

Ausführungen
von

Martina Merz
Vorsitzende des Vorstands

anlässlich der
ordentlichen Hauptversammlung
der thyssenkrupp AG

am 5. Februar 2021

Es gilt das gesprochene Wort.

[Einleitung: Corona hat alles auf den Kopf gestellt]

Guten Tag, liebe Aktionäre und Aktionärinnen,

liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen,

meine sehr geehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstands begrüße ich Sie ganz herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung.

Unsere Zusammenkunft vor genau einem Jahr war vorerst eine der letzten physischen Hauptversammlungen in Deutschland. Seither hat das Coronavirus unser Leben in vielen Bereichen auf den Kopf gestellt.

Für uns alle war 2020 durch die Pandemie ein außergewöhnlich herausforderndes Jahr. Menschlich, aber auch wirtschaftlich. Wir wurden daran erinnert, wie verletzlich das ist, was wir unser „normales Leben“ nennen.

Aber wir haben auch etwas gelernt: Nämlich wozu wir in der Lage sind, wenn wir zusammenstehen und alle an einem Strang ziehen. Wir sind weitergekommen im Umbau unseres Unternehmens und haben viele unserer gesetzten Meilensteine erreicht – trotz der schwierigen Rahmenbedingungen.

Das verdient Respekt und Anerkennung – und ich möchte gerne direkt zu Beginn meiner Rede „**Danke**“ sagen. Danke an all die Menschen, die uns unterstützt und dazu beigetragen haben, thyssenkrupp in dieser ausnehmend schwierigen Zeit in der Spur zu halten. Der Dank geht vor allem an unsere Mitarbeitenden. Sie haben die Doppelbelastung aus Corona-Pandemie und dem Umbau unseres Unternehmens sehr gut gemeistert. Das zeigen die vielen erfolgreichen Schritte, die wir auf dem Weg der Transformation gemeinsam erreicht haben. Darauf werde ich gleich im ersten Teil meiner Rede näher eingehen.

Mein Dank gilt natürlich aber auch unseren Kunden, Lieferanten und Partnern. Mit vielen arbeitet thyssenkrupp seit Jahren, häufig sogar schon seit Jahrzehnten eng und vertrauensvoll zusammen. Der gemeinsame Kampf gegen die Auswirkungen der Pandemie hat uns im vergangenen Jahr noch enger zusammenrücken lassen – nur so konnten wir Lieferfähigkeit, Fertigungsabläufe und Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen gewährleisten.

Zur Wahrheit gehört jedoch auch: Die **Corona-Pandemie hat thyssenkrupp hart getroffen**.

Obwohl wir mit Hochdruck am Umbau von thyssenkrupp gearbeitet haben, sind wir daher noch nicht da, wo wir sein wollen. Die Herausforderungen sind nach wie vor groß. Aber wir wissen, was zu tun ist. Die Arbeitspakete sind klar definiert. Die meisten sind bereits in der Umsetzung.

Was wir uns für das laufende Geschäftsjahr vorgenommen haben, werde ich Ihnen im zweiten Teil erläutern.

Im dritten Teil meiner Rede möchte ich dann den Blick noch weiter nach vorne richten. Ich möchte Ihnen skizzieren, wo wir die Unternehmensgruppe in der Zukunft sehen.

[Wo wir stehen: Geliefert, was wir versprochen haben]

Sehr geehrte Damen und Herren,

starten wir mit dem Blick zurück. Auf der Hauptversammlung vor genau einem Jahr haben wir drei klare Prioritäten benannt: den Abschluss der Elevator-Transaktion, den Umbau des Unternehmens und die weitere Steigerung unserer Performance. Bei allen drei Themen haben wir geliefert – trotz erheblichen Gegenwinds durch die Corona-Pandemie:

Die **Elevator-Transaktion** haben wir im Sommer sehr erfolgreich abgeschlossen. Durch den intensiven Wettbewerb unterschiedlicher Optionen haben wir mit 17,2 Milliarden Euro einen ausgesprochen guten Verkaufspreis erzielt. Mit den Erlösen aus der Transaktion konnten wir unsere Bilanz stärken. Damit haben wir uns Handlungsspielraum erarbeitet, um die verbleibenden Geschäfte im Branchenvergleich wieder zu den Besten aufschließen lassen zu können.

Im Mai haben wir den organisatorischen und strukturellen **Umbau des Unternehmens** zu einer „Group of Companies“ beschlossen. Zu einer Unternehmensgruppe sehr selbständiger und leistungsfähiger Geschäfte mit einer fokussierteren Zentrale. Gleichzeitig haben wir unser Portfolio klar in drei Kategorien unterteilt: Maßgeblich war die Frage, in welcher Konstellation und Eigentümerstruktur unsere Geschäfte die besten Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven haben. Auf die Portfoliostrategie komme ich später noch zu sprechen.

Die **Steigerung unserer Performance** ist und bleibt unsere vordringlichste Aufgabe. Daran haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr hart gearbeitet. Wir haben schmerzhaft, aber notwendige Restrukturierungen auf den Weg gebracht – insbesondere bei System Engineering, Federn & Stabilisatoren, im Zementanlagenbau, bei Aerospace und beim Stahl. De-facto befinden wir uns nun mitten im **größten Restrukturierungsprogramm** seit dem Bestehen von thyssenkrupp.

Meine Damen und Herren,

vor einem Jahr habe ich Ihnen offen gesagt: Bis sich der Umbau von thyssenkrupp in den Zahlen widerspiegelt, wird es **zwei bis drei Jahre dauern**. Kurzfristig würden die Restrukturierungsaufwendungen das Ergebnis sogar belasten. Die Corona-Pandemie im ersten Jahr unseres Umbaus hat sehr große zusätzliche Belastungen gebracht. Wichtige Absatzmärkte wie der Automobilsektor sind in der ersten Phase der Pandemie eingebrochen. Entsprechend schwach war die Nachfrage nach Autoteilen und Stahl. Damit hat sich die damalige Prognose zum ersten Jahr mehr als bewahrheitet: Das erste Jahr unserer Transformation war extrem herausfordernd für thyssenkrupp und hat sehr tiefe Spuren hinterlassen.

Das spiegeln auch die **Zahlen für das abgelaufene Geschäftsjahr** wider:

Auftragseingang und Umsatz waren deutlich unter Vorjahr. Der Free Cashflow vor M&A lag bei minus 5,5 Milliarden Euro. Wir mussten pandemiebedingt Abschreibungen auf die Geschäfte vornehmen. Operativ haben wir mit einem Bereinigten EBIT von minus 1,6 Milliarden Euro das Geschäftsjahr abgeschlossen. Im Einzelabschluss der thyssenkrupp AG weisen wir einen Bilanzverlust aus.

Diese Gründe führen dazu, dass wir für das abgelaufene Geschäftsjahr keine Dividende ausschütten können. Wir wissen: Das ist nicht einfach für Sie. Aber auch vor dem Hintergrund der operativen Herausforderungen haben wir hier leider keinen Spielraum.

Die wichtigste Voraussetzung für eine zukünftig positive Entwicklung, unsere Bilanz, konnten wir aber deutlich stärken. Das Eigenkapital hat sich auf 10,2 Milliarden Euro signifikant verbessert. Wir haben keine Netto-Finanzschulden mehr, stattdessen ein Netto-Finanzguthaben in Höhe von 5,1 Milliarden Euro. Unsere flüssigen Mittel und zugesagten Kreditlinien lagen zum Stichtag 30. September bei insgesamt 13,2 Milliarden Euro.

Sicherlich sind diese Zahlen weitgehend auf die Einmaleffekte aus der erfolgreichen Elevator-Transaktion zurückzuführen. Sie spiegeln noch nicht die operative Leistungsfähigkeit der Geschäfte wider. Aber wir machen mächtig Tempo bei den Restrukturierungen und geben Gas beim Umbau der Organisation zu einer „Group of Companies“. Und wir haben auch Schluss gemacht mit den Jahresendmaßnahmen beim Management unseres Umlaufvermögens – trotz der erheblichen Auswirkungen auf den Free Cashflow. All das sind Beispiele für die vielen Schritte, die wir in hoher Frequenz gehen und die thyssenkrupp für die Zukunft transparenter, widerstandsfähiger und stärker machen. Wir sind überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, dass unsere geplanten Maßnahmen greifen und dass es für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden aufwärts geht.

Sehr geehrte Damen und Herren,

in das neue Geschäftsjahr sind wir **mit Rückenwind gestartet**.

In vielen Bereichen spüren wir erste Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung – trotz des neuerlichen Lockdowns. Durch das Herunterfahren der Jahresendmaßnahmen ist auch der übliche „Dip“ beim Free Cashflow zu Jahresbeginn ausgeblieben. Im ersten Quartal partizipieren wir an der positiven wirtschaftlichen Entwicklung. Gleichzeitig fühlen wir uns auch in unseren strukturellen Änderungen bestätigt, die erste Früchte tragen. Die detaillierten Zahlen für das Q1 werden wir wie geplant in der kommenden Woche veröffentlichen.

[Was wir vorhaben]

Meine Damen und Herren,

auch wenn wir insgesamt gut vorangekommen sind – wir haben noch ein großes Stück Weg zu gehen. Herr Russwurm hat es gerade treffend beschrieben: Auf diesem Weg gibt es keine Abkürzungen. Das ist harte, mühsame Kärnerarbeit – für alle von uns.

Unsere Ziele haben wir als Vorstand klar formuliert:

Wir wollen und müssen möglichst schnell zurück zu einem positiven Free Cashflow vor M&A. Wir wollen die langfristige Tragfähigkeit des Unternehmens sicherstellen und wir wollen, dass unsere Geschäfte Renditen auf dem Niveau der besten Wettbewerber erzielen.

Dazu haben wir einen klaren Plan definiert. Den arbeiten wir konsequent ab. Wir unterteilen diesen Plan in vier Phasen:

- Im ersten Schritt, **Fight**, ging es vor allem darum, die unmittelbaren Corona-Folgen zu bekämpfen.
- In Phase zwei, **Focus**, konzentrieren wir unser Portfolio auf die Geschäfte, die das größte Potenzial für die Zukunft versprechen. Durch die Gruppierung schaffen wir auch mehr Transparenz nach außen – gerade auch für den Kapitalmarkt.
- Im dritten Schritt, **Improve**, bringen wir diese Geschäfte auf das Niveau der besten Wettbewerber.
- Und schließlich wollen wir dann in der vierten Phase, **Scale**, in unseren Geschäften wieder profitabel wachsen und wir entwickeln uns auch über die heutigen Geschäfte hinaus.

Ich möchte Ihnen jetzt die Phasen näher erläutern und einen Überblick geben, wo wir im Einzelnen stehen. Zum besseren Verständnis vorweg: Alle Geschäfte sind in unterschiedlicher

Intensität in allen Phasen aktiv. Zur Illustration haben wir lediglich beispielhaft die Aktivitäten einzelner Geschäfte in einer bestimmten Phase hervorgehoben.

[Fight]

In die erste Phase **Fight** fielen vor allem die **Akut-Maßnahmen in der Corona-Pandemie**. Hier haben wir schnell und konsequent gehandelt. Wir haben frühzeitig eine Corona-Task-Force ins Leben gerufen und in täglichen Videokonferenzen die jeweils aktuelle Lage analysiert. Unser Grundsatz dabei lautete, Menschen und Geschäfte zu schützen. Oberste Priorität galt immer unseren Mitarbeitenden.

So haben unsere Teams innerhalb weniger Tage umfangreiche Hygienekonzepte erarbeitet und an den Standorten ausgerollt. Wir haben das Infektionsgeschehen weltweit sehr eng verfolgt und auch an allen Auslandsstandorten die entsprechenden Maßnahmen ergriffen. Für tausende Mitarbeitende weltweit haben wir die Möglichkeit geschaffen, im Home-Office zu arbeiten.

Zum anderen haben wir uns den wirtschaftlichen Auswirkungen gestellt: Wo fallen Aufträge weg? Wie sichern wir bestmöglich Liquidität? Wie organisieren wir dort Produktion, wo wir Anlagen nicht einfach abschalten können? Zwischenzeitlich mussten wir über 30.000 Mitarbeitende in Kurzarbeit schicken. Heute sind es noch immer 6.800 Kolleginnen und Kollegen weltweit. Das waren und sind sehr herausfordernde Entscheidungen, die uns alle in der ohnehin schwierigen Situation zusätzlich belasten.

[Focus]

Parallel zu Fight haben wir bereits Anfang 2020 auch die zweite Phase des Umbaus, **Focus**, vorbereitet: Ziel war es, unser **Portfolio neu zu strukturieren**. Dazu haben wir für unsere Geschäfte grundlegende Richtungsentscheidungen getroffen – immer vor dem Hintergrund der Frage: Was ist die beste Aufstellung? Was ist die beste Eigentümerstruktur für die Zukunft der Geschäfte und der Mitarbeitenden?

Herausgekommen sind dabei **drei Säulen**.

In der ersten Säule sind Materials Services, die Industriekomponenten und unser Autogeschäft verortet. In diesen Segmenten verfügen wir bereits über eine starke Marktposition. Diese Geschäfte werden wir vor allem **aus eigener Kraft** weiterentwickeln.

Für die Geschäfte in der zweiten Säule prüfen wir – neben einer Weiterentwicklung aus eigener Kraft – auch mögliche **Konsolidierungschancen und Partnerschaften**. Das betrifft, wie Sie wissen, unser Marine-Geschäft und den Stahl.

Die Geschäfte in der dritten Säule haben wir in einem neuen Segment Multi Tracks zusammengefasst. Das ist unser Vehikel für das zukünftige Beteiligungsmanagement der Gruppe. Hier bündeln wir die Minderheitsbeteiligung an unserem ehemaligen Elevator-Geschäft und Konzerngesellschaften, für die wir kurz- bis mittelfristig **andere Eigentumsverhältnisse** anstreben. Dies kann beispielsweise ein vollständiger Verkauf oder Teilverkauf sein oder die Fortführung des Geschäfts zusammen mit einem oder mehreren externen Partnern.

Zu den Portfoliounternehmen des Segments Multi Tracks zählen ganz unterschiedliche Geschäfte, vom Anlagenbau über die Herstellung und den Vertrieb von Edelstahl bis hin zu bestimmten Teilen des Autogeschäfts. Neben diesen Beteiligungen an eher traditionellen Industrieunternehmen gehört zum Portfolio auch ein Joint Venture im Zukunftsmarkt Wasserstoff – ein Markt, in dem wir großes Potenzial sehen.

Für all die Bereiche, für die wir Partnerschaften, Konsolidierungsoptionen oder Verkäufe prüfen, haben wir **strukturierte M&A-Prozesse** gestartet. Wie bei Elevator ist unser Ziel auch hier, verschiedene Optionen im Wettbewerb zueinander zu entwickeln.

[Exkurs Stahl / Stand M&A Prozess]

Meine Damen und Herren,

besondere Bedeutung hat für thyssenkrupp der Bereich Stahl. Hier sind die Herausforderungen gewaltig, insbesondere wegen der erheblichen strukturellen Überkapazitäten in Europa. Der Nachfrageeinbruch durch die Corona-Krise hat die Lage noch einmal deutlich verschärft. Das betrifft alle Stahlhersteller in Europa.

Trotzdem: Stahl hat Zukunft und unser Stahlbereich auch.

Denn Stahl ist ein Hightech-Werkstoff mit steigender Bedeutung. Unser Standortnetzwerk und das unserer Partner hier im Ruhrgebiet ist nicht nur aus unserer Sicht das beste in Europa.

Und wir sind uns der unternehmerischen Verantwortung bewusst, die wir für die Mitarbeitenden im Stahlbereich tragen und auch für die Region, in der wir leben und arbeiten.

Deshalb bleibt ein vorrangiges Ziel, den Stahl zukunftsfähig machen. Dafür ist die im vergangenen Jahr beschlossene Stahl-Strategie 20-30 eine wichtige Grundlage.

Wir arbeiten unverändert an einer weiteren Verringerung der Kosten und werden auch weiter in die Modernisierung unserer Anlagen investieren.

Zugleich treiben wir den eingeleiteten **Dual-Track-Prozess** weiter voran. Denn wir wollen die Zukunftsfähigkeit des Stahls sicherstellen und damit den Mitarbeitenden eine Perspektive aufzeigen. Das ist für uns wichtiger als die Eigentümerfrage.

Wir haben daher im Sommer nach guten Erfahrungen mit dem Entscheidungsprozess bei Elevator auch den Optionenraum für das Stahlgeschäft aufgespannt - mit dem Ziel denkbare Optionen hinsichtlich der Zukunftssicherheit für den Stahl eingehend prüfen. Im Herbst haben wir angekündigt, dass wir im März 2021 eine Entscheidung treffen werden. Das ist unverändert unsere Absicht.

Liberty Steel hat uns in der vergangenen Woche ein aktualisiertes Angebot übermittelt, das wir gegenwärtig sehr sorgfältig prüfen. Dieses Angebot ist vereinbarungsgemäß weiterhin kein bindendes Angebot. Im Angebot gibt es zu einer Reihe komplexer Themen noch Klärungsbedarf. Und dazu sind wir im Austausch mit Liberty Steel.

Gleichzeitig, und das haben wir von Anfang an betont, machen wir uns nicht von Dritten abhängig und arbeiten mit Hochdruck an einer Alternativlösung: einer zukunftsfähigen Aufstellung des Stahls aus eigener Kraft.

Für diese Lösung gibt es zwei Varianten: zum einen die Fortführung als Teil der Gruppe und zum anderen eine Abspaltung, auf Englisch ein „Spin-Off“ des Stahlgeschäfts. Dabei ist uns klar, dass beides anspruchsvoll ist. Aber beides kann für das Geschäft eine attraktive Lösung sein. Dafür müssen allerdings viele Voraussetzungen erfüllt sein und die prüfen wir gerade sehr sorgfältig.

Wichtig ist mir: Die Zukunftsfähigkeit des Stahls ist für uns das Kernkriterium für eine gute Entscheidung.

[Exkurs MT]

Bei **Multi Tracks** haben wir für den Großteil der Geschäfte strukturierte M&A-Prozesse auf den Weg gebracht.

Am weitesten vorangeschritten sind diese im Anlagenbau. Mehrere Unternehmen haben uns nach der Durchführung einer Due Diligence Angebote für die Geschäftsbereiche Mining und Cement vorgelegt. Wir haben diese eingehend geprüft. Dabei war es uns nicht nur wichtig, dass

der Wert der Geschäfte angemessen reflektiert wird. Sondern wir haben umfassend abgewogen und darauf geachtet, dass ein potenzieller neuer Eigentümer bessere Entwicklungsperspektiven bieten kann als thyssenkrupp.

Auf dieser Grundlage haben wir eines der Angebote für **Mining Technologies** als vielversprechend eingestuft, da es der Business Unit attraktive Entwicklungsperspektiven eröffnet. Wir haben daher entschieden, mit diesem Interessenten in konkrete Verkaufsgespräche einzutreten und die Details eines möglichen Verkaufs zu diskutieren. Die Firma FLSmidth, ein börsennotiertes Unternehmen aus Dänemark, hat mit einer Meldung am 15. Januar bestätigt, mit uns Gespräche über den Kauf unseres Mining-Geschäfts zu führen. Ob diese Gespräche erfolgreich verlaufen und wann sie abgeschlossen sein werden, ist im Moment noch nicht absehbar.

Die uns vorliegenden Angebote für **Cement Technologies** konnten uns bis dato nicht überzeugen. Vor diesem Hintergrund haben wir beschlossen, den Verkaufsprozess für diese Business Unit bis auf Weiteres auszusetzen und das Zementgeschäft in der thyssenkrupp-Gruppe weiterzuentwickeln. Ein Verkauf oder eine Partnerschaft werden aber weiterhin angestrebt. In diesem Geschäftsjahr werden wir das jedoch nicht weiterverfolgen. Mit dem klaren strategischen Fokus auf die drei Wachstumsfelder grüne Technologien, Digitalisierung und Service befindet sich Cement Technologies auf dem richtigen Kurs.

Im **Chemieanlagenbau** haben wir den eingeleiteten M&A-Prozess Ende letzten Jahres vorerst angehalten. Grund dafür ist die zunehmende Dynamik im Bereich Wasserstoff bzw. Wasser-Elektrolyse. Hier untersuchen wir derzeit Wachstumsoptionen und mögliche Geschäftsmodelle. Dazu später mehr. Parallel bewerten wir die Situation der anderen Bereiche im Chemieanlagenbau in Bezug auf die besten Entwicklungschancen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.

Neben dem öffentlich bekannten M&A-Prozess für den Anlagenbau befinden wir uns auch für weitere Geschäfte des Segmentes mit potenziellen Käufern und Partnern im Gespräch. Trotz erschwelter Rahmenbedingungen für M&A-Aktivitäten aufgrund der Corona-Pandemie rechnen wir noch in diesem Geschäftsjahr mit erkennbaren Fortschritten.

Parallel dazu arbeiten wir in allen Multi Tracks-Geschäften an einer Verbesserung der finanziellen Performance. Darunter fallen unter anderem auch Standortschließungen und ein erheblicher Stellenabbau. Mit den Zielen, die sich Multi Tracks gesetzt hat, leistet das Segment bereits in diesem Geschäftsjahr einen materiellen Beitrag zur Verbesserung der finanziellen Lage von thyssenkrupp.

[Improve]

Meine Damen und Herren,

der Blick auf Multi Tracks zeigt, was für die gesamte Gruppe gilt: Wir müssen die Geschäfte differenziert betrachten. Einige Geschäfte stehen bereits gut da, mit starker Marktposition und wettbewerbsfähiger Performance. Andere Geschäfte haben noch erhebliche Herausforderungen zu bewältigen. Dort sind wir noch ein gutes Stück entfernt von unserem Ziel, das Niveau der besten Wettbewerber zu erreichen. Entsprechend individuell sind die Maßnahmen in der dritten Phase, bei **Improve**.

Wie Sie wissen, haben wir im vergangenen Jahr in den Geschäften jeden Stein umgedreht. Wir haben uns ganz genau angeschaut, wo Verbesserungspotenziale und wo Chancen für die Zukunft liegen. Daraus haben wir für jedes Geschäft Werthebel für klare Verbesserungen der Performance identifiziert. Die Werthebel sind mit konkreten Maßnahmenplänen unterlegt – wir senken Kosten, steigern die Effizienz und geben gezielte Wachstumsimpulse.

Es gilt jedoch nach wie vor, was ich im Herbst im Rahmen der Bilanzpressekonferenz gesagt habe: Durch den Corona-Rückschlag müssen wir uns in vielen Bereichen noch mehr anstrengen. Anders sind unsere Ziele nicht erreichbar – insbesondere nicht die schnellstmögliche Rückkehr zu einem positiven Free Cashflow vor M&A.

Unser Prinzip dabei lautet maßnahmenbasiertes „Planen bis zum Ziel“. Alle Geschäfte werden daher bis zum März zusätzliche Maßnahmenpakete vorlegen, um die Performance noch im laufenden und in den folgenden Geschäftsjahren spürbar zu verbessern. Das ist anspruchsvoll und bedeutet für alle Beteiligten noch einmal eine enorme Kraftanstrengung. Wir kennen den Weg. Wir wissen, er ist mühsam und steinig. Wir gehen ihn dennoch mit großer Entschlossenheit, Kompetenz und Zuversicht. Jetzt gilt es, die bereits laufenden und die zusätzlich geplanten Maßnahmen konsequent und zügig umzusetzen. Daran arbeiten Vorstand und Führungsteams der Geschäfte gemeinsam, mit einem realistischen Blick auf die Situation.

Nehmen Sie zum Beispiel unser **Autogeschäft**. „Improve“ heißt hier vor allem die Verbesserung der Profitabilität. Die Investitionen der vergangenen Jahre in die technische Entwicklung und den Ausbau unserer Werke zahlen sich jetzt aus. Der Schwerpunkt der Performance-Maßnahmen bei Automotive Technology liegt daher ganz klar auf operativen Verbesserungen – in der Produktion, im Einkauf und bei der Produktqualität. Mit unseren elektrisch unterstützten Lenk- und Dämpfersystemen sowie innovativen Motorkomponenten sind wir gut vorbereitet für die Transformation der Automobilindustrie hin zum CO₂-armen, elektrischen und automatisierten Fahren.

In unserem **Marinegeschäft** sind wir gut aufgestellt. Mit unserem breiten Angebot von U-Booten und Marineschiffen in Kombination mit den Zukunftstechnologien der Atlas Elektronik sind wir Systemanbieter und können Marktchancen besser realisieren als viele Wettbewerber. Die Resilienz des Marinegeschäfts hat sich in der Corona-Pandemie gezeigt. Dort konnten wir das geplante Ergebnis sogar leicht übertreffen. „Improve“ bedeutet für Marine Systems, dass wir zweigleisig fahren. Wir steigern einerseits unsere Leistungsfähigkeit und stärken unsere Positionierung als Systemanbieter aus eigener Kraft. Andererseits haben wir auch die nationale und europäische Landschaft der Marineindustrie hinsichtlich möglicher Konsolidierung im Blick. Wenn eine Partnerschaft für uns wirtschaftliche Perspektiven eröffnet und politisch gefördert wird, wird thyssenkrupp dies unterstützen. Das Unternehmen wird Marine Systems in jedem Fall – auch als Stand-alone – als werthaltiges Geschäft mit gutem Potential weiterentwickeln.

Zum **Stahl** hatte ich Ihnen bereits den Optionenraum für die Zukunft des Bereichs erläutert.

Parallel dazu setzen wir alle Hebel in Bewegung, um die Performance aus eigener Kraft zu verbessern. „Improve“ bedeutet hier eine Mischung aus gezielten Zukunftsinvestitionen und dringend nötigen Restrukturierungen, die wir noch konsequenter umsetzen werden.

Beispielsweise haben wir im Rahmen der Strategie 20-30 schon im Sommer die Mittel für den Bau eines neuen **Hubbalkenofens** im Duisburger Warmbandwerk 2 freigegeben. Diese neue Anlage kostet rund 60 Millionen Euro. Damit können wir Premiumoberflächen fertigen und den steigenden Anforderungen beispielsweise unserer Autokunden gerecht werden. Der Bau unserer neuen Feuerbeschichtungsanlage, die am Standort Dortmund entsteht, zielt in dieselbe Richtung. Beides wird unsere Position als Qualitäts- und Technologieführer in diesem Bereich weiter festigen.

Zugleich setzen wir die verabredeten Restrukturierungen konsequent um. Für den Bereich **Grobblech** hatten wir mit der Mitbestimmung eine Frist bis Ende 2020 verabredet. Trotz intensiver Bemühungen ist es uns in dieser Zeit nicht gelungen, einen Interessenten zu finden, der das Geschäft oder Teile davon übernehmen will. Nun werden wir den Bereich – wie mit der Mitbestimmung vereinbart – bis zum Ende des Geschäftsjahres stillsetzen. Die betroffenen Mitarbeitenden erhalten Arbeitsplatzangebote an anderen Standorten in Duisburg, betriebsbedingte Kündigungen werden weiter vermieden. Die genannten Schritte unterstützen die Ausrichtung des Stahlbereichs auf Premiumgütern und profitable Produktgruppen.

Meine Damen und Herren,

in allen Segmenten sind wir gut unterwegs, die Performance unserer Geschäfte zu steigern. Dazu gehören vielfach auch Restrukturierungsprogramme und Stellenabbau. Allein im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir insgesamt knapp 600 Millionen Euro für Restrukturierungsprojekte in unseren Geschäften aufgewandt. Per Ende Dezember wurden bereits knapp über 4.000 der angekündigten 11.000 Stellen abgebaut, wozu wir mit den Mitbestimmungsgremien vor Ort sozialverträgliche Regelungen getroffen haben. Der Personalabbau ist sehr schmerzhaft für uns alle. Für eine erfolgreiche Zukunft von thyssenkrupp sind diese Maßnahmen aber unvermeidlich.

Durch „*Focus*“ wird thyssenkrupp in einem ersten Schritt kleiner, durch „*Improve*“ werden wir stärker. Im laufenden Geschäftsjahr plant das Unternehmen durch die beschlossenen Performance-Maßnahmen voraussichtlich eine nachhaltige Ergebnisverbesserung im niedrigen bis mittleren dreistelligen Millionenbereich zu erreichen. Unsere Anstrengungen beginnen also Früchte zu tragen.

[Scale]

Die vierte Phase nennen wir **Scale**. Wir wollen unsere Geschäfte befähigen, wieder stärker unternehmerische Chancen zu nutzen.

Unsere Investitionen auch in Forschung und Entwicklung haben wir in der Vergangenheit nahezu unverändert beibehalten, selbst in schwierigen Jahren. Allerdings haben wir uns meist auf das „Hier und Jetzt“ fokussiert. Wir haben bestehende Produkte weiterentwickelt und an der Verbesserung der Qualität gearbeitet. Das vorhandene Produktportfolio wurde optimiert. Was wegen knapper Mittel zu kurz kam, war, dass wir auch in angrenzende oder gar völlig neue Geschäftsfelder gehen. In Bereiche, die sich dynamisch entwickeln und für profitables Wachstum in Zukunft sorgen.

In vielen unserer Abnehmerindustrien vollzieht sich gerade ein tiefgreifender Wandel. Corona hat diesen Wandel in Teilen nochmal deutlich beschleunigt. Heute werden jedoch die Marktanteile von morgen verteilt. Trotz begrenzter Mittel wollen wir uns gezielt einbringen. Dafür steht „Scale“.

Große Fortschritte machen wir bereits bei **Materials Services**. Auch in diesem Segment stellen wir uns den veränderten Kundenbedürfnissen. Der Werkstoffhandel bleibt zwar die Basis des Geschäfts, zusätzlich bauen wir aber das digitalisierte Supply-Chain-Service-Geschäft weiter aus. Wir nennen diese Strategie "Materials as a Service". MX – wie wir die Einheit intern nennen – wird damit künftig nicht mehr nur der beste *Materialverkäufer* sein, sondern auch der beste Lieferketten-Manager. Exemplarisch zeigt sich das in unserem neuen Produkt „PaceMaker“. Das ist eine KI-gestützte Softwarelösung, mit der wir die Prognosegenauigkeit von Abrufen innerhalb der Lieferkette deutlich erhöhen können. Dadurch sparen unsere Kunden Zeit und Material. Mit der neuen Strategie will MX die bereits vorhandenen Marktzugänge, Kundenbeziehungen und Daten stärker nutzen, um zusätzliches Geschäft zu generieren. Wo sich Chancen ergeben – insbesondere in hochmargigen und daher attraktiven Märkten – ist auch ein Wachstum durch Zukäufe nicht ausgeschlossen. Nicht zuletzt leistet auch Materials Services einen wichtigen Beitrag zur Schonung der Ressourcen. Denn durch die Optimierung von weltweiten Warenströmen fällt weniger CO₂ an und weniger Materialien werden ineffizient genutzt.

Ein gutes Beispiel für „Scale“ ist auch unser **Schmiedegeschäft**, die Forged Technologies. Hier beliefern wir nahezu alle führenden Hersteller von Bau- und Landmaschinen, Nutzfahrzeugen und Pkw. Das Geschäft hat eine beeindruckende Transformation hingelegt, die Qualität hochgehalten und gleichzeitig die Kosten erheblich reduziert. Auf der Basis konnten wir Schritt für Schritt das Angebot aus- und umbauen. Wir liefern auch weiter Bauteile für klassische Verbrennungsmotoren. Da sind wir Weltmarktführer. Und gerade im Bereich der schweren Lkw, bei Bau- und Landmaschinen werden diese Antriebe noch lange gebraucht. Und neue Produkte wie unsere Achsschenkel werden völlig unabhängig von der Antriebsart gebraucht – also auch in der E-Mobilität. Mit diesen Produkten sind wir bereits im Markt. Damit schaffen wir jetzt die Voraussetzung, um auch übermorgen erfolgreich zu sein.

Großes Potenzial sehen wir auch bei unseren **Großwälzlagern** von thyssenkrupp rothe erde. Dort beliefern wir beispielsweise seit vielen Jahren erfolgreich alle wesentlichen Hersteller von Windturbinen. Durch den massiven Ausbau erneuerbarer Energien hat dieses Geschäft auch langfristig sehr gutes Wachstumspotenzial. Wir wollen aber nicht einfach mit dem Markt wachsen. Wir wollen mehr. Um unsere führende Markt- und Technologieposition auszubauen, investieren wir gezielt in die Weiterentwicklung unserer Produkte und in die Erweiterung unserer Kapazitäten. In neue Teststände und in neue Fertigungslinien für Blatt-, Turm- und Rotorlager. Damit können wir auch die nächste und übernächste Generation immer größer werdender

Windenergieanlagen mit unseren Komponenten auf der ganzen Welt beliefern und unseren Teil zur Energiewende beitragen.

Wind-, Solar- und Wasserkraft sind die Energiequellen der Zukunft. Der Energieträger der Zukunft wird **Wasserstoff** sein. Das weltweite Marktpotenzial für Wasserelektrolyse im Jahr 2030 wird auf 20 bis 40 Milliarden Euro Umsatz geschätzt. Und auch hier ist thyssenkrupp mit seinen Lösungen gut positioniert.

Bisher ist unsere Technologie, die alkalische Wasserelektrolyse die einzig schon großtechnisch realisierte Technologie, um Wasser unter Einsatz von Strom in Wasserstoff und Sauerstoff zu zerlegen. Die Standardmodule von unserem Joint Venture thyssenkrupp Uhde Chlorine Engineers sind die größten Elektrolyseure weltweit. Damit haben wir eine sehr gute Ausgangsposition auf diesem dynamisch wachsenden Markt. Das zeigt auch der Engineering-Auftrag, den wir kürzlich aus Kanada erhalten haben: eine 88-Megawatt-Installation für den Energieversorger Hydro-Québec, bei der mit Strom aus Wasserkraft grüner Wasserstoff hergestellt werden soll.

Auch der öffentliche Sektor positioniert sich und fördert die Entwicklung einer Wasserstoff-Industrie. Bis 2030 sollen allein in der EU bis zu 40 Gigawatt installierte Leistung gefördert werden. Gerade erst haben wir vom Bundeswirtschaftsministerium und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung Förderbescheide für zwei unserer laufenden Projekte erhalten. Das sind sehr vielversprechende Signale.

Deshalb haben wir den Verkaufsprozess für den Chemieanlagenbau vorerst gestoppt und bewerten das Potenzial insbesondere unserer Wasserstoff- bzw. Elektrolyseaktivitäten neu. Wir loten derzeit aus, wie wir aufgrund unserer führenden Technologieposition und mit kompetenten Partnern unsere Position in einem Wasserstoff-Ökosystem bestmöglich stärken können. Entlang der Wertschöpfungskette vom Anlagenbau, über die Erzeugung bis zum Vertrieb.

Wasserstoff wird auch beim **Stahl** der Zukunft eine zentrale Rolle spielen. Die heute gängige, CO₂-intensive Stahlherstellung hat auf dem Weg in eine klimaneutrale Gesellschaft langfristige keine Perspektive. Gleichzeitig ergibt sich ein großer Hebel, um einen Beitrag zur Senkung der CO₂-Emissionen zu leisten. Wenn es uns gelingt, die derzeitige Stahlerzeugung von thyssenkrupp mithilfe von Wasserstoff klimaneutral aufzustellen, reduzieren wir die gesamten deutschen CO₂-Emissionen um 2,5 Prozent.

Die ersten Schritte in Richtung einer klimaneutralen Stahlproduktion sind wir bereits erfolgreich gegangen. Die Versuche mit Wasserstoff am Standort Duisburg sind im vergangenen Jahr trotz Corona gut vorangekommen. Zudem sind wir an mehreren Projekten zur Wasserstoffbeschaffung beteiligt, um die Versorgung des Stahlwerks zu gewährleisten. Und auch beim Carbon2Chem-Projekt haben wir im Herbst mit dem Beginn der zweiten Phase und einer weiteren Förderung durch den Bund über 75 Millionen Euro eine wichtige Hürde genommen.

Das Ziel des Klimakonzepts ist dabei klar: Den Kunden auch zukünftig Stahl in gleicher Qualität und in gleichen Güten zu liefern – klimaneutral. Die Nachfrage in den Abnehmermärkten ist schon heute da und sie wird weiter steigen. Nicht zuletzt, weil auch die Abnehmerindustrien klimaneutral werden wollen, allen voran die Automobilindustrie.

Dafür ist ein Technologiewandel und ein signifikanter Umbau des Anlagenparks notwendig, der Milliardeninvestitionen brauchen wird. Kein Stahlhersteller kann die Transformation aus eigener Kraft stemmen. Es braucht definitiv mehr politische Unterstützung. Mit einem intelligenten Mix aus Instrumenten, um Investitionen finanzieren zu können, aber auch um höhere Betriebskosten aufzufangen. Und um Anreize zu schaffen für die Entwicklung eines attraktiven Markts für grünen Stahl. Hier sind wir weiter in intensiven Gesprächen mit der Politik. Denn wir dürfen nicht vergessen: hier können Zukunftsmärkte entstehen, in denen Europa und damit auch der Stahlstandort Duisburg eine starke und führende Position einnehmen können.

[Umbau der Organisation]

Meine Damen und Herren,

Sie sehen: Wir arbeiten in allen Bereichen an der Transformation von thyssenkrupp. Und es ist kein Geheimnis, wenn ich Ihnen sage, dass das thyssenkrupp der Zukunft anders aussehen wird als das der Vergangenheit. thyssenkrupp wird zu einer Unternehmensgruppe mit einem schlanken Corporate Headquarter. Deshalb arbeiten wir parallel zu der Transformation in den Geschäften auch an **Management-Strukturen**, die zur jetzt deutlich dezentraleren Ausrichtung des „neuen“ thyssenkrupp passen.

Den ersten Schritt haben wir bereits im Geschäftsjahr 2019/2020 gemacht. Wir haben die Anzahl der Mitarbeitenden in der Zentrale halbiert, die Regionalorganisation verkleinert und insgesamt die Kosten erheblich gesenkt. Zum 1. Februar haben wir weitere Änderungen auf den Weg gebracht: Die thyssenkrupp AG zeichnet künftig vor allem für das übergreifende

Wertschaffungsmodell der Unternehmensgruppe verantwortlich. Das Corporate Headquarter fokussiert sich verstärkt auf das Portfolio-Management, Governance-Aufgaben und darauf, die Geschäfte bestmöglich dabei zu unterstützen, ihre Performance-Ziele zu erreichen.

Unser Anliegen ist es, die Art und Weise unserer Zusammenarbeit zu verändern, uns dabei kontinuierlich zu verbessern und die Organisation mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen agiler und anpassungsfähiger zu machen. Vereinfacht ausgedrückt: Wir überarbeiten unser „Betriebssystem“. Dafür nutzen wir „Lean & Agile“ als Methodik. Ein weiterer Personalabbau ist mit dieser Reorganisation nicht verbunden.

[Ausblick und Zusammenfassung]

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, mit dem weiteren Umbau des Corporate Headquarters und der bevorstehenden Entscheidung im Stahlgeschäft biegen wir bei den strukturellen Fragen der **Neuausrichtung von thyssenkrupp auf die Zielgerade** ein. Der Organisationsumbau hat einen weiteren großen Schritt gemacht, die Portfoliofragen sind klar adressiert und mit der Group of Companies verfügen wir über ein konsistentes Führungsmodell. In absehbarer Zeit können wir uns wieder vorrangig mit dem beschäftigen, was wir am besten können: gemeinsam mit unseren Kunden innovative und technologisch führende Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft finden.

Diese Aussicht lässt mein Herz als Ingenieurin höherschlagen. Und ich weiß, dass es vielen unserer Kolleginnen und Kollegen in den Geschäften genauso geht. Denn mit unserem technologischen Knowhow und unserer industriellen Expertise kann thyssenkrupp einen wichtigen Beitrag zu einer lebenswerteren und vor allem nachhaltigeren Welt leisten.

Einige Beispiele habe ich eben schon erwähnt: Unsere Elektrolyse-Anlagen erzeugen grünen Wasserstoff in großem Stil. Windräder weltweit drehen sich durch unsere Großwälzlager. Durch KI-optimierte Lieferketten sparen wir Logistik und Material. Und unsere Autokomponenten kommen in der E-Mobilität sowie beim automatisierten Fahren zum Einsatz. Unsere Pilotprojekte bei Steel Europe zeigen, wie wir mit innovativen Konzepten die klimaneutrale Stahlproduktion der Zukunft gestalten können.

Als diversifizierte Industriegruppe übernehmen wir damit engagiert Verantwortung für den Klimaschutz. Wir sind hervorragend aufgestellt, um in größerem Umfang zur Reduktion von

Green-House-Gas-Emissionen beizutragen. Die weltweit angesehene Organisation CDP hat thyssenkrupp bereits zum fünften Mal in Folge auf eine "Climate A List" gesetzt. Damit hat das CDP thyssenkrupp als eines der weltweit führenden Unternehmen bestätigt in Bezug auf die Offenlegung von klimarelevanten Daten und das Management des Klimawandels.

Wir beweisen seit Jahren, dass Industrie und Klimaschutz keine Gegensätze sind – im Gegenteil. Im nachhaltigen Umbau unseres Wirtschaftsmodells stecken große Chancen für uns als Industriegesellschaft – und auch wirtschaftliche Chancen für uns als thyssenkrupp.

Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere Ziele sind nicht über Nacht zu erreichen, nicht im Alleingang und vor allem nicht ohne Anstrengung. Ein solch komplexer Veränderungsprozess braucht Zeit. Uns ist bewusst, dass der Umbau von thyssenkrupp allen Beteiligten viel abverlangt. Ich möchte daher insbesondere Ihnen als Aktionärinnen und Aktionären danken – für Ihre konstruktive Kritik, Ihre Begleitung, Ihre Geduld und Ihr Vertrauen auf diesem Weg. Für den weiteren Umbau des Unternehmens ist Ihre Unterstützung wichtiger denn je.

In den kommenden Monaten werden wir wegweisende Entscheidungen zu treffen haben. Insbesondere mit Blick auf Stahl und unsere Multi Tracks-Geschäfte. Unabhängig davon ist unser Weg nach vorne aber klar definiert: Wir machen aus thyssenkrupp eine Unternehmensgruppe mit wettbewerbsfähigen Geschäften und zukunftsfähigen Produkten. Nachhaltige Profitabilität und ein nachhaltig positiver Cashflow sind die Maßstäbe, an denen wir uns messen lassen wollen. Nur dann können wir zukunftssichere Arbeitsplätze bieten und für Sie als Anteilseigner langfristig Werte schaffen. Und nicht zuletzt verfolgen wir so auch das Ziel, Ihnen, liebe Aktionäre, wieder zuverlässig eine Dividende zahlen zu können.

Sehr geehrte Damen und Herren,

„engineering.tomorrow.together“ bleibt uns Ansporn und beschreibt wie wir bei thyssenkrupp arbeiten – um Ihr Unternehmen, unser thyssenkrupp, wieder zu einer guten Anlage zu machen. Wir sind erst zufrieden, wenn Sie es sind.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.