

Ausführungen

von

Dr. Heinrich Hiesinger

Vorsitzender des Vorstands
der ThyssenKrupp AG

anlässlich der

14. ordentlichen Hauptversammlung

am

18. Januar 2013

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

[Chart 0: Deckblatt]

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich heiÙe Sie, auch im Namen des Vorstands, herzlich willkommen zur 14. ordentlichen Hauptversammlung der ThyssenKrupp AG in Bochum.

Sie erwarten heute zu Recht von mir, dass ich Ihnen nicht nur die Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres vorstelle, sondern in aller Klarheit auf die Lage unseres Unternehmens eingehe. In den Medien war die Rede vom „Milliardensumpf“, vom „Katastrophenkonzern“ und von „ThyssenKrupp im Minenfeld“. Das ist sicher eine sehr zugespitzte und einseitige Betrachtung, die Ihrem Unternehmen und seinen Mitarbeitern in keinsten Weise gerecht wird. Dennoch müssen wir klar sagen, in der Vergangenheit ist einiges schiefgelaufen. Das haben wir erkannt, diese Dinge stellen wir ab.

Das vergangene Jahr war geprägt von den Folgen der massiven Fehlentwicklung bei Steel Americas. Es war jedoch auch das Jahr, in dem ein tiefgreifender, kultureller Wandel im Konzern sichtbar geworden ist. Gemeinsam mit dem Aufsichtsrat sind wir schonungslos daran gegangen, die Fehler der Vergangenheit aufzudecken und abzustellen. Meine Kollegen Olaf Berlien, Jürgen Claassen und Edwin Eichler haben Gesamtverantwortung für die Konsequenzen der Stahlprojekte in Amerika und die Führungskultur übernommen und der Aufhebung ihrer Verträge zugestimmt. Hinweise oder gar Fakten für persönliches Verschulden liegen nicht vor. Damit ermöglichen sie einen echten, von der Vergangenheit unbelasteten Neuanfang im Unternehmen. Für diesen Schritt gebührt ihnen Respekt; und dafür danke auch ich ihnen nochmals herzlich.

Dieser radikale Schnitt zeigt den Ernst der Lage. Er zeigt aber auch, wie ernst wir es mit der strategischen Weiterentwicklung von ThyssenKrupp und dem erforderlichen Kulturwandel meinen. Wir befinden uns mitten in einem tiefgreifenden Umbruch. Vieles von dem, was uns in den letzten Wochen beschäftigt hat, zeigt, dass die angestoßenen Veränderungen notwendig und richtig sind. Der Wandel beginnt bereits an vielen Stellen im Unternehmen zu greifen.

Der Neuanfang beschäftigt nicht nur Vorstand und Aufsichtsrat, sondern buchstäblich das ganze Unternehmen. Hunderte von E-Mails habe ich seit der Bilanzpressekonferenz Anfang Dezember von Mitarbeitern erhalten. Darin finden sich viel Zuspruch, aber auch kritische Fragen und neue Ideen. Auch Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, haben sich vielfach zu Wort gemeldet. Ihre Zuschriften sprechen eine klare Sprache. Es dürfte niemanden im Saal verwundern, um welche wesentlichen Themenkomplexe es dabei geht:

- Sie fragen, wie der Umbau von ThyssenKrupp funktionieren kann, und wie lange er dauern wird.
- Sie prangern an, dass es zu einer so massiven Fehlentwicklung bei Steel Americas kommen konnte.
- Gerade unsere Mitarbeiter fragen, ob man die Kultur eines Konzerns mit mehr als 150.000 Mitarbeitern überhaupt verändern kann.
- Viele Zuschriften befassen sich darüber hinaus mit den Compliance-Verstößen.
- Einige Aktionäre äußern sich besorgt über die Finanzlage des Konzerns nach den Wertberichtigungen.
- Schließlich eint alle die Frage, was wir für die Zukunft des Konzerns tun.

Sie erwarten von mir zu Recht Antworten zu diesen wichtigen Themen. Denn auch dies gehört zu unserer neuen Kultur: Wir als Vorstand reden uns nicht heraus, sondern sprechen Probleme offen an, diskutieren sie und machen uns dann konsequent an die Lösung.

[Chart 1: ThyssenKrupp – Strategische Weiterentwicklung]

Kommen wir gleich zum ersten Thema: dem Konzernumbau.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, dieser umfassende Umbau wird ein Weg von mehreren Jahren sein. Ich kann Ihnen aber genau sagen, was wir dafür tun müssen. Wir nennen das Programm **Strategische Weiterentwicklung**. In aller Kürze: Wir müssen unser Portfolio konsequent optimieren, die Unternehmenskultur verändern und unsere Leistungsfähigkeit steigern. So werden wir unsere **Finanzen weiter stabilisieren** und können auch wieder in die **strategische Offensive** gehen, um uns weiter zum diversifizierten Industriekonzern zu wandeln.

Die Strategische Weiterentwicklung haben wir bereits im Frühjahr 2011 angestoßen – ich habe Ihnen auf der letzten Hauptversammlung darüber berichtet. Im Jahr 2012 haben wir dabei wesentliche Fortschritte erzielt. Und das Programm der Strategischen Weiterentwicklung setzt auch den Handlungsrahmen für 2013 und die Folgejahre. Unser Zielbild ist damit beständig und verlässlich, es schafft Vertrauen nach innen und außen und ermöglicht den Kulturwandel. In der Vergangenheit gab es doch immer wieder strategische Richtungswechsel.

In der öffentlichen Wahrnehmung wurde unsere strategische Weiterentwicklung häufig auf das Thema Portfolio-Optimierung reduziert. Intern haben wir von Anfang an die Unternehmenskultur und die Leistungsorientierung als erfolgskritisch beschrieben. Ich gebe aber zu: Auch mir war bei meinem Amtsantritt nicht bewusst, wie tiefgreifend der nötige Veränderungsprozess sein würde. Unsere alte **Führungskultur** war an vielen Stellen von Seilschaften und blinder Loyalität gekennzeichnet. Fehlentwicklungen wurden lieber verschwiegen als korrigiert. Und leider herrschte bei einigen offenbar die Ansicht vor, dass Regeln und Gesetze nicht für alle gelten.

Wir werden dies umfassend ändern. Der Anfang ist gemacht. Wir etablieren eine neue Unternehmenskultur, die auf drei Eckpfeilern ruht:

- Wir stellen das **Leistungsprinzip** wieder in den Mittelpunkt unserer unternehmerischen und personellen Entscheidungen.
- Wir fordern ein, dass Werte wie **Offenheit, Ehrlichkeit und gegenseitige Wertschätzung** konsequent von allen gelebt werden.
- Wir lassen bei Verstößen gegen Gesetze oder unsere internen Regelungen **null Toleranz** gelten.

Nur wenn **jeder einzelne** von uns diese Prinzipien **ohne Wenn und Aber** befolgt, werden wir als Konzern verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnen können.

Neben einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur müssen wir gleichzeitig unsere **Leistungs-Orientierung** stärken. Denn nicht ThyssenKrupp ist das Maß aller Dinge, sondern Markt und Wettbewerb.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Die Weiterentwicklung des Unternehmens ist in vollem Gange. Zu unserem Führungsverständnis gehören jedoch auch Zuversicht und eine differenzierende Sichtweise, die trotz aller Schwierigkeiten und Großbaustellen die Stärken von ThyssenKrupp und auch die Erfolge nicht übersieht. Das möchte ich Ihnen an den **Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres** zeigen.

In Kurzform:

- Wir haben unsere operativen Ziele erreicht und mussten unseren Ausblick im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen nicht nach unten anpassen.
- Wir haben ein Allzeithoch beim Auftragseingang der Industriegütergeschäfte.
- Sechs von acht Business Areas, d.h. drei Viertel des Unternehmens, sind profitabel.
- Wir haben unser Portfolioprogramm wie angekündigt vollständig und im Zeitplan umgesetzt.
- Wir bestätigen den Ausblick für das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres.

[Chart 2: Auftragseingang und Umsatz]

Wie Sie wissen, haben wir Steel Americas zum Verkauf gestellt und als nicht fortgeführtes Geschäft ausgewiesen. Die folgenden Darstellungen beziehen sich also auf unsere fortgeführten Aktivitäten, das heißt ohne Edelstahl und ohne Steel Americas.

- Unsere fortgeführten Aktivitäten haben im Geschäftsjahr 2011/12 neue **Aufträge** im Wert von 42,3 Mrd € gewonnen. Das sind 5 Prozent weniger als im Vorjahr. In unserem Werkstoff-Geschäft haben wir geringere Mengen abgesetzt. Zudem mussten wir hier sinkende Preise hinnehmen. Im Industriegüter-Geschäft haben wir dagegen ein neues Allzeithoch beim Auftragseingang erreicht.
- Der **Umsatz** der fortgeführten Aktivitäten ging um 6 Prozent auf 40,1 Mrd € zurück. Hauptgrund dafür war die schwache Marktentwicklung bei Steel Europe und Materials Services. Unser Industriegütergeschäft und vor allem die Business Area Elevator Technology haben sich positiv entwickelt.

[Chart 3: Ziele bei bereinigtem EBIT erreicht]

- Beim **bereinigten Ergebnis** inklusive Steel Americas haben wir die in Aussicht gestellte Größenordnung im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich erreicht. Trotz des schwachen konjunkturellen Umfeldes ist es uns gelungen, im Geschäftsjahr 2011/12 ein bereinigtes EBIT von 399 Mio € zu erwirtschaften.
- Blicken wir hingegen **auf die künftig fortgeführten Business Areas** – also ohne Edelstahl und ohne Steel Americas – zeigt sich bereits **die deutlich verbesserte Ertragskraft des künftigen Konzerns**. Das bereinigte EBIT lag hier bei 1,4 Mrd €.
- Diesem positiven bereinigten EBIT der fortgeführten Aktivitäten steht allerdings ein EBIT des Gesamtkonzerns von -4,4 Mrd € gegenüber. Hauptgrund dafür sind die hohen Verluste bei unseren nicht fortgeführten Business Areas, insbesondere die Wertberichtigung von 3,6 Mrd bei Steel Americas. Der Jahresfehlbetrag des Gesamtkonzerns betrug -5,0 Mrd €.

Ein so hoher Verlust wirkt sich auch auf unsere Dividendenfähigkeit aus. Sie kennen ThyssenKrupp als ein Unternehmen, das auch in schlechten Jahren traditionell viel Wert auf **Dividendenkontinuität** legt, wenn es wirtschaftlich vertretbar ist. Wir haben jedoch im abgelaufenen Geschäftsjahr keinen Bilanzgewinn ausgewiesen. Eine Dividendenausschüttung ist daher nicht möglich. Ich bin mir bewusst, dass dies für Sie schmerzhaft ist. Wir werden alles daran setzen, die Dividendenfähigkeit wieder herzustellen.

[Chart 4: Alle fortgeführten Business Areas mit positiven Ergebnisbeiträgen]

- Die gute Nachricht lautet jedoch: **Jede fortgeführte Business Area** hat im vergangenen Geschäftsjahr ein **positives bereinigtes Ergebnis** erzielt. Unsere Industriegüter-Aktivitäten haben sich dabei erneut deutlich robuster gezeigt als die Werkstoffgeschäfte; Materials Services und Steel Europe erzielten unkonsolidiert ein bereinigtes EBIT von 0,6 Mrd €. Unsere Geschäfte mit **Industriegütern** erreichten

unkonsolidiert ein bereinigtes EBIT von rund 1,7 Mrd €. Den größten Ergebnisbeitrag mit 587 Mio € leistete hier die Business Area Elevator Technology.

- Belastet haben uns die negativen Ergebnisbeiträge von Edelstahl und Steel Americas. Das Edelstahlgeschäft haben wir erfolgreich verkauft. Und auf den Verkaufsprozess bei Steel Americas werde ich gleich näher eingehen.
- Ohne Edelstahl und Steel Americas sind wir insgesamt auf einem guten Weg. Hier haben wir als Gesamtkonzern immerhin ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis nach Steuern erzielt.

[Chart 5: Verkaufsprozess Steel Americas verläuft nach Plan]

Kommen wir nun zu der **massiven Fehlentwicklung bei Steel Americas**. Dafür gibt es externe und interne Gründe. Extern dürfen wir nicht vergessen, dass sich viele Branchen, insbesondere jedoch die Stahlindustrie, bis heute nicht vollständig von der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2009 erholt haben. Intern müssen wir eindeutig feststellen, dass viele Annahmen des damaligen Vorstands zu optimistisch waren oder sich im Nachhinein sogar als falsch herausgestellt haben. Dramatische Konsequenz: Das ursprüngliche Konzept ist nicht tragfähig.

Grundidee war ein integrierter Verbund, bei dem das Werk in Brasilien kostengünstig Brammen fertigen und das Werk in den USA hochpreisige Qualitätsflachstähle verkaufen sollte. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich seit der Planung fundamental verändert. In Brasilien sind die Produktionskosten überproportional gestiegen, aufgrund von Lohnkostensteigerungen, Inflationseffekten und der Aufwertung der brasilianischen Währung zum US-Dollar. Hinzu kam der enorme Anstieg der Erzpreise als Folge des neuen Erzpreismodells seit Mitte 2010. Diese hohen Erzpreise benachteiligen unsere eigenen Werke gegenüber rückwärts integrierten Stahlherstellern in den USA, die einen eigenen Zugang zu den Rohstoffen haben. Gleichzeitig setzt uns die verhaltene Nachfrage auf dem US-Markt zu. Wir werden hier auch mittelfristig nicht die Preise erzielen können, die bei den Projekten geplant waren. Im Mai 2012 haben wir daher beschlossen, uns von Steel Americas zu trennen.

Folgerichtig weisen wir Steel Americas als nicht fortgeführte Aktivität aus und mussten daher die Business Area zu ihrem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten neu bewerten. Daraus

folgte die hohe Wertberichtigung von 3,6 Mrd €. In die Bewertung sind neben den unverbindlichen Kaufangeboten für beide Werke auch interne Berechnungen und die Kalkulationen von Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatungen eingeflossen.

Einige von Ihnen fragen sich: Sind die Werke überhaupt zu verkaufen? Dazu kann ich Ihnen sagen: Auch wenn der integrierte Verbund beider Werke, also die Brammenherstellung in Brasilien und das anschließende Walzen in den USA, aus unserer Sicht nicht tragfähig ist, können beide Werke dennoch in ihrem jeweiligen Markt für einen neuen Eigentümer sehr attraktiv sein. Jedes Werk für sich alleine ist technisch auf höchstem Standard und erreicht absolut wettbewerbsfähige Umwandlungskosten. Mit dem **Verkaufsprozess** liegen wir voll im Plan. Seit November geben wir Kaufinteressenten die Gelegenheit, die Werke im Rahmen einer so genannten Due Diligence zu analysieren. Am Ende dieser Prüfung stehen verbindliche Angebote. Wir sind entschlossen, im Laufe dieses Geschäftsjahres für beide Werke eine neue Lösung zu finden.

Für die insgesamt verheerende Fehlentwicklung bei Steel Americas haben nicht nur drei meiner Vorstandskollegen, sondern auch viele weitere Führungskräfte die Verantwortung übernommen. In vielen Briefen von Anteilseignern bin ich mit der Frage konfrontiert worden, ob denn der Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang seine Pflichten ausreichend erfüllt hat. Wie Herr Cromme eben ausgeführt hat, ist der Aufsichtsrat dieser Frage selbst ausführlich und selbstkritisch nachgegangen. Ich möchte aus meiner persönlichen Perspektive hinzufügen, dass der Aufsichtsrat unter der Führung von Herrn Cromme den derzeitigen Wandel eingeleitet hat. Es war eine bewusste Entscheidung, Herrn Kerkhoff als Finanzvorstand und mich als Vorsitzenden von außen zu holen. Von Anfang an haben wir für unseren Kurs **volle Rückendeckung vom Aufsichtsrat** erhalten. Auch bei sehr schwierigen Entscheidungen wie dem Verkauf von Edelstahl oder Steel Americas war die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat immer faktenbasiert, entschlossen und ergebnisorientiert. Als Vorstand können wir daher auch in der herausfordernden Phase des Wandels auf die volle Unterstützung des Aufsichtsrats bauen und die notwendigen, mutigen Schritte gehen. Ich bin überzeugt, dass Vorstand und Aufsichtsrat von ThyssenKrupp das Unternehmen gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft führen können, wenn wir den kritischen, aber vertrauensvollen Dialog fortführen.

[Chart 6: Programm zur Portfolio-Optimierung vollständig umgesetzt]

Im Rahmen unserer strategischen Weiterentwicklung haben wir uns gleich zu Beginn viel vorgenommen. Im Mai 2011 haben wir Ihnen angekündigt, **innerhalb von 18 Monaten** Konzernaktivitäten mit einem Umsatzvolumen von mehr als **zehn Mrd €** abzugeben. **Dieses enorme Pensum haben wir, trotz eines deutlich schwierigeren Umfelds, termingerecht und vollständig abgearbeitet.** Dabei sind wir unserem Best-Owner-Konzept treu geblieben: Wir haben die Unternehmensbestandteile nicht einfach abgestoßen, sondern für alle Geschäfte den jeweils bestmöglichen Partner gefunden. Dabei waren wir auch immer offen für tragfähige alternative Wege. So werden wir **Federn und Stabilisatoren** nicht verkaufen, sondern innerhalb des Konzerns mit einem umfassenden Restrukturierungsprogramm weiterentwickeln.

Die mit Abstand **größte und wichtigste Transaktion** war der Zusammenschluss unseres Edelstahlgeschäftes Inoxum mit Outokumpu. Wir haben hier eine sehr gute, zukunftsfähige Lösung für unser Edelstahlgeschäft gefunden und gleichzeitig unsere Bilanz deutlich entlastet: Aus dem Verkauf ist uns im Dezember 2012 eine Milliarde € zugeflossen. Außerdem hat Outokumpu externe Finanzverbindlichkeiten in Höhe von rund 133 Mio € und Pensionsverpflichtungen von 338 Mio € übernommen. ThyssenKrupp hat zudem weitere Finanzforderungen gegenüber Outokumpu im Wert von rund 1,25 Mrd. € und hält zusätzlich einen Anteil von 29,9 Prozent am neuen Unternehmen, das nun Weltmarktführer für Edelstahl ist.

Aber Inoxum war nur eine von mehreren erfolgreichen Veräußerungen:

- Unsere **Metal-Forming-Gruppe** haben wir an den spanischen Automobilzulieferer Gestamp Automación verkauft.
- Der technische Dienstleister **Xervon** wurde an REMONDIS veräußert. Unsere Business Area Materials Services hat in diesem Zug auch ihr Geschäft mit Industriedienstleistungen neu geordnet.
- Die **brasilianischen Automotive-Systems-Aktivitäten** der Business Area Components Technology haben wir an Magna verkauft.

- Unsere **zivilen Schiffbauaktivitäten** haben wir an Star Capital Partners abgegeben. ThyssenKrupp konzentriert sich seitdem auf den Marineschiffsbau. Die Restrukturierung unserer Werften ist damit im Wesentlichen abgeschlossen.
- Die US-amerikanische Eisengießerei **Waupaca** haben wir an KPS Capital Partners veräußert.
- Unsere **Bauelemente-Gruppe** haben wir an Kingspan verkauft.
- Über den Verkauf von ThyssenKrupp **Tailored Blanks** aus der Business Area Steel Europe haben wir Ende September 2012 mit Wuhan Iron and Steel Corporation (WISCO) einen Vertrag unterzeichnet.

Heute, 18 Monate später, können wir das Programm zur Portfolio-Optimierung als klaren Erfolg verbuchen.

[Chart 7: Portfolio-Optimierung mit maßgeblichem Einfluss auf die finanzielle Leistungsfähigkeit]

Wir sehen bereits, dass sich die Portfolio-Optimierung positiv auf unsere **finanzielle Leistungsfähigkeit** auswirkt: Die nicht fortgeführten Geschäfte einschließlich Steel Americas standen im abgelaufenen Geschäftsjahr noch vor Wertberichtigungen für mehr als 1 Mrd € an negativem EBIT und für einen negativen Free Cash Flow von über 1,5 Mrd €. Mit der Trennung von diesen Geschäften haben wir also auch wieder mehr Freiraum für Wachstumsinvestitionen erlangt.

Das Gewicht unserer Industriegütergeschäfte innerhalb des Konzerns hat sich bereits deutlich erhöht: Ohne Edelstahl, Steel Americas und die aufgeführten anderen Verkäufe sinkt der **Umsatzanteil der Stahlproduktion** von 40 Prozent auf nur noch knapp 30 Prozent. Anders ausgedrückt: 70 Prozent, der weit größere Teil, sind Industriegütergeschäfte und Industriedienstleistungen. Der Umbau zum diversifizierten Industriekonzern ist damit weit vorangekommen und längst Realität. Gleichzeitig verbessern sich die Struktur unseres gebundenen Kapitals und unsere Kapitaleffizienz deutlich. Bisher haben wir über 60 Prozent des **gebundenen Kapitals** für die Stahlproduktion aufgewendet. Mit der Veräußerung von Edelstahl und Steel Americas reduziert sich dieser Anteil auf weniger als 40 Prozent.

Angesichts der zahlreichen Verkäufe wollten viele Mitarbeiter von uns wissen: Geht der Umbauprozess nach den Verkäufen noch weiter?

Meine Damen und Herren, die Antwort lautet eindeutig „Ja“. Zum Umbau gehört auch in Zukunft ein aktives **Portfoliomanagement**. Im konzerninternen Wettbewerb um Kapital und Ressourcen werden wir die Business Areas noch stärker in die Pflicht nehmen. Wenn einzelne Geschäftsaktivitäten unsere Ergebnisanforderungen absehbar nicht erfüllen, gibt es zwei Möglichkeiten: ein überzeugendes Sanierungskonzept oder den Verkauf.

Auch wenn nach den Verkäufen alle Business Areas profitabel sind: Für den Gesamtkonzern erzielen wir damit aber **gerade einmal ein ausgeglichenes Ergebnis und einen ausgeglichenen Cashflow**. So sind wir als ThyssenKrupp noch nicht zukunftsfähig. Wir müssen daher die Profitabilität unserer fortgeführten Aktivitäten weiter erhöhen. Deshalb werden wir unsere Effizienz erheblich steigern und die Kosten weiter senken.

In diesem Zusammenhang ist auch das aktuelle **Optimierungsprogramm bei Steel Europe** zu sehen. Steel Europe hält sich im Wettbewerbsvergleich sehr gut, hat aber im vergangenen Geschäftsjahr gerade noch eine bereinigte EBIT-Marge von 2,2 Prozent erzielt. Die Kapitalkosten deckt das Geschäft damit nicht mehr.

Hinzu kommt: Steel Europe steht vor bedeutenden Herausforderungen. Das wirtschaftliche Umfeld für die Stahlindustrie in Europa hat sich in den vergangenen Jahren verschärft. Der WTO-Beitritt der Russischen Föderation hat die Lage weiter angespannt. Wir haben uns im vergangenen Jahr der neuen Marktsituation anpassen können. An einigen Standorten fahren wir Kurzarbeit. Nach heutigem Stand rechnen wir damit, dass die Kurzarbeit mindestens bis ins erste Quartal des Kalenderjahres 2013 fortgeführt werden muss. Mit dem Betriebsrat haben wir bereits eine Verlängerung der Kurzarbeit bis zum 31. Juli 2013 vereinbart. Vor diesem Hintergrund begrüßen wir auch die Entscheidung der Bundesregierung, das Kurzarbeitergeld auf 12 Monate zu verlängern.

Noch ein weiteres Thema beschäftigt uns bei Steel Europe: Die EU-Kommission arbeitet an Plänen, um die Preise für CO₂-Zertifikate dauerhaft zu steigern. Das hätte zur Folge, dass die europäische Stahlindustrie einseitig und enorm belastet würde. Ein Alleingang Europas beim CO₂-Emissionshandel, bei dem sich die USA, China, Japan und Korea nicht beteiligen, würde unsere Wettbewerbsfähigkeit massiv gefährden. Auch hier setzen wir auf eine vernünftige politische Lösung, um die zusätzlichen Belastungen so gering wie möglich zu halten und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze in der deutschen Stahlindustrie zu erhalten.

Trotz dieser Herausforderungen gibt es keine Überlegungen, sich von Steel Europe zu trennen. Im Gegenteil: Wir werden alles daran setzen, dass Steel Europe eine erfolgreiche Zukunft in unserem Konzern hat. Aktuell arbeiten wir an einem umfassenden Optimierungsprogramm, mit dem wir Wachstumschancen für Steel Europe sowie interne Verbesserungspotenziale ausloten. Anders als bei Steel Americas agieren wir bei Steel Europe aus einer Position der Stärke heraus.

[Chart 8: impact 2015: Programm zur Effizienzsteigerung]

Um konzernweit unsere Leistungsfähigkeit zu steigern, führen wir unser Unternehmensprogramm „**impact**“ mit neuen Zielen weiter. Wir haben mit impact im abgelaufenen Geschäftsjahr bereits Kosten von mehr als 300 Mio € gespart. Für die kommenden drei Geschäftsjahre haben wir uns noch höhere Ziele gesteckt. Wir wollen einen kumulierten positiven EBIT-Effekt von 2 Mrd € erzielen. 500 Mio € wollen wir dabei im laufenden Geschäftsjahr erreichen, jeweils weitere 750 Mio € in den folgenden beiden Jahren.

Wir haben **drei maßgebliche Handlungsfelder**:

- Erstens: Eine **nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit in den einzelnen Business Areas**. Dazu haben wir umfassende Benchmarking-Projekte durchgeführt, also Vergleiche mit den jeweils relevanten Wettbewerbern.
- Zweitens: konzernweite **Querschnitts-Initiativen**. Alleine im Einkauf wollen wir die Kosten um etwa 1 Mrd € senken. Zur Effizienzsteigerung standardisieren wir zudem unsere Daten und Kernprozesse und harmonisieren unsere IT.
- Drittens: Die Straffung der **Verwaltung**. Es gibt noch zu viele unklare Zuständigkeiten und Prozesse, die zu Doppelarbeiten und Ineffizienz führen.

Das Ziel, das wir mit impact erreichen wollen, ist klar: Wir wollen als Konzern insgesamt effizienter, flexibler und deutlich profitabler werden.

Sie sehen: Es geht bei diesen Veränderungen um mehr als Kosteneinsparung. Deshalb überprüfen wir gerade unser gesamtes Führungsmodell. Es geht um die Frage, wie wir die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen, Funktionen und Regionen optimal gestalten. Wir klären Rollen, Regeln und Verantwortung, definieren Prozesse neu und optimieren Strukturen. Auch dafür haben wir uns einen ehrgeizigen Zeitplan gesteckt: Wir planen, **bereits ab Oktober 2013 in der neuen Struktur zu arbeiten.**

Einige strukturelle Änderungen haben wir bereits vorgezogen. Das sind:

- Die **Neuordnung** der **Vorstandsressorts**
- Die **Zusammenlegung** einiger **Geschäftsbereiche**
- Die Einführung einer neuen **Regionalorganisation.**

Mit der **Neuordnung im Vorstand** haben wir den Anfang gemacht. Es ist nicht geplant, den Vorstand wieder auf sechs Mitglieder aufzustocken. Wir werden unseren Anspruch, im gesamten Konzern vernetzt zu denken und zu handeln, vorleben und künftig noch direkter mit den Vorständen der Business Areas zusammenarbeiten. In der neuen Struktur, die seit dem 1. Januar 2013 gilt, berichten die CEOs der Business Areas direkt an mich, die Finanzvorstände an meinen Vorstandskollegen Guido Kerkhoff. Mein Kollege Ralph Labonte ist direkter Ansprechpartner der Personalvorstände in den einzelnen Business Areas. Nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen am 31. März 2013 wird dann Oliver Burkhard, der ab 1. Februar 2013 eng mit Ralph Labonte zusammenarbeiten wird, die Funktion des Personalvorstandes und Arbeitsdirektors übernehmen.

Damit wird die Rolle der Business Areas gestärkt, sie rücken näher an den Vorstand. Wir erwarten so eine noch wirksamere Kommunikation und Effizienz in der Umsetzung.

[Chart 9: Optimierung durch Zusammenführung von Geschäftsbereichen]

Die zweite strukturelle Änderung haben wir ebenfalls zum 1. Januar 2013 umgesetzt: Die beiden Business Areas Plant Technology und Marine Systems bilden jetzt eine gemeinsame Business Area namens „**Industrial Solutions**“. Die Geschäftsmodelle beider Einheiten sind heute sehr ähnlich. Beide verfügen über eine hohe Kompetenz in Engineering,

Projektsteuerung und Einkauf. Durch die Zusammenführung verschlanken wir nicht nur die Führungsstrukturen, sondern lassen beide Bereiche von den Stärken des jeweils anderen profitieren.

Außerdem haben wir zum 1. Januar 2013 die Konzerngesellschaften **Fördertechnik und Polysius** innerhalb der Business Area Industrial Solutions zusammengeführt. Das ermöglicht eine bessere Positionierung in den Märkten Mining, Minerals und Zement, die von beiden Töchtern bedient werden. Auch damit beseitigen wir unnötige Überschneidungen.

Wir werden also künftig fünf Business Areas haben: Die drei im **Industriegüterbereich** sind Components Technology, Elevator Technology und Industrial Solutions. Die zwei im **Werkstoffbereich** sind Material Services und Steel Europe. Für den Konzern reduziert sich damit die Komplexität.

[Chart 10: Aufbau einer schlagkräftigen Regionalorganisation]

Die dritte strukturelle Änderung, die aktuell bereits umgesetzt wird, ist unsere neue **Regionalorganisation**. In den vergangenen Jahren haben wir teilweise Marktanteile verloren, weil wir nicht mit dem schnellen Wachstum der Zukunftsmärkte Schritt gehalten haben. Solange der europäische Markt gewachsen ist, konnten wir das ganz gut kompensieren. Aber die europäische Wirtschaft stagniert. Wir müssen daher zur Aufholjagd in den Wachstumsmärkten blasen und dort wieder überproportional zum Markt wachsen. Künftig werden wir als ThyssenKrupp unsere Kräfte besser bündeln und die Regionen stärker in die Verantwortung nehmen. Daher haben wir 2012 mit dem Aufbau der Regionalstrukturen in unseren wichtigsten Auslandsmärkten Nordamerika, Brasilien, Indien und China begonnen. Weitere Regionen werden folgen.

[Chart 11: Change-Prozess wird entschlossen fortgeführt]

Klare Rollen, Prozesse und eine optimale Aufstellung sind unabdingbare Erfolgsvoraussetzungen. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg muss sich aber auch die **Kultur unseres Konzerns** fundamental wandeln. Seilschaften und hierarchisches Denken sind überholt, unflexibel, langsam und, wie wir aktuell sehen, zerstörerisch. Mitarbeiter

müssen künftig unabhängig von ihrem Kästchen im Organigramm Netzwerke aufbauen – innerhalb ihrer Business Area, ihrer Region oder ihrer Funktion.

Einige unserer Mitarbeiter haben sich skeptisch geäußert, ob der Kulturwandel überhaupt gelingen könnte. Einer schrieb mir: Kann man die Kultur eines Konzerns mit mehr als 150.000 Mitarbeitern überhaupt verändern?

Ich bin überzeugt: Wir können das. Eine neue Unternehmenskultur erfordert neben einem klar formulierten Anspruch, wie in unserem Leitbild, ein Handeln nach Werten, eine offene Kommunikation und einen vertrauensvollen Umgang miteinander.

Dazu müssen wir in die Zukunft blicken. Wenn wir weiter ausschließlich in der Vergangenheit bohren, werden wir tausend Dinge finden, die nach heutigem Anspruch nicht angemessen waren. Die Medien können jede einzelne Reise eines Gremienmitglieds aufführen, an Erkenntnis bringt es für uns nichts Neues. **Wir geben offen zu, vieles ist falsch gelaufen, vieles war nicht verhältnismäßig oder nicht mehr zeitgemäß.** Dort, wo gegen Regeln und Gesetze verstoßen wurde, werden wir vorbehaltlos aufklären und Konsequenzen ziehen. Dort, wo die Angemessenheit nicht mehr gegeben ist, werden wir klare Regeln einführen. Der angestoßene Kulturwandel ist gewollt und ohne Alternativen. Darin bestärken uns als Vorstand ganz viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die überzeugt davon sind, dass wir diesen Weg konsequent weiter gehen müssen. Und gemeinsam werden wir das schaffen.

[Chart 12: Null Toleranz für Compliance-Verstöße]

Das Thema Kulturwandel wäre nur unvollständig abgehandelt, wenn wir nicht über die Compliance-Verstöße berichten würden. Das so genannte „**Schienenkartell**“, an dem ThyssenKrupp beteiligt war, beschäftigt uns noch immer; die Untersuchungen für Privatbahnen und Weichen laufen noch. Wir haben zwar im Sinne von „Null Toleranz“ hart durchgegriffen, rasch personelle Konsequenzen gezogen und bei der Aufarbeitung intensiv mit den Behörden kooperiert. Dennoch haben die schweren Verfehlungen einzelner Mitarbeiter dem Konzern sehr geschadet. Wir mussten eine hohe Kartellstrafe entrichten. Wir sind jetzt Schadensersatzforderungen der Kunden ausgesetzt. Und wir haben darüber hinaus viel Vertrauen verspielt. Das müssen wir uns neu erarbeiten.

Kartellabsprachen und Korruption sind für uns keine Mittel, um Aufträge zu erlangen. **Lieber verzichten wir auf ein Geschäft, als gegen Gesetze zu verstoßen.** Wir als Vorstand erwarten von allen Führungskräften, dass sie in ihrem Verantwortungsbereich ordnungsgemäße Geschäftsprozesse sicherstellen, hinsehen und handeln. Diese Führungsverantwortung haben wir auch in einem Vorstandsbeschluss noch einmal unmissverständlich zum Ausdruck gebracht.

Einige Aktionäre haben uns geschrieben, die fast wöchentlich neu in den Medien auftauchenden Compliance-Verstöße seien ein Indiz dafür, dass wir noch immer nicht hart genug durchgreifen. Das Gegenteil ist der Fall: Die hohe Zahl der jetzt bekannten Compliance-Fälle macht gerade deutlich, dass wir **konsequent aufklären.** Wir mauscheln nicht, sondern bohren nach und machen Verstöße transparent. Dies werden wir auch in Zukunft tun – mit aller Konsequenz. So mussten bereits rund 50 Mitarbeiter das Unternehmen wegen Compliance-Verstößen verlassen. Ich weiß, dass dieser Prozess schmerzhaft ist. Er ist aber auch heilsam. Und ich wiederhole hier noch einmal: Wer dabei nicht mitzieht, hat bei uns nichts zu suchen.

Wir haben außerdem Ende letzten Jahres angekündigt, Reisen mit Journalisten und mit anderen Dritten, einer sorgfältigen Prüfung zu unterziehen. Als vorläufiges Ergebnis der Untersuchungen – allerdings auf Basis eines weit fortgeschrittenen Prüfungsstandes – ist festzuhalten:

Die Prüfung der Reisen mit Journalisten hat bislang ergeben, dass strafrechtliche Vorschriften und interne Richtlinien nicht verletzt wurden. Das gilt auch für Reisen mit anderen Dritten wie z.B. Arbeitnehmervertretern. Aus steuerlicher Sicht kommt die Prüfung zu dem Ergebnis, dass bei den Reisen zum Teil geldwerte Vorteile zu erfassen sind. Eine entsprechende Klärung erfolgt in enger Abstimmung mit der zuständigen Betriebsprüfung.

Das sind die vorläufigen Ergebnisse unserer Untersuchungen, die wir mit Hilfe von externen Kanzleien durchgeführt haben. Diese Prüfungen werden wir mit aller Gründlichkeit und Sorgfalt fortsetzen.

Ganz unabhängig davon gilt aber, dass Bestandteile der Reisen nicht in jeder Hinsicht angemessen waren. Deshalb steht schon jetzt fest – und das kann ich hier nur noch einmal unterstreichen: Wir werden uns klare Regeln geben, wie Reisen mit Dritten zukünftig zu gestalten sind. Das dient dem Schutz aller Beteiligten.

[Chart 13: Netto-Finanzverschuldung wie geplant auf Niveau des 3. Quartals gehalten]

Meine sehr verehrten Damen und Herren, der angestoßene Kulturwandel, die eingeleitete Portfoliooptimierung und die Maßnahmen zur Ergebnissteigerung sollen zu einer Stabilisierung der Finanzlage und einem Ausbau der Geschäfte führen. Eine Frage, die mehrfach an mich herangetragen wurde, lautete: Wie bedrohlich ist die Finanzlage des Konzerns wirklich? In aller Kürze: Sie ist nicht bedrohlich, aber sie erfordert weiterhin konsequentes Handeln.

Wir haben unsere **Netto-Finanzverschuldung** zum Ende des vergangenen Geschäftsjahres wie geplant auf dem Niveau des 3. Quartals – also bei rund 5,8 Mrd € – gehalten. Das ist dennoch ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Vorjahr, der hauptsächlich auf die Mittelabflüsse bei Steel Americas und Edelstahl zurückzuführen ist.

Es gehört weiterhin zu unseren wichtigsten Zielen, mehr Cash, also freie Mittel, zu generieren und die Netto-Finanzschulden deutlich zu reduzieren. Der Verkauf von Inoxum hat dazu bereits einen substanziellen Beitrag geleistet. Die Veräußerung von Steel Americas, die wir noch in diesem Geschäftsjahr abschließen wollen, wird uns ebenfalls deutlich entlasten.

Durch die Wertberichtigungen bei Steel Americas und Edelstahl verringerte sich unser Eigenkapital von 10,4 Mrd € zum Ende des Geschäftsjahres 2010/11 auf 4,5 Mrd €. Unsere Eigenkapitalquote sank damit von 23,8 auf 11,8 Prozent. Mit der Reduzierung unseres Eigenkapitals und dem gleichzeitigen Anstieg unserer Netto-Finanzverschuldung hat sich unser Verschuldungsgrad, das Verhältnis von Nettofinanzschulden zu Eigenkapital, **temporär** deutlich erhöht. Durch die Veräußerungen von Edelstahl und von Steel Americas wird sich dieser Wert wieder deutlich verbessern.

[Chart 14: Solide Finanzierungssituation – Kein kurzfristiger Refinanzierungsbedarf]

Ich kann Ihnen in aller Deutlichkeit sagen: Der Umbau von ThyssenKrupp zu einem diversifizierten Industriekonzern wird auf einer tragfähigen finanziellen Basis umgesetzt. Die Liquidität des Konzerns ist für die Folgejahre **vollständig gesichert**. Zum 30. September 2012 hatte ThyssenKrupp 2,3 Mrd € flüssige Mittel und 4,4 Mrd € ungenutzte Kreditlinien. Zusammen ergibt sich damit eine verfügbare Liquidität von 6,7 Mrd €. Damit sind sowohl der Finanzbedarf des operativen Geschäfts, wie auch die Fälligkeit von Kreditlinien gesichert. Es besteht **kein** kurzfristiger Refinanzierungsbedarf. ThyssenKrupp ist solide finanziert.

[Chart 15: Aktienkursentwicklung]

Wie hat sich der Börsenwert unseres Unternehmens entwickelt? Die positiven Stimmen aus dem Kapitalmarkt bestärken uns, dass die eingeleiteten Schritte, ThyssenKrupp zu einem diversifizierten Industriekonzern zu führen, richtig sind.

Der Kursverlauf zeigt klar, was Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, gut heißen und was nicht. Und das deckt sich auch mit Ihren E-Mails und Briefen an uns: Positiv **aufgenommen** wurde zum Jahreswechsel 2011/12 der unterzeichnete Verkaufsvertrag für unser Edelstahlgeschäft. **Belastend** wirkten neben dem wirtschaftlichen Umfeld vor allem folgende Faktoren: die lange Genehmigungszeit durch die europäische Behörde, die Kartellstrafe für Gleistechnik und die Tatsache, dass Steel Americas nicht die erwartete Ergebnisverbesserung erreichte. Die Ankündigung im Mai 2012, strategische Optionen für Steel Americas zu prüfen, fand Zustimmung am Kapitalmarkt und insbesondere die Zahl der Kaufinteressenten führte zu einer Trendumkehr in der Kursentwicklung. Mit der Ankündigung der personellen Neuordnung im Vorstand Anfang Dezember und dem Abschluss der Edelstahl-Transaktion legte die Aktie nochmals deutlich zu und notiert derzeit auf dem Niveau des Vorjahresschlusskurses um 18 €.

Die Kursentwicklung in den letzten Monaten zeigt uns, dass die Portfolio-Maßnahmen, die personelle Neuordnung und der eingeleitete Kulturwandel von Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, honoriert werden. Für dieses Vertrauen möchten wir uns bei Ihnen bedanken. Gleichzeitig ist uns aber auch bewusst, dass Sie in Zukunft noch mehr von uns erwarten – auch, was die Aktienkursentwicklung betrifft. Wir werden alles daran setzen, dem gerecht zu werden.

[Chart 16: Ausblick 2012/13 – fortgeführte Aktivitäten]

Lassen Sie mich vor diesem Hintergrund nun einen **Blick auf das angelaufene Geschäftsjahr 2012/13** werfen. Die Schuldenkrise im Euro-Raum ist nach wie vor ungelöst. Die Wachstumsdynamik der aufstrebenden Volkswirtschaften verlangsamt sich. Eine durchgreifende Belebung der Weltwirtschaft ist daher auch für unser Geschäftsjahr 2012/2013 nicht in Sicht.

In der Automobilbranche gehen wir von einer rückläufigen Dynamik aus. In der Stahlindustrie sind wir einem durch Mengenrückgänge und Preisdruck herausfordernden Umfeld ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund erwarten wir, dass unser Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird und das bereinigte EBIT aus fortgeführten Aktivitäten bei rund 1 Mrd €.

Für das erste Quartal 2012/2013 werden wir am 12. Februar 2012 Geschäftszahlen vorlegen. Wie wir Ihnen bereits im Dezember anlässlich der Veröffentlichung unseres Jahresabschlusses mitgeteilt haben, erwarten wir ein bereinigtes EBIT von rund 200 Mio €. Dazu werden alle fortgeführten Aktivitäten einen positiven Beitrag leisten. Diesen Ausblick für das 1. Quartal bestätigen wir. Auch beim Mittelzufluss aus den fortgeführten Aktivitäten erwarten wir, dass wir – ohne positive Veräußerungseffekte – in einem ausgeglichenen Bereich liegen werden.

[Chart 17: Den Bedarf nach „mehr“ auf „bessere“ Art und Weise erfüllen]

Meine sehr verehrten Aktionärinnen und Aktionäre,

in den vergangenen Wochen wurde in der Öffentlichkeit vor allem über die Verfehlungen und Schwächen von ThyssenKrupp diskutiert. Nur Wenige fragen nach dem **Zukunftsbild für ThyssenKrupp**. Genauso wenig wird darüber berichtet, dass sechs von acht Business Areas, also drei Viertel des Unternehmens, profitabel sind. Auch hat kaum jemand davon Notiz genommen, dass z.B. unser Industriegüter-Geschäft ein Rekordniveau beim Auftragseingang erreicht hat. Ganz ehrlich, ich glaube, dass derzeit in der Öffentlichkeit keine Resonanz für diese Themen zu finden ist.

Dennoch: Sie als unsere Aktionäre müssen ebenso wie unsere Mitarbeiter das Vertrauen und die Sicherheit haben, dass der Vorstand ein klares Zielbild verfolgt. Alle strategischen und operativen Schritte gehen in diese Richtung: Wir bauen ThyssenKrupp von einem Stahlunternehmen zu einem diversifizierten Industriekonzern um. Und den Kritikern zum Trotz kommen wir dabei mit großen Schritten voran. Ende dieses Jahres werden wir rund 70 Prozent unseres Umsatzes außerhalb der Stahlherstellung erzielen. Damit wird das Unternehmen bei der Ergebnis- und Cash-Entwicklung deutlich stärker und weniger volatil.

ThyssenKrupp hat viel Potenzial für eine glänzende Zukunft. Was uns ausmacht, ist unser herausragendes Ingenieurwissen in vielen Branchen, bei Werkstoffen, bei mechanischen

Komponenten, im Anlagenbau und Service. Das bringt die Augen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Leuchten. Wir verfügen über die **Ingenieurkunst**, um wesentlich dazu beizutragen, die Bedürfnisse einer explodierenden Weltbevölkerung trotz knapper Ressourcen zu befriedigen. Die demografische Entwicklung, der Aufstieg von Megacities, aber auch die Globalisierung der Warenströme führen dazu, dass die weltweite Nachfrage kontinuierlich steigt. Die Welt braucht immer „**mehr**“ an Konsum- und Investitionsgütern, Infrastruktur, Energie und Rohstoffen. Dieser wachsenden Nachfrage steht jedoch die Endlichkeit natürlicher Ressourcen gegenüber. Die Folgen des Klimawandels und der gesetzliche Umweltschutz erfordern weltweit „bessere“ Lösungen. Die Welt hat also nicht nur Bedarf nach „mehr“, sondern vor allem nach „**besser**“. Das heißt zum Beispiel: Energie effizienter nutzen, umweltschonender produzieren, nachhaltigere Infrastruktur aufbauen. Wir bei ThyssenKrupp können auf vielen Gebieten die Anforderungen nach „mehr“ bei gleichzeitigem „besser“ erfüllen. Lassen Sie mich das anhand von ein paar Beispielen verdeutlichen:

- Sie alle kennen die Pläne für das neue **World Trade Center** in New York. Fünf Millionen Besucher werden jährlich allein auf der Aussichtsplattform erwartet. Hinzu kommen nochmal 10.000 Menschen, die in den Büroetagen arbeiten werden. Untersuchungen zeigen aber, dass Menschen nur bereit sind, bis maximal 28 Sekunden auf einen Aufzug zu warten. Da kommt ThyssenKrupp ins Spiel: Wir bauen die 73 Aufzüge, die diese Massen mit höchster Energieeffizienz bewältigen und liefern so die beste Lösung für dieses symbolträchtige Gebäude.
- Ein weiteres Beispiel kommt aus unserem Bereich **Materials Services**: Der Flugverkehr steigt weltweit jährlich um etwa fünf Prozent. Flugzeugbau boomt. Ein **modernes Flugzeug** zum Beispiel wird wie ein gigantisches Puzzle aus Millionen von Einzelteilen zusammengebaut. Alle diese Teile müssen pünktlich und vollständig in der Montagehalle ankommen. ThyssenKrupp managt die Lieferkette für alle Zulieferteile aus Aluminium und Titan und koordiniert mehr als 500 Teilelieferanten. Das macht unser Team so gut, dass Boeing unseren Vertrag gerade bis 2018 verlängert hat.
- Die Menschen fliegen nicht nur mehr, sie fahren auch mehr Auto. In Zukunft wird das nur noch mit alternativen Energien zu bewältigen sein. Der Feind der Elektromobilität ist aber das Gewicht. Wir müssen also die Autos leichter machen. Unsere Forscher haben jetzt das ganz **neuartige, mehrschichtige Verbundmaterial** LiteCore entwickelt, das nicht nur besonders leicht, sondern auch besonders steif ist. Damit steht Autoherstellern künftig eine kostengünstige Alternative zu Aluminium-Lösungen zur Verfügung.

[Chart 18: Investitionen in fortgeführte Aktivitäten erhöht]

Um solche Geschäftschancen konsequent zu nutzen, müssen wir investieren. Trotz der herausfordernden finanziellen Situation haben wir damit im vergangenen Geschäftsjahr bereits begonnen. Zwar hat sich das **Investitionsbudget** insgesamt von 2,8 Mrd € auf 2,2 Mrd € verringert. Die Reduzierung betraf aber im Wesentlichen Steel Americas. Für alle fortgeführten Business Areas, mit Ausnahme von Materials Services, haben wir die Investitionen gegenüber dem Vorjahr jedoch deutlich gesteigert.

[Chart 19: Gezielte Akquisitionen in Wachstumsfeldern]

Mit einer Reihe **kleinerer Akquisitionen** haben wir unsere Business Areas gezielt gestärkt. Der Geschäftsbereich Elevator Technology hat beispielsweise sein internationales Profil noch weiter geschärft und strategische Zukäufe in Nordamerika, Indien und Europa getätigt. Unsere Business Area Plant Technology hat ihre Präsenz im wichtigen asiatischen Markt für Kokereitechnik ausgebaut, indem sie die in Tokio ansässige Otto Corporation erworben hat. In Europa hat Plant Technology die britische Energy & Power Global Limited übernommen. Damit wird verstärkt Kompetenz für sämtliche Engineering- und Consulting-Leistungen der Business Area im weltweiten Öl- und Gasgeschäft aufgebaut.

[Chart 20: Investitionen in organisches Wachstum getätigt]

Zudem haben wir unser **organisches Wachstum** fest im Blick. In Indien bauen wir zwei, in China sogar fünf neue Fabriken. Davon errichtet alleine Components Technology neue Werke in Shanghai, Nanjing und Changzhou und baut die Kapazität im Werk Dalian weiter aus. Unsere Business Area Elevator Technology errichtet ein neues Werk in Zhongshan, aber auch eines in Madrid.

[Chart 21: Ausgaben für Forschung und Entwicklung erhöht]

Und natürlich kann ein Unternehmen, das von seiner Ingenieurkunst lebt, nur durch beständige Innovationen bestehen. Wir haben daher auch unser Budget für **Forschung und Entwicklung** im abgelaufenen Jahr um 17 Prozent erhöht. In diesem Jahr werden wir es trotz eines schwierigen wirtschaftlichen Umfelds erneut um mehr als 10 Prozent erhöhen. Dabei nehmen wir nicht nur mehr Geld in die Hand, sondern bauen gezielt neue Bereiche auf: Dazu zählt zum Beispiel unser Technologie-Zentrum „Carbon Composites“ für neue Kohlefaserverbundstoffe in Dresden oder unser Batterie-Technikum bei Chemnitz für die Entwicklung neuer Fertigungstechnologien von Lithium-Ionen-Zellen und -Batterien.

[Chart 22: Unsere Mitarbeiter zum 30. September 2012]

Und nun das wichtigste zum Schluss: Ich komme zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ohne sie bliebe das bisher Gesagte Schall und Rauch. Sie sind es, die durch ihr Engagement unser Unternehmen verändern. Wir als Vorstand formulieren den Anspruch, geben die Richtung vor und schaffen das erforderliche Umfeld. Alles andere gestalten unsere Mitarbeiter tagtäglich überall auf der Welt.

Unsere Belegschaft hat sich im vergangenen Jahr durch die Unternehmensverkäufe deutlich verringert. Am 30. September 2012 haben wir in den fortgeführten Aktivitäten rund 152.000 Mitarbeiter beschäftigt, 7,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Der prozentuale Rückgang betraf das In- und Ausland etwa gleichermaßen. Eine geringere Mitarbeiterzahl verzeichneten vor allem die Bereiche Materials Services, Components Technology sowie Marine Systems. Elevator Technology und Plant Technology hingegen haben viele neue Mitarbeiter eingestellt.

In Deutschland arbeiteten zum Geschäftsjahresende rund 58.000 Mitarbeiter, im Ausland rund 94.000. Damit sind rund 38 Prozent unserer Gesamtbelegschaft in Deutschland beschäftigt.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um **allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von ThyssenKrupp herzlich für ihr Engagement im abgelaufenen Geschäftsjahr zu danken.** Das gilt ausdrücklich auch für die Mitarbeiter in den nicht fortgeführten Aktivitäten, die durch die Verkaufsprozesse besonders gefordert waren bzw. noch sind. Aber auch für alle anderen war das Geschäftsjahr extrem herausfordernd. Die vielen Zuschriften haben mir aber gezeigt: Die Rückendeckung in der Belegschaft für unseren Kurs ist groß. Auch dafür danke ich ihnen.

[Chart 23: ThyssenKrupp – Strategische Weiterentwicklung]

Meine Damen und Herren, ThyssenKrupp hat **hervorragende Perspektiven.** Unsere Ingenieurkunst ist weltweit gefragt. Wir haben phantastische Mitarbeiter, die mit Herzblut jeden Tag herausragende Leistungen erbringen. Wir haben loyale Kunden, die uns vertrauen und unsere Leistungen schätzen. Und wir haben fünf Business Areas, die alle profitabel sind und nur darauf warten, mit mehr Investitionen ihre Marktchancen besser zu nutzen.

Auf unserem Weg nach vorne haben wir **viel erreicht:** Wir haben die Komplexität des Konzerns, die Risiken und die Volatilität unseres Geschäfts massiv reduziert. Wir haben schmerzhaftes Wertberichtigungen vorgenommen, aber unsere Bilanz ist nun aufgeräumt. Alle unsere fortgeführten Aktivitäten erzielen heute deutlich positive Ergebnisbeiträge. Wir sind unsere große Baustelle Steel Americas angegangen. Der Verkauf geht voran und wir sind zuversichtlich, ihn im Laufe des Geschäftsjahres unter Dach und Fach zu bringen. Alle Weichen sind gestellt, damit wir künftig schlanker, schneller, effizienter und profitabler sind.

Ebenso konsequent wie die Portfolio-Optimierung entwickeln wir die Organisation des Konzerns weiter und treiben den nötigen Kulturwandel voran.

- Wir werden ein Unternehmen, in dem unsere Ingenieure, unsere Vertriebsprofis und unsere Führungskräfte über Fachbereiche und Ländergrenzen hinweg an einem Strang ziehen und gemeinsam an großen Kundenprojekten arbeiten.
- Wir werden ein Unternehmen, in dem Mitarbeiter durchgängig nach ihrer Leistung, und nicht nach ihren Verbindungen bewertet werden.
- Wir werden ein Unternehmen, in dem Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und anhand von Fakten und rationalen Analysen getroffen werden.

- Und wir werden ein Unternehmen, in dem Führungskräfte von Konzernmanagern zu echten Leitfiguren werden, die Mitarbeiter führen, sich Zielen und Werten verpflichtet fühlen und dafür Verantwortung übernehmen.

Der Weg dorthin wird nicht einfach sein, und er wird Zeit brauchen. Aber wir werden ihn bewältigen. Gemeinsam werden wir mit Mut und Zuversicht ThyssenKrupp wieder erfolgreich machen. Der Konzern hat es verdient. Unsere Mitarbeiter haben es verdient. Und Sie als unsere Aktionäre haben es verdient.