

Ausführungen

von

Martina Merz

Vorsitzende des Vorstands

anlässlich der

ordentlichen Hauptversammlung

der thyssenkrupp AG

am 3. Februar 2023

Es gilt das gesprochene Wort.

Guten Tag liebe Aktionärinnen und Aktionäre, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Auch im Namen meiner Vorstandskollegen Klaus Keysberg und Oliver Burkhard begrüße ich Sie ganz herzlich aus unserem thyssenkrupp Quartier in Essen zu unserer diesjährigen Hauptversammlung.

Meine Damen und Herren,

ein Ausnahmejahr liegt auch hinter uns. Für die Welt insgesamt, und damit auch für die Geschäfte von thyssenkrupp. Unsere Kernfrage heute ist, ob und wie wir trotz allem mit unserem Umbau vorangekommen sind. Die Antwort ist: Ja, sind wir. Schnell genug? Nein. Hätte es schneller gehen können? Nicht entscheidend. Sind wir selbst zufrieden? Nein. Warum?

- 1. Corona: Die Pandemie hat zwar einen Teil ihres Schreckens verloren. Das flexible Arbeiten von zuhause gehört zum „New Normal“. Aber auch andere Auswirkungen sind geblieben: Einschränkungen im Verkehr – zum Beispiel nach China – machen die Zusammenarbeit schwieriger. Die Störungen in den Lieferketten stellen nach wie vor eine große Belastung dar.
- 2. Krieg in Europa: Die größte Zäsur aber stellt der schreckliche Krieg in der Ukraine dar. Dieser **Krieg** und die daraus folgende Energiekrise haben uns dramatisch vor Augen geführt, wie fragil unsere globale Sicherheitsarchitektur ist – und wie groß unsere Abhängigkeit von Energieimporten in Deutschland. Die geopolitischen Spannungen nehmen zu – insbesondere mit autokratisch regierten Ländern. All das hat Konsequenzen.
- 3. **Inflation** und Rezession: Die Inflation hat in vielen Ländern ungeahnte Höhen erreicht. Rezessionsängste sind die Folge. Die Notenbanken haben die Zinsen deutlich angehoben. Bis vor wenigen Wochen waren die Aussichten für 2023 sehr trübe. Noch heute kann niemand verlässlich abschätzen, wie sehr das die privaten Haushalte, die Gesellschaft und auch die Unternehmen belasten wird.

Die Kapitalmärkte reagieren auf die multiplen Krisen extrem nervös und zurückhaltend. Unsicherheiten gehen, wenn überhaupt, nur langsam zurück. Angesichts dieser Entwicklungen sehen wir uns heute mit sehr gemischten Ansichten über den Zustand der Weltwirtschaft konfrontiert.

Daraus folgt, dass die Planung für längere Ungewissheiten und der Aufbau von Widerstandsfähigkeit entscheidend bleiben werden, während die Welt nach Anzeichen für neue Gleichgewichte sucht.

Das Umfeld für unsere Geschäfte konnte und könnte also kaum herausfordernder sein. Dennoch ist es uns auch in diesem Ausnahmejahr gelungen, die eingeleitete Transformation schrittweise voranzubringen.

Lassen Sie mich deshalb zu Beginn zunächst eine Zwischenbilanz ziehen: Wo steht die Unternehmensgruppe drei Jahre nach Beginn der Transformation?

Danach möchte ich den Blick nach vorne richten: Wie geht der Veränderungsprozess weiter? In einem schwierigen Umfeld, das auch von zunehmender Wettbewerbsintensität geprägt sein wird.

Und drittens will ich darauf eingehen, wie die Geschäfte von thyssenkrupp die Chancen, die in der grünen Transformation stecken, bestmöglich für sich nutzen können. Und ich kann Ihnen jetzt schon sagen, dass wir sehr stolz darauf sind, eine wesentliche Rolle bei dieser disruptiven Entwicklung zu spielen.

I. Blick zurück: Substanz gestärkt, Resilienz aufgebaut

Starten wir mit dem Blick zurück.

Vor drei Jahren haben wir uns auf den Weg gemacht, thyssenkrupp grundlegend umzubauen. Vom integrierten Industriekonzern hin zu einer Gruppe weitgehend selbständiger, leistungsfähiger Technologie-Unternehmen.

Zu Beginn dieser Transformation haben wir gesagt, dass der Prozess mindestens drei Jahre dauern wird. In diesen drei Jahren hat uns das schwierige Umfeld ordentlich gefordert. Das hat gebremst, aber es hat uns nicht gestoppt.

Deshalb können wir schon heute sagen: Der von uns eingeschlagene Weg ist der richtige. In Summe hat die Gruppe im abgelaufenen Geschäftsjahr ein Bereinigtes EBIT von mehr als 2 Mrd € erreicht – wohlgemerkt ohne das Aufzuggeschäft! Das war der höchste Betriebsgewinn seit 2008 – durchaus begünstigt durch Rückenwind bei Materials Services und Steel Europe. Und: Erstmals seit vier Jahren schlagen wir vor, wieder eine Dividende zu zahlen.

Lassen Sie uns kurz vergegenwärtigen, woher wir kommen:

Vor drei Jahren war das Unternehmen in einer äußerst schwierigen Situation. Die Bilanz war schwach. Wir hatten hohe Schulden. Die operative Leistungsfähigkeit der Geschäfte war unbefriedigend.

Durch den Verkauf des Aufzuggeschäfts sind wir wieder handlungsfähig geworden.

Wir sind dann unsere Schwächen Schritt für Schritt angegangen. Wir haben überfällige Restrukturierungen angestoßen und umgesetzt. Wir haben Schulden abgebaut, die Bilanz aufgeräumt und sie damit insgesamt deutlich gestärkt.

Der Fortschritt ist in den Zahlen erkennbar: Statt hoher Schulden haben wir heute ein Netto-Finanzguthaben in Milliardenhöhe. Unsere Eigenkapitalquote lag Ende September bei fast 40 Prozent. Das ist komfortabel.

Wir haben außerdem an der operativen Leistungsfähigkeit gearbeitet und auch kräftig in die Zukunft der Geschäfte investiert, in Forschung und Entwicklung, grüne Technologien und vor allem in leistungsstärkere Anlagen und Wachstum. In den vergangenen drei Jahren haben wir trotz allem über Abschreibungen investiert – auch in schwierigen Zeiten, in denen Corona und gestörte Lieferketten unsere Liquidität stark belastet haben. Sie sehen, wir setzen auf die herausragenden Fähigkeiten unserer Geschäfte.

Die Tatsache, dass wir intensiv an der Basis der Neuausrichtung gearbeitet haben, hat einen weiteren positiven Effekt: Wir haben einen sehr viel klareren Blick auf das Portfolio bekommen. Wie stehen die Geschäfte da? Wie können wir sie in der Gruppe entwickeln? Aber auch: Wo ist thyssenkrupp nicht oder vielleicht nicht allein der beste Eigentümer?

In der Folge haben wir weiter daran gearbeitet, unsere Struktur dem Führungsmodell einer dezentralen Unternehmensgruppe entsprechend umzubauen. Das Portfolio haben wir stark überarbeitet, vor allem im Bereich Multi Tracks:

- Wie mit der Mitbestimmung vereinbart, haben wir den defizitären Geschäftsbereich Grobblech bei Steel geschlossen.
- Für das Edelstahlgeschäft, Infrastructure, Mining und Carbon Components haben wir neue „Best Owner“ gefunden.
- thyssenkrupp nucera, unser Wasserelektrolyse-Geschäft, ist bereit für den Kapitalmarkt und für weiteres Wachstum.

- Im Anlagenbau entwickeln wir Uhde vor allem rund um grüne Technologien weiter. Ammoniak zum Beispiel wird eine der Schlüsseltechnologien für die Speicherung und den Transport von grünem Wasserstoff sein. Und auf solche Technologien fokussieren wir Uhde.

Insgesamt können wir festhalten: Die Spezialisierung und Fokussierung haben auch im Beispiel Uhde unternehmerische Kräfte freigesetzt. Getrieben von der Marktentwicklung, und auch vom hohen Engagement unserer Mitarbeitenden dort, ist Uhde im Bereich „Grüne Chemikalien“ super positioniert – ein Geschäft mit großem Zukunftspotenzial. Ich komme später noch einmal darauf zurück.

Damit zeigt sich: Die Bildung des Segments Multi Tracks ist auch eine Erfolgsgeschichte. Hier haben wir für Sie erhebliche Wertsteigerungen erzielt –

- durch die genannten Veräußerungen.
- Aber eben auch durch vielversprechende, chancenorientierte Entwicklungspfade.
- Und der finanzielle Ausblick ist im gesamten Segment mittlerweile deutlich besser als noch vor einem Jahr.

Was für Multi Tracks gilt, gilt für alle Segmente der Gruppe: Wir arbeiten mit jedem Geschäft an seinem individuellen Weg zur Weiterentwicklung. Die Strategien der Geschäfte sind die Strategie der Gruppe. Das meinen wir mit Umbau zu einer Unternehmensgruppe. Wir können sagen: thyssenkrupp entwickelt Performance und thyssenkrupp kann Management von Portfolio. Und das ist unser Weg nach vorn, mit dem wir die Zukunft der Geschäfte sichern und Werte schaffen für Sie als Eigentümer.

Fortschritte beim Umbau haben wir auch in der dritten Säule gemacht: unserer Organisation.

Wir haben weiter das Führungsmodell gegenüber den Geschäftseinheiten mit der dezentralen Aufstellung angepasst und die Geschäfte in den Mittelpunkt der Unternehmensgruppe gerückt. Wir haben deren jeweilige Wertentwicklung zur Hauptaufgabe der Managementteams in den Segmenten gemacht.

Gleichzeitig haben wir die Governance-Strukturen verschlankt. Und wir sehen den Erfolg dieser Verschlinkung: mehr Entscheidungsfreude, mehr Entschlossenheit und mehr Geschwindigkeit am Markt. Das kommt den Geschäften jetzt, in dem herausfordernden Umfeld, zugute. Hier sind in nächsten Schritten auch die übergreifenden Organisationsstrukturen der Gruppe dem Führungsmodell weiter anzupassen.

Zum Umbau der Unternehmensgruppe gehört auch das laufende Restrukturierungsprogramm, in dessen Rahmen wir knapp 13.000 Stellen abbauen werden. Von diesem Abbau sind bereits mehr als 10.000 Stellen umgesetzt – sozialverträglich und im Einklang mit der Mitbestimmung.

Und: In vielen Zukunftsfeldern stellen wir auch neue Mitarbeitende ein. Im Idealfall gelingt sogar – mit entsprechender Qualifizierung – der interne Übergang in neue Beschäftigung an anderer Stelle innerhalb der Gruppe. Der Fachkräftemangel erzwingt hier kreative und vor allem flexible Lösungen.

Sicher ist: Die Geschäfte können ihr volles Potential nur entfalten, wenn sie dafür die richtigen Menschen an Bord haben. Da sind wir mit unserer qualifizierten Belegschaft und viel Kompetenz in unseren Geschäften zunächst einmal gut aufgestellt. Aber es wird zunehmend schwieriger, die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und zu halten. Der Arbeitsmarkt hat sich längst vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Zeitenwende also auch hier.

Eine starke Arbeitgebermarke, eine gute Tariflandschaft, mit modernen und flexiblen Arbeitszeitmodellen, inspirierende Führung, und auch die gezielte Stärkung der Mitarbeiterbindung sind damit wichtiger denn je.

Nicht zuletzt rüttelt die Generation Z gerade die Wirtschaft auf – sowohl in Bezug auf ihre Erwartungen und Anforderungen als Kunden – als auch in Bezug auf ihre Erwartungen an eine veränderte Arbeitswelt. Darauf braucht es Antworten und daran arbeiten wir von einer guten Ausgangslage aus.

Meine Damen und Herren, zu einem ehrlichen Gesamtbild gehört auch: Das eingangs beschriebene Umfeld hat dafür gesorgt, dass wir bei einigen Themen nicht so vorangekommen sind, wie wir uns das zu Beginn unseres Veränderungsprozesses vorgenommen hatten.

Das gilt zum Beispiel für die selbstständige Aufstellung und Kapitalmarktfähigkeit des Stahlgeschäfts. Der Plan für eine eigenständige Aufstellung ist unverändert. Das unsichere Marktumfeld und die nach wie vor unklaren Rahmenbedingungen für die grüne Transformation verzögern hier tragfähige Entscheidungen. Dazu gleich beim Ausblick mehr.

Auch bei thyssenkrupp nucera sind wir von externen Faktoren abhängig. Ein IPO bleibt unsere bevorzugte Option. Eine Entscheidung über eine potenzielle Transaktion hängt jedoch in erster Linie von der Situation an den Börsen ab. Erste Kandidaten für einen Börsengang laufen sich bereits warm für einen IPO in diesem Jahr. Das schauen wir uns sehr genau an, bevor wir eine Entscheidung treffen. Wir spüren keinen Zeitdruck, das Geschäft entwickelt sich gut.

Mit Marine Systems haben wir noch ein Geschäft, für das wir eine eigenständige Aufstellung anstreben. Die Fortschritte bei der Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit und auch das veränderte sicherheitspolitische Umfeld führen dazu, dass Marine Systems in einer starken Position ist. Damit können wir das Thema sorgfältig und gewissenhaft angehen.

Insgesamt gilt: Sie sehen uns kämpferisch, taktisch und strategisch abwägend. Wir handeln für eine stabile Wert- und Weiterentwicklung. Wir lassen uns nicht zu zweitbesten Optionen treiben! Wir bereiten uns vor, und bleiben handlungsfähig – für den Moment, wenn sich Chancen bieten und die Kapitalmärkte Portfoliomaßnahmen zulassen.

Auch bei unseren Finanzziele müssen wir festhalten, dass wir im letzten Jahr nicht alles erreicht haben, was wir uns vorgenommen hatten. Auch mit der deutlichen Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit war der Free Cashflow vor M&A im zurückliegenden Geschäftsjahr zwar deutlich besser als im Jahr davor, aber immer noch negativ.

Wir setzen jetzt alles daran, dieses Ziel im laufenden Geschäftsjahr zu erreichen – auch wenn das Umfeld weiterhin nicht einfach ist.

Den eingeschlagenen Weg der Transformation werden wir weiter konsequent fortsetzen. Der Umbau zu einer Unternehmensgruppe ist ein fortlaufender Prozess. Dass er alternativlos ist, zeigt sich gerade jetzt in diesen Krisenzeiten. In einem Umfeld, das sich erheblich verändert, müssen auch unsere Geschäfte ständig aktionsfähig bleiben. Und das geht am besten, wenn sie selbständig und flexibel agieren können.

Meine Damen und Herren,

trotz dieser noch offenen Themen blicken wir als Vorstandsteam mit großer Zuversicht auf unsere Transformation: In drei Jahren haben wir die Unternehmensgruppe stärker verändert als je zuvor seit der Verschmelzung von Thyssen und Krupp vor mehr als 20 Jahren.

Unsere weltweit über 96.000 Mitarbeitenden haben Grund, stolz darauf zu sein, was wir zusammen erreicht haben. Das ist eine Gemeinschaftsleistung! Dafür auch im Namen meiner beiden Kollegen ganz herzlichen Dank!

Ja, wir haben den Menschen bei uns in den vergangenen Jahren sehr viel abverlangt. Aber mit diesen Anstrengungen sind wir auch stabil durch die Krisen gekommen.

Wir haben Widerstandskraft und Stärke aufgebaut. Wir sind grüner geworden. Wir haben die Substanz gestärkt. Vor allem aber sind die Geschäfte durch die Dezentralisierung heute sehr viel besser in der Lage, angemessen und zielsicher in einem unsicheren Umfeld zu operieren.

Das ist deshalb wichtig, weil unsere Geschäfte hochspezialisiert sind. Jeder Bereich ist mit anderen technologischen Herausforderungen konfrontiert. Hier muss jedes Geschäft für sich individuelle Antworten finden. Ein dezentrales Führungs- und Organisationsmodell bietet dafür die Basis.

Und wir können uns so auch viel besser auf die vielfältigen Chancen einstellen, die sich für die Technologien unserer Geschäfte bieten – insbesondere mit Blick auf die grüne Transformation – aber nicht nur.

Beide Fähigkeiten – der Umgang mit Herausforderungen und das Ergreifen von Chancen – werden für die Zukunft absolut entscheidend sein. Denn vor uns allen liegen Jahre mit weiteren großen Umbrüchen.

Mit großen Herausforderungen, aber eben auch mit großen Chancen.

II. Blick voraus: Die Welt im radikalen Wandel

Die gravierendsten Veränderungen sehen wir aktuell im geopolitischen Umfeld. Der Krieg in der Ukraine hat die über Jahrzehnte stabile internationale Ordnung in Frage gestellt. Und auch die vielfältigen Fragen im Verhältnis zu China setzen den globalen Handel unter Druck.

In der Folge belasten hohe Energiepreise Haushalte und Unternehmen. Fraglich ist, ob energieintensive Industrien, die oft am Anfang langer Wertschöpfungsketten stehen, hierzulande überhaupt noch wettbewerbsfähig produzieren können. Die Gefahr einer schleichenden De-Industrialisierung ist in diesen Tagen viel zitiert.

Gleichzeitig stehen die Unternehmen überall auf der Welt vor riesigen Transformationsaufgaben: Das Thema Digitalisierung ist in der Industrie allgegenwärtig. Künstliche Intelligenz hält Einzug in die Fabriken. Auch auf den demographischen Wandel müssen die Unternehmen Antworten finden. Schon heute verschärft sich in vielen Regionen der Welt die Personalsituation – auch in Deutschland.

Die größte Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft ist aber der Kampf gegen den Klimawandel und die damit erforderliche grüne Transformation. Die Energiekrise hat den Handlungsdruck hier noch einmal deutlich erhöht.

Die Weltgemeinschaft hat beschlossen, alles zu unternehmen, um die Erderwärmung zu begrenzen. Auch wir bei thyssenkrupp stehen hinter den Klimazielen und werden alles daran setzen, unsere eigene grüne Transformation zu beschleunigen.

Der Green Deal der Europäischen Union und das 430 Milliarden Dollar schwere Klimapakett „Inflation Reduction Act“ von US-Präsident Joe Biden zeigen, mit welcher Entschlossenheit Regierungen weltweit diesen Umbau angehen. In Europa wird dieser Tage an einem Industrieplan gearbeitet, mit dem auch hier klimafreundliche Technologien weiter gefördert werden sollen. Das ist gut, denn die Märkte von morgen werden jetzt verteilt.

Dabei verändern die Themen Energiesicherheit und Dekarbonisierung das Investment-Narrativ rund um die Energiewende. Es muss daher gemeinsame Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sein, dafür zu sorgen, dass die grüne Transformation ohne Deindustrialisierung gelingt.

Das gilt besonders für Deutschland mit seiner starken industriellen Basis. Wir müssen Wege finden, den Industriestandort Deutschland zu erhalten – um zukünftigen Wohlstand, soziale Sicherheit und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in unserem Land zu sichern.

Dass die grüne Transformation der Industrie nur gemeinsam gelingen kann – im Schulterschluss von Politik und Unternehmen – das sieht auch die deutsche Bundesregierung so. Wirtschaftsminister Robert Habeck hat das Jahr 2023 zum „Jahr der Industriepolitik“ erklärt. Die Politik will Unternehmen unterstützen, die beim Klimaschutz vorangehen.

Das ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Denn der Umbau der Industrie zu Klimaneutralität wird uns allen viel abverlangen. Mit diesem Umbau gehen gravierende Veränderungen in Produktionsabläufen, Lieferketten und Handelswegen einher. Und er ist über viele Jahre mit außerordentlichen Investitionen und Mehrkosten verbunden, die klare politische Rahmenbedingungen brauchen und in einigen Bereichen nur mit staatlicher Förderung zu leisten sein werden.

Das gilt vor allem für energieintensive Industrien. Die stark schwankenden und zwischenzeitlich extrem gestiegenen Energiepreise stellen bisherige Wertschöpfungsketten in Frage. Laut einer BDI-Umfrage vom Herbst erwägt jedes vierte Unternehmen, Teile der Produktion ins Ausland zu verlagern – in Regionen mit strukturell niedrigeren Energiepreisen.

Eine dauerhafte Subventionierung der Energiepreise werden wir uns aber eben auch nicht leisten können. In diesem Zusammenhang wird es also auch eine ehrliche Diskussion darüber geben müssen, welche Teile und Elemente von Wertschöpfungsketten für den Erhalt der Industrie und seiner Innovationsfähigkeit in Deutschland unabdingbar oder jedenfalls vorteilhaft sind.

Den Import fossiler Energieträger werden wir jedenfalls nicht allein durch Sonne und Wind aus Deutschland ersetzen können.

Auch in Zukunft werden wir deshalb auf Energieimporte angewiesen sein – aus Regionen, die bessere Standortbedingungen haben. Hier müssen wir mutig sein und neue Wege gehen. Zum Beispiel mit Energiepartnerschaften, die sich möglicherweise auch zu echten, vertieften Wertschöpfungspartnerschaften ausbauen lassen. In dieser Situation gilt: keine Denkverbote zulassen, innovativ, selbstbewusst und offen sein.

Mit langfristigen Lieferverträgen – beispielsweise für grünen Wasserstoff – bekommen die Produzenten von erneuerbarer Energie und Investoren in entsprechende Energienetze Planungssicherheit. Partner in zuverlässigen Abnehmerländern wie Deutschland können die Gewissheit geben, dass sich die enormen Investitionen auszahlen werden.

Der Zugang zu Technologien für den klimaneutralen Umbau ihrer Wirtschaft ist dabei ein echtes Asset. In den Vereinigten Arabischen Emiraten haben wir erst vor gut zwei Wochen am Rande der Abu Dhabi Sustainability Week eine Absichtserklärung für den Bau von Ammoniak-Crackern vereinbart – die Basis für eine effiziente Versorgung mit grünem Wasserstoff – über den Zwischenschritt Ammoniak. Da können wir als thyssenkrupp selbstbewusst sagen: Wir freuen uns sehr darüber, dass gerade so viel Bewegung in die grüne Transformation kommt, und vor allem darüber, dass wir Teil davon sein können.

Also. Wir werden in Deutschland von Energiepartnerschaften mit anderen Regionen in der Welt profitieren. Nicht zuletzt können wir die Energieimporte Deutschlands mit erneuerbaren Energien zu günstigen Preisen absichern und Bezugsquellen diversifizieren.

Vor allem aber können wir mit solchen Partnerschaften die grüne Transformation in Deutschland beschleunigen und grünen Wasserstoff in Größenordnungen beziehen, die wir brauchen.

Gleichzeitig müssen wir aber auch hier die Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Wasserstoff dort ankommt, wo er gebraucht wird. Wir haben uns deshalb im Ruhrgebiet mit Unternehmen verschiedener Sektoren zusammengetan, um gemeinsam die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Transformation zu formulieren. Denn es bringt ja nichts, wenn jeder nur seinen eigenen Vorgarten beackert. Die Transformation muss systemisch angegangen werden. Wir sind Teil eines industriellen Ökosystems, das gemeinsam an der Transformation der Region arbeitet – vom Angebot an Wasserstoff, über die Infrastruktur bis hin zum Abnehmer. Denn große und stabile Abnehmer sind entscheidend für langfristige Investitionsentscheidungen.

Nehmen Sie zum Beispiel die Direktreduktionsanlage mit Einschmelzer, die wir in Duisburg angehen. Damit ersetzen wir einen der Hochöfen, die heute Eisenerz CO₂-intensiv mit Kokskohle reduzieren. Es wird die größte Anlage dieser Art in Deutschland sein, mit einer Kapazität von 2,5 Mio Tonnen direkt reduziertem Eisen.

Die Versorgung dieser Anlage mit erneuerbarer Energie und grünem Wasserstoff ist aus heutiger Sicht eine echte Herausforderung.

Dennoch bringen wir diese Investition schon jetzt auf den Weg. Das Land Nordrhein-Westfalen und der Bund sind mit an Bord. Wir rechnen damit, dass die EU-Kommission in Brüssel noch im ersten Halbjahr des Jahres grünes Licht für die Förderung geben wird.

Mit der Anlage und den innovativen Einschmelzern betreten wir technologisches Neuland und stellen sicher, dass metallurgisches Knowhow und Prozesskompetenz für eine klimaneutrale Stahlherstellung in Deutschland vorhanden bleiben und weiterentwickelt werden. Unser großer Differenzierungsvorteil dabei ist, dass die Zertifizierungen unserer Stahlgüten erhalten bleiben – ein echter Vorteil auch für unsere Kunden.

Mit der Anlage betreten wir aber auch betriebswirtschaftliches Neuland. Denn bei Energie- und Gaspreisen sowie den künftigen Kosten für Wasserstoff arbeiten wir mit Annahmen, von denen wir heute naturgemäß nicht wissen können, ob sich die Märkte auch tatsächlich so entwickeln. Das muss man wissen. Das gehört zur Wahrheit dazu.

Dennoch sind wir davon überzeugt, dass es die richtige Entscheidung ist, diese Anlage jetzt zu bauen. Wir wollen den Einstieg in die Direktreduktion. Und wir wollen ihn jetzt.

Stahl steht am Anfang. Ob in der Automobilindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Bauwirtschaft – Stahl ist der industrielle Werkstoff „Nummer 1“.

Die deutsche Wirtschaft mit ihren vielen mittelständischen Unternehmen lebt wie keine andere von ihren starken industriellen Wertschöpfungsketten. Das Ruhrgebiet ist ein einmaliges, industrielles Ökosystem – und die Stahlverarbeitung steht hier im Zentrum eines einmaligen Netzwerks mit zahllosen Kunden, Lieferanten und Partnern. Dieses Ökosystem kann nur erhalten werden, wenn Dekarbonisierung ohne Deindustrialisierung gelingt – mit grünem Stahl und grünen Vormaterialien für unsere Kunden und für unsere Geschäfte.

Als größter Stahlhersteller des Landes steht thyssenkrupp Steel hier in besonderem Maße in der Verantwortung.

thyssenkrupp Steel ist einer der weltweiten Technologieführer – mit großen Stärken – gerade in der engen Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Wir liefern mit verlässlich gleichbleibender Spitzenqualität rund 2.500 verschiedene Stahlgüten – mit Eigenschaften, die passgenau auf die Anwendungsfelder unserer Kunden abgestimmt sind.

Deshalb haben wir mit der Stahlstrategie 20-30 gezielt in die Stärkung der Weiterverarbeitung investiert.

- In Dortmund etwa haben wir für 250 Mio € eine neue Feuerbeschichtungsanlage gebaut. Dank Korrosionsschutz können wir dort besonders hohe Qualitäten für Karosserien und Hausgeräte herstellen.
- In Bochum investieren wir 250 Mio € in ein neues Doppelreversiergerüst und eine neue Glüh- und Isolierlinie. Mit diesen Anlagen können wir künftig noch dünnere und festere Stähle vor allem für den Einsatz in der Elektromobilität produzieren.
- In Duisburg haben wir kürzlich einen neuen Hubbalkenofen in Betrieb genommen. Damit produzieren wir Premiumoberflächen für die Automobilindustrie.
- Der Turnaround von Electrical Steel in Gelsenkirchen macht uns zu einem wesentlichen Spieler bei der Energiewende.

Sie sehen: Stahl ist Hightech! Und: Stahl hat Zukunft.

Aber: Grüner Stahl wird – zumindest zu Beginn – teuer sein. Deshalb ist es so wichtig, jetzt die Rahmenbedingungen für die grüne Transformation zu schaffen. Wir brauchen auf europäischer Ebene Grenzausgleichsmechanismen und eine Absicherung höherer Betriebskosten durch staatliche Unterstützungsmaßnahmen.

Damit wird thyssenkrupp Steel die grüne Transformation weiter beschleunigen können und die Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Hightech-Stahlprodukten auch für die Zukunft sichern.

Meine Damen und Herren, wir sind überzeugt von der Zukunftsfähigkeit unseres Stahlbereichs. Deshalb sind wir auch weiterhin sicher, dass die kapitalmarktfähige Aufstellung des Stahlgeschäfts richtig ist. Wir sind davon überzeugt, dass die Eigenständigkeit dem Geschäft bessere Entwicklungsperspektiven eröffnet. Jetzt wird es darauf ankommen, wie sich die Rahmenbedingungen in dem dynamischen Umfeld, wie sich Energie- und Rohstoffpreise und die Konjunktur weiterentwickeln. Dann können wir belastbare Entscheidungen über die konkrete Ausgestaltung der Verselbstständigung treffen.

III. Chancen der multiplen Transformation nutzen

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die grüne Transformation mit den weiteren Veränderungen aus den multiplen Herausforderungen der Wirtschaft werden in allen Bereichen der Industrie zu großen Umwälzungen führen. Alle unsere Geschäfte sind davon betroffen. In der Summe sprechen wir vom größten Erneuerungsprogramm, das Unternehmen aller Sektoren seit der industriellen Revolution vor sich haben.

Trotzdem oder gerade deswegen: Die grundlegende Erneuerung unserer Wirtschaft eröffnet uns als Industrienation auch enorme Chancen – wenn wir es richtig und konsequent angehen.

Chancen für zukünftige Geschäftsfelder. Chancen für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Und: Chancen für eine Stärkung unserer Wettbewerbsposition – in Deutschland und in Europa.

Mit unseren Geschäften wollen wir diese Chancen nutzen. Deshalb haben wir alle Einheiten seit Beginn der Transformation konsequent auf Zukunftsthemen für eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet.

Auch in dieser Hinsicht kommen wir mit der Transformation gut voran. Beispiel: Eine Studie des Europäischen Patentamts zum Aufkommen von Patentanmeldungen im Bereich der Wasserstoff-Technologien hat gerade erst bestätigt, dass die Unternehmensgruppe thyssenkrupp im Innovationscluster Ruhrgebiet zu den Top-Anmeldern von Patenten gehört – mit Patenten von thyssenkrupp nucera, von Uhde und vom Stahl.

Es sind Nachrichten wie diese, die in den vergangenen Monaten zu einer deutlich veränderten Wahrnehmung der Unternehmensgruppe geführt haben. thyssenkrupp ist weltweit ein mittlerweile anerkannter Spieler bei vielen Themen rund um die grüne Transformation. Unsere Position in den Weltmärkten hat sich erheblich verändert. Darauf sind wir mächtig stolz.

Und wir spüren das in vielen Gesprächen mit Kunden aus allen Branchen, Mitarbeitenden und auch am Kapitalmarkt: Das Interesse an den Geschäften von thyssenkrupp ist deutlich gestiegen.

Nochmal am Beispiel der grünen Transformation: thyssenkrupp ist in allen Bereichen der Wasserstoff-Wertschöpfungskette aktiv. Wir nennen es unser „Wasserstoff-Dreieck“:

- Mit der Nachfrage-Seite – wo wir mit einer grünen Stahlproduktion große Mengen Wasserstoff einsetzen werden, um einen erheblichen Beitrag zur Verringerung

klimaschädlicher Emissionen zu leisten. Das ermöglicht entscheidende Skaleneffekte für Wasserstoff-Anbieter und –netze.

- Mit der Angebots-Seite – mit unserem Elektrolysegeschäft bei thyssenkrupp nucera als einem von wenigen Anbietern von Technologien zur Produktion von grünem Wasserstoff im industriellen Maßstab.
- Und bei der Infrastruktur – wo unsere Anlagenbauer von Uhde Experten für den Bau von Ammoniakanlagen und Ammoniak-Crackern sind – den Technologien für die Speicherung und den Transport von grünem Wasserstoff. Unsere Großwälzlager von Bearings machen aus Wind die erneuerbare Energie dafür.

Aber damit sind die Chancen der Geschäfte von thyssenkrupp bei Weitem nicht erschöpft: Von der Digitalisierung im Materialhandel über E-Mobilität und autonomes Fahren bei Automotive Technology bis hin zum Ausbau auch von zivilen Technologien und dem veränderten sicherheitspolitischen Umfeld bei Marine Systems – fast alle Geschäfte sind schon heute so positioniert, dass sie von den großen Zukunftstrends unserer Zeit profitieren können.

Ich sage deshalb selbstbewusst: Die Geschäfte von thyssenkrupp mit ihren Technologien stecken voller Chancen. Und wir bereiten uns in allen Segmenten darauf vor, diese Wachstumschancen auch zu nutzen.

Im derzeitigen Umfeld bringt das allerdings Ambiguität mit sich: Einerseits wollen wir weiter kräftig in die Zukunft investieren und die Geschäfte bestmöglich entwickeln. Gleichzeitig müssen wir alles daransetzen, das ausgegebene Ziel eines ausgeglichenen Free Cashflows vor M&A auf Gruppenebene zu erreichen.

Wir haben deshalb einen Drei-Punkte-Plan verabredet, wie wir das Cashflow-Ziel auch in einem unsicheren und schwächeren konjunkturellen Umfeld sicherstellen können.

- Erstens: Maßnahmen zur Ergebnissicherung.
- Zweitens: Verbesserungen bei der Kapitalproduktivität – also mit weniger Mitteleinsatz mehr erreichen.
- Und Drittens: Eine lagebezogene, temporäre Absenkung der Investitionen.

Das heißt: Wir planen auch im laufenden Geschäftsjahr noch mit Investitionen, die über den Abschreibungen liegen. Die Freigabe der Mittel erfolgt aber restriktiv und schrittweise – je nachdem, wie sich die gesamtwirtschaftliche Lage entwickelt und welche Fortschritte die Geschäfte bei der Ergebnissicherung und der Kapitalproduktivität machen.

Wir verfolgen hier einen dezentralen Management-Ansatz. Die Geschäfte müssen sich ihre Investitionen selbst verdienen. Quersubventionierungen sollen der Vergangenheit angehören. Folgerichtig prüfen wir auf diesem Weg auch eine schrittweise dezentralere Aufstellung unserer Unternehmensfinanzierung.

Die Unternehmensgruppe übernimmt damit die Rolle eines aktiven Eigentümers. Der Ansatz folgt der simplen Logik: Was gut für die Geschäfte ist, ist gut für den Erfolg der Gruppe. Unsere Aufgabe ist es, die Managementteams in den Geschäften zu befähigen, das volle Potenzial aus ihren jeweiligen Bereichen rauszuholen. Es ist unsere Aufgabe, die Geschäfte aktiv dabei zu unterstützen, ihre Zukunftspläne umzusetzen.

Als Eigentümer der Geschäfte stehen wir in besonderer Verantwortung.

- Der Gesellschaft gegenüber, weil wir zur Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit mit unseren Zukunftstechnologien einen wichtigen Beitrag leisten können.
- Kunden und Lieferanten gegenüber, weil wir als verlässlicher Partner tief in industrielle Wertschöpfungsketten verwoben sind und viele Zukunftsprojekte nur gemeinsam in engen Partnerschaften und wirtschaftlichen Ökosystemen realisiert werden können.
- In der Verantwortung für die Beschäftigten, denn nur innovative, profitable und wachstumsfähige Geschäfte bieten zukunftsfähige und sichere Arbeitsplätze – nicht nur hier im Ruhrgebiet, sondern weltweit.
- Und nicht zuletzt stehen wir auch Ihnen gegenüber, als Aktionärinnen und Aktionären, in der Verantwortung. Denn Sie erwarten von uns zurecht nachhaltigen Unternehmenserfolg und eine angemessene Rendite auf Ihr eingesetztes Kapital.

Und auch dieser Verantwortung wollen wir nachkommen: Nach vier ausschüttungsfreien Jahren in Folge sehen wir Spielraum für eine Dividende. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen daher heute für das abgelaufene Geschäftsjahr eine Ausschüttung in Höhe von 15 Cent je Aktie vor.

Wir halten das für einen angemessenen Vorschlag:

Denn er reflektiert einerseits die deutlich gestärkte Bilanz, die verbesserte operative Leistungsfähigkeit der Gruppe, das deutlich positive Netto-Finanzguthaben sowie unser Zutrauen in die Geschäfte, obwohl wir uns nach wie vor in einem Transformationsprozess befinden.

Gleichzeitig berücksichtigen wir mit der vorgeschlagenen Höhe aber auch das unsichere und herausfordernde Umfeld im laufenden Geschäftsjahr.

IV. Zusammenfassung und Fazit

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Abschluss die drei wichtigsten Punkte noch einmal zusammenfassen:

- Erstens: Das Umfeld bleibt herausfordernd und in Bewegung. Wir leben in einer Zeit großer Umbrüche. Der klimaneutrale Umbau der Wirtschaft ist eine Mammutaufgabe für uns alle. Die Veränderungen eröffnen uns zugleich große Chancen – wenn wir es richtig und konsequent anpacken. Und wir sind stolz darauf, dass die Geschäfte von thyssenkrupp als Wegbereiter der grünen Transformation wahrgenommen werden.
- Zweitens: Wir können den Wandel mitgestalten. Dank unserer dezentralen Aufstellung sind wir und unsere Geschäfte immer besser in der Lage, mit Veränderungen in ihrem Umfeld umzugehen. Vor allem aber können wir uns gemeinsam mit den Geschäften auf die vielfältigen Chancen einstellen, die sich für unsere Technologien bieten.
- Drittens: Wir werden den eingeschlagenen Weg der Transformation mit aller Entschlossenheit fortsetzen. Der Umbau von thyssenkrupp zu einer Gruppe weitgehend selbständiger, leistungsfähiger Tech-Unternehmen ist die Voraussetzung, um die Geschäfte in der Zukunft bestmöglich zu entwickeln. Zum Nutzen der Gesellschaft, der Kunden und Lieferanten, der Mitarbeitenden und der Aktionärinnen und Aktionäre.

Angesichts der rezessiven Tendenzen in unserem Umfeld müssen wir davon ausgehen, dass die Wettbewerbsintensität weiter zunehmen wird. Umso wichtiger ist es, mit Innovationen und neuen Technologien den eigenen Vorsprung zu verteidigen und auszubauen. Deshalb investieren wir bei aller Zurückhaltung über Abschreibungen und vor allem in Zukunftstechnologien. Und deshalb haben operative Leistungsfähigkeit und Produktivität für uns weiterhin höchste Priorität – neben der Sicherung der Liquidität.

Gleichzeitig arbeiten wir mit den Managementteams der Geschäfte an ihren Plänen für eine bestmögliche Weiterentwicklung. Jedes Geschäft wird „ready to go“ sein, um Chancen zu ergreifen, sobald die Kapitalmärkte Dynamik entfalten und damit auch uns erlauben, Geschwindigkeit aufzunehmen.

Zu diesen Chancen können auch Partnerschaften gehören. Es gilt nach wie vor: Die bestmögliche Weiterentwicklung der Geschäfte ist für uns im Zweifel wichtiger als die Eigentümerstruktur.

Deshalb werden wir auch die Portfolio-Themen weiter mit vollem Einsatz angehen. Aber die richtigen Zeitpunkte für die Umsetzung sind entscheidend.

Und – last but not least – wir werden auch die Organisation kontinuierlich weiterentwickeln und unsere Strukturen an die dezentrale Aufstellung der Unternehmensgruppe weiter anpassen. Dazu gehört dann auch ein weiterentwickeltes Finanzierungskonzept für die Gruppe.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Die Unternehmensgruppe thyssenkrupp wird sich auch im vierten Jahr der Transformation stark verändern. Wir werden die Gruppe weiter umbauen und die Geschäfte weiter stärken.

Die Transformation geht jetzt in die entscheidende, strukturelle Phase. Wir als Vorstandsteam, gemeinsam mit den Führungsmannschaften der Segmente, werden alles daransetzen, um den Geschäften und den Mitarbeitenden der Gruppe die bestmögliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Und damit für Sie, unsere Eigentümer, wertmaximierende Entwicklungspfade verfolgen.

Für Ihre Unterstützung auf diesem Weg danken wir Ihnen sehr.