

Chancen- und Risikobericht

Chancen

Unter Chancen verstehen wir bei thyssenkrupp eine mögliche positive Abweichung von der Prognose oder einem Ziel aufgrund künftiger Ereignisse oder Entwicklungen. Das Chancenmanagement umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Chancen. Durch die Verknüpfung mit den Strategie-, Planungs- und Berichtsprozessen ist das Chancenmanagement ein wichtiger Bestandteil der strategischen und wertorientierten Unternehmensführung.

Gesamtaussage des Vorstands: thyssenkrupp mit Chancen aus strategischer Neuausrichtung

Für thyssenkrupp eröffnen sich Chancen aus der strategischen Neuausrichtung der Gruppe. Deren Ziel ist, die Leistungsfähigkeit von thyssenkrupp entscheidend zu verbessern und die Rahmenbedingungen zu schaffen, die notwendig sind, damit sich die Geschäfte bestmöglich entwickeln und führende Marktpositionen einnehmen können.

Chancenmanagement-Prozess

Im jährlichen Planungsprozess beschreiben die Segmente auch Bandbreiten für ihre Ergebnis- und Liquiditätsziele (Bereinigtes EBIT, Free Cashflow vor M & A), bezogen jeweils auf das folgende Geschäftsjahr. In diesen Werten sind die Chancen und Risiken ihrer Geschäfte berücksichtigt. Chancen und Risiken sind somit Gegenstand der Planungsgespräche mit dem Vorstand. Bei der Abschätzung der Chancen und Risiken spielen unter anderem strategische Faktoren eine Rolle, beispielsweise Markt- und Technikrends, deren Relevanz teilweise auch noch weit über den jeweiligen Prognose-zeitraum hinausreicht. In der unterjährigen, monatlichen Berichterstattung stellen die Segmente die Hochrechnung für das Ergebnis und für die Liquidität sowie die Chancen und Risiken im laufenden Geschäftsjahr jeweils aktualisiert dar. Wie diese Elemente in die Standardberichte eingebettet sind, können Sie der Grafik „Chancen- und Risikoreporting bei thyssenkrupp“ im Abschnitt „Risiken“ entnehmen.

In das Management unserer Chancen sind die Entscheidungsträger der Gruppe eingebunden – vom Vorstand der thyssenkrupp AG über die Vorstände der Segmente und Geschäftsführungen der Unternehmen bis hin zu den Verantwortlichen und den Projektleitern mit Marktverantwortung vor Ort. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert und voneinander abgegrenzt. Diese

strukturierte Einbindung einer Vielzahl von Experten in die Entscheidungsfindung in der Gruppe gewährleistet, dass Chancen zuverlässig erkannt und systematisch genutzt werden.

Chancen der Gruppe

Chancen ergeben sich für die Gruppe, wenn wir unsere Transformation hin zu einer leistungsstarken „Group of Companies“ konsequent umsetzen und die gewünschten Verbesserungen bei der Performance unserer Geschäfte erreichen.

Chancen ergeben sich durch die Transformation zu einer leistungsstarken „Group of Companies“.

Als international aufgestellte Unternehmensgruppe mit weitgehend selbständigen Industrie- und Technologiegeschäften möchten wir mit unserem umfassenden Technologie-Know-how hochwertige Produkte sowie intelligente industrielle Verfahren und Dienstleistungen entwickeln. Unter einer starken Dachmarke sehen wir Chancen, mit unseren Produkten und Services einen wichtigen Beitrag für eine bessere und nachhaltige Zukunft leisten. Unser Markenversprechen bringen wir in unserem Claim „engineering.tomorrow.together.“ auf den Punkt. Näheres erfahren Sie im Kapitel „Profil und Organisation.“

Unser Ziel ist es, den Geschäften den Spielraum zu geben, sich bestmöglich auf ihre Kunden und ihre Märkte zu konzentrieren und damit erfolgreich am Markt agieren zu können. Wir wollen ein unternehmerisches Klima stärken, das Entscheidungen beschleunigt, Effizienzen steigert und den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Das bedeutet mehr unternehmerische Freiheit in den Geschäften, aber auch mehr Eigenverantwortung, und ermöglicht Chancen, das zukünftige Wertsteigerungspotenzial unserer Geschäfte besser zu heben.

Die konsequente Umsetzung einer Performance-Kultur und die entsprechende Fokussierung auf wertschaffende Investitionen bringt Chancen mit sich, unsere Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Dies wird unterstützt durch unsere Restrukturierungen in verschiedenen Geschäften sowie Portfoliomaßnahmen, wobei wir uns bei thyssenkrupp auf Geschäfte in attraktiven Märkten und mit guten Zukunftsaussichten konzentrieren.

Chancen können sich aus strategischen Portfolioentscheidungen ergeben. Aufgrund der spezifischen Markt- und Branchensituation bei Steel Europe sowie bei Marine Systems wird thyssenkrupp daher neben Maßnahmen zur Steigerung der Performance für eine Stand-alone-Entwicklung im Unternehmen parallel auch mögliche Partnerschaften und Konsolidierungsoptionen verfolgen. Im neuen Segment Multi Tracks werden Geschäfte, für die sich das Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen künftig nicht allein als der beste Eigentümer sieht, separat geführt. Über weitere Einzelheiten unserer Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Chancen informieren wir Sie ausführlich im Kapitel „Strategie“.

Wir sind der Überzeugung, dass thyssenkrupp für effiziente Prozesse und Produktionsverfahren, mit hoher Produktqualität steht und dass viele unserer Anlagen zudem weltweit Standards im Hinblick auf Ressourceneffizienz und Umweltschutz setzen. In diesem Zusammenhang sehen wir Chancen insbesondere durch die Umsetzung unserer Wasserstoffstrategie. Durch die fortschreitende Digitalisierung werden bislang getrennte Wertschöpfungsketten immer stärker miteinander verzahnt und neue Produkte, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle entstehen. Über aktuelle Initiativen und Entwicklungsschwerpunkte in den einzelnen Geschäften und deren Chancen berichten wir im Kapitel „Technologie und Innovationen“.

Bei unseren Entwicklungsprojekten berücksichtigen wir immer auch die finanziellen Handlungsmöglichkeiten der Gruppe. Ungünstige konjunkturelle Rahmenbedingungen könnten dazu führen, dass wir bestehende Chancen nur mit Verzögerung oder nicht in vollem Umfang nutzen können. Ausführliche Informationen hierzu und zu anderen Risiken finden Sie im Abschnitt „Risiken“.

Operative Chancen der Geschäfte

Materials Services – Bei Materials Services stehen – wie der Name schon sagt – Dienstleistungen im Zentrum des Geschäftsmodells; auch unser strategischer Ansatz „Materials as a Service“ unterstreicht den Charakter unseres zentralen Produkts in diesem Segment. Da Produzenten und Verarbeiter sich in einem zunehmend unsicheren Marktumfeld immer mehr auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und gleichzeitig der Digitalisierungsgrad im Markt stetig steigt, werden die Lösungen, die Materials Services sowohl im Bereich Anarbeitung als auch beim Supply Chain Management anbieten kann, ebenfalls immer komplexer. Dadurch profitiert Materials Services gleich doppelt, denn sowohl die Profitabilität als auch das Marktwachstum solcher Dienstleistungen ist im Durchschnitt höher als im klassischen Distributionsgeschäft.

Allen Geschäften bieten sich operative Chancen in ihren spezifischen Märkten.

Chancen ergeben sich für das Segment zum einen durch sein spezifisches Markt- und Branchenwissen. Zum anderen kann das Segment dank seines weltweiten Netzwerks innerhalb der Gruppe Prozesse und Systeme im Werkstoffhandel weiter standardisieren und so sein Geschäft systematisch ausbauen. Weitreichende Chancen ergeben sich zudem durch die konsequente Kundenorientierung von Materials Services.

Insbesondere im Supply Chain Management eröffnen sich für Materials Services aufgrund der wachsenden Kundenanforderungen große Chancen – etwa wenn Materials Services die Steuerung mehrerer Zulieferer übernimmt und dadurch sicherstellt, dass die richtigen Mengen in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.

Für Materials Services eröffnen sich durch die kontinuierliche Entwicklung und Umsetzung passgenauer digitaler Lösungen viele Chancen, für seine Kunden ein noch besserer und effizienterer Partner zu sein. Ein Beispiel dafür ist die konsequente Weiterentwicklung der Omnichannel-Architektur: Über individuelle Kundenportale, Schnittstellen für den elektronischen Datenaustausch, Onlineshops und Bestell-Apps haben Kunden weltweit Zugriff auf die Produkte und Dienstleistungen des Segments, und zwar jeden Tag rund um die Uhr. Materials Services treibt seine digitale Transformation kontinuierlich und entlang der gesamten Wertschöpfungskette voran: Durch den Einsatz künstlicher Intelligenz sollen die Prozesse auf allen Stufen der Supply Chain flexibler gestaltet werden, um so beispielsweise spezifische Kundenanforderungen an die Liefergeschwindigkeit, die Preisgestaltung oder die Materialqualität besser zu berücksichtigen. Zudem möchte Materials Services mit der Einführung hochmoderner Digitallösungen die Durchlaufzeiten von Aufträgen verkürzen, die Lagerlogistik optimieren und den Weg für neuartige Supply-Chain-Services ebnen.

Als eine Antwort auf die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie sind bei Materials Services vernetztes digitales Arbeiten sowie interaktive Prozesse in allen Geschäftsbereichen – von der Logistik über die Lagerhaltung, die Anlagenauslastung und den Einkauf bis hin zur Verwaltung – weiter intensiviert worden. Dadurch ergeben sich auch Chancen für die Projektabwicklung, unter anderem durch die vermehrte Nutzung agiler Methoden. Darüber hinaus arbeitet Materials Services an digitalen Lösungen, aus denen sich neue Geschäftsmodelle ergeben. Ein Beispiel ist das Recycling von Stahl, wo wir ein Joint Venture mit einem externen Partner gegründet haben.

Materials Services hat im Rahmen seiner Effizienzprogramme Chancen identifiziert und umfassende Maßnahmen definiert, um die Kosten- und Ergebnissituation des Segments weiter zu verbessern. Wichtige Elemente sind die weitere strukturelle Optimierung des Werkstoff-Lager- und Dienstleistungsgeschäfts in Deutschland, die Bündelung von Einkaufsaktivitäten sowie der Aufbau einer durchgängigen Projektmanagementorganisation im gesamten Segment, die dazu dienen soll, Verbesserungspotenziale strukturiert und nachhaltig umzusetzen. Wenn wir diese Optimierungen schneller als erwartet umsetzen können, bestehen auch Chancen, unsere Prognose für die Kernsteuerungsgrößen moderat zu übertreffen.

Industrial Components – Das Geschäft mit Großwälzlagern (Bearings) bietet insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung des Windenergiemarktes (onshore und offshore) positive Wachstumsperspektiven. Der Trend hin zu größeren Anlagen verstärkt die Nachfrage nach leistungsfähigen Komponenten, die wir mit unserem weltweiten Produktionsnetzwerk bedienen. Kurzfristig kann das Auslaufen staatlicher Anreizprogramme in China, die im Geschäftsjahr 2019/2020 aufgrund von Vorzieheffekten zu einer Sonderkonjunktur geführt hatten, eine rückläufige Nachfrage nach Windenergiekomponenten im chinesischen Markt bedingen. Mittel- und langfristig bleibt der Wachstumstrend jedoch bestehen, nicht zuletzt aufgrund der stetig steigenden Wettbewerbsfähigkeit der erneuerbaren Energien. Für die sonstigen Anwendungsbereiche unserer Großwälzlager gehen wir von einem sehr moderaten Wachstum aus. Chancen bestehen darin, dass sich die Konjunktur in diesen Anwendungsbereichen schneller erholt als angenommen.

Die zukünftige Geschäftsentwicklung des weltweiten Schmiedegeschäfts (Forged Technologies) hängt wesentlich von der Entwicklung des weltweiten Lkw-Marktes (insbesondere Class-8-Trucks) und des Baumaschinensektors ab. Sollte sich das Umfeld in den genannten Branchen stärker erholen als erwartet, bestehen Chancen, die Prognosen moderat zu übertreffen.

Automotive Technology – Im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung werden mit Beginn des neuen Geschäftsjahres 2020/2021 die Business Units Springs & Stabilizers sowie die Bereiche Battery Solutions und Powertrain Solutions aus der Business Unit System Engineering in den neu geschaffenen Bereich Multi Tracks überführt.

Die zukünftige Geschäftsentwicklung bei Automotive Technology hängt wesentlich von der Entwicklung der weltweiten Konjunktur und der individuellen Mobilität ab. Die mittelfristigen Prognosen zeigen hier, unabhängig von den aktuellen Auswirkungen der Corona-Pandemie, einen steigenden Bedarf. Im Zuge der gegenwärtigen Transformation der Automobilbranche werden Größe und Technologieführerschaft zunehmend zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

Neben weiteren Maßnahmen zur Steigerung der Performance und Wettbewerbsfähigkeit wird Automotive Technology dem Branchentrend folgend auch strategische Optionen zur Weiterentwicklung des Zuliefergeschäfts durch Allianzen und Entwicklungsgemeinschaften prüfen, bewerten und selbstständig weiterverfolgen.

Automotive Technology ist nach unserer Überzeugung in der Lage, die künftigen Kundenanforderungen zu erfüllen. Grundlage dafür sind weitere Investitionen, eine verstärkte Standardisierung im Bereich Forschung und Entwicklung, neue Produkte und eine stärkere Vernetzung der Produktionsstandorte.

Als Entwicklungspartner für Komponenten, Module und Systeme sind wir weltweit vertreten. Den globalen Trend einer möglichst effizienten und umweltfreundlichen Art der Mobilität, die auch die anspruchsvollen politischen Vorgaben zur Reduzierung von Fahrzeugemissionen einhält, möchten wir mit unseren Produkten nachhaltig begleiten. In den dabei relevanten Bereichen wie Leichtbau oder Optimierung und Weiterentwicklung der unterschiedlichen Antriebstechnologien möchten wir unseren Kunden Lösungen auf dem neuesten Stand der Technik bieten und arbeiten daran, unsere Position stetig auszubauen. Mit der Weiterentwicklung unserer Chassis-Systeme schaffen wir die Voraussetzungen für neue Ansätze und Lösungen bei innovativen Fahrwerkskonzepten. Damit wollen wir den Weg hin zu stärker automatisiertem beziehungsweise autonomem Fahren aktiv mitgestalten. Wachstumsmöglichkeiten sehen wir hier in allen Fahrzeugklassen.

Sollte sich das relevante Markt- und Branchenumfeld – insbesondere die Automobilmärkte – besser entwickeln als erwartet, besteht die Chance, dass wir unsere Prognosewerte für die Kernsteuerungsgrößen moderat übertreffen. Dies gilt insbesondere, falls sich das Marktumfeld nach den Einbrüchen infolge der Corona-Pandemie schneller erholt als erwartet.

Weitere Chancen ergeben sich, falls wir mit den Effizienzsteigerungsprogrammen, die wir konsequent verfolgen, noch höhere Einsparungen erzielen als erwartet.

Steel Europe – Das Segment Steel Europe ist auf den Markt des hochwertigen Qualitätsflachstahls in Europa fokussiert; dessen Entwicklung hängt wesentlich vom Verlauf der europäischen Konjunktur ab.

Vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen unserer Kunden, neuer Marktentwicklungen und struktureller Probleme im Markt haben wir bereits im vorigen Jahr mit der Ausarbeitung der Strategie 20-30 begonnen. Im Projektzeitraum bis 2030 wollen wir das durchschnittliche Jahres-EBIT um über 600 Mio € steigern. Schwerpunkte der Strategie – die sich seit Mitte Juli 2020 in der Umsetzung befindet – sind eine konsequente Ausrichtung auf attraktive Zukunftsmärkte und profitable Stahlgüten, eine verbesserte Produktionsperformance und Produktqualität sowie eine klimaneutrale Stahlproduktion. Die forcierte digitale Transformation des Unternehmens bietet Chancen, interne Prozesse weiter zu verbessern und neue digitale Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette zu realisieren. Zusätzlich werden mit der Strategie 20-30 weitere kurz- bis mittelfristige Performancemaßnahmen konsequent vorangetrieben, um die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken. Wenn wir diese Maßnahmen schneller als erwartet umsetzen können, bestehen auch Chancen, unsere Prognose für die Kernsteuerungsgrößen moderat zu übertreffen.

In Vorbereitung auf die Umsetzung der Strategie 20-30 ist zum 1. Mai 2020 eine neue Organisation eingeführt worden. Im Verlauf des Projekts sollen durch umfangreiche, zum Teil bereits angestoßene Neu- und Erhaltungsinvestitionen gezielt Marktpotenziale erschlossen und gleichzeitig die Umsetzung kostensenkender struktureller Maßnahmen ermöglicht werden. Den Auftakt bildet der Bau eines zusätzlichen Hubbalkenofens im Warmbandwerk 2 in Duisburg, mit dem eine nochmals verbesserte Oberflächenqualität bei Premiumblechen, zum Beispiel für die Außenhaut von Autos, erreicht werden soll. Die Fertigstellung der Anlage ist für 2022 geplant. Weitere Chancen eröffnen sich in der Elektromobilität. Hier wird voraussichtlich der Bedarf an hochwertigem Elektroband steigen, dessen Erlösstruktur attraktiv ist. Insgesamt werden Investitionen in diesem Geschäftsfeld unsere Markt- und Wettbewerbsposition hinsichtlich Technologie und Qualität deutlich stärken.

Wenngleich die Corona-Pandemie unser aktuelles Tagesgeschäft massiv belastet, bleibt die Strategie 20-30 die richtige Antwort auf die aktuellen Rahmenbedingungen. Insbesondere die Transformation hin zur Klimaneutralität bietet große Chancen. Wir wollen im Jahr 2022 die ersten nennenswerten Tonnagen an Stahl, die CO₂-frei produziert wurden, dem Markt anbieten können. Dies soll durch das Einblasen von Wasserstoff an einem Hochofen realisiert werden. Durch weitere technische Maßnahmen und Investitionen sollen diese Mengen in Zukunft deutlich ausgeweitet werden. Der zukünftig zunehmende Bedarf an Wasserstoff kann durch verschiedene Projekte und Initiativen gedeckt werden. Dazu findet ein unternehmensübergreifender Austausch mit unterschiedlichen Akteuren statt.

Marine Systems – Die nationalen und internationalen Märkte für unser Marinegeschäft – das insbesondere konventionelle U-Boote und Fregatten/Korvetten umfasst – bieten trotz des weltweit unsicheren wirtschaftlichen Umfelds weiterhin gute Perspektiven. Vor allem im Überwasserschiffbau konnte Marine System seine Marktposition durch gewonnene Großaufträge in den Geschäftsjahren 2018/2019 und 2019/2020 stärken. Insbesondere aus dem Fregatten-Auftrag für die brasilianische Marine ergeben sich gute Chancen für Marine Systems, Folgeaufträge von Kunden in Südamerika zu erhalten und unsere Marktposition dort weiter auszubauen, sowohl im Neubau als auch im Servicegeschäft.

Wir erwarten, dass sich zusätzliche Chancen aufgrund der angelaufenen Umsetzung des Standortkonzepts in Kiel mit flexibler Fertigungsinfrastruktur ergeben, aber auch durch die weit fortgeschrittene Harmonisierung der Geschäftsprozesse unserer Wertstandorte durch Einbeziehung der Kompetenz der Marine-Elektronik. Wenn wir diese Optimierungen schneller als erwartet umsetzen können, bestehen auch Chancen, unsere Prognose für die Kernsteuerungsgrößen moderat zu übertreffen.

Multi Tracks – Um die Wettbewerbsfähigkeit im Großanlagenbau weiter zu stärken und die Wachstumschancen auf unseren Märkten zu nutzen, möchten wir sowohl unsere Produkte als auch die Methoden in der Auftragsabwicklung kontinuierlich standardisieren und optimieren. Unsere Position als führender Partner für Planung, Bau und Service rund um industrielle Anlagen und Systeme wollen wir durch den weiteren Ausbau innovativer und umweltfreundlicher Technologien sichern.

Im Chemieanlagenbau bestehen Chancen mittelfristig dort, wo wir in neue Märkte eintreten (z.B. Wasserelektrolyse). Weitere Chancen ergeben sich durch den kontinuierlichen Ausbau des margenstarken Servicegeschäfts. Die zunehmende Nachfrage nach Lösungen für die Digitalisierung und den Betrieb von Industrieanlagen möchten wir nutzen und mit entsprechenden Serviceangeboten weitere Geschäftsfelder erschließen.

Zudem haben wir Initiativen zur Steigerung der Profitabilität gestartet. Die Maßnahmen umfassen unter anderem die Reduzierung der Verwaltungs- und Materialkosten sowie eine Verbesserung der Projektabwicklung.

Die Geschäftsentwicklung von AST als europäischem Produzent von hochwertigem Edelstahl-Flachstahl wird zu einem großen Teil von der Konjunktur und der Handelspolitik der Europäischen Union beeinflusst. In diesem herausfordernden Marktumfeld forcieren wir zunehmend die Marktdurchdringung im Endkundengeschäft. Insgesamt aber sehen wir die besten Chancen für AST – wie für die anderen unter Multi Tracks zusammengefassten Geschäfte auch – außerhalb von thyssenkrupp. Derzeit werden daher alle Optionen im Zusammenhang mit Partnerschaften oder einem Verkauf der einzelnen Geschäfte geprüft.

Die Chance, dass das Segment Multi Tracks die Prognose für die Kernsteuerungsgrößen moderat übertrifft, besteht. Voraussetzung ist, dass sich das relevante Markt- und Branchenumfeld in den verschiedenen Geschäften, die Ergebnisse unserer Performance-Programme, die Investitionsneigung unserer Kunden oder die Auftragsabwicklung besser als erwartet entwickeln.

Risiken

Unter Risiken verstehen wir bei thyssenkrupp eine mögliche negative Prognose- beziehungsweise Zielabweichung aufgrund künftiger Ereignisse oder Entwicklungen. Risikomanagement umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken. Durch seine Verknüpfung mit den Planungs- und Berichtsprozessen im Controlling ist es ein wichtiger Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung und geht weit über die gesetzlich geforderte Risikofrüherkennung hinaus. Ein effizientes, vorausschauendes Risikomanagement dient somit auch den Interessen unserer Kapitalgeber und anderer Stakeholder.

Gesamtaussage des Vorstands: Keine bestandsgefährdenden Risiken bei thyssenkrupp

Unser transparentes und systematisches Risikomanagement hat mit seinen strukturierten Prozessen für eine effiziente Steuerung der Gesamtrisiken in der Gruppe gesorgt. Aus heutiger Sicht und mit Vollzug der Elevator-Transaktion am 31. Juli 2020 sowie dem damit verbundenen signifikanten Liquiditätszufluss liegen weiterhin keine Risiken vor, die den Bestand des Unternehmens gefährden.

Keine bestandsgefährdenden Risiken
bei thyssenkrupp

Risikostrategie und Risikopolitik

Unsere Risikostrategie ist darauf ausgerichtet, den Bestand des Unternehmens langfristig zu sichern und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Denn Erfolg als Unternehmen zu haben setzt voraus, dass wir nicht nur die Chancen wahrnehmen, sondern auch die damit verbundenen Risiken erkennen und bewerten und dass alle Mitarbeiter diese Risiken bestmöglich steuern. Bestandsgefährdende Risiken sind grundsätzlich zu vermeiden.

In unserer „Governance, Risk and Compliance Policy“ (GRC-Policy) haben wir die Grundlagen für die Unternehmensführung und Risikosteuerung definiert. Außerdem haben wir in der GRC-Policy die allgemeingültigen und übergreifenden risikopolitischen Grundsätze der Gruppe als Rahmenbedingungen für die Erfüllung der Anforderungen an ein ordnungsgemäßes, gruppenweit einheitliches, aktives Risikomanagement beschrieben. Die Grundsätze orientieren sich am Leitbild von thyssenkrupp und an den strategischen Zielen der einzelnen Geschäftsmodelle; sie dienen als Leitlinien für einen sachgerechten und verantwortungsvollen Umgang mit Risiken. Weitere Ziele des Risikomanagements bei thyssenkrupp sind, das Risikobewusstsein auf allen Unternehmensebenen zu erhöhen und eine wertorientierte Risikokultur zu etablieren. Deshalb werden Risiken und Chancen in der Gruppe transparent aufbereitet und systematisch in unternehmerische Entscheidungen einbezogen.

Grundlagen für die Unternehmens-
führung und Risikosteuerung in
GRC-Policy festgelegt

Risikomanagement-Prozess

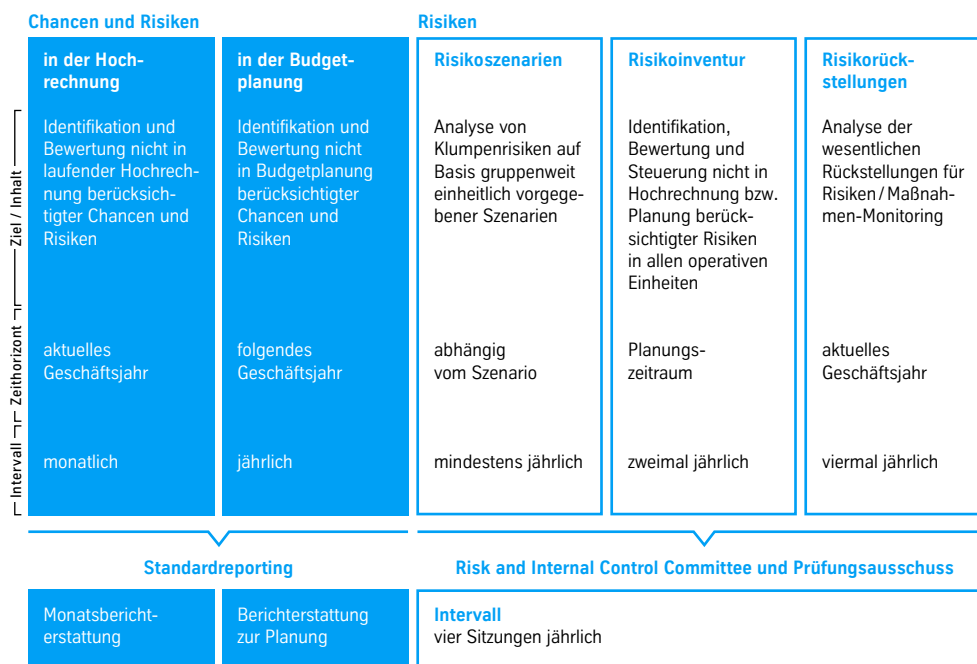
Wir entwickeln das Risikomanagementsystem von thyssenkrupp kontinuierlich weiter, richten es am international anerkannten COSO-Modell aus und verzahnen es mit unserem internen Kontrollsystem. In der GRC-Policy haben wir die Methodik unseres Risikomanagementsystems in das Modell der drei Abwehrlinien eingebettet und die einzelnen Verantwortlichkeiten der verschiedenen Abwehrlinien klar abgegrenzt. Details zu dem Modell können Sie der Erklärung zur Unternehmensführung entnehmen. Alle weiteren Vorgaben für den Risikomanagement-Prozess haben wir in der Group Regulation „Risikomanagement“ einheitlich und verbindlich definiert.

Die verschiedenen Risikomanagement-Instrumente sind effizient so ausgestaltet, dass die Teilprozesse in einen kontinuierlichen Risikomanagement-Kreislauf integriert und alle Risikoverantwortlichen angemessen in den Prozess eingebunden sind. Unsere Methoden und Werkzeuge für die Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie die Risikoberichterstattung haben wir in der ganzen Gruppe implementiert; wir entwickeln sie bei neuen Anforderungen fortlaufend weiter.

Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements im Controlling ermöglicht eine in die Planungs- und Berichtsprozesse integrierte, ganzheitliche Ausgestaltung des Risikomanagementsystems. Das Hauptaugenmerk beim Einsatz unserer Risikomanagement-Instrumente liegt darauf, mögliche Abweichungen bei den Kernsteuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M & A einzuschätzen. Die folgende Grafik skizziert unsere Ansätze:

Das Risikomanagement umfasst gruppenweit einheitliche Teilprozesse und folgt standardisierten Prozessvorgaben.

CHANCEN- UND RISIKOREPORTING BEI THYSSENKRUPP



Die nicht in der monatlich aktualisierten Hochrechnung beziehungsweise im Budget berücksichtigten Chancen und Risiken sind Teil der Standardberichterstattung der Segmente. Die regelmäßige Diskussion über Chancen und Risiken trägt wesentlich zur integrierten unterjährigen Geschäftssteuerung und zur Unternehmensplanung bei, indem Bandbreiten bei den Kernsteuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M & A bezogen auf das aktuelle und das folgende Geschäftsjahr aufgezeigt werden.

Im Planungsprozess und bei besonderen Anlässen betrachten wir darüber hinaus gesamtwirtschaftliche Klumpenrisiken unter Berücksichtigung zentral vorgegebener Wirkungszusammenhänge und Risikoprämissen. Diese gruppenweiten Risikoszenarien befassen sich vor allem mit Wachstums- einbrüchen in wesentlichen Volkswirtschaften sowie mit anderen exogenen Schocks und deren Auswirkungen auf thyssenkrupp.

Um relevante Ereignisrisiken im jeweiligen Verantwortungsbereich strukturiert zu erfassen, nutzen alle konsolidierten Einheiten weltweit eine einheitliche IT-Risikomanagement-Anwendung, um die Risikoinventur durchzuführen. Der Betrachtungszeitraum der Risikoinventur geht über den der Prognose hinaus und umfasst den gesamten dreijährigen operativen Planungszeitraum; dadurch ist eine mehrjährige Transparenz der dezentralen Risikoeinschätzungen gegeben. Mit der regelmäßigen Erhebung und Aktualisierung der Risiken vor Ort stellen wir darüber hinaus sicher, dass das Risikobewusstsein in der Gruppe flächendeckend auf einem hohen Niveau bleibt.

Auch Risiken, die in Form von Rückstellungen bereits bilanziell berücksichtigt wurden, sind Bestandteil standardisierter Analysen und der Berichterstattung im gruppenweiten Risikomanagement. Damit stellen wir auch für diese Risiken eine systematische Steuerung sicher.

Risiken, die aus besonderem Anlass auftreten, werden unverzüglich an die Risikomanagement-Verantwortlichen berichtet und zusätzlich über die etablierten Berichtswege dokumentiert.

Durch die standardisierten Risikomanagement-Prozesse stellen wir sicher, dass Vorstand und Aufsichtsrat zeitnah und strukturiert über die jeweils aktuelle Risikosituation der Gruppe informiert werden. Trotz der umfassenden Analyse von Risiken lässt sich deren Eintreten aber nicht systematisch ausschließen.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Wir haben das Risikomanagement bei thyssenkrupp als kombinierten Top-down-/Bottom-up-Prozess organisiert. Die verbindlichen Prozess- und Systemvorgaben werden von der Gruppe zentral formuliert und gelten für alle operativen Einheiten. Die originäre Risikoverantwortung, -erfassung und -steuerung entlang der Wertschöpfungskette liegt dezentral bei den fachlich Verantwortlichen in den operativen Einheiten.

Das Risikomanagement beinhaltet
Top-down- und Bottom-up-Elemente.

Die materiellen Risiken präsentieren und plausibilisieren wir einmal pro Quartal im interdisziplinär besetzten Risk and Internal Control Committee (RICC) unter Leitung des Finanzvorstands. Das ist zugleich die Vorbereitung für die anschließende Risikoberichterstattung an Vorstand und Prüfungsausschuss. An den Sitzungen des RICC nehmen alle Governance- beziehungsweise Risiko- und Compliance-Verantwortlichen der Gruppe teil. Durch diese Verzahnung von Disziplinen auf Gremienebene leisten wir einen wesentlichen Beitrag dazu, die Corporate-Governance-Prozesse bei thyssenkrupp zu verbessern.

Die mit dem Risikomanagement betrauten Mitarbeiter werden regelmäßig zu den verschiedenen Instrumenten geschult. Wir nutzen unter anderem unsere gruppenweite internetbasierte Risikomanagement-Anwendung, um ihnen die passenden Informationen und entsprechendes Schulungsmaterial zur Verfügung zu stellen.

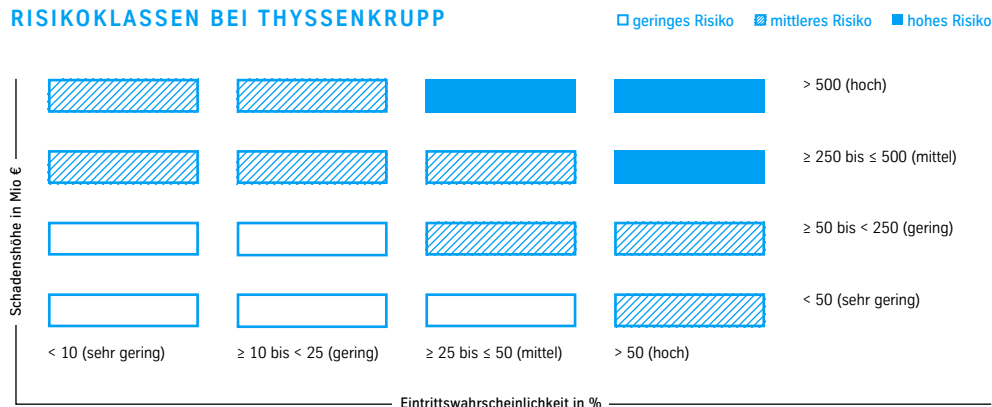
Die Ergebnisse der Risikoinventur nutzt Internal Auditing als Baustein für die risikoorientierte Prüfungsplanung. Die darauf aufbauenden Revisionsprüfungen tragen dazu bei, das Risikomanagementsystem effizient zu überwachen, und liefern Erkenntnisse, mit denen wir den Umgang mit Risiken in der Gruppe weiter verbessern können.

Risikobewertung

Erkannte Risiken werden nach Vorgaben des Risikomanagements der Gruppe einheitlich bewertet: Auf Basis von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen gemessen an den Kernsteuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M & A im Planungszeitraum leiten wir gemäß der folgenden Grafik Risikoklassen ab. Sollten Ergebnis- und Liquiditätsperspektive bei einzelnen Risiken abweichen, fließt die jeweils höhere Bewertung in die Gesamt-Risikobewertung ein. Die wesentlichen Einzelrisiken bündeln wir in definierten Risikokategorien, auf die wir in den folgenden Abschnitten eingehen und die wir gemäß dieser Systematik in die Bewertungskategorien „hoch“, „mittel“, „gering“ oder „sehr gering“ einordnen.

Die Risikobewertung folgt klar definierten Kriterien.

RISIKOKLASSEN BEI THYSSENKRUPP



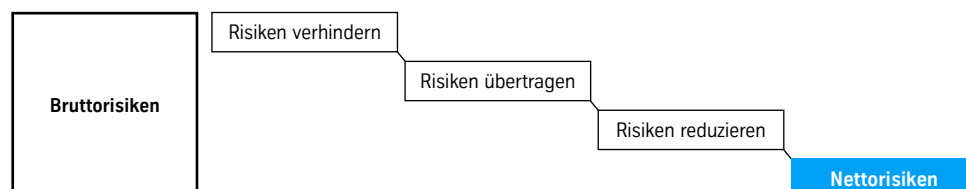
Risikosteuerung

Alle konsolidierten Unternehmen sind verpflichtet, im Zuge der Risikoinventur Maßnahmen zur Steuerung der einzelnen identifizierten und im dreijährigen Planungszeitraum bewerteten Risiken zu formulieren und anschließend deren Umsetzung systematisch nachzuverfolgen.

Für alle Risiken sind Maßnahmen zur Risikosteuerung hinterlegt.

Die Risikodarstellung bei thyssenkrupp folgt der Nettomethode, das heißt, sie berücksichtigt bereits realisierte wirksame Maßnahmen der Risikosteuerung, die das Bruttoisiko reduzieren.

RISIKOSTEUERUNGSMASSNAHMEN BEI THYSSENKRUPP



Wir verhindern Risiken, indem wir unsere risikopolitischen Grundsätze anwenden und keine Geschäfte tätigen, wenn sie gegen Verhaltensgrundsätze und andere gruppenweit relevante Richtlinien von thyssenkrupp verstoßen.

Wir übertragen Risiken, wenn das finanzielle Risiko durch zentrale Maßnahmen wie den Abschluss von Versicherungen minimiert werden kann. Näheres können Sie dem folgenden Abschnitt zum Risikotransfer entnehmen.

Wir reduzieren Risiken, indem wir geeignete Maßnahmen zielgerichtet umsetzen und beispielsweise auch unser internes Kontrollsystem stetig verbessern. Näheres zu den einzelnen Initiativen können Sie den Abschnitten „Internes Kontrollsystem im Rechnungslegungsprozess“ und „Operative Risiken der Geschäfte“ in diesem Kapitel entnehmen.

Risikotransfer

Der Risikotransfer auf Versicherungen ist zentral bei der thyssenkrupp AG angesiedelt. Umfang und Gestaltung des Versicherungsschutzes leiten sich aus strukturierten Risikobewertungen ab. Mit ihnen werden in den Unternehmen der Gruppe versicherbare Risiken identifiziert, bewertet und durch spezifische Schutzkonzepte verringert oder beseitigt. Ein ausgewogenes Anbieterportfolio stellt eine adäquate Risikoverteilung im Versicherungsmarkt sicher.

Die interne Versicherungsabteilung managt den Risikotransfer.

Für alle Unternehmen der Gruppe gelten verbindliche Standards, damit die Risikoprävention stets ein angemessen hohes Niveau erreicht. Diese Standards werden von Experten aus allen Teilen der Unternehmensgruppe unter Leitung der thyssenkrupp AG entwickelt und nach Bedarf aktualisiert. Interne und externe Auditoren prüfen regelmäßig ihre Einhaltung.

Internes Kontrollsystem im Rechnungslegungsprozess

Das interne Kontrollsystem als Gesamtheit aller systematisch definierten Kontrollen und Überwachungsaktivitäten hat das Ziel, die Sicherheit und Effizienz der Geschäftsabwicklung, die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung und die Übereinstimmung aller Aktivitäten mit Gesetzen und Richtlinien zu gewährleisten. Ein effektives und effizientes internes Kontrollsystem ist entscheidend, um Risiken in unseren Geschäftsprozessen erfolgreich zu steuern.

Das interne Kontrollsystem reduziert prozessuale Risiken.

Wir entwickeln die Anforderungen an das interne Kontrollsystem kontinuierlich weiter und nutzen dafür eine standardisierte Risiko-Kontroll-Matrix und einen strukturierten Selbstbewertungsprozess.

Im Rechnungslegungsprozess tragen verschiedene Überwachungsmaßnahmen und Kontrollen dazu bei, dass der Gruppenabschluss regelungskonform erstellt wird. Für die Konsolidierung nutzen wir ein Gruppensystem, das auf Standardsoftware basiert. Dadurch ist ein einheitliches Vorgehen gewährleistet; zugleich wird das Risiko von Falschaussagen in der Rechnungslegung und der externen Berichterstattung minimiert. Eine angemessene Funktionstrennung und die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips reduzieren das Risiko betrügerischer Handlungen.

thyssenkrupp hat die Teilprozesse der Finanzberichterstattung eindeutig definiert und mit klaren Verantwortlichkeiten belegt. Die Zentralfunktion „Controlling, Accounting & Risk“ ist fachlich für die Erstellung des Gruppenabschlusses verantwortlich und formuliert verbindliche inhaltliche und terminliche Vorgaben für die dezentralen Einheiten. Eigene thyssenkrupp Dienstleister unterstützen die dezentralen Einheiten bei der Erstellung lokaler Abschlüsse. Alle in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeiter werden regelmäßig geschult.

Im Konsolidierungsprozess führen wir bei unseren relevanten IT-Systemen auf zentraler Ebene regelmäßig Systemsicherungen durch, um Datenverluste und Systemausfälle möglichst zu vermeiden. Zum Sicherungskonzept gehören darüber hinaus systemtechnische Kontrollen, manuelle Stich-

probenprüfungen durch erfahrene Mitarbeiter sowie maßgeschneiderte Berechtigungen und Zugangsbeschränkungen.

Internal Auditing prüft regelmäßig die Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems und ist somit in den Gesamtprozess eingebunden.

Durch diese aufeinander abgestimmten Prozesse, Systeme und Kontrollen stellen wir hinreichend sicher, dass der Rechnungslegungsprozess im Einklang mit den IFRS, dem HGB sowie anderen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen abläuft und zuverlässig ist.

Risikokategorisierung

Die für thyssenkrupp relevanten Risiken haben wir in den folgenden Kategorien gebündelt:

- Risiken aus externen Rahmenbedingungen
- Finanzwirtschaftliche Risiken
- Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken
- Risiken aus operativer Tätigkeit

In den folgenden Abschnitten gehen wir detailliert auf diese Kategorien ein und geben eine Risikobewertung ab.

Risiken aus externen Rahmenbedingungen

Zu den externen Risiken zählen wir im Wesentlichen Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie regulatorische Risiken.

Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – Konjunkturelle Risiken für unsere Geschäftsmodelle ergeben sich, wenn positive Impulse aus der Weltwirtschaft und aus den für thyssenkrupp relevanten Märkten ausbleiben und die Wachstumsraten hinter den volkswirtschaftlichen Prognosen zurückbleiben.

Der Ausblick auf das Wachstum der Weltwirtschaft ist weiterhin von extrem hoher Unsicherheit geprägt. Insbesondere der weitere Verlauf der Corona-Pandemie birgt erhebliche Risiken, da das Infektionsgeschehen in für uns wichtigen Regionen dynamisch verläuft und weitere Infektionswellen und deren Verlauf nicht verlässlich abgeschätzt werden können. Mögliche neue Lockdown-Maßnahmen können alle unsere Geschäftsaktivitäten belasten und die Entwicklung unserer Kernsteuerungsgrößen erheblich beeinträchtigen.

Die weitere Entwicklung der Corona-Pandemie wird die Geschäftsentwicklung erheblich beeinflussen.

Darüber hinaus ergeben sich konjunkturelle Risiken aufgrund geopolitischer Unwägbarkeiten: Es ist ungewiss, ob die handelspolitischen Konflikte noch weiter eskalieren und wie sich die zahlreichen globalen Krisenherde entwickeln werden. Auch eine mittelfristig stärkere Abschwächung der chinesischen Wirtschaft könnte dämpfend wirken. In zahlreichen rohstoffexportierenden Ländern bleibt die Konjunktur fragil und von der Entwicklung der Öl- und Rohstoffpreise abhängig. Exogene Schocks wie weitere Gewalteskalationen in Krisenregionen können einen großen Einfluss auf die Weltkonjunktur haben; ihnen könnte sich auch thyssenkrupp nicht entziehen.

Hinzu kommt in Europa immer noch die Unklarheit über die Modalitäten des Brexits. Diese Unsicherheit könnte sich negativ auf die Investitionsbereitschaft auswirken – vor allem in Großbritannien selbst, aber auch in den übrigen Ländern der EU.

Risiken bestehen auch dadurch, dass die Verschuldung in den vergangenen Jahren sowohl in zahlreichen Industrieländern als auch in vielen Schwellenländern deutlich angestiegen ist. Die zahlreichen staatlichen Hilfsmaßnahmen zur Abschwächung der Pandemie-Folgen könnten diese Entwicklung noch verstärken.

Wenn sich die Konjunktur aufgrund der genannten und gegenüber dem Vorjahr noch verstärkten Risiken schwächer als in der Planung berücksichtigt entwickeln sollte, sind die einzelnen Konjunkturrisiken für thyssenkrupp weiterhin als „hoch“ einzuschätzen.

Die Konjunktorentwicklung und die entsprechenden länderspezifischen Rahmenbedingungen beobachten wir kontinuierlich anhand umfangreicher Frühwarnindikatoren. Wir simulieren in einem im Planungsprozess integrierten Worst-Case-Szenario die Effekte geringerer Wachstumsraten für unsere Geschäftsmodelle, um bei Bedarf frühzeitig Maßnahmen zur Risikominimierung einleiten zu können.

Unsere ausführliche aktuelle Konjunktureinschätzung können Sie dem Kapitel „Makro- und Branchenumfeld“ entnehmen. Weitere Einzelheiten zu spezifischen Marktrisiken in unseren Geschäften finden Sie im Abschnitt „Operative Risiken der Geschäfte“.

Regulatorische Risiken – Aus neuen Gesetzen und anderen veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene können sich neben Chancen auch Risiken für unsere Geschäftsaktivitäten ergeben, wenn sie für thyssenkrupp im Vergleich zu unseren Wettbewerbern mit höheren Kosten oder spezifischen sonstigen Nachteilen direkt oder im Hinblick auf unsere Wertschöpfungskette verbunden sind. Insgesamt stufen wir die regulatorischen Risiken für thyssenkrupp als „mittel“ ein.

In unseren energieintensiven Geschäften sehen wir bei energie- und klimabezogenen Regularien Risiken für die Ertragslage, wenn wir im internationalen Wettbewerb die zusätzlichen Kosten nicht oder nicht in vollem Umfang an unsere Kunden weitergeben können oder langfristig Produkte oder Technologien nicht mehr nachgefragt werden. thyssenkrupp unterstützt zielführende Klimaschutzbemühungen und eine nachhaltige Energiewende, in der Klimaschutz, Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit gleichberechtigte Ziele sind. Wir begleiten entsprechende Diskussionsprozesse zu Regulierungsbestrebungen durch enge Arbeitskontakte zu den relevanten nationalen und internationalen Institutionen und kooperieren mit den Wirtschaftsverbänden auf allen Ebenen, um mögliche Risiken zu reduzieren. Konkrete Risiken, die sich in diesem Zusammenhang insbesondere für Steel Europe ergeben, können Sie dem Abschnitt „Operative Risiken der Geschäfte“ entnehmen.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Zu den zentralen Aufgaben der thyssenkrupp AG zählt es, den Finanzbedarf innerhalb der Gruppe zu koordinieren, zu lenken und die finanzielle Unabhängigkeit des Gesamtunternehmens sicherzustellen. Damit verbunden sind die Optimierung der Finanzierung und die Begrenzung der finanzwirtschaftlichen Risiken.

Ausfallrisiken – Um Ausfallrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit und aus dem Einsatz von Finanzinstrumenten zu minimieren, werden solche Transaktionen nur mit Vertragspartnern abgeschlossen, die unsere internen Mindestanforderungen erfüllen. Das Kreditrisikomanagement definiert dabei Mindestvorgaben für die Auswahl von Vertragspartnern. Die ermittelten Bonitätsinformationen unterliegen einer angemessenen, fortlaufenden Überwachung, die das Kreditrisikomanagement in die

Ein Worst-Case-Szenario berücksichtigt insbesondere konjunkturelle Risiken im Falle einer verschärften Entwicklung der Corona-Pandemie.

Aus nationalen oder internationalen Regulierungen können sich Risiken für unsere Geschäftsmodelle ergeben.

Finanzielle Risiken werden durch zentral gesteuerte Maßnahmen begrenzt.

Lage versetzt, frühzeitig risikominimierend zu handeln. Außenstände und Ausfallrisiken im Liefer- und Leistungsgeschäft werden fortlaufend von den Tochterunternehmen überwacht; teilweise sind sie zusätzlich über Warenkreditversicherungen abgesichert. Besonders intensiv beobachten wir die Bonität von Großkunden. Weitere Details berichten wir im Anhang (Nr. 22).

Liquiditätsrisiken – Um jederzeit die Zahlungsfähigkeit und die finanzielle Flexibilität der Gruppe sicherstellen zu können, halten wir auf Basis einer mehrjährigen Finanzplanung sowie einer monatlich rollierenden Liquiditätsplanung langfristige Kreditlinien und liquide Mittel vor. Im Rahmen des Cash-Poolings werden die Mittel bedarfsgerecht an die Einzelgesellschaften weitergeleitet.

Marktrisiken – Zur Begrenzung von Marktrisiken (Währungs-, Zins- und Warenpreissrisiken) schließen wir derivative Sicherungsinstrumente ab. Hierzu gehören im Wesentlichen Devisentermingeschäfte, Zinsswaps, Zins-/Währungsswaps und Warentermingeschäfte mit Banken und Handelspartnern. Außerdem überwachen wir umfassend den Einsatz derivativer Finanzinstrumente.

Währungsrisiken – Um die Risiken aus der Vielzahl unserer Zahlungsströme in unterschiedlichen Währungen, vor allem in US-Dollar, zu begrenzen, haben wir gruppenweit einheitliche Richtlinien für das Devisenmanagement entwickelt. Grundsätzlich müssen alle Tochterunternehmen Fremdwährungspositionen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung sichern. Dazu nutzen sie im Wesentlichen unsere zentrale Sicherungsplattform. Translationsrisiken, also Bewertungsrisiken für Bilanzbestände aus der Umrechnung von Fremdwährungspositionen, werden grundsätzlich nicht abgesichert.

Zinsrisiken – Aufgabe unseres zentralen Zinsmanagements ist, das Zinsänderungsrisiko aus Geldanlagen und -aufnahmen zu steuern und zu optimieren. Für die Steuerung erstellen wir regelmäßige Zinsanalysen, deren Ergebnisse in unser Risikomanagementsystem einfließen.

Die vorgenannten finanzwirtschaftlichen Risiken sind nach Berücksichtigung der gewählten Steuerungsmaßnahmen als „gering“ zu bewerten.

Bewertungsrisiken – Für den Erfolg unserer strategischen Neuausrichtung ist eine Aufstellung unserer Geschäfte entscheidend, in der sie sich bestmöglich entwickeln können. Entsprechend prüfen wir, was die richtige Portfoliostrategie für die Geschäfte oder Teile davon ist. In diesem Zusammenhang sind Unternehmensverkäufe und -käufe, Partnerschaften sowie Restrukturierungen innerhalb unserer bestehenden Geschäftsaktivitäten denkbar. Portfoliomaßnahmen und Restrukturierungen sind grundsätzlich mit Abwicklungsrisiken verbunden; zudem werden unsere strategischen Geschäftseinheiten regelmäßig auf die Notwendigkeit von Wertberichtigungen hin überprüft. Die in dieser Kategorie identifizierten Risiken, die wir nach den zum 30. September 2020 erfolgten Wertberichtigungen als „mittel“ bewerten, überwachen wir kontinuierlich und bilden bei Bedarf bilanzielle Vorsorge.

Risiken aus Pensionsverpflichtungen – Das zur Deckung von Pensionsverbindlichkeiten bestimmte Fondsvermögen ist Kapitalmarktrisiken unterworfen. Um diese Risiken möglichst gering zu halten, werden die einzelnen Anlageformen mit Unterstützung unabhängiger Experten ausgewählt und gewichtet. Teile der Kapitalanlagen werden zudem in ausgewählten Ländern für Zwecke der Risiko-steuerung an der Struktur der Versorgungsverpflichtungen ausgerichtet (Liability-Driven Investment).

Bei Wertberichtigungsbedarf bilden wir entsprechende bilanzielle Vorsorgen.

Im Zusammenhang mit der Bewertung von Pensionen ist thyssenkrupp dem Risiko fallender Zinssätze ausgesetzt. Noch weiter sinkende Diskontierungssätze für Pensionsverpflichtungen würden dazu führen, dass die Pensionsrückstellungen weiter ansteigen und das Eigenkapital stärker belastet wird.

Weiter sinkende Zinssätze bedeuten im Zusammenhang mit der Bewertung der Pensionsrückstellungen ein bilanzielles Risiko.

Zusätzliche Risiken bestehen im Zusammenhang mit der Zahlung lebenslanger Renten aufgrund der steigenden Lebenserwartung der Versorgungsberechtigten sowie der Notwendigkeit, die Rentenhöhe regelmäßig anzupassen. In einigen Ländern könnten zudem die Zahlungen an Pensionsfonds aufgrund verschärfter gesetzlicher Anforderungen künftig beträchtlich steigen beziehungsweise können im Einzelfall zusätzliche Zuführungen zum Pensionsplan erforderlich werden, soweit Pensionspläne vorzeitig abgelöst werden.

Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken

Zu den rechtlichen und den Compliance-Risiken zählen wir Prozessrisiken, Compliance-Risiken mit dem Schwerpunkt Kartellverstöße und Korruption sowie Risiken aus Handelsbeschränkungen.

Prozessrisiken – Als Prozessrisiken definieren wir passive anhängige oder bevorstehende Rechtsstreitigkeiten oder passive behördliche oder verwaltungsgerichtliche Verfahren gegen thyssenkrupp. In der thyssenkrupp Gruppe werden Prozessrisiken systematisch vierteljährlich mittels eines Software-Tools erfasst, kategorisiert, ausgewertet und im Rahmen der etablierten Risikomanagement-Prozesse an den Vorstand und den Prüfungsausschuss berichtet. Bei Ansprüchen, die Dritte geltend machen, prüfen wir sorgfältig, ob diese begründet sind. Gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten werden von eigenen Juristen begleitet; bei Bedarf mandatieren wir externe Anwälte.

Die Prozessrisiken stufen wir derzeit im Einzelfall und kumuliert als mittlere Risiken ein. Unter den kumulierten Prozessrisiken sind Risiken aus Rechtsstreitigkeiten von mehreren Anspruchstellern/Klägern und aus behördlichen Verfahren gegen thyssenkrupp zusammengefasst, die auf dem gleichen Sachverhalt beruhen und als einheitliches Prozessrisiko klassifiziert werden können. Über weitere Prozessrisiken, für die wir eine Rückstellung gebildet haben oder die als Eventualverbindlichkeit zu klassifizieren sind, berichten wir im Anhang (Nr. 16 und 21).

Intensive Begleitung von gerichtlichen und außergerichtlichen Rechtsstreitigkeiten.

Compliance-Risiken – Mit unserem strikten Compliance-Programm begegnen wir insbesondere den Risiken von Kartellverstößen und Korruption, da diese ein enormes Schadenspotenzial haben, und zwar sowohl in Bezug auf finanzielle Schäden als auch auf Reputationsschäden.

Ein striktes Compliance-Programm beugt potenziell hohen Schäden bei Kartellverstößen und Korruption vor.

Zu den Compliance-Risiken zählen wir darüber hinaus mögliche Verstöße gegen die 2018 in Kraft getretene EU-Datenschutz-Grundverordnung. Die allgemeinen Compliance-Risiken stufen wir insgesamt als „hoch“ ein.

Risiken aus Handelsbeschränkungen – Wegen der weltweiten Ausrichtung seiner Geschäftstätigkeit ist thyssenkrupp Risiken ausgesetzt, die sich aus Handelsbeschränkungen wie Antidumping-/Antisubventionszöllen, Exportbeschränkungen, besonderen Überwachungsmaßnahmen, Embargomaßnahmen, weitreichenden Wirtschaftssanktionen gegen bestimmte Länder, Personen, Unternehmen und Organisationen sowie aus anderen protektionistisch oder politisch motivierten Hemmnissen ergeben können.

Diese Beschränkungen können nicht nur unsere Geschäftsaktivitäten in einzelnen nationalen Märkten beeinträchtigen, sondern bei Verstößen zu teilweise erheblichen Strafen, Sanktionen sowie Reputationsschäden und Schadensersatzansprüchen führen. Wir achten deshalb konsequent darauf, die zoll- und exportkontrollrechtlichen Bestimmungen wie auch die sonstigen Handelsbeschränkungen einzuhalten.

Risiken aus operativer Tätigkeit

Zu den Risiken aus operativer Tätigkeit zählen wir Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken, Absatzrisiken, Auftragsrisiken und auch Risiken der Informationssicherheit sowie Personalrisiken.

Beschaffungsrisiken – Um unsere hochwertigen Produkte herstellen zu können, beschaffen wir Rohstoffe und andere Vormaterialien. Die Einkaufspreise können dabei je nach Marktsituation erheblich schwanken und unsere Kostenstrukturen belasten. Ebenso können Lieferanten ausfallen oder Transportwege für Rohmaterial eingeschränkt sein, was wiederum unsere Produktion und die Einhaltung unserer vertraglichen Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden gefährden kann. Die in dieser Kategorie identifizierten Einzelrisiken sind gering. Maßnahmen zur Margensicherung und alternative Beschaffungsquellen wirken diesen Risiken entgegen.

Risiken in der Lieferkette werden kontinuierlich beobachtet.

Dem Risiko steigender Energiepreise begegnen wir durch eine strukturierte Energiebeschaffung. Wir wirtschaften nachhaltig und arbeiten in allen Geschäften daran, Energie einzusparen und Reststoffe zu verwerten.

Weitere Einzelheiten zu spezifischen Beschaffungsrisiken in unseren Geschäften können Sie dem Abschnitt „Operative Risiken der Geschäfte“ entnehmen.

Produktionsrisiken – In unseren Werken kann es bei einer verschärften Entwicklung der Corona-Pandemie oder anderen ungünstigen Konstellationen und Entwicklungen zu Betriebsunterbrechungen und Sachschäden kommen. Neben den Kosten für die Schadensbeseitigung besteht vor allem das Risiko, dass eine Betriebsunterbrechung zu Produktionsausfällen führt und in der Konsequenz die Erfüllung unserer vertraglichen Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden gefährdet. Wir begegnen diesen Risiken mit regelmäßigen Instandhaltungsmaßnahmen sowie mit Modernisierungen und Investitionen in unsere Maschinen und Produktionsanlagen. Darüber hinaus schließen wir in angemessenem Umfang Versicherungen ab und transferieren so Risiken auf externe Dienstleister. Die verbleibenden finanziellen Risiken aus dieser Risikokategorie schätzen wir als „mittel“ ein.

Betriebsunterbrechungen beugen wir durch Instandhaltung sowie Anlageninvestitionen vor und sichern so die Vertragserfüllung gegenüber unseren Kunden.

Im Rahmen der Produktion, aber auch der Installation, Wartung und Nutzung unserer Produkte können Unfallrisiken nicht vollständig ausgeschlossen werden. Eine sicherheitsorientierte Unternehmenskultur sowie ein umfassendes Maßnahmenbündel unserer Arbeitssicherheit zu den Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz tragen dazu bei, die Unfallrisiken für unsere Mitarbeiter und Subunternehmer zu minimieren.

In unseren produzierenden Werken entsteht teilweise verfahrensbedingt das Risiko, dass Luft und Wasser verunreinigt werden. Darüber hinaus können auf eigenen, heute nicht mehr genutzten Grundstücken Risiken aus Altlasten und Bergschäden durch frühere Geschäftsaktivitäten auftreten. thyssenkrupp investiert kontinuierlich und nachhaltig in Umweltschutz sowie planmäßige Sanierungsarbeiten und steht in engem Dialog mit Behörden, Nachbarschaft und Politik, um Risiken in diesem Zusammenhang zu minimieren. Für den Umgang mit Altlasten bilden wir im bilanziell erforderlichen Ausmaß Rückstellungen.

Weitere Einzelheiten zu spezifischen Produktionsrisiken in unseren Geschäften können Sie dem Abschnitt „Operative Risiken der Geschäfte“ entnehmen.

Absatzrisiken – Die im Abschnitt „Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ beschriebenen konjunkturellen Risiken können unsere geschäftlichen Perspektiven in einzelnen Märkten einschränken und somit zu Absatzrisiken führen. Bei nachhaltigen Entwicklungen nehmen wir marktorientierte Anpassungen oder Kapazitätsverlagerungen vor.

Absatzrisiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Märkten und Branchen wirken wir durch eine konsequente Ausrichtung unserer Geschäfte auf die Märkte der Zukunft entgegen. Als Unternehmensgruppe mit hoher technischer Kompetenz ist thyssenkrupp weltweit vertreten, pflegt gute und langjährige Kundenbeziehungen und forciert eine aktive strategische Markt- und Kundenentwicklung. Unsere diversifizierten Produkt- und Kundenstrukturen tragen dazu bei, dass wir weitgehend unabhängig von regionalen Krisen auf unseren Absatzmärkten sind.

Produkt- und Prozessqualität sowie die Erfüllung entsprechender Qualitätsanforderungen unserer Kunden haben für uns höchste Priorität. Es ist aber nicht auszuschließen, dass wir diese Qualitätsstandards nicht immer einhalten können. Daraus entstehende Risiken schätzen wir als „gering“ ein; ihnen begegnen wir mit umfangreichen Maßnahmen im Rahmen von Produktions- und Qualitätssicherungssystemen und bei Bedarf mit bilanzieller Vorsorge.

Im Qualitätsmanagement haben die Anforderungen unserer Kunden Priorität.

Weitere Einzelheiten zu spezifischen Absatzrisiken in unseren Geschäften sowie zu unserem professionellen Debitorenmanagement zur Begrenzung von Forderungsausfällen können Sie dem Abschnitt „Operative Risiken der Geschäfte“ entnehmen.

Auftragsrisiken – Zu den zentralen Herausforderungen insbesondere im Anlagenbau und im Marinegeschäft gehört die Abwicklung hochkomplexer Großaufträge mit langer Projektlaufzeit. Kosten- und/oder Terminüberschreitungen in einzelnen Bearbeitungsphasen sind dabei nicht auszuschließen. Einzelne identifizierte Auftragsrisiken bewerten wir – unter Berücksichtigung bereits getätigter Risikoreduzierungen – im Berichtsjahr zurzeit zusammengefasst als „mittel“. Um diese Risiken zu minimieren, entwickeln wir unsere Steuerungsinstrumente kontinuierlich weiter. Ziel ist, noch besser über den aktuellen Auftragsstand informiert zu sein und bei Bedarf noch schneller projektspezifische Maßnahmen ergreifen zu können.

Bei allen Großaufträgen überprüfen wir vor Vertragsabschluss sorgfältig die Bonität unserer Kunden und setzen für die anschließende Auftragsabwicklung erfahrene Projektmanager ein. Durch die transparente Aufbereitung des jeweils aktuellen Auftragsstands stellen wir zudem sicher, dass Zahlungen gemäß dem Auftragsfortschritt getaktet sind und so Zahlungsausfälle minimiert werden.

Erfahrene Projektmanager helfen, Risiken in der Abwicklung von Großaufträgen zu minimieren.

Risiken der Informationssicherheit – Unsere IT-gestützten Geschäftsprozesse sind verschiedenen Risiken der Informationssicherheit ausgesetzt, die wir als „mittel“ bewerten. Aus menschlichen Fehlern, organisatorischen oder technischen Verfahren und/oder Sicherheitslücken bei der Informationsverarbeitung können Risiken entstehen, die die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von Informationen gefährden. Wir überprüfen daher kontinuierlich unsere Prozesse und Technologien. Die Systeme werden bei Bedarf unmittelbar aktualisiert und Prozesse angepasst. Die IT-gestützte Integration unserer Geschäftsprozesse setzt zwingend voraus, dass die mit ihr verbundenen Risiken für unsere Gesellschaften und Geschäftspartner kontinuierlich minimiert werden. Dies gilt umso mehr, wenn sich mit fortschreitender Digitalisierung komplette Wertschöpfungsketten verändern.

Cyber-Risiken bleiben eine permanente Herausforderung.

Die Zahl der Angriffe auf die IT-Infrastruktur großer deutscher Unternehmen nimmt weiter zu. In diesem Zusammenhang haben wir Maßnahmen getroffen, um unser Management der Informationssicherheit und die eingesetzten Sicherheitstechnologien weiterzuentwickeln. Ein Schwerpunkt ist dabei der Schutz der Produktion vor unbefugten Zugriffen zwecks Spionage oder Sabotage. Bei der frühzeitigen Erkennung aktueller Risiken wirkt eine Gruppe segmentübergreifend arbeitender EDV-Sicherheitsfachleute unterstützend; diese wird kontinuierlich ausgebaut. Zusätzlich überprüft das Team „IT-Sicherheit“ mit externer Unterstützung regelmäßig die Sicherheit der Infrastruktur durch Schwachstellenanalysen und ergreift notwendige Korrekturmaßnahmen.

Ein sehr wichtiges Thema ist für uns auch die Sensibilisierung unserer Mitarbeiter für den sorgsamen Umgang mit allen geschäftsrelevanten Informationen. In diesem Zusammenhang führen wir interne Kommunikationskampagnen durch und stellen sicher, dass durch eine entsprechende technische Unterstützung die Wahrung der Vertraulichkeit von Informationen gewährleistet ist.

Gemeinsam mit dem Datenschutzbeauftragten der Gruppe stellen unsere Experten sicher, dass personenbezogene Daten ausschließlich gemäß den Regelungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung und des neuen Bundesdatenschutzgesetzes verarbeitet werden.

Alle diese Maßnahmen werden uns weiterhin ermöglichen, die Geschäftsinformationen bei thyssenkrupp sowie die Privatsphäre unserer Geschäftspartner und Mitarbeiter zu schützen und angemessen auf mögliche neue Risiken zu reagieren.

Personalrisiken – Um unsere grundlegende strategische Neuausrichtung erfolgreich umzusetzen, benötigen wir in allen Geschäftseinheiten engagierte und hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte. Dabei besteht das Risiko, entsprechende Leistungsträger nicht in ausreichendem Maße zu finden, um offene Stellen zu besetzen, oder in der derzeit herausfordernden Situation der Gruppe kompetente Stelleninhaber zu verlieren. Pandemiebedingt kann es darüber hinaus zu vorübergehenden Personalengpässen kommen, wobei der Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter für uns höchste Priorität hat. Die Ausprägung der einzelnen Personalrisiken stufen wir insgesamt als „gering“ ein, wobei die konjunkturellen Risiken aus der Corona-Pandemie im Cluster „Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ berücksichtigt sind.

Pandemiebedingt kann es zu vorübergehenden Personalengpässen kommen.

thyssenkrupp positioniert sich weiterhin als attraktiver Arbeitgeber und fördert eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an die Gruppe. Dazu gehören eine konsequente Managemententwicklung, Karriereperspektiven und attraktive Anreizsysteme. Wir beraten unsere Mitarbeiter zielgruppenorientiert, informieren interessierte Jugendliche frühzeitig über die Berufschancen bei thyssenkrupp und begleiten Auszubildende bei ihren ersten Schritten ins Arbeitsleben. Durch die Zusammenarbeit mit Schwerpunktuniversitäten nehmen wir frühzeitig Kontakt mit qualifizierten Studenten auf, um den notwendigen Nachwuchs für uns zu gewinnen.

Operative Risiken der Geschäfte

Materials Services – Das weltweite Werkstoff-, Rohstoff- und Dienstleistungsgeschäft von Materials Services unterliegt – teilweise stärker als andere Geschäftszweige – konjunkturell bedingten Nachfrage- und Preisschwankungen auf der Beschaffungs- wie auch auf der Absatzseite. Dies beeinflusst unsere Ergebnissituation sowie unser Netto-Umlaufvermögen. Gerade mit Blick auf die Corona-Pandemie wird deutlich, dass strategische Partnerschaften mit unseren Lieferanten essenziell wichtig für die Stabilisierung des Beschaffungsprozesses sind – denn die schnellstmögliche Lieferfähigkeit bei möglichst geringem Kapitaleinsatz ist und bleibt ein wesentlicher Erfolgsfaktor

unseres Geschäftsmodells. Deshalb arbeiten wir permanent daran, unsere Logistikprozesse und die gesamte Wertschöpfungskette zu optimieren und zu digitalisieren.

Zusätzlich reduzieren wir konjunkturell bedingte Risiken durch unsere Präsenz auf allen Kontinenten, unseren hohen Diversifizierungsgrad und unsere breite Kundenbasis – bezogen zum einen auf die Gesamtzahl unserer Kunden, zum anderen aber auch auf deren Geschäftszweige. Dadurch können wir gerade in der aktuellen Krisensituation Nachfragerückgänge und gegebenenfalls Produktionsstopps bei einzelnen Kunden abfedern, sodass sich eine signifikante Risikostreung ergibt.

Materials Services reduziert konjunkturell bedingte Risiken durch ihre Präsenz auf allen Kontinenten.

Mit unseren Kostensenkungsmaßnahmen steigern wir die Effizienz und erhöhen die Wirtschaftlichkeit des Segments. Gleichzeitig intensivieren wir unsere Digitalisierungsaktivitäten rund um Werkstoffe und Dienstleistungen.

Dem Risiko von Forderungsausfällen begegnen wir mit unserem systematisch weiterentwickelten Management des Netto-Umlaufvermögens und einem effizienten Forderungsmanagement. Die Bedeutung dieser Instrumente nimmt in der aktuellen Wirtschaftskrise aufgrund der Corona-Pandemie zu.

Industrial Components – Für unser Geschäft mit Großwälzlagerern ergeben sich Nachfragerisiken im Bereich Windenergie durch die Abhängigkeit von nationalen Programmen, die Anreize für den Ausbau der erneuerbaren Energien setzen. Außerdem könnten Beeinträchtigungen des globalen Investitionsklimas insbesondere in den Bereichen Infrastruktur und allgemeiner Maschinenbau unsere aktuellen Wachstumsziele in diesen Märkten gefährden. Die hohe Wettbewerbsintensität und die Auktionierung von Projektvergaben können die Preisentwicklung in den relevanten Absatzmärkten belasten. Höhere als vorhergesehene Faktorkostensteigerungen, insbesondere beim Vormaterial, könnten sich negativ auf die Ergebnismargen auswirken. Diesem Preisdruck begegnen wir mit kontinuierlichen Optimierungen und Effizienzsteigerungen. Um die genannten Preisrisiken zu begrenzen, investieren wir außerdem in den Ausbau unserer Technologieführerschaft und optimieren unser weltweites Produktionsnetzwerk.

Sollte sich infolge der Corona-Pandemie eine Erholung der Nachfrage im weltweiten Lkw- und Baumaschinen-Markt nicht einstellen, besteht für Industrial Components das Risiko, die Prognosewerte für sein Schmiedegeschäft nicht zu erreichen. Weitere allgemeine Risiken betreffen die Auswirkungen veränderter Wechselkursrelationen auf Umsatz und Ergebnis, sowohl bezogen auf Translations- als auch auf Transaktionseffekte, insbesondere beim US-Dollar und beim brasilianischen Real. Letztlich stellt die Energiewende in Deutschland hin zu einem regenerativ dominierten Energiesystem die energieintensive Industrie und damit zum Beispiel auch unseren Schmiedestandort in Deutschland vor große Herausforderungen.

Automotive Technology – Die Entwicklung von Automotive Technology ist direkt an die weltweite Entwicklung der Automobilmärkte gekoppelt. Aktuell befindet sich die Weltwirtschaft in einer Rezession, deren Ende derzeit nicht prognostizierbar ist.

Unter anderem im Bereich der Komponenten für den Antriebsstrang besetzen wir weltweit führende Wettbewerbspositionen. Diese sind durch die fortschreitende Elektrifizierung gefährdet. Dem begegnen wir mit der Entwicklung alternativer Produkte in neuen Geschäftsfeldern.

Für unsere Kernmärkte erwarten wir nach einem erheblichen Marktrückgang im laufenden Geschäftsjahr für 2020/2021 eine leichte Erholung.

Im Hinblick auf die Corona-Pandemie bestehen weiterhin erhebliche Risiken aufgrund neuer Infektionswellen und weiterer Lockdown-Maßnahmen, insbesondere in unseren Kernmärkten Europa, USA und China. Sollten diese Risiken eintreten, werden wir unter anderem das Instrument der Kurzarbeit nutzen, um unseren qualifizierten Mitarbeiterstamm zu erhalten.

Zusätzliche Risiken können aus künftigen weiteren Beschränkungen des multinationalen Handels entstehen, etwa Zölle für Automobilexporte oder Zulieferteile. Mit Ausweitung der Kundenbasis, technischen Innovationen und einer Verstärkung der internationalen Präsenz (Lokalisierung) wirkt Automotive Technology der Abhängigkeit von Teilmärkten entgegen.

Risiken für Automotive Technology können aus künftigen Beschränkungen des multinationalen Handels entstehen.

Neben den konjunkturellen Risiken ergeben sich sowohl in der Automobilzulieferindustrie als auch im Automobilanlagenbau Risiken durch Konzentrationsprozesse, hohe Wettbewerbsintensität, weiter zunehmenden Preisdruck und die technologische Transformation Richtung Elektromobilität. Diesem Preisdruck begegnen wir mit kontinuierlichen Optimierungen und nachhaltigen Effizienzsteigerungen.

Auf der Beschaffungsseite ergeben sich Risiken aus steigenden Vormaterialpreisen, die wir nicht in vollem Umfang oder nur zeitverzögert an die Kunden weitergeben können. Durch eine entsprechende Gestaltung der Kundenverträge wirken wir diesem Risiko entgegen. Neben dem Preisrisiko sehen wir auch Risiken aus Störungen in der Lieferkette. Insbesondere bei der Beschaffung können Lieferanteninsolvenzen, mangelhafte Qualität sowie Ausbringungsprobleme zu erheblichen Belastungen führen. Diesem Risiko wirken wir durch ein systematisches Lieferantenmanagement unter Berücksichtigung der Anforderungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit entgegen.

Im Hinblick auf laufende technologische Neu- und Weiterentwicklungen sowie Hochläufe neuer Werke sind Risiken durch ungeplante Ergebnisbelastungen nicht auszuschließen. Darüber hinaus bergen neu implementierte oder veränderte Prozesse das Risiko organisatorischer Schwachstellen, zum Beispiel nicht adäquat ausgestaltete interne Kontrollsysteme. Hinzu kommen Risiken aufgrund unerwarteter Ausbringungs- und Qualitätsprobleme sowie der sich hieraus ergebenden Gewährleistungsverpflichtungen. Automotive Technology ergreift umfangreiche Maßnahmen im Rahmen von Produktions- und Qualitätssicherungssystemen, um derartige Risiken weitgehend zu vermeiden oder zu begrenzen. Selbstverständlich werden alle unsere Produktionswerke unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten geführt.

Weitere allgemeine Risiken des Geschäfts betreffen die Auswirkungen veränderter Wechselkursrelationen auf Umsatz und Ergebnis, sowohl bezogen auf Translations- als auch Transaktionseffekte, insbesondere beim US-Dollar, beim chinesischen Yuan und beim Schweizer Franken.

Steel Europe – Unser Stahlgeschäft ist insbesondere dem Risiko einer schwankenden Nachfrage ausgesetzt, die durch die sich abschwächende Konjunktur aufgrund der Corona-Pandemie beziehungsweise durch Marktverzerrungen/-verschiebungen aufgrund von Handelskonflikten oder Schutzzöllen entsteht. Diesem Risiko begegnet Steel Europe mit Maßnahmen der Kundengewinnung und mit adäquaten Versandmengen in unterschiedlichen Segmenten, Kostenoptimierungen in allen Bereichen und der Konzentration auf anspruchsvolle Marktsegmente mit einer geringeren

Abhängigkeit von Nachfragezyklen. Absatzrisiken tritt das Segment mit geeigneten Staffellungen der Vertragslaufzeiten und -perioden entgegen.

Der erhöhten Wettbewerbsintensität auf dem Markt für Qualitätsflachstahlerzeugnisse begegnet Steel Europe mit seiner Technologiekompetenz und einer noch intensiveren Markt- und Kundenorientierung, die es dem Segment ermöglicht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Hierzu zählen die stetige Optimierung der Wertschöpfungsketten sowie zielgerichtete Investitionen in relevante Forschungs- und Entwicklungsfelder mit dem Ziel, innovative Produkte und Kundenlösungen zu entwickeln und zeitnah auf den Markt zu bringen. Ein Qualitätsmanagement, das auf die weiter steigenden Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet ist, gewährleistet darüber hinaus die stetige Weiterentwicklung der Produktqualität und trägt so maßgeblich dazu bei, eine wettbewerbsfähige Marktposition abzusichern.

Risiken aus Kundeninsolvenzen reduziert das Segment durch ein intensives Monitoring sowie geeignete Absicherungsinstrumente.

Dem Risiko steigender Rohstoffpreise begegnet Steel Europe durch Nutzung alternativer Beschaffungsquellen, risikomindernde Beschaffungsstrategien, ein aktives Risikomanagement sowie durch Maßnahmen zur Margensicherung. Durch die extremen Wetterbedingungen, die immer häufiger werden, bestehen Risiken, dass unsere auf dem Wasserweg angelieferten Vormaterialien nicht wie geplant zur Verfügung stehen. Um Betriebsunterbrechungen aus diesem Grund zu vermeiden, treffen wir bei Bedarf vielfältige Kompensationsmaßnahmen, zum Beispiel die Verlagerung eines Teils der Warenströme auf die Bahn oder den Einsatz zusätzlicher Umschlagsaggregate beim Be- und Entladen.

Dem Preisanstieg bei Emissionszertifikaten in der dritten Handelsperiode des EU-Emissionshandels (2013 bis 2020) und einem damit gegebenenfalls verbundenen Risiko weiterer Kosten im Rahmen des Zukaufbedarfs von Zertifikaten wirkt die bereits implementierte Strategie der Sicherungsgeschäfte entgegen. Ein erhöhtes Kostenrisiko durch erwartete Preissteigerungen für CO₂-Emissionen wird sich auch in der 4. Handelsperiode (2021 bis 2030) ergeben. Als Preistreiber werden insbesondere die neu eingeführten Mechanismen zur Verknappung der Zertifikatenummenge gesehen, aber auch die erwartete Erhöhung der EU-Klimaziele bis 2030, die sich in den Regelungen des EU-Emissionshandels niederschlagen wird. Daher werden wir die implementierte Strategie der Sicherungsgeschäfte auch für die 4. Handelsperiode fortführen.

Dem Preisanstieg bei Emissionszertifikaten wirkt die bereits bei Steel Europe implementierte Strategie der Sicherungsgeschäfte entgegen.

Um Betriebsunterbrechungsrisiken zu verringern und den vorbeugenden Brandschutz zu verbessern, werden Mittel für die laufende vorbeugende Instandhaltung sowie für Modernisierungen und Investitionen bereitgestellt. Für den Fall einer auch pandemiebedingt möglichen Betriebsunterbrechung existieren Business-Continuity- sowie Notfall- und Krisenpläne, in denen Maßnahmen für die Schadenbeseitigung festgelegt sind. Das Segment hat ein sachversicherungsbezogenes wirtschaftliches und technisches Risikocontrolling als festen Bestandteil in den eigenen Risikomanagement-Prozess integriert.

Zusätzliche, große Herausforderungen ergeben sich für die energieintensive Industrie im Allgemeinen und die Stahlindustrie im Besonderen durch die Energiewende in Deutschland hin zu einem regenerativ dominierten Energiesystem. Allerdings konnte eine grundsätzliche Planungssicherheit aufgrund der Fortgeltung des Bestandsschutzes für Eigenstromversorger im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG 2017) erreicht werden. Die Stahlindustrie sieht sich jedoch weiterhin kostentreibenden Entwicklungen insbesondere durch die Integration erneuerbarer Energien ausgesetzt, etwa dem erforderlichen Aus-

bau der Stromnetze sowie der Notwendigkeit, Reservekapazitäten zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit vorzuhalten.

Regulatorische Anforderungen an die Strom- und Gasnetze unserer großen Produktionsstandorte sowie an unsere Kraftwerke können zu weiteren Kostenbelastungen führen. Darüber hinaus werden Entlastungstatbestände, die die Wettbewerbsfähigkeit der energieintensiven Industrien im internationalen Wettbewerb sicherstellen sollen, immer restriktiver gehandhabt, was die Planungssicherheit zusätzlich gefährdet. Das Risiko steigender Großhandelspreise für Strom begrenzen wir durch eine weitreichende Versorgung mit Strom aus eigener Erzeugung. Hinsichtlich der Risiken aus der Preisentwicklung von Erdgas verfolgt thyssenkrupp eine zentral festgelegte Preisabsicherungsstrategie.

Die Bedrohung der IT-Infrastrukturen durch Internetkriminalität begegnet Steel Europe durch risikomindernde organisatorische, prozessuale sowie technische Maßnahmen zur Früherkennung und Gefahrenabwehr.

Marine Systems – Das langfristig angelegte Marinegeschäft ist von der Pandemie vergleichsweise wenig beeinträchtigt worden, wenngleich bei einigen Aufträgen Verzögerungen durch kunden- oder lieferantenseitige Force-Majeure-Anmeldungen drohen. Risiken bei einigen Export-Bestandsaufträgen, deren Erfüllung teils erheblich verzögert ist, konnten durch verschiedene Maßnahmen stabilisiert beziehungsweise reduziert werden.

Aufgrund der Dynamik politischer Entwicklungen in Kundenländern oder umliegenden Regionen könnten zudem Risiken aus nicht erteilten Exportgenehmigungen für unsere Produkte entstehen.

Multi Tracks – Das Marktumfeld in unserem Anlagenbau und auch in den anderen unter dem Segment Multi Tracks neu zusammengefassten Geschäften ist pandemiebedingt volatil, was sich in Verschiebungen von neuen Projekten und bei laufenden Aufträgen in langsameren Projektfortschritten niederschlägt. Das Service-Geschäft ist hingegen stabil. Da für die bei Multi Tracks gebündelten Geschäfte perspektivisch vorrangig neue Eigentümer gesucht werden, besteht ein Risiko für das Segment, dass sich der Markt für Unternehmenstransaktionen pandemiebedingt negativ entwickelt.

Übergreifende konjunkturelle Risiken können sich insbesondere aus den sich zuspitzenden internationalen Handelskonflikten ergeben, die eine Gefahr für das Investitionsklima darstellen können. Den im Abschnitt „Auftragsrisiken“ beschriebenen speziellen Risiken in der Abwicklung langfristiger Großaufträge und technisch komplexer Aufträge begegnen wir durch professionelles und ergebnisorientiertes Projektmanagement sowie durch den verstärkten Einsatz von Projektsteuerungsmaßnahmen. Technologische Risiken bestehen insbesondere bei Aufträgen, die die ersten ihrer Art sind („First of its kind“-Aufträge).

Sollten darüber hinaus bei der Umsetzung von Maßnahmen aus unserem Kosteneinsparungsprogramm unerwartete Verzögerungen auftreten, können diese negative Auswirkungen auf die Kernsteuerungsgrößen haben.

An den Produktionsstandorten unseres italienischen Edelstahlproduzenten AST kann es betriebsbedingt zu ungeplanten Produktionsunterbrechungen oder -ausfällen kommen. Diesen Risiken begegnen wir im Wesentlichen mit vorbeugender Instandhaltung, Modernisierungen und Investitionen sowie mit unserem detaillierten Business-Continuity-Konzept. Im Zusammenhang mit der

Corona-Pandemie kann es darüber hinaus auch behördlich angeordnete Produktionsstopps geben. Diesen beugen wir mit Hilfe unseres sorgfältig ausgearbeiteten Pandemie-Konzepts vor.

Sofern die von der Europäischen Union getroffenen Schutzmaßnahmen gegen Edelstahlimporte aus Asien nicht wirken, entstehen insbesondere für AST preisbedingte Risiken.

In der Business Unit Springs & Stabilizers und dem Bereich der Antriebs- und Batteriemontage wurden umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen zur Kapazitätsanpassung und Kostensenkung auf den Weg gebracht. Hier gilt es, die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen und die bestehenden Kundenverpflichtungen zu erfüllen. Um die Umsetzung der Maßnahmen zu unterstützen, wurden entsprechende Projektorganisationen geschaffen.