteiligung an dem politisch-gesellschaftlichen Diskurs voran: industrielle Resilienz, Dekarbonisierung der Industrie und Aufbau einer nachhaltigen Wasserstoffwirtschaft.

All diese Maßnahmen für 2026 sind darauf ausgerichtet, thyssenkrupp dauerhaft zu stärken. 2026 als „Jahr der Umsetzung“ ist ein klares Versprechen an Sie: Wir machen weiter Tempo, wir liefern Ergebnisse und wir schaffen die Basis für nachhaltigen Erfolg.

Ich danke Ihnen für Ihr nachhaltiges Vertrauen in diesen herausfordernden Zeiten – und ich freue mich darauf, diesen erfolgversprechenden Weg gemeinsam mit Ihnen fortzusetzen.

Vielen Dank.