

Sendesperrfrist: Beginn der Rede

Ausführungen

von

Dr. Heinrich Hiesinger

Vorsitzender des Vorstands der thyssenkrupp AG

anlässlich der

Hauptversammlung

am 29. Januar 2016

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

I. Einleitung – Strategische Weiterentwicklung weist den Weg in die Zukunft

[Film: Unternehmensfilm, Chart 1: Titel]

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

im Namen des Vorstands heiße ich Sie herzlich zur 17. ordentlichen Hauptversammlung der thyssenkrupp AG im RuhrCongress Bochum willkommen.

Wir begrüßen Sie heute mit Bildern von thyssenkrupp.

[Chart 2: Sichtbarer Wandel bei thyssenkrupp]

Unser neuer Unternehmensfilm zeigt: thyssenkrupp hat sich in den vergangenen Jahren nachhaltig verändert. Wir haben uns stärker diversifiziert. Wir führen das Unternehmen integriert. Wir setzen klare und messbare Ziele für unsere Geschäftsbereiche. Und wir verstärken deren Programme durch unternehmensweite Konzerninitiativen. Dadurch sind wir leistungsfähiger.

Wir haben eine neue Unternehmenskultur, die auf Leistung und Werte setzt. Ehrlichkeit, Respekt und gegenseitige Wertschätzung bestimmen unser Miteinander und sind die Basis für unsere Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Marktteilnehmern. Das alles macht uns stabiler, stärker und nachhaltig erfolgreich.

Es ist noch gar nicht so lange her, da stand ich hier mit ganz anderen Themen. Es ging damals um unsere Existenz. Heute freue ich mich, dass wir gemeinsam nach vorne schauen können – mit Zuversicht und Entschlossenheit. Die neue Marke macht unseren **Wandel und unsere Zukunftsfähigkeit** sichtbar – auch hier im RuhrCongress.

Wir sind längst viel mehr als ein Stahl- und Werkstoffkonzern. Wir verfügen mit dem Anlagenbau, den Automobilkomponenten und der Aufzugsparte über weitere starke Standbeine. Diese Diversifizierung erhöht die Stabilität unseres Konzerns in einem volatilen Umfeld. Wir verbinden damit den Anspruch, hohe und stabile Ergebnis-, Mittel- und Wertbeiträge zu erwirtschaften. Gleichzeitig ermöglicht uns die Diversifizierung, **Wachstumschancen** besser zu nutzen.

[Chart 3: Unser Markenauftritt]

Der neue Markenauftritt markiert nicht das Ende dieses umfassenden Veränderungsprozesses. Ganz im Gegenteil. Was unsere Leistungskraft betrifft, sind wir noch lange nicht am Ziel. Aber wir sind deutlich besser geworden. Wir haben unsere Schulden in den letzten Jahren signifikant reduziert. Wir haben unser Bereinigtes EBIT in den vergangenen Jahren stetig erhöht. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir das erste Mal seit 2005/2006 einen positiven Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft erzielt und unseren Jahresüberschuss erneut gesteigert. Der Trend stimmt. In meinen Gesprächen mit Kunden und Mitarbeitern habe ich jedoch verstärkt folgendes gehört: thyssenkrupp hat sich substantiell verändert, aber das wird nirgendwo sichtbar. Deshalb ist jetzt der richtige Zeitpunkt für unsere neue Marke.

Meine Damen und Herren,

Die neue Marke verdichtet, wofür wir stehen – in einem neuen Logo, einem Claim und neuen Farben. Sie sehen das auch an den Motiven im Foyer und hier im Saal. Der eine oder andere wird fragen: Hat thyssenkrupp jetzt das Geld, eine neue Marke einzuführen? Das ist eine berechtigte Frage. Natürlich geht das nicht ohne eine gewisse Anfangsinvestition. Eine millionenschwere Werbekampagne wird es aber nicht geben. Stattdessen führen wir die neue Marke mit Augenmaß und unserer finanziellen Situation angemessen ein. Das bedeutet: Wir tauschen Firmenschilder, Arbeitskleidung, Büroartikel oder auch die Autos der Servicetechniker erst dann aus, wenn sie sowieso neu bestellt werden müssen. Das gilt zum Beispiel auch für diese Bühne. Nach zehn Jahren Nutzungsdauer

hatte das Material, auch aufgrund von Sicherheitsanforderungen, seinen Lebenszyklus überschritten. Auch ohne neue Marke hätten wir den Bühnenbau erneuern müssen. Insgesamt investieren wir in die neue Marke einen mittleren einstelligen Millionenbetrag.

Logo und Farben machen jedoch nur den sichtbaren Teil der Marke aus. Das Herzstück ist das Markenversprechen. Es beschreibt mit konkreten Aussagen, wie wir unsere Kunden voranbringen wollen. Damit soll der neue Markenauftritt unserem Veränderungsprozess nach innen und außen noch einmal einen Schub geben. thyssenkrupp wird deshalb in Zukunft als einheitliche Dachmarke auftreten. Über 180 verschiedene Markenauftritte unserer Tochtergesellschaften existieren aktuell noch nebeneinander. Das ist komplex und ineffizient.

Die Dachmarke schafft ein einheitliches Bild bei unseren Kunden und unseren Mitarbeitern. Die neue Marke stellt ganz bewusst eine Evolution dar. Wir wollen das Gute aus unserer langen Tradition in die Zukunft tragen. Insgesamt ist unser Auftritt jetzt frischer, zeitgemäßer und modern – und damit Ausdruck unserer Veränderung.

[Chart 4: Unser neuer Claim]

Unser neuer Claim „engineering. tomorrow. together.“ beschreibt in drei Worten, wer wir sind, was wir machen und wie wir es machen. Das **engineering** steht für unsere herausragende Ingenieurskunst, für unsere Lösungs- und Leistungskompetenz. Das **tomorrow** in unserem Claim zeigt, dass wir eine Vorreiterrolle einnehmen wollen. Kunden erwarten von uns den Weitblick für die Lösungen von morgen. Daran arbeiten wir zusammen. Im Team innerhalb von thyssenkrupp und in einer verlässlichen Partnerschaft mit unseren Kunden. Dafür steht das **together** in unserem neuen Claim.

II. Entwicklung 2014/2015 zeigt, dass Strategische Weiterentwicklung greift

[Chart 5: Wir haben thyssenkrupp stabilisiert (animiert)]

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Voraussetzung für die neue Marke war, dass wir weiter glaubwürdige Fortschritte machen. Das ist uns auch im vergangenen Jahr gelungen. **Wir haben geliefert, was wir versprochen haben. Wir haben thyssenkrupp weiter stabilisiert.**

Und damit möchte ich kurz den Blick zurück richten. Das Geschäftsjahr 2014/2015 war aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sehr wechselhaft. Die Konjunkturaussichten haben sich im Jahresverlauf eingetrübt. Die Unsicherheiten in unseren Absatzmärkten haben zugenommen. Trotz allem haben wir Kurs gehalten. Wir haben uns darauf konzentriert, unsere Leistungsfähigkeit zu steigern. Das hat sich ausgezahlt:

- o Mit einem **Bereinigten EBIT** unserer fortgeführten Aktivitäten von rund 1,7 Mrd € haben wir unser Ziel voll erreicht.
- o Dieser deutliche Ergebnissprung kommt in erster Linie durch unsere **Effizienzmaßnahmen** zustande. In unserem „**impact**“-**Programm** hatten wir uns Einsparungen von 850 Mio € vorgenommen. Tatsächlich haben wir 1,1 Mrd € erzielt. Rund die Hälfte davon erreichen wir mit Synergien durch einen integrierten, spartenübergreifenden Einkauf.
- o Auch beim **Konzern-Jahresüberschuss** haben wir einen deutlichen Schritt nach vorne gemacht. Mit 268 Mio € haben wir im zweiten Jahr in Folge schwarze Zahlen geschrieben. Das ist eine Verbesserung um 37 Prozent.
- o Besonders deutlich zeigen sich die Fortschritte der Strategischen Weiterentwicklung im **Free Cashflow**. Mit 65 Mio € haben wir zum ersten Mal

seit neun Jahren wieder einen positiven Wert erreicht. Endlich haben wir im operativen Geschäft wieder mehr Geld eingenommen als ausgegeben. Das ist ein wichtiger Meilenstein auch für die weitere Stabilisierung unserer Finanzen.

- o Denn so können wir unsere **Netto-Finanzschulden** weiter reduzieren. Zum Geschäftsjahresende betrugen diese 3,4 Mrd €, das sind knapp 50 Prozent weniger im Vergleich zum Höchststand im Geschäftsjahr 2011/2012.
- o Mit 41,3 Mrd € lag der **Auftragseingang** auf dem Niveau des Vorjahres. Auf vergleichbarer Basis, also bereinigt um Währungs- und Portfolioeffekte, war er gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig. Das lag vor allem daran, dass wir bei unserem Anlagenbau im Jahr zuvor einen Großauftrag verbucht hatten.
- o Der **Konzernumsatz** stieg um 4 Prozent auf 42,8 Mrd €. Auf vergleichbarer Basis lag der Umsatz leicht unter dem Vorjahresniveau. Dafür waren vor allem niedrige Werkstoff- und Stahlpreise verantwortlich.
- o Das **Eigenkapital** konnten wir weiter leicht um 108 Mio € auf 3,3 Mrd € steigern. Die Eigenkapitalquote stieg auf 9,3 Prozent. Das Gearing, also das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zu Eigenkapital, konnten wir deutlich auf 103 Prozent reduzieren. Wir wissen, dass wir diese Kennzahlen weiter verbessern müssen. Unser Ziel ist es, weiter aus eigener Kraft für das Eigenkapital mittelfristig wieder akzeptable zweistellige Werte über 15 Prozent zu erreichen und das Gearing deutlich unter 100 Prozent zu senken.
- o Natürlich erfordert unsere Bilanz in einem volatilen Marktumfeld ein robustes und **vorausschauendes Risikomanagement**. Daran arbeiten wir konsequent seit Beginn der Strategischen Weiterentwicklung. Auch im vergangenen Geschäftsjahr haben wir mit dem Verkauf von VDM und der brasilianischen RIP unser Risikoprofil verbessert und das Portfolio weiter optimiert. Damit konnten wir den kapitalintensiven und volatilen Werkstoffanteil unseres Portfolios erneut reduzieren.

- o Bei den **Finanzierungsmaßnahmen** haben wir seit 2011 in mehreren Schritten insgesamt 10 Mrd € refinanziert und dabei die Kosten gesenkt.
- o Zum Bilanzstichtag betrug unsere freie **Liquidität** 8,3 Mrd €. Damit sind wir solide durchfinanziert und müssen bei auslaufenden Finanzierungen nicht zwangsläufig Banken oder den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen.

Meine Damen und Herren,

Effizienz- und Ergebnissteigerungen sind ein wesentlicher Teil unserer Transformation. Sie machen das Unternehmen wetterfest. Wir achten aber seit Beginn der Transformation auch auf unsere Zukunftsfähigkeit. Unsere Maxime ist: **Risiken konsequent abbauen, die Bilanz schrittweise verbessern, aber gleichzeitig auch verantwortungsvoll investieren** - in Forschung & Entwicklung, in neue Standorte und auch in Akquisitionen. Beispiele sind der jüngste Zukauf unserer Aufzugsparte in Großbritannien und die Übernahme der Mehrheit an Marohn Elevator in Shanghai. Im vergangenen Geschäftsjahr lagen unsere Ausgaben für **Forschung & Entwicklung** bei 735 Mio €. Damit ist der Aufwand hierfür im vierten Jahr in Folge gestiegen. Das Geld ist gut investiert, denn Innovationen sind der Treiber unserer Zukunftsfähigkeit.

Dividende

Die Balance zwischen bilanziellen Verbesserungen und Zukunftsorientierung ist uns wichtig. Selbstverständlich sollen auch Sie, unsere Aktionäre, von der kontinuierlichen Verbesserung der Kennzahlen von thyssenkrupp profitieren. Deshalb schlagen Aufsichtsrat und Vorstand Ihnen eine Dividende von **15 Cent je Aktie** vor. Diese Dividende kann Sie als Aktionäre und auch uns mittelfristig nicht zufrieden stellen. Aber sie ist ein Schritt in die richtige Richtung. Die Verbesserung unseres Nettogewinns geben wir mit der vorgeschlagenen Erhöhung der Dividende an Sie weiter. Gleichzeitig berücksichtigt dieser Dividendenvorschlag unsere bilanziellen Erfordernisse. Denn mit einem Teil des Jahresüberschusses stärken wir auch unser Eigenkapital.

Aktienkursentwicklung

[Chart 6: Unsere Aktienkursentwicklung]

Wir alle haben gesehen: Das makroökonomische Umfeld hat sich im vergangenen Jahr eingetrübt. Nachdem wir 2014 die zweitbeste Kursentwicklung im DAX erreicht haben, hat sich unsere Aktie in den ersten sieben Monaten parallel zum DAX und dem Industriegüter-Index entwickelt und damit deutlich besser als der Werkstoff-Index. Ab August haben die Konjunktursorgen deutlich zugenommen. Dominierende Themen waren die wirtschaftliche Entwicklung Chinas, die Entwicklung der Öl- und Rohstoffpreise, vor allem aber auch der stark steigende Importdruck auf den Stahlmärkten. Dadurch haben die Sorgen um unser Werkstoffgeschäft am Kapitalmarkt wieder Oberhand gewonnen. In diesem Umfeld sank auch unser Aktienkurs von 21,16 € im Dezember 2014 auf ein Jahrestief von 15,25 € Ende September 2015 und damit auf das Niveau des Werkstoff-Index. Zum Jahresende haben wir uns mit einem Kurs von 18,34 € wieder deutlich von den Werkstoffunternehmen entkoppelt, konnten uns seitdem jedoch dem negativen Trend aller Indizes nicht entziehen. Der Kursverlauf ist ein starker Beleg dafür, dass unsere Diversifizierungsstrategie richtig ist. Denn ein geringerer Anteil an Werkstoffgeschäften und ein steigender Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften macht uns stabiler und unsere Aktie deutlich attraktiver als reine Werkstoffunternehmen.

III. thyssenkrupp im unsicheren Umfeld stabil

[Chart 7: Stabilität durch einen klaren Plan – unsere Strategische Weiterentwicklung]

Meine Damen und Herren,

die Stabilität, die wir uns hart wieder erarbeitet haben, ist wichtig für uns. Denn **die Welt um uns herum wird unsicherer und verändert sich rasant**. Denken wir nur an die Abgas-Krise, Währungseffekte, Marktpreisrisiken durch hohe Importe und die aktuelle geopolitische Lage mit ihren vielfältigen Auswirkungen, die wir derzeit alle erleben. Die daraus resultierende Unsicherheit ist für viele von uns tagtäglich spürbar.

Da ist es gut, wenn man einen klaren Plan hat. Das gibt Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Sicherheit, dass Ihr Unternehmen nicht zum Spielball der Ereignisse wird. Gleichzeitig müssen wir als Vorstand unser Umfeld sorgfältig analysieren und an der Zukunftsfähigkeit von thyssenkrupp arbeiten. Die Lage in der europäischen Stahlindustrie ist in der Tat besorgniserregend. Deshalb an dieser Stelle ein Wort zu unserem Stahlgeschäft: Wir nehmen eine Spitzenrolle in der europäischen Stahlbranche ein. Wir gehören zu den ganz wenigen Anbietern, die im aktuellen Umfeld noch profitabel sind. Unsere Mannschaft hat in den vergangenen Jahren eine starke Leistung gezeigt: Sie hat die Kostenstruktur weiter in den Griff bekommen und die Leistungsfähigkeit deutlich verbessert. Das wird durch die Verdoppelung des Ergebnisses im letzten Geschäftsjahr klar belegt. Doch die Branche insgesamt steht vor großen Risiken. Weltweit und in Europa selbst bestehen erhebliche Überkapazitäten. Aktuell wird die Lage in Europa durch hohe Importe insbesondere aus China noch deutlich verschärft. Weitere Risiken sind die Neuregelung des Erneuerbaren-Energien-Gesetz (EEG) und des CO₂-Handels. Werden die bisherigen Pläne der EU zur Neuordnung des Emissionsrechtehandels wie vorgesehen umgesetzt, ist Stahl aus Europa international nicht mehr wettbewerbsfähig. Das muss man so deutlich sagen. Allein thyssenkrupp hätte in der Zeit von 2021 bis 2030 eine Mehrbelastung von 1,9 bis 3 Mrd €. Das ist eine Dimension, die wir schlichtweg nicht stemmen können. Da helfen auch weitere Einsparungen oder Umstrukturierungen nicht mehr. Unter diesen Rahmenbedingungen wäre die europäische Stahlindustrie nicht dauerhaft überlebensfähig. Eine Konsolidierung der europäischen Flachstahlgeschäfte

wäre hier ein möglicher Schritt nach vorne. Das sagen wir schon seit geraumer Zeit. Die aktuell kritische Lage erhöht dabei den Druck auf alle Marktteilnehmer für solche Szenarien.

Unabhängig davon beschreibt unsere Strategische Weiterentwicklung weiterhin unsere Ziele und Meilensteine. Mit diesem Plan haben wir uns in den vergangenen Jahren Stück für Stück aus der operativen Krise herausgearbeitet und dabei auch unsere Unternehmenskultur nachhaltig verändert. Dass dieser Plan aufgeht, zeigt die kontinuierliche Verbesserung unserer Kennzahlen. Gerade in unsicheren und hochvolatilen Zeiten ist es für die Mannschaft enorm wichtig, diesen Plan zu haben und konsequent umzusetzen. Das gibt Sicherheit und schafft Orientierung.

Unser Umfeld können wir nicht ändern. Darum konzentrieren wir uns auf die Dinge, die wir **selbst in der Hand haben**. Wir müssen heute schon an morgen denken - damit wir zukunftsfähig bleiben.

IV. Bereit für die Zukunft mit Lösungen für morgen

Meine Damen und Herren,

unsere Kunden schätzen unsere Ingenieurskunst. Sie schätzen das „engineering“ in unserem Claim. Damit sie das auch in Zukunft tun, müssen wir Antworten auf die **drängenden Fragen unserer Zeit** anbieten: Wie können wir mit unseren Lösungen dem wachsenden Bedarf nach mehr Konsum- und Industriegütern auf ressourcenschonende Weise gerecht werden?

Über alle Konzernsparten hinweg sind es deshalb vor allem zwei Themen, die uns umtreiben: Erstens unterstützen wir unsere Kunden, ressourcen- und energieeffizienter zu arbeiten. Zweitens machen wir uns und unsere Kunden bereit für das Zeitalter der Digitalisierung.

1. Investitionen lohnen sich

[Chart 8: Investitionen in unsere Geschäftsbereiche]

Das erfordert natürlich eigene Investitionen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir insgesamt 1,3 Mrd € in unsere Sparten investiert. Das sind etwa 6 Prozent mehr als im Vorjahr. In den letzten Jahren haben wir mehr als 5 Mrd € investiert. Die Industriegütergeschäfte haben wir dabei besonders gestärkt.

[Chart 9: Beispiele Projekte und Großaufträge: One World Trade Center]

Diese Investitionen machen sich bezahlt. Das sehen wir an vielen **neuen Projekten und Großaufträgen**, die wir deshalb bekommen, weil unsere Produkte und Lösungen ressourcenschonend sind. Wenn Sie in New York das neue **One World Trade Center** besuchen, werden Sie einen unserer 73 Aufzüge nutzen. Moderne Aufzugsanlagen werden immer energieeffizienter: Regenerative Antriebe, die beim Abbremsen der Kabine Energie erzeugen, reduzieren den Energiebedarf von Gebäuden um bis zu 30 Prozent. Die Vorteile dieser neuen Technologie sind immens: Im One World Trade Center in New York kann durch die umgewandelte Energie der Aufzugsanlagen von thyssenkrupp die gesamte Beleuchtung des Gebäudes versorgt werden.

[Chart 10: Beispiele Projekte und Großaufträge: Elektrisch unterstützte Lenksysteme]

Nahezu jedes vierte Auto weltweit fährt heute schon mit Lenkungscomponenten von thyssenkrupp. Die Weiterentwicklung sind unsere **elektrisch unterstützten Lenksysteme**. Im Vergleich zu herkömmlichen Lenkungen sparen sie bis zu einem halben Liter Kraftstoff auf 100 Kilometer ein. Zudem sind sie eine technologische Voraussetzung für sämtliche elektronischen Fahrerassistenzsysteme und das autonome Fahren. In den vergangenen Jahren haben wir kontinuierlich an dieser Innovation gearbeitet. Mit dem Resultat, dass große Automobilhersteller aus Europa, den USA und Asien diese Lenksysteme bei uns bestellt haben – allein in den vergangenen 12 Monaten mit einem Umsatzvolumen von rund 7 Mrd €. Der Produktionsstart läuft gestaffelt in den

nächsten Jahren an. Insgesamt haben die Aufträge eine Laufzeit von sieben bis zehn Jahren.

2. Zukunftsthemen mit Innovationskraft gestalten

[Chart 11: Mehr & Besser: wir gestalten Zukunftsthemen mit Innovationskraft]

Meine Damen und Herren,

Sie sehen: Überall auf der Welt arbeiten unsere Mitarbeiter erfolgreich an innovativen Lösungen. Wir nennen das unseren „mehr & besser“-Ansatz. So werden sie jeden Tag unserem Claim „engineering. tomorrow. together.“ gerecht. Ich möchte Ihnen noch ein paar Beispiele nennen, wie wir der zukünftigen Nachfrage nach ressourcenschonenden und digitalen Lösungen nachkommen.

Urbanisierung

[Chart 12: Beispiel ACCEL]

Nach Schätzung der Vereinten Nationen wird die Weltbevölkerung bis 2050 auf 9,7 Milliarden Menschen anwachsen. Mehr als 2,5 Milliarden Menschen werden zusätzlich in Städten leben. Hinzu kommen Ballungsgebiete, die aus eng verflochtenen Städten bestehen. Diese Entwicklung bedeutet vor allem: Mehr Menschen müssen schneller von A nach B kommen. Dafür haben unsere Ingenieure mit Hilfe der Transrapid-Linearmotor-Technologie den Fahrsteig „**Accel**“ entwickelt. Er bringt Sie mit einer Spitzengeschwindigkeit von bis zu 12km/h vier Mal schneller an Ihr Gate am Flughafen als bisher. Als U-Bahn-Zubringer verkürzt er den Weg zur nächsten Metro und macht Bahnfahrten damit attraktiver. Das ist nicht nur gut für die Umwelt. Auch die Metro-Betreiber freuen sich: Aufwändige Zwischenverbindungen unter der Erde entfallen und die Kapazitäten werden mit mehr Fahrgästen besser ausgeschöpft.

[Chart 13: Beispiel Zementwerke]

Urbanisierung heißt nicht nur schnelles Vorankommen. Es heißt auch: Es wird viel gebaut. Zement ist ein wichtiges Material dafür. Die Herstellung ist ein energieintensiver Prozess. Die CO₂-Emissionen von **Zementwerken** sind entsprechend hoch. Unsere Ingenieure haben Technologien entwickelt, die die Emissionen und den Einsatz fossiler Brennstoffe bei der Zement-Herstellung deutlich reduzieren. Insgesamt lässt sich der CO₂-Ausstoß so um bis zu 40 Prozent verringern. Neben Biomasse werden Abfälle wie Hausmüll oder Gewerbemüll als Brennstoffe genutzt.

Energielösungen der Zukunft

[Chart 14: Beispiel Redox-Flow Batterien]

Meine Damen und Herren,

Sie merken, dass das Thema Energieeinsparung in allen unseren Innovationen eine Schlüsselrolle spielt. Deutschland hat das Ziel, bis 2030 ein Drittel seiner Energie aus erneuerbaren Quellen zu gewinnen. Unsere Ingenieure arbeiten an zahlreichen Innovationen, wie Energiespeicherlösungen, Windanlagen, Umwandlung von Abgasen und vielem mehr. Ich möchte Ihnen einige Beispiele zeigen.

Mit unseren Energiespeichertechnologien zielen wir auf einen künftig sehr stark wachsenden Markt. Analysten zufolge soll der weltweite Bedarf an Energiespeichern bis 2030 auf 330 Gigawatt ansteigen. Wir werden hier eine aktive Rolle spielen. So entwickeln wir derzeit so genannte **Redox-Flow-Batterien** weiter. Unser Ziel ist der Einsatz dieser Batterien in großen, industriellen Anwendungen. Dabei kommt es darauf an, die aktive Zellfläche der Batterien zu vergrößern. Beim derzeitigen Stand der Technik ist die Zellfläche kommerzieller Redox-Flow Batterien etwa so groß wie ein DIN-A4-Blatt. Die Leistung liegt bei nur etwa 80 Watt. Das ist für großtechnische Anwendungen

völlig unzureichend. Das Entwicklungsziel bei thyssenkrupp heißt 20 Megawatt Leistung – eine vollkommen andere Dimension! Hierzu wollen wir die aktive Zellfläche von Redox-Flow-Batterien auf mindestens 2 Quadratmeter vergrößern.

[Chart 15: Beispiel Carbon2Chem]

Im Projekt **Carbon2Chem** wollen wir in Zukunft Hüttengase aus unserem Stahlwerk in Duisburg in wertvolle Rohstoffe für die Chemieindustrie umwandeln. Damit könnte der Ausstoß des klimaschädlichen CO₂ künftig deutlich reduziert werden. Wenn das ein Erfolg wird, verzahnen die Schlüsselindustrien Stahl, Chemie und Energie künftig ihre Wertschöpfungsketten. Nicht nur unsere Produkte tragen also zur Energiewende bei, sondern auch die Weiterentwicklung unserer Produktionsprozesse. Carbon2Chem erfordert allerdings einen erheblichen Aufwand an Forschung und Entwicklung und ist im industriellen Maßstab nicht vor 2030 umzusetzen. Dafür brauchen wir aber bereits heute klimapolitische Rahmenbedingungen, die uns erlauben, bis dahin wettbewerbsfähig zu bleiben.

[Chart 16: Auszeichnung als führendes DAX-Unternehmen in Sachen Klimaschutz]

Auch wir als Unternehmen sparen Energie. Durch zahlreiche konzernübergreifende Projekte haben wir unseren Energieverbrauch seit dem Geschäftsjahr 2013/2014 um 2,2 Terrawattstunden optimiert. Bis 2020 wollen wir 3,5 Terrawattstunden erreichen. Das ist in etwa die Energie, die 14 Windparks auf hoher See erzeugen würden. Ungefähr 1,3 Millionen Tonnen CO₂ können wir so einsparen. Für unser bisheriges Engagement sind wir von der Non-Profit-Organisation Carbon Disclosure Projekt (CDP) als eines der **führenden DAX-Unternehmen in Sachen Klimaschutz** ausgezeichnet worden. Das spornt uns an, noch besser zu werden.

Digitalisierung

Meine Damen und Herren,

die Zukunft verlangt nicht nur nach umweltschonenden und nachhaltigen Lösungen, sondern sie ist auch digital. Bei Industrie 4.0 werden traditionelle Industrieunternehmen allerdings oft falsch eingeschätzt. Es geht nicht darum, *was* hergestellt wird, sondern *wie* produziert wird. Aber insbesondere auch darum, wie ein Unternehmen mit Kunden und Zulieferern über digitale Plattformen verbunden ist.

[Chart 17: Beispiel MAX]

Wir sehen uns für die **Digitalisierung** in einer guten Ausgangsposition. Denn als diversifiziertes Unternehmen können wir Kompetenzen aus den unterschiedlichsten Bereichen des Konzerns verknüpfen. Natürlich werden wir kein IT-Unternehmen. Aber wir integrieren digitale Anwendungen in unsere industriellen Prozesse und Produkte. So erreichen wir eine höhere Produktqualität, können flexibler produzieren und auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen. Und schließlich senken wir nicht nur Kosten. Wir optimieren auch unseren ökologischen Fußabdruck. Auch hierzu möchte ich Beispiele geben:

Unsere Ingenieure haben für unsere Aufzüge zusammen mit Microsoft das Wartungssystem **MAX** entwickelt. MAX sammelt laufend Betriebsdaten des Aufzugs: Wie schließt sich die Tür? Wie beschleunigt der Aufzug? Wenn Abweichungen erkennbar werden, bekommen unsere Servicetechniker rechtzeitig eine Nachricht auf ihr Smartphone. So können wir Ausfallzeiten halbieren. Das hat enorme wirtschaftliche Vorteile, denn allein für Wartungsarbeiten stehen Aufzüge weltweit 190 Millionen Stunden im Jahr still.

[Chart 18: Beispiel Datennetzwerk im Warmbandwerk]

Auch in unserem Stahlbereich sind bereits viele Abläufe digitalisiert. Wir nutzen z.B. in einem ausgewählten **Warmbandwerk ein Datennetzwerk**, das unser

Werk mit unseren Lieferanten und Kunden verbindet. Noch bis zum Vortag der Produktion können Kunden direkt im System ihre Aufträge ändern. Sie können dabei die Abmessungen und Fertigungsfolge für ihre Produkte selbst festlegen. Für die Kunden bedeutet das maximale Flexibilität, abhängig von ihrem Endkundenbedarf. Auch das verstehen wir unter „**together**“.

Die Beispiele zeigen, dass die Digitalisierung sowohl effizientere Prozesse als auch bessere Produkte ermöglicht. Das ist aber noch nicht alles: Indem wir Kunden und andere Partner viel stärker einbinden als es früher möglich war, verändern wir ganze Geschäftsmodelle.

Wir bei thyssenkrupp gehen die Herausforderungen der Digitalisierung mit einer klaren Strategie an. Zum einen schaffen wir die Voraussetzungen auf technischem Gebiet. Dazu optimieren und automatisieren wir unsere Geschäftsprozesse und bauen eine leistungsfähige globale IT-Infrastruktur auf. Dieser weltweite Umbau wird bis zur vollständigen Umsetzung einige Jahre dauern. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir für diese Maßnahmen rund 200 Mio € aufwenden.

Wir nutzen nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern probieren auch neue Geschäftsmodelle aus. Dazu schaffen wir in allen Geschäftsbereichen Pilotprojekte. Das gilt übrigens auch für die Analyse von riesigen Datenmengen. Das Aufkommen dieser Daten bringt die fortschreitende Digitalisierung zwangsläufig mit sich. Big Data nennen das die Experten. Mit Hilfe von automatisierten Analysen werden Informationen in diesen großen Datenmengen transparent für uns aufbereitet werden. Auch hierzu laufen in allen Einheiten Pilotprojekte mit dem Ziel, diese Daten in wirtschaftlichen Nutzen für uns umzuwandeln. Es kommt darauf an, aus der Fülle der Daten die wichtigen und relevanten Informationen heraus zu filtern, damit Menschen bessere Entscheidungen treffen können.

V. Nur gemeinsam gestalten wir die Zukunft

[Chart 19: Die Integration von thyssenkrupp bringt messbare Erfolge]

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir haben konkrete Ziele für jede Geschäftseinheit formuliert. Einige können jedoch schneller oder besser erreicht werden, wenn wir die Synergien und Wettbewerbsvorteile von thyssenkrupp als integriertem Unternehmen nutzen. Im Kern treiben wir drei Themenfelder voran: Leistungs- und Effizienzsteigerung, integrierte Forschung und Innovation sowie eine ganzheitliche Management-Entwicklung:

- Zu unserem Effizienzsteigerungsprogramm „impact“: Nur mit einem unternehmensweiten Ansatz konnten wir Einsparungen und Synergien in Höhe von 2,7 Mrd € erreichen. „impact“ war die Voraussetzung dafür, dass wir nun alle Geschäfte nach einheitlichen Leistungskriterien steuern können. „impact“ ist dabei kein Programm mit einem Anfang und einem klar definierten Ende. Es dient uns weiter zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Kostenbasis.
- Eine weitere Stärke des integrierten Konzerns ist die Innovationsfähigkeit. Um künftige Geschäftsfelder für uns zu erschließen, bündeln wir die Kräfte unserer Geschäftsbereiche. Denn wir sind überzeugt: Die Innovationen der Zukunft entstehen an den Schnittstellen verschiedener Bereiche. Wir forschen und entwickeln über klassische Branchen- und Technologiesgrenzen hinweg. thyssenkrupp mit seiner Vielfalt an Technologien hat hier einen strukturellen Vorteil. Welche Innovationen das hervorbringt, habe ich Ihnen ebenfalls an Beispielen gezeigt.
- Ein dritter Vorteil der Integration ist, dass wir mit einem konzernweit einheitlichen Talent-Management die unterschiedlichen Fähigkeiten unserer Experten und Führungskräfte jederzeit spezifisch einsetzen können. Wir fördern also den systematischen Austausch unserer Führungs- und Fachkräfte. Bei thyssenkrupp arbeiten rund 150.000 Menschen, ein gewaltiges Potential, um Erfahrungen und Wissen zu

vernetzen. Unser Ziel ist es, jenseits von Organisationsstrukturen immer die besten Mitarbeiter und Führungskräfte einzusetzen. So lernen wir voneinander, fördern den Austausch und arbeiten gemeinsam an Verbesserungen.

VI. Ausblick

[Chart 20: Ausblick Geschäftsjahr 2015/2016]

Meine Damen und Herren,

kommen wir nun zum laufenden Geschäftsjahr. Wir werden unsere Transformation mit aller Kraft weiter vorantreiben. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind jedoch durch hohe Unsicherheiten gekennzeichnet. Außerdem beobachten wir sehr starken Import- und Preisdruck auf den Werkstoffmärkten, vor allem aus Asien. Daher haben wir ja bereits im November zu Vorlage des Jahresabschlusses einen vorsichtigen Blick auf das Geschäftsjahr 2015/2016 gegeben.

Ich kann Ihnen an dieser Stelle noch keinen detaillierten Blick auf die Geschäftsentwicklung im ersten Quartal geben. Der Quartalsabschluss liegt noch nicht vor. In der Tendenz kann man sagen, dass unsere vorsichtige Einschätzung realistisch ist. Der Start in das laufende Geschäftsjahr war geprägt von einem erheblich verschlechterten Werkstoffumfeld. Ursache hierfür ist nicht zuletzt der hohe Importdruck. Dazu hatte ich Ihnen heute berichtet. Die Entwicklung der Industriegeschäfte verlief zum Jahresbeginn wie erwartet solide.

Mit Blick auf das Gesamtjahr bewegen wir uns insgesamt weiterhin im Rahmen unserer Prognose. Die Erreichung unserer Ziele setzt allerdings eine deutliche Erholung der Werkstoffmärkte in der zweiten Geschäftsjahreshälfte voraus. Wir erwarten einen **Konzernumsatz**, der auf vergleichbarer Basis auf Vorjahresniveau liegen wird. Die Automobil-Komponenten und die Aufzugssparte dürften beide leicht wachsen. Bei unserem Anlagenbau rechnen wir eher mit einer Seitwärtsentwicklung. Aus unserem

Effizienzsteigerungsprogramm „impact“ erwarten wir zusätzliche positive EBIT-Effekte in Höhe von 850 Mio €. Das **Bereinigte EBIT** des Konzerns wird voraussichtlich zwischen 1,6 bis 1,9 Mrd € liegen. Der Jahresüberschuss soll sich erneut deutlich verbessern. Der **Free Cashflow** vor M&A soll auf Vorjahresniveau liegen.

VII. Zusammenfassung

[Chart 21 Abschlusschart]

Meine Damen und Herren,

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir wieder deutliche Fortschritte bei unserer Transformation gemacht. Wir haben unsere Kennzahlen weiter verbessert. Wir haben thyssenkrupp stabilisiert und leistungsfähiger gemacht.

Von unserem Mindestanspruch sind wir aber noch ein gutes Stück entfernt. Wir wissen, dass wir weiter kontinuierlich an der Verbesserung von Ergebnis und Mittelfreisetzung sowie Stärkung unserer Bilanz arbeiten müssen. Unser Effizienzprogramm „impact“ wird uns dabei helfen. Gerade auch dann, wenn wir von der Konjunktur keinen Rückenwind erwarten dürfen. Den Risiken und der Volatilität in unserem Umfeld begegnen wir mit einem vorausschauenden Risikomanagement.

Damit wir unseren Mindestanspruch erreichen und darüber hinaus nachhaltig profitabel sind, investieren wir in die Zukunft. Unsere Ingenieure in allen Geschäftsbereichen werden auch weiterhin unermüdlich an Innovationen arbeiten. So erschließen wir neue Geschäftsfelder und sichern unsere Zukunft.

Erfolgreich und stark sind wir im Team: als integrierter Konzern und in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Die Erfolge des vergangenen Geschäftsjahres sind die Erfolge unserer Mannschaft. Dafür danken wir als Vorstand allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überall auf der Welt ganz herzlich. Unser Dank gilt auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und

Aktionären, für Ihre Treue und Geduld. Wir können noch mehr! Unsere Strategische Weiterentwicklung ist der richtige Weg. Wir sind überzeugt davon, dass wir als diversifizierter Industriekonzern mittelfristig unseren eigenen hohen Ansprüchen und Ihren Ansprüchen, meine Damen und Herren, gerecht werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.