

Ausführungen
von

Martina Merz
Vorsitzende des Vorstands

anlässlich der
ordentlichen Hauptversammlung
der thyssenkrupp AG

am 4. Februar 2022

Es gilt das gesprochene Wort.

1. Einleitung

Guten Tag, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Namen des gesamten Vorstands begrüße ich Sie herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung der thyssenkrupp AG. Leider kommen wir erneut nur virtuell zusammen. Sicherheit geht vor. Ich hoffe aber, dass Präsenzveranstaltungen – und damit echte menschliche Begegnungen – bald wieder möglich sein werden.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Sie haben vorab viele Fragen eingereicht. Dafür danke ich Ihnen ganz herzlich. Eine Frage ist bei mir besonders hängen geblieben. Eine Aktionärin möchte wissen: **„Group of Companies hin oder her – wofür steht thyssenkrupp eigentlich?“** Eine ganz entscheidende Frage!

Es klingt etwas merkwürdig, aber die Antwort darauf ist die gleiche wie auf die Frage: Was haben das Ruhrgebiet, Saudi-Arabien und Dänemark gemein? Alle drei stehen für *Ingenieurkunst made by thyssenkrupp*. Schauen wir uns das doch mal etwas genauer an – und beginnen im Ruhrgebiet.

Vergangenen Herbst haben wir auf dem Weg zum klimaneutralen Stahl einen bedeutenden Meilenstein erreicht: Wir haben die ersten Kunden mit unserem „bluemint® Steel“ beliefert. Das ist Stahl mit zertifiziert verbesserter Ökobilanz. Mit Top-Qualität wie alle Stahlprodukte von uns, aber mit deutlich reduziertem CO₂-Fußabdruck. Ein kleiner, aber entscheidender Schritt auf unserem Weg der grünen Transformation unserer Stahlproduktion. Und ein Beleg dafür, dass wir nicht warten, sondern machen.

Werfen wir einen Blick nach Saudi-Arabien, auf die Modellstadt NEOM. Dort sind wir gerade Teil eines der größten Wasserstoffprojekte der Welt: mit einer Produktionsanlage für grünen Wasserstoff, die eine Gesamtleistung von mehr als zwei Gigawatt haben wird. Möglich machen das unsere neu entwickelten 20 MW-Standardmodule – eine echte Pionierleistung bei der Herstellung von grünem Wasserstoff im Wasserelektrolyseverfahren. Für NEOM schalten wir über 100 dieser Module zusammen. Das zeigt, wie skalierbar unsere Technologie ist. Wir können groß: Wasserstoffprojekte im industriellen Maßstab sind bei uns heute schon möglich.

Noch ein Ortswechsel: Dänemark. Der Anteil von Windkraft am Energiemix ist in den letzten Jahren spürbar gewachsen und wird hoffentlich in Zukunft deutlich weiter und vor allem

schneller steigen. Möglich machen das immer größere, leistungsfähigere Windenergieanlagen. Wir haben in Zusammenarbeit mit einem unserer Großkunden Blatt- und Rotorlager für die weltweit größte Windturbine in Oesterild in Dänemark entwickelt und geliefert. Eine Turbine mit einer Leistung von 14 Megawatt. Das deckt den Strombedarf von 18.000 Durchschnittshaushalten. Damit hat thyssenkrupp im vergangenen Jahr gleich zwei Rekorde aufgestellt: Denn neben der höchsten Menge an Rotorlagern für Offshore-Windparks in der Nord- und Ostsee, liefern wir auch die größten in Serie gefertigten Rotorlager der Welt.

Drei Geschäfte, drei Produkte, drei Beispiele dafür, wie vielfältig unsere Kompetenzen sind. thyssenkrupp steht für herausragende technologische Fähigkeiten. Das ist die gemeinsame Klammer für alle thyssenkrupp-Aktivitäten. Das ist, wenn Sie so wollen, unser Anspruch, das ist unser Versprechen.

Damit ist unser Claim *engineering.tomorrow.together.* nach wie vor hochaktuell.

- Engineering steht bei thyssenkrupp an erster Stelle.
- Engineering ist und bleibt das, was unsere Geschäfte verbindet.
- Engineering ist das Fundament erstklassiger Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden.

Meine Damen und Herren, die drei Beispiele beantworten nicht nur die Frage wofür thyssenkrupp eigentlich steht. Sie zeigen noch etwas Anderes:

- thyssenkrupp bleibt innovativ,
- thyssenkrupp bleibt nah am Kunden,
- obwohl wir zeitgleich den **größten Umbau unserer Unternehmensgeschichte** vorantreiben.

Ich möchte deshalb gleich zu Beginn meiner Rede allen **Mitarbeitenden von thyssenkrupp wirklich ganz herzlich danken.** Für Ihre Leistungen im Tagesgeschäft und für die Leistungen beim Umbau des Unternehmens. Das ist eine doppelte Belastung. Sie nehmen die an. Mit großem Engagement. Danke!

Und weil Sie das tun, kann ich heute verkünden – und da benutze ich bewusst Bilder aus dem Sport: Wir haben die Abstiegszone verlassen. **Jetzt nehmen wir wieder Top-Ränge ins Visier – denn wir sind eine Top-Tech-Company, und wir wollen, und wir werden wieder oben mitspielen!**

Dafür müssen wir noch belegen, dass wir unsere Innovationsfähigkeit, unsere Kundennähe und unsere Kompetenzen in jedem Fall auch immer mit finanziellen Ergebnissen auf Wettbewerbsniveau einsetzen. Daran arbeiten wir. Und auch das werden wir Ihnen unter Beweis stellen.

Über den Stand unserer Transformation werde ich gleich ausführlicher berichten. Im Fokus wird heute die Zukunftsperspektive von thyssenkrupp stehen. Ich möchte Ihnen vorstellen, was wir uns für das laufende Geschäftsjahr und darüber hinaus vorgenommen haben. Und ich werde Ihnen erläutern, **wie wir aus unseren führenden technologischen Kompetenzen profitables Wachstum machen.**

2. Rückblick:

Zunächst allerdings ein kurzer Blick zurück: Auf der Hauptversammlung vor einem Jahr habe ich Ihnen den Umbau von thyssenkrupp anhand einer Transformationskurve beschrieben – dem so genannten „**liegenden U**“. Dieses „U“ teilt die Transformation in drei Phasen: „Focus“, „Improve“ und „Scale“. In Kurzform wollen wir:

- Unser Portfolio in Ordnung bringen und uns fokussieren,
- Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit verbessern und damit
- Voraussetzungen für Wachstum schaffen.

Da haben wir – nach etwa zwei Jahren intensiver Transformation – erhebliche Fortschritte gemacht. Eine ganze Reihe der vielen kleinen Schritte, die es dafür braucht, sind wir konsequent gegangen.

Und wo stehen wir gerade auf unserer Transformationskurve? Kurz vor dem Scheitelpunkt der Kurve. Wir müssen immer wieder vorsichtig bremsen, um nicht ins Schlingern zu geraten. Das heißt: Kostenkontrolle, voller Fokus auf den Cashflow, restrukturieren. Wir müssen aber gleichzeitig den Fuß auch schon aufs Gas setzen, um zügig aus der Kurve zu kommen und keine Chancen für Geschäftsentwicklung und künftiges Wachstum zu verpassen.

Gas und Bremse. Immer wieder Gas und Bremse. Mit naturgemäß unterschiedlichen Rollenverteilungen in der Organisation und natürlich auch im Vorstand. Und im aktuellen Marktumfeld auch eher auf einer Schotterpiste als auf glattem Asphalt.

Meine Damen und Herren, uns ist klar, dass wir damit kurz vor dem Scheitelpunkt der Kurve nicht immer für alle verständliche und einheitliche Signale geben. Transformationen sind mit

Unsicherheiten verbunden. Das gilt ganz besonders für die Phase, in der wir uns gerade befinden. Uns ist auch klar, dass wir unserer Mannschaft und auch Ihnen damit immer wieder viel zumuten und abverlangen. Bei thyssenkrupp stellen sich die Mitarbeitenden auf allen Ebenen diesen Herausforderungen. Und die Fortschritte, die wir machen, zeigen uns, dass wir sicher und zügig durch die Kurve kommen werden.

Professor Russwurm hat eben bereits unsere wesentlichen Erfolge des vergangenen Jahres bei der Fokussierung unseres Portfolios genannt. Da sind wir gut unterwegs und arbeiten unsere Prioritäten Schritt für Schritt ab.

Gleichzeitig haben wir weiter intensiv an der Steigerung unserer Performance gearbeitet. Auch hier haben wir im vergangenen Jahr **erhebliche Fortschritte** gemacht. Die zahlreichen Restrukturierungen, die wir angeschoben haben, liegen voll im Plan und entfalten zunehmend Wirkung.

Ein Beispiel dafür ist unser automobiler Anlagenbau, die frühere thyssenkrupp System Engineering, die wir im Geschäftsjahr 2019/2020 aufgeteilt haben. Der Antriebsteil ist zu Multi Tracks gegangen, der Karosserieteil im Autosegment geblieben. Beide Teile hatten im Markt einen schweren Stand und wären als Einheit nicht überlebensfähig gewesen. Der Karosserieteil, die heutige Automotive Body Solutions, hat in den letzten Monaten im Autosegment einen beeindruckenden „Turnaround“ hingelegt. Unwirtschaftliche Bereiche wurden geschlossen, die Verwaltungskosten auf Benchmark-Niveau gebracht, das internationale Geschäft neu ausgerichtet. So konnte das Ergebnis binnen eines Jahres von der Verlust- in die Gewinnzone gedreht werden. In diesem Geschäftsjahr rechnen wir mit einer weiteren deutlichen Verbesserung. Das alles ist in einer für die Autozulieferindustrie extrem schwierigen Phase gelungen. Das zeigt: Wir können „Turnaround“ – im Großen wie im Kleinen.

Aber auch an vielen anderen Stellen haben wir die Performance erheblich steigern können. Die Kolleginnen und Kollegen bei Forged Technologies haben vor allem an Automatisierungen und Prozessverbesserungen gearbeitet. Am Standort Copparo in Italien haben sie zum Beispiel das gesamte Fertigungslayout vereinfacht. Wenn ein Werk über Jahrzehnte wächst und sich die Produkte und Fertigungsabläufe verändern, sind solche umfassenden Schritte irgendwann unvermeidlich. Man muss sie aber eben auch, wie hier geschehen, konsequent gehen, wenn man sich signifikant verbessern will.

Solche Produktivitätssteigerungen haben wir – trotz Corona – fast überall in der Gruppe umsetzen können.

Wichtig ist mir aber auch: Performance ist mehr als Kostenmanagement. Performance bedeutet auch Prozessverbesserungen und am Ende vor allem Verlässlichkeit. Verlässlichkeit gegenüber unseren Kunden. Und auch Verlässlichkeit Ihnen gegenüber, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wir haben im letzten Geschäftsjahr immer geliefert, was wir angekündigt und zugesagt haben. Wir haben unsere Maßnahmenplanung und deren Umsetzung harmonisiert. Damit waren wir zuverlässiger Partner unserer Kunden, und damit haben wir auch die Überraschungseffekte für den Kapitalmarkt, wie sie in der Vergangenheit immer wieder vorkamen, deutlich reduziert.

Meine Damen und Herren, mit unserem Umbau machen wir thyssenkrupp fit für die Zukunft. Wir sorgen dafür, dass wir wieder um große Titel mitspielen können. Das zeigen auch unsere Zahlen für das Geschäftsjahr 2020/2021: Wir haben uns bei allen relevanten Kennzahlen deutlich verbessert.

- Dank unserer Fortschritte bei der Transformation.
- Dank der Leistungen unserer Mitarbeitenden.
- Aber auch dank des – zumindest zwischenzeitlichen – Rückenwinds aus unseren Märkten.

Unsere **Auftragseingänge** lagen bei insgesamt 39,6 Milliarden Euro. Das sind 41 Prozent mehr als im Vorjahr. Unseren **Umsatz** haben wir um 18 Prozent auf 34,0 Milliarden Euro gesteigert, und das **Bereinigte EBIT** war mit 796 Millionen Euro nicht nur signifikant über dem Vorjahreswert, es war auch deutlich besser als erwartet. Die Bereinigte EBIT-Marge haben wir von -6,1% auf 2,3% steigern können. Unter dem Strich stand mit -25 Millionen Euro für die Gruppe ein nahezu ausgeglichenes **Nettoergebnis**.

Unsere **Bilanz** haben wir im zurückliegenden Geschäftsjahr deutlich gestärkt. Das Eigenkapital hat sich auf 10,8 Milliarden Euro verbessert und wir verfügten per 30.09.2021 über ein Nettofinanzguthaben von 3,6 Milliarden Euro.

Und auch beim **Free Cashflow vor M&A** haben wir uns im zurückliegenden Geschäftsjahr deutlich verbessert. Mit -1,3 Milliarden Euro lag der Wert allerdings – wie prognostiziert – im negativen Bereich. Dies liegt unter anderem an den Restrukturierungsauszahlungen. Es liegt aber auch daran, dass wir deutlich über den Abschreibungen investiert haben. Daran erkennen Sie: Auch in der Restrukturierung haben wir unsere Zukunft im Blick.

Insgesamt haben wir im handelsrechtlichen Einzelabschluss der thyssenkrupp AG einen Bilanzverlust ausweisen müssen. Deshalb werden wir heute – wie im November bereits

angekündigt – keinen **Dividendenvorschlag** zur Beschlussfassung vorlegen. Hier haben wir leider noch keinen Spielraum.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir wissen, dass das für Sie nicht befriedigend ist. Aber: Wir arbeiten hart daran, thyssenkrupp so zu stärken, dass wir Ihnen schon bald wieder kontinuierlich eine Dividende zahlen können. Wir kommen mit wachsendem Tempo aus der Kurve.

3. Wir haben einen klaren Plan, wie wir aus Kompetenz profitables Wachstum machen

Meine Damen und Herren, schauen wir jetzt gemeinsam nach vorn. Über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen habe ich bereits gesprochen. Aber wir müssen auch die passenden Rahmenbedingungen schaffen, damit aus diesen Kompetenzen echte Wachstumsperspektiven werden. Wie machen wir das?

- **Erstens: Wir setzen auf die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte** – und investieren verstärkt in die Wachstumsbereiche Dekarbonisierung und Digitalisierung.
- **Zweitens: Wir setzen auf die richtigen Geschäfte** – die richtigen Geschäfte sind für uns die, für die thyssenkrupp klar der beste Eigentümer ist – und wir ermöglichen angepasste Eigentümerstrukturen dort, wo es für die weitere Entwicklung der Geschäfte und damit auch für thyssenkrupp als Ganzes die beste Option ist oder sein kann.
- **Und drittens: Wir setzen auf die richtigen Organisationsstrukturen** – und geben unseren Geschäften mehr Autarkie, damit sie schnell und spezifisch agieren können.

3.1. Die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte

Starten wir mit den „richtigen inhaltlichen Schwerpunkten“. thyssenkrupp steht für herausragende technologische Fähigkeiten – und das nun schon seit mehr als zwei Jahrhunderten. Das ist erstmal eine Riesenstärke. Und aus dieser Stärke heraus werden wir folgerichtig vermehrt in neue, zukunftssträchtige Technologien und Märkte investieren.

Unser Anspruch ist klar: Wir wollen die Welt mit unseren Fähigkeiten voranbringen. Das gilt besonders für die drängendste Herausforderung unserer Zeit: die **grüne Transformation**.

Damit meine ich den Kampf gegen den Klimawandel und die dafür notwendige Dekarbonisierung der Industrie.

Mit unseren Ansätzen für eine grüne Stahlproduktion können wir einen erheblichen Beitrag zur Verringerung klimaschädlicher Emissionen leisten. Wir wissen nicht nur, wie es geht. Wir erzielen bereits **wichtige Fortschritte bei der Umsetzung**.

Aber nicht nur beim Stahl, überall bei thyssenkrupp setzen wir auf unsere Beiträge für Klimaneutralität. Und das wird auch öffentlich anerkannt. So haben wir unser Nachhaltigkeitsrating bei der renommierten Ratingagentur MSCI von „A“ auf „AA“ verbessern können. Und die Non-Profit-Organisation CDP hat uns zum sechsten Mal in Folge in die A-List der international führenden Unternehmen aufgenommen. Eine hohe Anerkennung unserer Leistungen und gleichzeitig Ansporn, mit unseren Anstrengungen nicht nachzulassen.

Uns geht es dabei auch darum, unsere **Kunden bei ihrer grünen Transformation voranzubringen**. Dafür entwickeln wir kontinuierlich neue Lösungen. Dafür stehen nicht nur die eingangs genannten Leuchttürme wie unser Elektrolysegeschäft tk nucera, unsere Kompetenzen für die Windenergie oder CO₂-armer Stahl. Sondern auch kornorientiertes Elektroband für den Bau verlustarmer Leistungstransformatoren, Rotorwellen und andere Produkte für die Elektromobilität oder auch mit Künstlicher Intelligenz optimierte Lieferketten, um einige Beispiele zu nennen.

thyssenkrupp beweist, dass **Industrie und Klimaschutz keine Gegensätze** sind – im Gegenteil. Im nachhaltigen Umbau unseres Wirtschaftsmodells stecken große Chancen. Für unsere Industriegesellschaft und für thyssenkrupp. Grünes Wachstum ist daher ein Top-Thema für uns. Denn unsere vielfältigen Kompetenzen entlang der relevanten Wertschöpfungsketten für Klimaneutralität sind ein echtes Differenzierungsmerkmal. Unsere unterschiedlichen Perspektiven auf die grüne Transformation stärken uns.

Meine Damen und Herren, wenn wir über die „richtigen inhaltlichen Schwerpunkte“ sprechen, sprechen wir auch über Digitalisierung. Konkret: die **Digitalisierung der Industrie**. Denn die Verknüpfung von Technologie- und Digitalisierungskompetenz wird immer mehr zu der Voraussetzung für künftigen Erfolg. Da braucht es digitale Produkte, digitalisierte Schnittstellen zu den Kunden und die Digitalisierung eigener Prozesse.

Auch hier hat thyssenkrupp schon jede Menge zu bieten. Wir vernetzen Produktionsmaschinen aller Generationen, automatisieren Bestellprozesse, analysieren Warenströme und treffen damit Vorhersagen für den Werkstoffbedarf unserer Kunden. Damit optimieren wir Materialflüsse.

Wir steuern remote die Wartung von Industrieanlagen und überwachen digital den Zustand unserer Komponenten bis hin zu Großwälzlager. Ist das genug? Nein. Gerade der Aufbau digitaler Services braucht seine Zeit. Aber wir stehen nicht erst am Anfang. Auch hier haben wir die nötigen Kompetenzen, unsere Hardware, unsere Prozesse und unsere Geschäftsmodelle weiter zu digitalisieren.

3.2. Die richtigen Geschäfte

Kommen wir zum zweiten Wachstumstreiber: den richtigen Geschäften. Seit wir im Mai 2020 den großangelegten Umbau von thyssenkrupp auf den Weg gebracht haben, verfolgen wir ein gemeinsames Ziel: die Schaffung einer leistungsfähigen „Group of Companies“ mit starken, eigenständigen und spezialisierten Geschäften.

Auf dem Weg zu diesem Ziel prüfen wir fortlaufend, ob unsere Geschäfte bei uns nach wie vor richtig aufgehoben sind, oder ob sie sich nicht außerhalb von thyssenkrupp besser entwickeln könnten. Das heißt: Die Zukunft unserer Geschäfte und damit auch größtmögliche Sicherheit für Arbeitsplätze zählt für uns mehr als die Frage nach den Eigentümerstrukturen. Das verstehen wir unter unserem „**Best & Fairowner-Ansatz**“.

Dabei gibt es nicht nur Schwarz und Weiß – also hundertprozentige Zugehörigkeit zu thyssenkrupp oder Verkauf. Auch Partnerschaften kommen für uns natürlich in Frage – nämlich immer dann, wenn dadurch die Weiterentwicklung eines Geschäfts besser möglich wird: zum Beispiel durch Zugang zu Kapital, um transformatives Wachstum zu finanzieren. Der geplante Börsengang von tk nucera ist das beste Beispiel dafür. Mit Blick auf die Finanzierung von künftigem Wachstum ist aber klar: Priorität hat die weitere Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit. Das ist der Schlüssel, das ist der beste Weg zur Finanzierung von Wachstum – aus sich selbst heraus.

Aber auch der Zugang zu Kunden oder Technologien können gute Gründe für Partnerschaften sein. Das ist heute beispielsweise in der Autozulieferindustrie totaler Standard. Unser relativer Anteil am Kuchen kann bei solchen Partnerschaften vielleicht kleiner werden. Aber der Kuchen insgesamt wird größer, so dass auch thyssenkrupp in absoluten Zahlen am Ende mehr davon hat.

Wichtig ist: **Portfoliomanagement ist eine dauerhafte Aufgabe.** Marktattraktivität, Technologie- und Kostenposition sowie zukünftiges Wertsteigerungspotenzial und damit langfristig sichere Arbeitsplätze – das sind für uns die entscheidenden Kriterien für

- unser Portfolio,
- für Investitionsentscheidungen und
- für die Eigentümerstrukturen der Geschäfte.

Was heißt das nun für die Gruppe? Stand heute wollen wir **Materials Services, Industrial Components** – also Bearings und Forged Technologies – und **Automotive Technology** in jedem Fall innerhalb der thyssenkrupp Gruppe weiterführen.

Bei **Steel Europe** prüfen wir die eigenständige Aufstellung mit dem Ziel eines Spin-Offs – dazu komme ich gleich nochmal im Detail.

Bei **Marine Systems** prüfen wir neben dem Stand-alone-Szenario auch mögliche Partnerschaften und Konsolidierungsoptionen. Die Ausgangslage ist weiterhin gut: Marine Systems ist ideal positioniert. Wir rechnen mit einer guten Geschäftsentwicklung und stabilen Ergebnisbeiträgen in den kommenden Jahren. Im Sommer 2021 haben wir den größten Einzelauftrag in der Firmengeschichte gewonnen: sechs U-Boote für Deutschland und Norwegen. Und gerade erst haben wir eine Vereinbarung mit Israel über drei weitere U-Boote abgeschlossen. Damit sind die Auftragsbücher besonders im Unterwasserbereich für die nächsten Jahre gut gefüllt. Vor kurzem haben wir den Grundstein für eine neue Schiffbauhalle in Kiel gelegt, um diese Aufträge effizient abarbeiten zu können.

Geschäfte, für die thyssenkrupp vorrangig – aber nicht nur – Entwicklungspfade außerhalb der Gruppe oder in Partnerschaften verfolgt, haben wir im Segment **Multi Tracks** zusammengefasst. Die Fortschritte in diesem Bereich kennen Sie.

3.2.1. Exkurs Stahl

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zu unserem Stahlbereich kommen:

Vorweg eine grundlegende Anmerkung, die für mich höchste Bedeutung hat: Stahl hat Zukunft. **Stahl ist der industrielle Werkstoff** und bleibt auch in Zukunft unverzichtbar. Stahl ist Ausgangspunkt für viele industrielle Wertschöpfungsketten, besonders in Deutschland. Deshalb arbeiten wir alle hier aus voller Überzeugung an der Zukunft des Stahls.

Unsere **Stahlstrategie 20-30** ist das größte Transformations- und Investitionspaket im Stahl seit fast 20 Jahren. Damit modernisieren wir unsere Stahlproduktion grundlegend. Zugleich arbeiten wir mit Hochdruck an unseren Kosten und verbessern weiter unsere

Wettbewerbsfähigkeit. Unser **Ziel** ist klar: Wir wollen unsere **Technologie- und Qualitätsführerschaft verteidigen** und die starke Position von Steel Europe im europäischen Markt weiter festigen.

Parallel dazu prüfen wir im Schulterschluss mit allen Beteiligten sorgfältig und gewissenhaft die Machbarkeit einer **Verselbständigung** des Stahlgeschäfts. Wir tun alles, was in unserer Hand liegt, um eine entsprechende Entscheidung möglich zu machen. Da ziehen alle im Unternehmen an einem Strang. Und wir werden eine Entscheidung dann treffen, wenn wir hinreichende Klarheit über die Parameter haben. Das erfordert eine sorgfältige und gewissenhafte Prüfung.

Wir sind unverändert überzeugt davon, dass eine eigenständige Aufstellung dem Stahl die bestmöglichen Zukunftsaussichten eröffnet. Das Stahlgeschäft hat mit seinem zyklischen Markt andere Rahmenbedingungen als die übrigen Geschäfte von thyssenkrupp. Damit kann Steel Europe außerhalb von thyssenkrupp, als reiner Stahlhersteller, weit mehr aus seinen Möglichkeiten machen. Aber: Der Weg dahin ist komplex. Das wird Sie nicht überraschen.

Und die größte Herausforderung für den Stahl ist dabei ohne Frage die grüne Transformation. Damit sie gelingen kann, sind staatliche Förderinstrumente unverzichtbar. Mittel für Investitionen und auch ein vorübergehender Kostenausgleich im laufenden Betrieb müssen Bestandteil des Geschäftsplans für ein potentiell eigenständiges Stahlgeschäft werden. Auch wenn wir hier bereits unternehmerische Verantwortung übernehmen und Mittel für die Transformation bereitstellen – ohne konkrete und breite Unterstützung der Politik ist es da bislang schwer, grundlegende und belastbare Entscheidungen zu einer Eigenständigkeit zu treffen. Und zu dieser Unterstützung durch die Politik gibt es nach wie vor keine klaren rechtlichen Rahmenbedingungen und keine Klarheit über Fördermittel. Da drängt die Zeit!

Denn als führende europäische Industrie müssen wir vorangehen und zeigen, dass Dekarbonisierung ohne Deindustrialisierung möglich ist, auch, um nicht im Wettbewerb zurückzufallen. Über weitere Entwicklungen werden wir Sie natürlich auf dem Laufenden halten.

3.2.2. Exkurs thyssenkrupp nucera

Wenn wir über die Geschäfte sprechen, mit denen thyssenkrupp wachsen will, dann darf das Wasserstoffgeschäft, das Elektrolysegeschäft nicht fehlen. Über unsere Pläne, über das Geschäft und die enormen Wachstumsperspektiven haben wir Investoren und Öffentlichkeit vor drei Wochen auf einem eigenen Kapitalmarkttag detailliert informiert. Da haben wir ein überaus positives Feedback erfahren. Das Interesse an unserem Geschäft ist enorm.

Das trägt seit kurzem auch einen neuen Namen: thyssenkrupp nucera. Dieser Name steht für den Aufbruch in eine neue Ära. Eine Ära, die geprägt ist von Transformation, Innovation und grüner Energie. Eine Ära des Wachstums: Wir erwarten, dass sich der Bedarf an Wasserstoff enorm stark entwickeln und bis 2050 versiebenfachen wird. Ein gewaltiges Potential für die Wasserelektrolyse.

Als weltweit führender Anbieter von Technologie zur Produktion von grünem Wasserstoff verfügt thyssenkrupp über ideale Startbedingungen, um von der steigenden Nachfrage zu profitieren. Deshalb prüfen wir aktuell, wie wir thyssenkrupp nucera künftig aufstellen, so dass das Unternehmen die einmaligen Wachstumschancen beherzt ergreifen kann.

Unsere Vorzugslösung ist, einen Teil des Geschäfts an die Börse zu bringen, gleichzeitig aber Mehrheitseigner zu bleiben, um so von den Wachstumsaussichten des Geschäfts zu profitieren. Eine Entscheidung über einen Börsengang könnte in der ersten Jahreshälfte 2022 fallen.

Ein solcher Börsengang hat neben der finanziellen Flexibilität für das Geschäft noch zwei weitere Vorteile: Erstens: Der Wert von thyssenkrupp nucera würde deutlich gemacht. Und zweitens würde der Gang an die Börse unsere Bekanntheit als führender Anbieter von Technologie für die Produktion von grünem Wasserstoff zusätzlich deutlich steigern.

Eines ist mir wichtig zu betonen: Mit einem potenziellen IPO-Erlös wollen wir gemeinsam mit unserem Joint Venture Partner Industrie De Nora in unser Elektrolysegeschäft investieren. Das heißt, Einnahmen durch die öffentliche Platzierung von Aktien aus einer Kapitalerhöhung von thyssenkrupp nucera werden auch in nucera investiert. Damit unterstreichen wir unsere Aufstellung als „Group of Companies“ – und damit sind wir bei der dritten Voraussetzung für Wachstum: den richtigen Organisationsstrukturen.

3.3. Die richtigen Organisationsstrukturen

Für profitables Wachstum, braucht es die richtigen Strukturen. Deshalb bauen wir thyssenkrupp weiter um zu einer dezentralen „**Group of Companies**“.

Das bedeutet:

- **eigenständige und spezialisierte Geschäfte,**
- mehr dezentrale Verantwortung,
- mehr Marktnähe
- und schnellere Entscheidungen.

Die Management-Teams in den Geschäften kennen Kunden, Wettbewerber und Markttrends am besten. Diese Expertise, dieses Know-how müssen wir noch stärker nutzen, um profitabel zu wachsen. Deshalb befähigen wir die Geschäfte, ihre Chancen bestmöglich zu nutzen. Aber wir erwarten auch viel: Ziel muss es sein, dass die Geschäfte sich als Technologieführer positionieren und im Markt mindestens eine TOP-3 Position anstreben.

Und ich kann Ihnen sagen: Dezentralisierung setzt enorme Kräfte frei! Bei den richtigen Leuten mit dem richtigen Spirit führt ein „Mehr“ an Verantwortung zu deutlich besseren Ergebnissen. Das habe ich während unserer Transformation überall im Unternehmen beobachten können.

Die **Führung der Gruppe** wird auf einen schlanken Kern reduziert. Sie konzentriert sich darauf, die Geschäfte in ihrer Entwicklung bestmöglich zu unterstützen. Da kommt es darauf an, den Aufgabenzuschnitt weiter zu detaillieren. Was muss aus einer Hand geführt sein, etwa aus rechtlicher Sicht. Und welche Aufgaben werden eher weiter in die Geschäfte verlagert und damit künftig an anderer Stelle wahrgenommen. Das heißt, die Zentrale ist in unserem Bild vor allem Netzwerker, Außenvertretung und der Kern, der alles zusammenhält. Auf dem Spielfeld agieren die Geschäfte. Jedes für sich – und wenn es ökonomisch sinnvoll ist, auch zusammen.

Ein Beispiel für „zusammen“ ist die Kooperation von thyssenkrupp nucera und UHDE, unserem Chemieanlagenbaugeschäft. UHDE hat mehr als 100 Jahre Erfahrung im Design und Bau von industriellen Anlagen. Die Expertise von thyssenkrupp nucera ist hingegen die Technologieentwicklung: Sie hält die Patente für die Wasserelektrolyseure. Damit sie ihren Kunden schlüsselfertige Anlagen verkaufen kann, arbeitet thyssenkrupp nucera immer wieder auch mit UHDE zusammen und nutzt bei Bedarf die Kompetenzen des Schwesterunternehmens in den Bereichen Engineering, Einkauf, Bau, Montage und Inbetriebnahme. Damit kann thyssenkrupp nucera am Markt – wenn es vom Kunden verlangt wird – als vollwertiger EPC-Lieferant, d.h. als Generalunternehmer, auftreten. Das kann dann ein entscheidender Unterschied zur Positionierung der Wettbewerber sein.

Also: Zusammenarbeit in der Gruppe fördern wir. Da, wo

- sinnvoll,
- anlassbezogen,
- zeitlich befristet und
- zum wirtschaftlichen Vorteil der Geschäfte,

aber nicht verordnet und nicht mit fixen Strukturen dafür.

Auf diese Weise kann die „Group of Companies“ zwei Ansätze vereinen: die Größenvorteile der Gruppe mit ihrem spezifischen Charakter und gelebten Wertesystem einerseits und die Agilität eigenständiger Unternehmen andererseits. Dabei bildet die Marke thyssenkrupp als Ausdruck unserer Identität die übergreifende Klammer für die Unternehmensgruppe. Sie bringt ein Versprechen zum Ausdruck, das für alle in der Gruppe gilt, und das uns alle eint:

thyssenkrupp steht für Leistung, Werte und für einen hohen Anspruch an uns selbst.

Auch wenn sich die „Group of Companies“ in Zukunft weiterentwickeln wird, wird sich daran nichts ändern. Dafür wird thyssenkrupp auch künftig stehen. Bei aller Vielfalt der Geschäfte, bei aller Unterschiedlichkeit der tollen Menschen, die überall bei thyssenkrupp arbeiten: Leistung, Werte und der hohe Anspruch an uns sind der Kern unseres inneren Zusammenhalts. Das macht uns aus. Und dafür steht unsere Marke, dafür steht unser Claim: *engineering.tomorrow.together*.

4. Ausblick

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
Sie sehen: Wir haben einen klaren Plan, wie wir aus unseren Kompetenzen Wachstum machen. Wir setzen auf die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte, die richtigen Geschäfte und die richtige Organisationsform.

Aber: Vor uns liegt auch noch ein anspruchsvoller Weg – die letzte, entscheidende Etappe unserer Transformationsreise. Wichtige Weichenstellungen im Stahl und im Wasserstoffgeschäft stehen an. Und gleichzeitig bewegen wir uns in einem Umfeld, das nach wie vor nicht einfach ist. Ich sage es noch einmal ganz deutlich: Wir sind noch nicht da, wo wir hinwollen und hinmüssen! Aber wir kommen aus der Kurve.

Das ist – gerade in der jetzigen Phase der Transformation – eine enorme Belastung für die Mitarbeitenden und die Management-Teams. Das wissen wir als Vorstand. Wir wissen, dass wir allen viel abverlangen und auch zumuten. Aber die Art und Weise, in der die ganze Mannschaft die Herausforderungen immer wieder annimmt, die zeigt die hohe Qualität der Organisation und die außergewöhnliche Identifikation mit thyssenkrupp.

Das lässt uns mit Zuversicht nach vorne schauen. Wir haben einen Gutteil der Transformation erfolgreich hinter uns gebracht. Den Rest schaffen wir auch noch. Wir haben Kompetenzen, die in der Industrie ihresgleichen suchen – mit großen Chancen, passend zu den

Herausforderungen der Zeit. Daraus lässt sich etwas machen! Und diese Potenziale werden wir nutzen!

Meine Damen und Herren, in Deutschland und in Europa sind die politischen Entscheidungen für Klimaschutz und eine Dekarbonisierung gefallen – thyssenkrupp hat diese Botschaft verstanden. Die Beispiele aus dem Unternehmen zeigen, dass wir uns an dieser Transformation nicht nur beteiligen, sondern sie entschieden mit vorantreiben wollen und auch können. Es geht jetzt an die Umsetzung und an den Aufbau, die Skalierung von Technologien, die auch in Zukunft die Energieversorgung sicherstellen und die uns als Industrieland unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Wir sind bereit, unseren Teil dazu beizutragen und haben auch die Kompetenzen, das zu leisten – mit einer ganzen Reihe unserer Geschäfte.

Und damit bin ich wieder am Anfang meiner Rede – im Ruhrgebiet, in Saudi-Arabien und in Dänemark. Das, was wir in diesen Projekten auf den Weg bringen, zeigt eindrucksvoll, wozu thyssenkrupp fähig ist. Mit unseren Kompetenzen arbeiten wir an den großen Fragen unserer Zeit. Mit unseren Technologien gestalten wir Zukunft. Wir sagen dazu: Wir sind #Generationtk. Denn wir stehen dafür, die Enkelfähigkeit unserer Lebensweise, unserer Gesellschaft und unseres Wirtschaftssystems sicherzustellen.

thyssenkrupp ist ein hochmodernes Technologieunternehmen und ein Schlüsselspieler für die grüne Transformation. Unsere Kompetenzen sind gefragt, und wir werden daraus etwas machen. Mit der eingeleiteten Transformation heben wir das volle Potenzial unserer Unternehmensgruppe und werden damit profitabel wachsen.

Sehr geehrte Damen und Herren, lassen Sie mich abschließend kurz zusammenfassen: thyssenkrupp befindet sich zwar weiter im Umbau. Aber: **Unser Ziel – wieder ganz oben mitzuspielen – das rückt in greifbare Nähe.**

Nächstes großes Etappenziel sind ein ausgeglichener Cashflow und ein Jahresüberschuss von mindestens 1 Mrd €. Damit schaffen wir die Voraussetzung dafür, dass wir Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, endlich wieder eine Dividende zahlen können.

Meine Damen und Herren, wir sind dankbar, dass Sie als Aktionärinnen und Aktionäre uns auf diesem Transformationspfad weiterhin begleiten. Weil Ihre Unterstützung entscheidend dafür ist, dass wir den Umbau dieses Unternehmens erfolgreich abschließen können.

Und daran arbeiten wir mit Hochdruck – jeden Tag. Darauf können Sie sich verlassen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.