

Sperrfrist: Beginn der Rede

Rede
von

Dr. Heinrich Hiesinger

Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG

bei der

15. ordentlichen Hauptversammlung
am

17. Januar 2014

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre von ThyssenKrupp,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

herzlich willkommen zur 15. ordentlichen Hauptversammlung der ThyssenKrupp AG im RuhrCongress Bochum.

I.

[Chart 1 – Strategische Weiterentwicklung]

Unser Unternehmen, Ihr Unternehmen, ist mitten im größten Konzernumbau seit der Fusion 1999. ThyssenKrupp war in vielen Geschäftsfeldern und Funktionen nicht mehr wettbewerbsfähig. Im Mai 2011 haben wir daher unsere „Strategische Weiterentwicklung“ begonnen und klar gesagt: Diese grundlegenden Veränderungen, die alle Unternehmensteile betreffen, werden Zeit brauchen. In den vergangenen gut zweieinhalb Jahren haben wir auf dem Weg der Erneuerung schon viel erreicht und können messbare Erfolge nachweisen.

Die Schlagzeilen des zurückliegenden Jahres haben oft ein anderes Bild gezeichnet, weil sie sich überwiegend auf Probleme aus der Vergangenheit bezogen, auf Risiken, deren Ursachen wir nicht ungeschehen machen oder wie bei „Wünsch-dir-was“ aus der Welt schaffen können. Sie kennen die Stichworte: Edelstahl, Steel Americas und die Einhaltung von Regeln, kurz Compliance genannt. Wir als Vorstand sehen uns in der Verantwortung, diese Themen konsequent abzarbeiten und tragfähige Lösungen zu finden. Die Umsetzung kann nur in mehreren Schritten erreicht werden und hinterlässt tiefe Spuren in unseren Finanzkennzahlen.

Das sind auch die Gründe dafür, dass wir auch das zurückliegende Geschäftsjahr mit einem Verlust abschließen mussten und Ihnen, unseren Aktionären, keine Dividende zahlen können. Das muss, und das wird sich ändern. Dafür stehen wir als Vorstand gemeinsam ein, und dafür arbeiten wir mit allen im Unternehmen.

Wer nicht nur auf den Jahresfehlbetrag schaut, sondern alle wichtigen operativen Kennzahlen des Unternehmens im Blick hat, der wird feststellen, dass wir auf dem richtigen Weg sind und messbare Erfolge erreicht haben. In allen Geschäftsbereichen, mit Ausnahme von Steel Americas, haben wir im vergangenen Jahr ein positives operatives Ergebnis erzielt. Zum ersten Mal seit sechs Jahren

haben wir einen positiven Mittelzufluss erwirtschaftet. Die Verschuldung haben wir um 800 Millionen Euro verringert. Das sind greifbare, messbare Erfolge des Veränderungsprozesses.

II.

Wohin führt uns dieser Weg? Wie soll ThyssenKrupp in Zukunft aussehen? Und: Wie weit sind wir auf dem Weg zu unserem Ziel schon gekommen?

[Chart 2 – Zielbild ThyssenKrupp]

Zur ersten Frage: ThyssenKrupp wird in Zukunft als diversifizierter Industriekonzern deutlich ertragsstärker sein – mit einem wachsenden Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften, die eng mit unserer technologischen Kompetenz verbunden sind. ThyssenKrupp wird ein Unternehmen sein, das sich im Wettbewerb durch seine Ingenieurkunst und die Qualität seiner Produkte und Lösungen auszeichnet und so auf den Zukunftsmärkten wachsen und profitabel wirtschaften kann.

[Chart 3- Unsere Sicht auf die Zukunft – Lösungen für „mehr“ & „besser“ werden gebraucht]

Diese Ausrichtung entspricht den Entwicklungstrends auf den globalen Absatzmärkten. Weltweit nimmt die Bevölkerung zu – im Gegensatz zu den meisten europäischen Ländern. In den kommenden Jahrzehnten wird die Zahl der Menschen, die in Städten leben, weiter steigen. Damit verbunden sind gewaltige Herausforderungen, aber auch große Chancen für Unternehmen, die heute an morgen denken und Produkte und Dienstleistungen anbieten, die den Bedarf nach „mehr“ auf eine „bessere“ Art und Weise decken. Je stärker uns bewusst ist, dass viele Rohstoffe endlich sind, desto wichtiger wird es auch, das Wissen und Können, die Erfahrung und die Kunstfertigkeit der Ingenieure zu nutzen. Sie entwickeln neue Technologien zum Aufbau einer nachhaltigen Infrastruktur: neue Verfahren, die Rohstoffe effizienter einsetzen oder sogar durch erneuerbare Energien oder nachwachsende Rohstoffe ersetzen.

[Chart 4 – Beispiele für „mehr“ und „bessere“ Lösungen]

Dazu einige Beispiele: Wir bauen für die urbane Mobilität Aufzüge und Fahrtreppen, die schnell und leistungsfähig sind und mit deutlich weniger Energie auskommen als bisher. Wir entwickeln Hightech-Stähle und Verbundwerkstoffe oder auch neuartige Nocken- und Kurbelwellen, mit denen Autos ohne Verlust an Sicherheit und Komfort leichter werden und sparsamer fahren. Wir bauen Produktionsanlagen für Lithium-Ionen-Batterien mit deutlich höherer Speicherfähigkeit. Wir entwickeln/bauen Zementanlagen, die 40 Prozent weniger Kohlendioxid ausstoßen.

Das sind Beispiele für zukünftige Wachstumschancen von ThyssenKrupp. Die wollen wir als diversifizierter Industriekonzern mit den dazu gehörenden Dienstleistungen nutzen - im Interesse aller potentiellen Kunden und im Interesse unseres Unternehmens.

Wenn wir von Diversifizierung sprechen, dann haben wir vier Ziele vor Augen:

[Chart 5 – Vier Ziele der Diversifizierung von ThyssenKrupp]

Erstens haben wir den Umsatzanteil der hochvolatilen und kapitalintensiven Stahlproduktion bereits deutlich reduziert: Am Ende des letzten Geschäftsjahres betrug die Stahlproduktion weniger als 30 Prozent des Umsatzes. 70 Prozent sind also schon Geschäfte mit Industriegütern oder Dienstleistungen.

Zweitens werden wir unsere Geschäfte bei Dienstleistungen und im Anlagenbau deutlich ausbauen: Diese Geschäfte haben den großen Vorteil, dass sie bei Umsatz- und Ergebnisentwicklung viel stabiler sind. Die geringere Kapitalbindung führt zu deutlich positiven Wertbeiträgen für ThyssenKrupp. Die Jahresergebnisse der beiden Geschäftsfelder Elevator Technology und Industrial Solutions sind ein klarer Beleg dafür.

Drittens wollen und müssen wir uns stärker um die Regionen weltweit kümmern, die wachsen. Wenn wir uns die Entwicklung der Weltwirtschaft anschauen, dann stellen wir nicht erst in den letzten Jahren fest, dass das Wachstum überwiegend außerhalb Europas stattfindet. ThyssenKrupp war über Jahrzehnte sehr stark auf Europa konzentriert und gerade mit seinen Werkstoffen stark abhängig von der Konjunktur in Europa. Mit einem breiteren und regional erweiterten Angebot an Produkten und Dienstleistungen können wir von der wachsenden Wirtschaft in Asien, in Südamerika und in den USA profitieren. Das Rekordwachstum bei Elevator Technology kam genau aus diesen Regionen.

Schließlich müssen wir uns um neue Kundenbranchen kümmern. Stahlgeschäfte sind traditionell stark von wenigen Branchen abhängig, zum Beispiel von der Automobilindustrie. In manchen Jahren kann das hervorragend sein, in anderen aber zu großen Problemen führen. Deshalb sind wir dabei, immer wieder neue Kundenbranchen zu erschließen.

Beispiele hierfür sind unsere Großaufträge im Anlagenbau für die Herstellung von Düngemitteln oder unsere Produkte für die Lebensmittelindustrie: Hier entwickeln wir hocheffiziente Zentrifugen für die Zuckerindustrie und arbeiten beispielsweise an neuartigen Pasteurierungsanlagen, die Lebensmittel länger haltbar machen.

Das sind Beispiele für das, was wir Diversifizierung nennen, nach Art der Geschäfte, nach ihrer Volatilität, nach Regionen und nach Kundenbranchen.

Am Ende der grundlegenden Erneuerung des Unternehmens soll und wird ein ThyssenKrupp Konzern stehen, der auf ganz neue Weise an die große Tradition anknüpft und alte Tugenden mit neuem Leben erfüllt: Höchste Qualität bei Produkten und Dienstleistungen. Technologisch nicht nur auf der Höhe der Zeit, sondern Teil eines technischen Fortschritts, der Menschen nützt und die natürlichen Lebensgrundlagen beachtet.

Damit werden wir auch das Kapital der Aktionäre effektiver einsetzen als bisher und verlässlich Gewinne erwirtschaften. Das ist im Interesse aller: Im Interesse von Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären, im Interesse aller Mitarbeiter und natürlich im Interesse der Kunden, von deren Vertrauen der Erfolg unseres Unternehmens abhängt.

Ich sage es noch einmal: Dieser Umbau, diese grundlegende Erneuerung, braucht Zeit. Sie fragen aber natürlich zu Recht, wie sich das, was wir bisher erreicht haben, in den Zahlen niederschlägt.

III.

[Chart 6 – Geschäftszahlen 2012/13: Leichter Rückgang bei Auftragseingang und Umsatz]

Lassen Sie mich dazu kurz die Geschäftszahlen 2012/13 zusammenfassen:

- Unsere fortgeführten Aktivitäten haben nach der Rückgliederung von Steel Americas im Geschäftsjahr 2012/13 neue Aufträge über 38,6 Milliarden Euro gewonnen – zwölf Prozent weniger als im Vorjahr. Auf vergleichbarer Basis beträgt der Rückgang acht Prozent. Grund dafür waren vor allem niedrige Preise im Werkstoff-Geschäft. Hier konnten auch wir uns dem schwierigen Marktumfeld besonders in Europa nicht entziehen. Wesentliche Stützen waren die hohen Auftragseingänge von Elevator Technology und von Industrial Solutions.

- Der Umsatz der fortgeführten Aktivitäten ging um sieben Prozent auf 38,6 Milliarden Euro zurück. Auf vergleichbarer Basis entspricht das einem Rückgang von drei Prozent. Hauptgrund dafür waren auch hier geringere Umsätze in den Werkstoff-Geschäften. Solide Zuwächse gab es im Anlagen- und Schiffbau und in der Aufzugssparte. Elevator Technology hat neue Rekordwerte erzielt.

[Chart 7 – Geschäftszahlen 2012/13: Ziele beim Bereinigten EBIT erreicht]

- Das Bereinigte EBIT lag in der Struktur des Vorjahres bei 1,1 Milliarden Euro und damit voll im Plan. In der neuen Struktur nach der Rückgliederung von Steel Americas sind es etwa 600 Millionen Euro.
- Unterm Strich betrug der Jahresfehlbetrag im zurückliegenden Geschäftsjahr aber immer noch 1,5 Milliarden Euro.

Wo sind jetzt die messbaren Erfolge im operativen Geschäft erkennbar? Dazu einige Vergleichszahlen:

[Chart 8 – Messbare Erfolge durch Strategische Weiterentwicklung]

- Im Geschäftsjahr 2010/11 haben wir mit dem Stahl in Europa noch ein Bereinigtes EBIT von 1,1 Milliarden Euro erwirtschaftet. Im vergangenen Jahr waren es gerade noch 143 Millionen Euro. Diese beiden Zahlen machen mehr als deutlich, was es für ThyssenKrupp bedeuten würde, wenn unsere Bilanz auch heute noch überwiegend von der Stahlproduktion abhängig wäre. Inzwischen kommen 70 Prozent unseres Umsatzes und 80 Prozent des Ergebnisses aus dem Geschäft mit Industriegütern und Dienstleistungen. Hätten wir das nicht geschafft, stünde es heute um Ihr Unternehmen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, deutlich schlechter.
- Wir haben in der Vergangenheit zu wenig getan, um uns im Wettbewerb zu behaupten, uns zu wenig um Produktivität und Effizienz gekümmert und die im Konzern möglichen Synergien so gut wie nicht genutzt. Statt ihre Stärken zu bündeln, haben die einzelnen Geschäftsbereiche oft nebeneinander her gearbeitet. Dagegen haben wir das unternehmensweite Effizienzprogramm „impact 2015“ gesetzt. Bis zum Geschäftsjahr 2014/15 werden wir die Kosten um etwa 2,3 Milliarden Euro verringern und damit unsere

Produktivität steigern. Davon haben wir im zurückliegenden Jahr bereits 600 Millionen Euro statt der geplanten 500 Millionen Euro verwirklicht und damit unser ehrgeiziges Ziel um 20 Prozent übertroffen. Nur aufgrund dieser Kosteneinsparungen konnten wir das erwartete operative Ergebnis auch bei geringerem Umsatz erreichen.

- ThyssenKrupp hat in den zurückliegenden Jahren jedes Jahr mehr Geld ausgegeben als eingenommen. Wir alle wissen, dass das nicht dauerhaft tragfähig ist. Die Folge war eine massive Netto-Verschuldung von in der Spitze über sechs Milliarden Euro. Wir haben im zurückliegenden Jahr zum ersten Mal seit sechs Jahren wieder einen positiven freien Mittelzufluss erwirtschaftet: 600 Millionen Euro. Im Vorjahr lag der Mittelabfluss noch bei 1,7 Milliarden Euro. Wir sind also zum ersten Mal seit vielen Jahren in der Lage, unsere Netto-Finanzschulden zu verringern und aus eigener Kraft in die Zukunft des Unternehmens zu investieren. Zum Bilanzstichtag Ende September 2013 haben wir die Netto-Schulden um 800 Millionen Euro auf rund fünf Milliarden Euro gesenkt. Das ist ein Schritt in die richtige Richtung. Mit einer weiter verbesserten operativen Entwicklung, den Mitteln aus der Kapitalerhöhung im Dezember 2013 und dem Verkauf des Stahlwerks in den USA werden wir die Schulden des Konzerns weiter verringern.

[Chart 9 – Geschäftsbereiche mit positiven Entwicklungen]

Auch die Ergebnisse unserer Geschäftsbereiche zeigen schon heute, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Fünf von sechs Geschäftsbereichen haben positive Ergebnisse geliefert. Steel Americas konnte mit einem Bereinigten EBIT von -495 Millionen Euro seinen Verlust halbieren. Im Einzelnen sieht die Entwicklung so aus:

- Bei den anderen Geschäften mit Werkstoffen ging das Ergebnis wegen niedrigerer Preise und Mengen zurück. Wir konnten den Rückgang aber begrenzen. Bei Materials Services lag das Bereinigte EBIT bei 236 Millionen Euro, bei Steel Europe waren es 143 Millionen Euro. Das ist in einem extrem schwierigen Marktumfeld ein gutes Ergebnis, die Mehrzahl der europäischen Stahlhersteller macht Verluste. Mit seinem Optimierungsprogramm arbeitet Steel Europe an einer Effizienzsteigerung in Höhe von mindestens 500 Millionen Euro.
- Bei den Komponenten für PKW, LKW, Baumaschinen und die Windenergie ergibt sich ein gemischtes Bild. Die Ergebnisse blieben mit 244 Millionen Euro deutlich unter dem

Vorjahreswert von 453 Millionen Euro. Dazu beigetragen haben der Verkauf von Geschäftsteilen, die geringere Nachfrage, vor allem aber hohe Investitionen in die Zukunft. Dazu gehören Anlaufkosten für neue Werke und neue Produkte. Ein Beispiel sind die hohen Entwicklungskosten für den Umstieg auf die elektrisch unterstützte Lenkung, die in neuen Automodellen bereits erfolgreich eingesetzt wird.

- Bei Elevator Technology haben wir mit 675 Millionen Euro Bereinigtem EBIT ein neues Rekordniveau erreicht. Die Marge lag bei 11 Prozent, verglichen mit 10,3 Prozent im Vorjahr, im Schlussquartal sogar bei 11,2 Prozent. Ein herausragendes Großprojekt aus diesem Geschäftsbereich ist der neue Eisenbahntunnel unter dem Bosphorus, für den wir 198 Aufzüge und 165 Fahrtreppen liefern. Damit sind wir einer der wichtigsten Partner bei diesem großen Infrastrukturprojekt.
- Bei Industrial Solutions lag das Bereinigte EBIT mit 640 Millionen Euro erfreulicherweise auf dem Niveau des Vorjahres, obwohl das Vorjahr durch Auflösung von Rückstellungen im Marineschiffbau begünstigt war. Auch in diesem Geschäftsbereich haben wir es geschafft, wieder wichtige neue Großprojekte zu gewinnen, für Düngemittelanlagen in den USA und Zementanlagen in Thailand und in Indonesien.

[Chart 10 – Aktienkursentwicklung]

Der Umbau unseres Unternehmens zu einem diversifizierten Industriekonzern, die konsequente Umsetzung der Strategischen Weiterentwicklung und die erforderlichen Aufräumarbeiten spiegeln sich auch im Kursverlauf unserer Aktie wider. Mit Geschäftsjahresbeginn hat die Aktie positiv auf die erkennbaren Fortschritte bei der Strategischen Weiterentwicklung reagiert und sich über weite Strecken gut entwickelt. Zur Mitte des Geschäftsjahres haben dann jedoch Spekulationen über eine Kapitalerhöhung, die langwierigen und schwierigen Verkaufsverhandlungen von Steel Americas und potentielle Risiken aus den Altlasten des Konzerns den Kurs gedrückt.

Derzeit liegt der Aktienkurs um die 18 Euro, das heißt, wir konnten mittlerweile wieder deutlich aufholen, die Gesamtdynamik des DAX aber noch nicht abbilden. Diese Kursentwicklung der letzten Monate zeigt uns, dass Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, unsere Schritte zum Konzernumbau erkennen und anerkennen. Für dieses Vertrauen danken wir Ihnen.

[Chart 11 – Drei wesentliche Gründe für Fehlbetrag 2012/13]

Trotz aller Fortschritte haben wir das Geschäftsjahr wieder mit einem Fehlbetrag abschließen müssen, der sich im Vergleich zum Vorjahr zwar um 70 Prozent von 5 Milliarden Euro auf 1,5 Milliarden Euro verringert hat, für uns alle aber absolut unbefriedigend ist. Wesentlich verantwortlich für den Fehlbetrag waren die Aufwendungen aus unserer Beteiligung an Outokumpu, die operativen Verluste und Wertberichtigungen bei Steel Americas sowie das Bußgeld und die Rückstellungen für Compliance-Verstöße durch das Schienenkartell.

IV.

[Chart 12 – Outokumpu: Beendigung aller finanziellen Verbindungen]

Zunächst zu Edelstahl und Outokumpu. Das europäische Edelstahlgeschäft hat sich seit dem Verkauf insbesondere auf der Preisseite dramatisch verschlechtert. Das hat bei Outokumpu zu deutlich höheren Verlusten und Mittelabflüssen geführt, als ursprünglich erwartet. Die europäischen Behörden hatten den Verkauf an Outokumpu an die Bedingung geknüpft, das Edelstahlwerk von AST in Italien und einige europäische Service-Center und Vertriebs-Tochterunternehmen zu verkaufen. Das war für Outokumpu im diesem schlechten Marktumfeld im vorgegebenen Zeitrahmen zu einem angemessenen Preis nicht möglich.

Wir haben daher am 29. November 2013 einen Vertrag unterschrieben, mit dem wir unsere nachrangige Finanzforderung, die bei der Inoxum-Transaktion entstanden ist, an Outokumpu übertragen. Im Gegenzug übernehmen wir die Unternehmen VDM und AST, deren Verkauf die EU zur Auflage gemacht hatte.

Mit dem Tausch kann Outokumpu die Auflagen der EU-Kommission wertschonend und fristgerecht erfüllen und seine Finanzierung neu ordnen. Für ThyssenKrupp vermeiden wir damit einen Totalausfall unserer Finanzforderung sowie weitere Geldabflüsse und Verlustübernahmen bei Outokumpu. Das ist auch im Interesse unserer Aktionäre, weil eine Wertvernichtung uns empfindlich getroffen hätte. Gleichzeitig werden wir unserer Verantwortung gegenüber unseren ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht, die heute bei Outokumpu arbeiten, weil diese mit einer tragfähigen Finanzierung eine neue Perspektive haben.

Im Zuge der Transaktion geben wir auch unseren Anteil von 29,9 Prozent vollständig auf und beenden alle weiteren finanziellen Verbindungen zu Outokumpu. Damit müssen wir uns auch nicht

mehr an der angekündigten Kapitalerhöhung beteiligen und vermeiden die Übernahme weiterer anteiliger Verluste von Outokumpu. Die Transaktion steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der zuständigen Wettbewerbsbehörden und der Mitwirkung und Zustimmung von Aktionären, Banken und Gläubigern zum Gesamtkonzept. Einen wichtigen Zwischenschritt haben wir vorgestern erreicht. Die EU-Kommission hat ThyssenKrupp nach einer intensiven Prüfung als geeigneten Käufer für die von der Auflage betroffenen Unternehmen akzeptiert. In einem weiteren Schritt erfolgt jetzt das reguläre Fusionskontrollverfahren durch die EU-Kommission und die entsprechenden Behörden in weiteren Ländern.

Zurzeit sind wir noch nicht die Eigentümer von VDM und AST. Bis zum Abschluss der Transaktion wird es auch noch einige Zeit dauern. Erst danach können wir uns detailliert zu unseren Plänen für diese Werke äußern.

Immer wieder habe ich gehört und gelesen, dass der Tausch unserer Finanzforderung gegen Vermögenswerte von VDM und AST eine Rückabwicklung des Edelstahlverkaufs sei. Das stimmt einfach nicht. Mit Ausnahme von AST und VDM bleiben alle anderen Edelstahlwerke in Deutschland, China, Mexiko und den USA bei Outokumpu. Diese Vereinbarung war angesichts der aktuellen Situation von Outokumpu die aus meiner Sicht einzig vernünftige Lösung: für ThyssenKrupp und für Outokumpu. Wir sichern mit dem Tausch das Vermögen von ThyssenKrupp und damit Ihr Vermögen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Es bleibt bei der strategischen Entscheidung zum Ausstieg aus dem Edelstahlgeschäft, auch wenn wir dafür jetzt einen Umweg gehen müssen. Insgesamt hat der Verkauf des Edelstahls unsere Bilanz spürbar entlastet. Wir haben im Dezember 2012 eine Milliarde Euro in bar bekommen. Die Schulden und die Pensionsverpflichtungen von Inoxum in Höhe von annähernd einer halben Milliarde Euro hat Outokumpu zusätzlich übernommen. VDM und AST haben darüber hinaus einen Vermögenswert von knapp einer Milliarde Euro. Ohne den Verkauf von Inoxum und die jetzige Vereinbarung hätten wir heute deutlich größere Probleme auf der Finanzseite, bei Schulden und Eigenkapital.

[Chart 13 – Steel Americas: Tragfähige Lösung für beide Werke]

Ich komme zur Lage von Steel Americas. Bis heute lastet dieses Projekt bleischwer auf unserem Konzern. Daher sind wir froh, dass wir nach langen Verhandlungen eine tragfähige Lösung gefunden haben. Das Walz- und Beschichtungswerk in den USA wird für 1,55 Milliarden US-Dollar

an ein Konsortium aus ArcelorMittal und Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation verkauft. Genau so wichtig wie der Kaufpreis war für uns, dass sich der Käufer verpflichtet hat, bis 2019 jährlich zwei Millionen Tonnen Brammen bei ThyssenKrupp CSA in Brasilien zu kaufen. Diese Lösung ist ein wichtiger Schritt in Richtung Entkoppelung der beiden Werke. Sie macht uns im Übrigen unabhängiger von der Wechselkursentwicklung und verringert das Preisrisiko für den Markteintritt in den USA.

Knackpunkt bei den langwierigen Verhandlungen war nicht der Verkaufspreis. Es waren vielmehr die umfassenden Liefer- und Leistungsverträge in Brasilien, unter anderem zur verpflichtenden Abnahme von Brammen von ThyssenKrupp CSA und Eisenerz von Vale. Diese gelten bis zum Jahr 2019 und teilweise darüber hinaus. Für ThyssenKrupp waren deshalb nur Verkaufsoptionen vertretbar, die diese Liefer- und Leistungsverträge mit berücksichtigen. Ein Verkauf des Werks in den USA war damit nur so möglich wie jetzt vereinbart: mit einem mehrjährigen Brammenliefervertrag, der unsere Verpflichtungen in Brasilien abdeckt.

Das Werk in Brasilien hat eine jährliche Produktionskapazität von bis zu fünf Millionen Tonnen Brammen. Die Vereinbarung mit dem Konsortium lastet das Werk also schon zu mindestens vierzig Prozent aus. Zugleich erschließen wir uns neue Chancen in Nord- und Südamerika. Im vierten Quartal des abgelaufenen Geschäftsjahres hat CSA schon zwanzig Prozent der eigenen Produktion an externe Kunden in diesen Ländern verkauft.

Wir konzentrieren uns jetzt noch stärker auf das, was wir selber tun und beeinflussen können: auf die operative Verbesserung unseres Werks in Brasilien. Die Kokerei, das Sorgenkind seit Jahren, haben unsere Experten aus dem Anlagenbau schon auf einen technisch guten Stand gebracht. Den Hochofen, der im Mai letzten Jahres ausgefallen war, haben wir schrittweise wieder hochgefahren. Die Umweltschutzmaßnahmen, die die Behörden von uns erwarten und die wir mit ihnen vereinbart haben, sind rechtzeitig und fast vollständig umgesetzt. Damit können wir nun auch die endgültige Betriebserlaubnis beantragen.

Vereinzelt wird von einem falschen Verkaufszeitpunkt oder von einem Verkauf zu Schleuderpreisen gesprochen. Dieser Eindruck mag entstehen, wenn der Verkaufspreis von den hohen Investitionen abgeleitet wird. Oder wenn die Annahme besteht, die Verluste werden nur in Brasilien erwirtschaftet und das Werk in den USA arbeite profitabel. Beides trifft nicht zu. Für den Unternehmenswert zählen

die Erwartungen auf zukünftige Gewinne, nicht die getätigten Ausgaben. Und die Verluste haben sich im letzten Geschäftsjahr nahezu hälftig zwischen Brasilien und den USA aufgeteilt. Im Rahmen unserer Sorgfaltspflicht vergleichen wir als Vorstand zusätzlich die Verkaufskonditionen immer auch mit einer möglichen Weiterführung der Geschäfte. Für das Werk in Alabama hat das zu einer Verkaufsentscheidung geführt, für Brasilien nicht.

Natürlich hätten wir uns gewünscht, die Themen Edelstahl und Steel Americas in einem einzigen Schritt abschließend zu regeln. Für uns als Vorstand kommt es aber darauf an, tragfähige Lösungen für alle unsere Großbaustellen zu finden. Wir wollen Werte erhalten, nicht vernichten.

[Chart 14 – Compliance: Weitere Fortschritte]

Compliance war das dritte große Thema, mit dem wir uns im Berichtsjahr intensiv beschäftigen mussten. Ich hatte Ihnen schon im vergangenen Jahr zur Beteiligung am Schienenkartell berichten müssen. Die Deutsche Bahn hatte Ende 2012 Klage gegen ThyssenKrupp und weitere Unternehmen erhoben. Nach langen Gesprächen konnten wir uns Mitte November 2013 mit der Deutschen Bahn grundsätzlich über Schadensersatz im Rahmen der bestehenden Rückstellungen vergleichen. Dieser Vergleich steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der jeweils zuständigen Gremien und der Fördermittelgeber. Deshalb können bis zum Inkrafttreten der Vereinbarung noch einige Wochen vergehen.

Aus dem unternehmensinternen Amnestieprogramm, das inzwischen abgeschlossen ist, haben sich keine Hinweise zu den laufenden Untersuchungen des Bundeskartellamts ergeben. Dabei geht es um den Vorwurf von Preisabsprachen bei der Lieferung bestimmter Stahlprodukte an Unternehmen der deutschen Automobilindustrie und ihre Zulieferer. Das Verfahren ist noch nicht abgeschlossen. Das gilt auch für unsere internen Untersuchungen in diesem Zusammenhang. Nach derzeitiger Erkenntnislage können signifikante nachteilige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns nicht ausgeschlossen werden.

Damit wir in Zukunft möglichst frei von solchen Risiken sind, haben wir unser Programm zur Bekämpfung von Korruption, von Kartellverstößen und zur Einhaltung aller Regeln im abgelaufenen Geschäftsjahr kontinuierlich weiter entwickelt. Der Bericht einer freiwilligen Sonderprüfung bestätigt uns in diesem Vorgehen. Die externen Prüfer halten das Compliance-System von ThyssenKrupp für insgesamt sachgerecht organisiert und auch die Ausstattung für angemessen. Einige Vorschläge

zur weiteren Verbesserung haben wir entweder schon aufgenommen oder werden das so schnell wie möglich tun. Den vollständigen Bericht haben wir mit der Einladung zu dieser Hauptversammlung auf unserer Internet-Seite veröffentlicht, damit alle Interessierten sich ein eigenes Bild machen können. Der Bericht kann auch hier im Foyer eingesehen werden.

Meine Damen und Herren, heute Morgen hat der Aufsichtsrat Dr. Donatus Kaufmann zum Vorstand für Recht und Compliance bestellt. An dieser Stelle möchte ich Sie, lieber Herr Kaufmann, herzlich willkommen heißen bei ThyssenKrupp. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit und Ihr Engagement bei diesem für uns überaus wichtigen Thema.

V.

Die Folgekosten der großen Aufräumarbeiten, von denen ich Ihnen berichten musste, sind derzeit leider noch größer als die operativen Erfolge. Vorstand und Aufsichtsrat müssen Ihnen daher vorschlagen, auch in diesem Jahr keine Dividende zu zahlen. Ich weiß, dass Sie das nicht zufrieden stellt. Auch wir sind nicht zufrieden. Sie wissen aber auch, dass eine Dividende nur dann gezahlt werden kann, wenn das neben der formalen Ausschüttungsfähigkeit für den Konzern wirtschaftlich vertretbar ist. An dieser Voraussetzung fehlt es trotz deutlicher und messbarer operativer Verbesserungen im vergangenen Geschäftsjahr.

Ich versichere Ihnen: Der Vorstand arbeitet gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ganzer Kraft daran, dass der Konzern wieder in allen Geschäftsfeldern erfolgreich wirtschaftet. Wir tun das gleichermaßen im Interesse der Eigentümer und der Beschäftigten. Alle sollen vom wachsenden Erfolg etwas haben. Deshalb wollen wir auch die Erträge so steigern, dass ThyssenKrupp wieder verlässlich eine attraktive Dividende zahlen kann.

[Chart 15 – Kapitalerhöhung: Verbesserung des Gearing]

Mit der Lösung für Steel Americas und mit der weiteren Aufarbeitung der Compliance-Themen haben wir wesentliche Voraussetzungen geschaffen für die notwendige Kapitalerhöhung im Dezember, die uns rund 880 Millionen Euro eingebracht hat. Das Auftragsbuch war nach kurzer Zeit mehr als voll, die Nachfrage am Ende fast dreimal so hoch wie das Angebot. Das zeigt, dass die Anleger am Kapitalmarkt Vertrauen in unseren ganzheitlichen Veränderungsprozess haben. Mit dem Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre haben wir von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Sie uns bei der Hauptversammlung am 20. Januar 2012 gegeben haben. Damit konnten wir die

Kapitalerhöhung schnell umsetzen und weitere Unsicherheiten für die Aktienkursentwicklung aus dem Markt nehmen.

Insgesamt haben wir die Kapitalbasis des Konzerns ohne größere Verwässerung für die Aktionäre gestärkt. Nach der Kapitalerhöhung lag unsere Eigenkapitalquote zum Ende des Geschäftsjahres rechnerisch bei 9,4 Prozent, davor waren es 7,1 Prozent. Das Verhältnis Nettofinanzschulden zu Eigenkapital, das sogenannte Gearing, verbesserte sich rechnerisch von rund 200 Prozent auf 123 Prozent.

Mit Punkt 8 der heutigen Tagesordnung schlagen wir eine Erneuerung einer entsprechenden Ermächtigung vor. Herr Kerkhoff wird das im Anschluss erläutern.

[Chart 16 – Strategische Weiterentwicklung: Zukunftsfähigkeit gesteigert]

Mit der Kapitalerhöhung haben wir uns finanziell gestärkt. Das ist die eine Seite. Gleichzeitig haben wir auch auf anderen Feldern im vergangenen Geschäftsjahr an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gearbeitet. So haben wir uns eine neue wettbewerbsfähige Struktur gegeben. Sie unterstützt den notwendigen Wandel der Unternehmenskultur und die stärkere Betonung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Wir haben weltweit Aufgaben, Prozesse und Berichtswege neu definiert. Wir haben uns dabei von der Überlegung leiten lassen, wie wir dort effektiver arbeiten können, wo es vermeidbare Doppelarbeit gibt, wo Strukturen und Prozesse nicht zu den Aufgaben passen und wo wir die Stärken des Konzerns sinnvoller nutzen können.

1.700 Führungskräfte haben sich in intensiven Workshops auf ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit verpflichtet, das von Offenheit und Ehrlichkeit, von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Dabei ging es auch um den gegenseitigen Austausch und ein verändertes Führungsverständnis. Wir haben die Aufgabenverteilung und die Struktur des Vorstands gestrafft. Die Zahl der Bereichsvorstände haben wir von 32 auf 18 fast halbiert und die Zahl der Zentralfunktionen von 26 auf 17 verringert. Inzwischen sind fast 70 Prozent der Führungspositionen auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands neu besetzt.

Weltweit werden wir rund 3.000 Stellen in den Verwaltungsfunktionen abbauen. In der Konzernzentrale in Essen haben wir den Anfang gemacht und im Einvernehmen mit der Mitbestimmung die Zahl der Stellen um rund 20 Prozent reduziert. Das hat auch dazu geführt, dass

wir bei unseren Führungskräften deutlich jünger und weiblicher geworden sind. Die Konzernzentrale und die Führungen der Geschäftsbereiche arbeiten bereits heute in der neuen Struktur. Die gesamte Organisation des Unternehmens wird dem Schritt für Schritt folgen. Der Zusammenschluss der Aktivitäten im Anlagenbau in dieser Woche ist dazu ein konkretes Beispiel. Die neue Organisationsstruktur wirkt sich nicht nur positiv auf die Kultur, auf das Miteinander im Unternehmen aus, sie senkt auch unsere Kosten und macht uns wettbewerbsfähiger.

Der gesamte Umbau des ThyssenKrupp Konzerns verlangt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einiges ab: erhebliche Mehrarbeit, auch schmerzliche Einschnitte. Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für das Unternehmen, für seine und für ihre eigene Zukunft mit ganzer Kraft einsetzen, ganz herzlich für ihr Engagement und ihre Ideen. Dieser Dank gilt auch denen, die sich als Betriebsräte besonders für die Interessen der Belegschaft engagieren. Wir sind nicht immer einer Meinung, aber wir arbeiten verlässlich und mit Respekt für die jeweiligen Aufgaben zusammen.

VI.

[Chart 17 – Strategische Weiterentwicklung: Investitionen in Forschung & Entwicklung]

Genauso wichtig für die Zukunft Ihres Unternehmens sind Investitionen in Anlagen und besonders in Forschung und Entwicklung. Die Basis dafür ist unser herausragendes Ingenieurwissen, wir nennen das die Ingenieurkunst. Das ist die Klammer unserer Geschäfte. Wir wollen und wir können unseren Kunden immer wieder neue, bessere Lösungen anbieten, für ihre spezifischen Bedürfnisse. Unser Konzern lebt von der Technik, von technischen Innovationen. Unsere Ingenieure glauben daran, dass es für jedes technische Problem auch eine Lösung gibt. Die Neugier, die Lust an neuen Lösungen wird nie aufhören. Die Ingenieurkunst ist eine erneuerbare Energiequelle, ein Rohstoff, der nie zu Ende geht. Innovationskraft und Spitzentechnologien sind deshalb ganz wichtige Elemente in unserer Strategischen Weiterentwicklung. Daran haben wir im vergangenen Geschäftsjahr konsequent gearbeitet und das mit Erfolg:

- Wir haben 1,4 Milliarden Euro in den Ausbau bestehender und in neue Werke investiert.
- Alle Geschäftsbereiche haben mehr Geld für Forschung und Entwicklung ausgegeben; insgesamt lagen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bei 647 Millionen Euro. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind zum zweiten Mal in Folge deutlich

gestiegen, um zehn Prozent.

- Die Zahl der Frauen und Männer in unseren Forschungseinrichtungen weltweit ist um fünf Prozent gestiegen. Inzwischen forschen rund 3000 Menschen für ThyssenKrupp.

Wir werden diesen Weg weiter gehen.

Zusammenarbeit und Austausch zwischen den Geschäftsbereichen waren in der Vergangenheit bei ThyssenKrupp eher Ausnahme als Regel. Jetzt wollen wir, was Ausnahme war, zur Regel machen.

An einigen Stellen gelingt uns das schon heute sehr gut. Lassen Sie mich auch hier an Beispielen deutlich machen, um was es uns geht:

[Chart 18 – Beispiele für aktuelle Forschungsprojekte: InCarplus]

- Im Projekt InCarplus, unserem derzeit größten Forschungs- und Entwicklungsprojekt, arbeiten Ingenieure von Steel Europe mit den Entwicklern von Components Technology sowie von Industrial Solutions zusammen. Wir bündeln Wissen, Erfahrung und Können zu Themen wie Leichtbau, Energieeffizienz, Elektromobilität und Umweltschonung. Bei der Optimierung des Verbrennungsmotors setzt das Projekt auf neue Treibstoff sparende Lösungen für Ventil- und Kurbelantrieb. Außerdem entwickeln wir neue Anwendungen rund um das Elektroauto. In einem weiteren Teilprojekt geht es um den Einsatz neuer Stahlsorten. Das ist unser Anspruch: Wir wollen Werkstofflieferant sein und genauso Technologie- und Entwicklungspartner der Automobilindustrie. Aus diesem Projekt erwarten wir mindestens 40 neue Produktlösungen.

[Chart 19 – Beispiele für aktuelle Forschungsprojekte: Mehrzweck-Fermentationsanlage Leuna]

- In Leuna haben wir im vergangenen Sommer die in ganz Europa erste Mehrzweck-Fermentationsanlage zur Herstellung von Chemikalien auf biologischer Basis eröffnet. Bio-Kunststoffe eignen sich hervorragend für die Herstellung von Verpackungsmaterialien, für Folien und Textilien. Die Biotechnologie ist eine der Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts und kann, wenn man es richtig anpackt, erheblich dazu beitragen, nicht erneuerbare Ressourcen zu ersetzen. ThyssenKrupp verfügt hier über umfassendes Wissen,

von der Grundlagenforschung bis zum Betrieb von industriellen Versuchsanlagen. Mit der Anlage in Leuna sind wir in der Lage, Verfahren von der Laborphase in die industrielle Produktion zu überführen.

[Chart 20 – Beispiele für aktuelle Forschungsprojekte: Umwandlung von Prozessgasen]

- Ein weit in die Zukunft reichendes Forschungsvorhaben haben wir mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft initiiert. Wir wollen Wege finden, wie Prozessgase aus der Stahlherstellung in wertvolle chemische Grundstoffe umgewandelt werden können und dafür erneuerbare Energien nutzen. Dabei soll auch das Kohlendioxid aus den Prozessabgasen fast vollständig umgewandelt werden. Wenn dieses Projekt zum Erfolg geführt wird, dann ist Kohlendioxid als Rohstoff einsetzbar und das Klima wird deutlich weniger belastet. Vorarbeiten für dieses Projekt haben unsere Geschäftsbereiche Steel Europe und Industrial Solutions gemeinsam mit dem Max-Planck-Institut für Chemische Energiekonversion in Mülheim, hier ganz in der Nähe, geleistet. Zu den Partnern gehören neben Max-Planck- und Fraunhofer-Gesellschaft Unternehmen wie BASF, Bayer, RWE und Siemens. Die breite technologische Basis von ThyssenKrupp ist ideal dafür, um solch ein branchenübergreifendes Projekt in Gang zu setzen.

Das waren drei Beispiele, die ich noch um viele weitere ergänzen könnte. Das sind hervorragende Voraussetzungen für den Erfolg unseres Konzerns, der mit seiner Ingenieurkunst und seiner Innovationskraft immer wieder neue, bessere Lösungen schafft für eine Welt mit immer knapperen Ressourcen und wachsender Bevölkerung.

VII.

[Chart 21 – Ausblick für das Geschäftsjahr 2013/14]

Wir investieren in die Zukunft und werden auf dem Weg dahin auch in diesem Jahr wieder klar messbare Fortschritte und Erfolge erzielen.

Der Erfolg unserer Arbeit hängt allerdings oft nicht allein von unseren eigenen Anstrengungen ab. Wir sind auf verlässliche politische Rahmenbedingungen angewiesen. Dazu gehören für ein energie- und stromintensives Unternehmen wie ThyssenKrupp besonders die Energiepreise. Sowohl bei der Neugestaltung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) als auch bei dem von der EU-Kommission eingeleiteten Beihilfeverfahren gegen die Bundesrepublik Deutschland muss gelten: Branchen mit

stromintensiver Produktion, die weltweit im Wettbewerb stehen, müssen auch in Zukunft so behandelt werden, dass die Kosten für Strom ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden und die damit verbundenen Wertschöpfungsketten und Arbeitsplätze.

Dabei geht es nicht um eine Neiddebatte. Strom ist für Privathaushalte und Unternehmen zu teuer. Die Kosten müssen für alle schnell auf ein erträgliches Maß begrenzt werden. Für die energieintensiven Industrien sind durch die EEG-Umlage Mehrkosten entstanden, die andere Unternehmen außerhalb Deutschlands nicht zu tragen haben. Dieser Nachteil muss auch in Zukunft durch Ausgleichsregelungen kompensiert werden.

Nach meinem Eindruck gibt es darüber im Kern einen breiten Konsens in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Konsens muss sich im neuen EEG wiederfinden und auch im Ergebnis der Verhandlungen zwischen Bundesregierung und EU-Kommission.

Ich komme nun zum Ausblick. Für das laufende Geschäftsjahr erwarten wir in einem verhaltenen wirtschaftlichen Umfeld:

- einen Konzernumsatz, der im mittleren einstelligen Prozentbereich wächst,
- ein Bereinigtes EBIT, das einschließlich Steel Americas deutlich steigt, von rund 600 Millionen Euro auf rund eine Milliarde Euro,
- positive Ergebnisse in fünf der sechs Geschäftsbereichen und weiter zurückgehende Verluste bei Steel Americas,
- die Senkung der Kosten aus unserem Effizienzprogramm „impact 2015“ um rund 850 Millionen Euro,
- eine deutliche Verbesserung des Jahresergebnisses in Richtung eines wieder ausgeglichenen Ergebnisses und
- eine weitere Verringerung der Netto-Finanzschulden durch die erwarteten Mittelzuflüsse aus dem Verkauf des Werks in den USA, weiteren Portfolio-Maßnahmen und aus dem operativen

Geschäft sowie der im Dezember 2013 durchgeführten Kapitalerhöhung.

[Chart 22 – Strategische Weiterentwicklung]

Meine Damen und Herren, meine Vorstandskollegen und ich stehen auch in Zukunft dafür, die Dinge beim Namen zu nennen und Klartext zu reden. Das ist nicht immer populär, aber es ist notwendig und richtig. Wir werden weiter alles dafür tun, dass ThyssenKrupp unter neuen Bedingungen wieder erfolgreich wird und seine großen Möglichkeiten nutzen kann. Wenn wir Risiken sehen, ob aus der Vergangenheit oder aus dem operativen Geschäft, dann werden wir das auch in Zukunft offen ansprechen, weder beschönigen noch dramatisieren.

Wir werden uns auch in Zukunft die Zeit nehmen, die notwendig ist, um Probleme fundiert anzupacken. Wir werden uns immer für die Lösung entscheiden, die wir nach Abwägung aller wichtigen Fakten für die beste halten im Interesse des gesamten Unternehmens, seiner Eigentümer genauso wie seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Und wir haben auch den Mut, da, wo es nötig ist, Umwege in Kauf zu nehmen. Wir stehen für Entscheidungen, die sich nicht an Stichtagen orientieren, sondern dauerhaft tragen. Sie können sich darauf verlassen, dass wir den Kurs halten, den wir seit 2011 eingeschlagen haben - auf dem Weg zu einem modernen, diversifizierten Industriekonzern.

Wir müssen und wir werden ThyssenKrupp wieder zu einem erfolgreichen Unternehmen machen, das kontinuierlich Gewinne erwirtschaftet. Das ist auch die Voraussetzung dafür, dass wir Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären, die uns ihr Geld zur Verfügung stellen, möglichst bald wieder eine attraktive Dividende zahlen können und die Voraussetzungen für eine positive Kursentwicklung schaffen.

An diesem Ziel lassen meine Kollegen und ich uns von Ihnen messen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.