

Ausführungen

von

Dr. Heinrich Hiesinger

Vorsitzender des Vorstands

der thyssenkrupp AG

anlässlich der

Hauptversammlung

am 19. Januar 2018

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie sehr herzlich – auch im Namen des gesamten Vorstands der thyssenkrupp AG – zu unserer diesjährigen Hauptversammlung hier in Bochum.

Sowohl operativ als auch strategisch war 2016/17 für thyssenkrupp ein gutes, ein wichtiges, aber auch ein intensives Jahr. Wenn ich auf das abgelaufene Geschäftsjahr blicke, sind es vor allem drei Themen, die das Jahr geprägt haben:

Operativ sind wir zurück in der Spur. Mit 1,9 Mrd € haben wir das beste Ergebnis seit Beginn unseres Konzernumbaus erzielt. Damit liegt das Bereinigte EBIT nicht nur über unserer Prognose, sondern wir haben auch den Rückgang aus dem Vorjahr aufgeholt. Und: Es ist auch bereits in Reichweite unserer 2-Milliarden-Marke, die wir mittelfristig als Ziel ausgegeben haben. Wir haben Rekord-Aufträge und einen Rekord-Umsatz verbucht. Womit wir noch nicht zufrieden sind, das ist unser Cashflow. Hier müssen wir zukünftig dauerhaft positiv werden.

Mit dem Verkauf unseres brasilianischen Stahlwerks CSA haben wir das Kapitel Steel Americas für den Konzern endgültig beendet und einen passenden neuen Eigentümer für das Werk und seine Beschäftigten gefunden. Zwar mussten wir eine Wertberichtigung vornehmen, doch für ein Werk, das bisher nie Gewinn gemacht hat, haben wir mit 1,5 Mrd. € einen guten Verkaufspreis erzielt. Damit konnten wir unsere Schulden abbauen und für die Zukunft Risiken für thyssenkrupp deutlich reduzieren.

Auch für unser europäisches Stahlgeschäft haben wir eine gute Lösung gefunden. Mit dem geplanten Gemeinschaftsunternehmen mit Tata Steel gehen wir die notwendige Konsolidierung in der europäischen Stahlindustrie aktiv an. Wir schaffen eine neue starke Nummer 2 für Flachstahl in Europa und geben so dem Geschäft und unseren Beschäftigten eine bessere Zukunftsperspektive. Dazu haben wir im September eine Grundsatzvereinbarung mit Tata Steel unterzeichnet.

Das sind Meilensteine, die für wichtige operative Fortschritte und strategische Entscheidungen stehen. Möglich war das nur, weil unsere Mitarbeiter sich für unsere Ziele in beeindruckender Weise ins Zeug legen. Dafür ein herzliches Dankeschön an alle thyssenkrupp-Mitarbeiter weltweit.

Meine Damen und Herren, mit unserer Strategischen Weiterentwicklung sind wir angetreten, die Geschäfte von thyssenkrupp zukunftsfähig zu machen. Gleichzeitig wollen wir die Größe und die Gemeinschaftsvorteile des Konzerns nutzen, um jedes einzelne Geschäft profitabler zu machen.

Unsere strategische Maxime war von Anfang an: Was wir unter dem Konzerndach von thyssenkrupp aus eigener Kraft besser machen können, gehen wir selbst an. Da, wo wir eine bessere Zukunft für ein Geschäft außerhalb des Konzerns sehen, verfolgen wir diesen Weg konsequent. Das zeigt der Verkauf von CSA genauso wie das angestrebte Gemeinschaftsunternehmen mit Tata.

Sie sehen: Wir setzen unsere Strategie Schritt für Schritt um. Wir arbeiten mit einer langfristigen Perspektive. Wir entwickeln nachhaltige und tragfähige Lösungen. Und wir handeln dabei gleichermaßen im Interesse unserer Kunden, unserer Mitarbeiter und unserer Aktionäre. Das ist für uns verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln.

Wir verfolgen dabei ein klares Ziel: Wir bauen einen starken Industriekonzern. Einen Industriekonzern, der nach klaren Kriterien geführt wird. Dessen Basis die Ingenieurkunst ist. Das bringen wir auch in unserem Markenversprechen zum Ausdruck: engineering. tomorrow. together. Damit bringen wir unsere Kunden voran und schaffen Wert für Sie als Aktionäre.

Meine Damen und Herren, wir haben schon heute thyssenkrupp spürbar und messbar verändert und treiben den Umbau weiter konsequent voran. Wo wir auf diesem Weg stehen, das möchte ich Ihnen anhand von drei Schwerpunkthemen erläutern:

Erstens: unsere operativen Fortschritte,

Zweitens: die Konzentration unseres Portfolios und

Drittens: unsere Leistungen bei Innovationen und Digitalisierung.

1. Operativer Fortschritt

Dass wir operativ deutlich vorangekommen sind, zeigt die Entwicklung beim Bereinigten EBIT im zurückliegenden Geschäftsjahr. Zu Beginn unserer Strategischen Weiterentwicklung, 2011/12, lag das operative Ergebnis lediglich bei 318 Mio €. Wir haben es mit 1,9 Mrd € inzwischen versechsfacht. Dazu hat auch im vergangenen Jahr wieder unser Effizienzprogramm „impact“ beigetragen. Erneut haben wir fast eine Milliarde Euro eingespart, deutlich mehr als die geplanten 850 Mio €. Seit 2011 haben wir unsere Kostenbasis insgesamt um rund 5 Mrd € verbessert.

Die Ergebnissteigerung ist aber nicht nur durch konsequentes Sparen zustande gekommen, sondern auch durch beachtliches Wachstum: Beim Umsatz war es im abgelaufenen Geschäftsjahr ein Plus von 9 Prozent auf 43 Mrd €, beim Auftragseingang sogar ein Plus von 18 Prozent auf 44 Mrd €. Das ist der höchste Auftragseingang seit 2011. Dafür ein herzliches Dankeschön an unsere Kunden.

Unsere Schwachstelle ist der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft. Trotz der erkennbaren Fortschritte in den Vorjahren, war unser Cashflow im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder negativ. Was sind die Gründe dafür? Zum einen ist durch den starken Anstieg der Rohstoffpreise aktuell deutlich mehr Geld als zuvor in den Vorräten unserer Werkstoffgeschäfte gebunden. Zum anderen führt die Abarbeitung des hohen Auftragsbestands bei Industrial Solutions durch die Zahlungen für Personal und Material zu hohen Mittelabflüssen. Hier wird uns aber unser Rekord-Auftragseingang helfen, bereits im laufenden Jahr eine Trendwende einzuleiten. Damit wird der Konzern auch insgesamt wieder einen positiven Mittelzufluss erreichen.

Die einmalige Ergebnisbelastung aus dem Verkauf des brasilianischen Stahlwerks CSA wirkt sich negativ auf das Jahresergebnis aus und führt unter dem Strich zu einem Verlust von 591 Mio €. Ohne diesen Effekt wäre unser Jahresüberschuss mit 321 Mio € um 23 Prozent höher als im Vorjahr gewesen – und damit im Rahmen der ursprünglichen Prognose. Aber, meine Damen und Herren: Das Thema CSA ist vorbei und wird uns in Zukunft nicht mehr belasten.

Liebe Aktionäre, wir schlagen Ihnen erneut eine Dividende von 15 Cent vor. Wir halten diese Höhe für angemessen und wirtschaftlich vertretbar. Sie berücksichtigt zum einen unsere finanzielle Situation. Gleichzeitig ist der Dividendenvorschlag Ausdruck einer starken operativen Entwicklung und der klaren Erwartung, dass sich diese im laufenden Geschäftsjahr fortsetzt und sich dann auch wieder in einem deutlich positiven Jahresüberschuss niederschlägt.

Klar ist auch: Wir als Vorstand, aber insbesondere auch Sie als Aktionäre, haben für die Zukunft einen höheren Anspruch. Mittelfristig werden wir deutlich höhere Ergebnis-, Cash- und Wertbeiträge erzielen, und damit wird auch wieder eine höhere Dividende möglich.

An dieser Stelle eine Anmerkung zum Aktienkurs: Der Kurs des vergangenen Geschäftsjahres belegt die kontinuierliche Entwicklung unseres Unternehmens. Zum 30. September 2017 verbesserte sich unser Kurs um 18 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Im selben Zeitraum stiegen DAX und STOXX um 22 beziehungsweise 13 Prozent. Mit Veröffentlichung unserer Prognose für

das aktuelle Geschäftsjahr am 23. November konnte unsere Aktie den positiven Trend aus dem letzten Geschäftsjahr wieder aufnehmen. Seitdem hat sich unsere Aktie bis zum gestrigen Börsenschluss um rund 15 % verbessert, während sich der DAX im gleichen Zeitraum um rund 2 % verbessert hat. Das zeigt, dass der Kapitalmarkt Vertrauen hat und die Transformation unseres Unternehmens unterstützt. Zahlreiche Analysten sehen bei unserer Aktie noch deutliches Potenzial nach oben.

Eine erfreuliche Entwicklung sehen wir auch beim Schuldenabbau: Unsere Nettofinanzschulden sind von dem Höchstwert von 6,5 Mrd auf unter 2 Mrd € gesunken. Damit haben wir sie um zwei Drittel reduziert. Was für ein Kraftakt das war, lässt sich noch besser ermessen, wenn man sich vor Augen führt, dass wir im gleichen Zeitraum 9 Mrd € abschreiben mussten.

Allein das Überleben des Konzerns zu sichern, war ab 2011 eine große Herausforderung. Unser Ziel war von Anfang an, thyssenkrupp zu einem starken Industriekonzern umzubauen. Deshalb haben wir die rund 5 Mrd € an Einsparungen auch ganz gezielt eingesetzt: Ein Drittel ist in die Verbesserung unseres Ergebnisses geflossen. Einen weiteren Teil haben wir zum Abbau von Risiken genutzt. Aber vor allem haben wir in die Zukunft investiert, da unsere Innovationspipeline zu Beginn ziemlich ausgetrocknet war.

Konkret heißt das: Trotz knapper Ressourcen haben wir Jahr für Jahr die Mittel für Forschung und Entwicklung erhöht. Insgesamt haben wir dafür in den letzten Jahren mehr als 4 Mrd € ausgegeben. Unsere Gesamtinvestitionen in neue Werke und Anlagen im selben Zeitraum belaufen sich sogar auf 8 Mrd €. Zusätzlich investieren wir seit Jahren verstärkt in unsere IT, um eine moderne und effiziente Infrastruktur zu schaffen. Damit ermöglichen wir unseren Geschäften, die Chancen der Digitalisierung besser für sich zu nutzen.

Keine Frage: Wir hätten heute schon ein deutlich höheres EBIT erreichen können, aber nur auf Kosten der Zukunftsfähigkeit von thyssenkrupp. Wir haben uns bewusst für die Zukunft entschieden: Mit innovativen Produkten, neuen Werken und leistungsfähigen Strukturen schaffen wir die Grundlagen für profitables Wachstum, für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Geschäfte und damit für langfristige Wertsteigerungen für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Zusätzliche Flexibilität verschafft uns dabei die im September durchgeführte Kapitalerhöhung. Innerhalb weniger Stunden konnten wir neue Aktien im Wert von rund 1,4 Mrd € bei institutionellen Investoren platzieren. Gegenüber dem damaligen Börsenkurs von 24,70 € enthielt

der festgesetzte Platzierungspreis von 24,30 € je Aktie lediglich einen geringfügigen Abschlag in Höhe von nur 1,6%. Das ist ein gutes Zeichen dafür, dass der Kapitalmarkt der Entwicklung unseres Unternehmens vertraut. Weitere Details finden Sie in unserem Bericht dazu auf unserer Homepage.

Als wir Ihnen unsere Strategie vorgestellt haben, haben wir auch Ziele für die einzelnen Sparten festgelegt. Dabei haben wir uns für jedes Geschäft an den jeweils besten Wettbewerbern orientiert. Heute möchten wir Ihnen erläutern, wo die einzelnen Geschäfte derzeit stehen.

Schauen wir zunächst auf unser Automobilgeschäft, Components Technology. Das hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr sehr erfolgreich entwickelt. Auftragseingang, Umsatz und Bereinigtes EBIT sind jeweils zweistellig gewachsen. Zentrale Steuerungsgröße ist hier die EBIT-Marge. Sie lag auf bereinigter Basis bei 5,0 Prozent, nach 4,9 Prozent im Vorjahr. Erreichen wollen wir 6 bis 8 Prozent. Einen Schub für die Rendite erwarten wir vor allem durch den Umsatz aus den neu gewonnenen, margenstarken Aufträgen, für die wir gerade weltweit die Werke hochfahren.

Unser Aufzugsgeschäft, Elevator Technology, hatte erneut ein sehr gutes Jahr. Auftragseingang und Umsatz sind deutlich gestiegen. Ebenso das Bereinigte EBIT auf 922 Mio €. Damit liefert die Sparte den höchsten Ergebnisbeitrag im Konzern. Die Bereinigte EBIT-Marge ist erneut um 0,5 Prozentpunkte auf 12 Prozent gestiegen. Unser Ziel liegt bei 15 Prozent. Neben dem weltweiten Wachstum arbeiten wir auch konsequent an unserer Effizienz. So werden wir beispielsweise unsere verschiedenen Aufzugstypen um knapp die Hälfte auf weniger als 50 reduzieren.

Noch nicht ganz so weit sind wir in unserem Anlagenbau, Industrial Solutions, dem einzigen Geschäftsbereich, der sich gegenüber dem Vorjahr verschlechtert hat. Aber die Zahlen des zurückliegenden Geschäftsjahres zeigen, dass wir die Trendwende beim Auftragseingang geschafft haben. Mit 6,5 Mrd € haben wir fast doppelt so viele Aufträge erhalten wie im Vorjahr. Das ist der höchste Wert seit fünf Jahren. Operativ sehen wir jedoch die Auswirkungen des schwächeren Auftragseingangs aus den Vorjahren. Die Bereinigte EBIT-Marge ging von etwas über 6 Prozent im Vorjahr auf 2 Prozent zurück. Mittelfristig wollen wir wieder auf 6 bis 7 Prozent kommen. Dazu haben wir mit dem Programm „planets“ einen klaren Maßnahmenplan verabschiedet: Das Tempo dafür haben wir im zurückliegenden Geschäftsjahr noch einmal erhöht. Damit wollen wir die Ertragskraft des Anlagenbaus in den kommenden drei Jahren um 200 Mio € jährlich steigern und mit steigenden Umsätzen auch wieder die Zielmarge erreichen.

Positiv hat sich unser Handels- und Dienstleistungsgeschäft Materials Services entwickelt. Die Sparte hat insbesondere von steigenden Marktpreisen profitiert. Das Bereinigte EBIT ist auf 312 Mio € geklettert. Die Bereinigte EBIT-Marge haben wir mit 2,3 Prozent mehr als verdoppelt. Damit sind wir auch bei Material Services unserer Zielmarge von über 3 Prozent deutlich nähergekommen. Hier ist die Stoßrichtung ebenfalls klar. Wir reduzieren das Volumen in den margenschwachen Geschäften. Stattdessen konzentrieren wir uns auf attraktivere langfristige Serviceverträge. In der Luft- und Raumfahrtindustrie konnten wir im abgelaufenen Geschäftsjahr gleich drei solcher Verträge abschließen – unter anderem mit dem Kunden Boeing. Materials Services baut zudem konsequent seine digitalen Angebote für Kunden aus. Der Umsatz über digitale Kanäle liegt heute schon bei rund 1,3 Mrd €.

Auch unsere Stahl-Mannschaft hat im vergangenen Jahr einen großen Schritt nach vorn gemacht. Das sehen Sie insbesondere beim Bereinigten EBIT. Das ist um 74 Prozent auf 547 Mio € gestiegen. Geholfen hat uns dabei die Erholung der Stahlpreise. Vor allem aber ist das gute Abschneiden der Lohn für unsere Anstrengungen in den vergangenen Jahren, in denen wir intensiv an der Wettbewerbsfähigkeit des Stahlbereichs gearbeitet haben.

Unsere Performance in allen Geschäftsbereichen weiter zu steigern – das wird die wesentliche Aufgabe des laufenden Geschäftsjahres sein. Das schließt natürlich die Verwaltungsfunktionen ein. Bereits im vergangenen Sommer hatten wir angekündigt, hier in den nächsten drei Jahren konzernweit insgesamt 400 Mio € einzusparen.

Meine Damen und Herren, was mir wichtig ist: Jahr für Jahr geben wir Ihnen mit unserem Ausblick ganz transparent ein Ergebnisversprechen. Und das ist das Ergebnisziel, an dem wir uns als Vorstand messen lassen. Diese Ziele haben wir mit einer einzigen Ausnahme im Geschäftsjahr 15/16 – als der Stahlmarkt uns einen Strich durch die Rechnung gemacht hat – immer erreicht oder sogar übertroffen.

Auch alle unsere Geschäftsbereiche sind auf dem Weg, ihre langfristigen Ziele zu erreichen. Die Versechsfachung des EBIT seit 2011 ist ein starker Beleg dafür. Jeder Geschäftsbereich arbeitet daran in seinem Markt- und Wettbewerbsumfeld. Dabei sind die starke Entwicklung des Auftragseingangs, das Umsatzwachstum und die Summe der Investitionen ganz wichtige Voraussetzungen dafür, diese positive Entwicklung langfristig und nachhaltig fortführen zu können.

Meine Damen und Herren, im laufenden Geschäftsjahr erwarten wir eine weitere Verbesserung unserer Kennzahlen. Konkret wollen wir den Umsatz im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich steigern. In der Prognose für das laufende Jahr ist unser europäisches Stahlgeschäft in seiner aktuellen Struktur enthalten. Steel Americas hingegen entfällt nach dem Verkauf.

Für das Bereinigte EBIT, das in den fortgeführten Geschäften zuletzt bei 1,7 Mrd € lag, streben wir eine deutliche Steigerung auf 1,8 bis 2,0 Mrd € an. Dem liegt die Erwartung zugrunde, dass die Industriegütergeschäfte weiter wachsen und sich verbessern. Dass wir eine Spanne angeben, liegt vor allem an der Schwankungsanfälligkeit der Werkstoffgeschäfte. Niemand kann zuverlässig prognostizieren, wie sich die Rohstoff- und Stahlpreise im Laufe eines Jahres entwickeln. Wenn wir künftig das Stahlgeschäft als Beteiligung bilanzieren, dürfte unsere Prognosegenauigkeit zunehmen.

Unabhängig davon streben wir einen deutlich positiven Jahresüberschuss an. Damit werden wir auch unser Eigenkapital weiter stärken. Für unseren Free Cashflow vor M&A erwarten wir wieder einen positiven Wert.

Es ist heute noch zu früh, im Detail auf die Geschäftsentwicklung im ersten Quartal zu blicken. Aber ich kann Ihnen sagen: die Richtung stimmt. Das Ergebnis des ersten Quartals wird im Rahmen unseres Ausblicks liegen. Damit bestätigen wir unsere Gesamtjahresziele.

Soviel zum Thema Operative Fortschritte. Mein Zwischenfazit: Wir haben konsequent unsere Kennzahlen verbessert, Risiken abgebaut und unsere Bilanz aufgeräumt. Dabei haben wir frühzeitig in die Zukunftsfähigkeit des Konzerns investiert. Das kommt thyssenkrupp heute und in Zukunft zugute.

2. Konzentration des Portfolios

Nun mag man das alles anerkennen, aber sich dennoch fragen: Stimmt eigentlich die Grundaufstellung des Konzerns mit seinen Geschäften? Bei vielen Unternehmen wird danach derzeit gefragt. Auch wir tun das regelmäßig.

Unsere Entscheidungen folgen einem klaren Grundprinzip, das für jede Sparte zu unterschiedlichen Ergebnissen führt: Da, wo wir Geschäfte aus eigener Kraft nach vorne entwickeln können, gehen wir diesen Weg. Dort wo wir eine bessere Perspektive für das Geschäft

außerhalb des Konzerns sehen, setzen wir das um: zum Wohle des Geschäfts, aber auch der Mitarbeiter. Dadurch hat sich unser Portfolio in den letzten Jahren bereits fundamental verändert. Wir haben unsere Werften Nordseewerke und Blohm+Voss verkauft. Wir haben unsere Edelstahlsparte 2012 mit Outokumpu zusammengeschlossen. Und nach der gleichen Logik haben wir auch unsere amerikanischen und brasilianischen Stahlgeschäfte verkauft.

Kein Verkauf, aber eine starke Partnerschaft mit Tata ist die richtige Lösung für unser europäisches Stahlgeschäft. Wir waren in einer Situation, auf die wir alleine keine befriedigende Antwort geben konnten. Das liegt an den strukturellen Überkapazitäten weltweit, aber auch in Europa. Jede Kosteneinsparung bringt nur kurzfristige Erholung. Denn in einem Markt mit Überkapazitäten wird die positive Wirkung aus den Restrukturierungen wieder an den Markt abgegeben. Damit befinden wir uns in einer Restrukturierungsspirale, die den Mitarbeitern viele Opfer abverlangt, ohne das Problem wirklich zu lösen. Mit dem Gemeinschaftsunternehmen packen wir diese strukturellen Probleme an. Wir schaffen einen Qualitäts- und Technologieführer, ein starkes Unternehmen mit 15 Mrd € Umsatz und 48.000 Mitarbeitern. Gemeinsam können wir Wettbewerbsvorteile erzielen, die keiner von uns alleine schaffen würde. Wir wollen jährliche Synergien von 400 bis 600 Mio € realisieren. Das gibt Ihnen, liebe Aktionäre, Aussicht auf Wertsteigerungen, und unseren Mitarbeitern langfristige Sicherheit.

Ich bin froh, dass wir kurz vor Weihnachten auch eine Einigung mit den Arbeitnehmern über diesen Schritt erzielt haben. Wir haben das so gemacht, wie es unserer Unternehmenskultur entspricht: Gemeinsam mit der Arbeitnehmerseite haben wir einen Tarifvertrag erarbeitet. Der Vertrag soll mit dem Start des Gemeinschaftsunternehmens in Kraft treten und rund acht Jahre gelten. In dieser Zeit sollen betriebsbedingte Kündigungen nicht stattfinden. Außerdem haben wir uns auf Vereinbarungen zu Standorten und künftigen Investitionen verständigt. Diese Vereinbarung gibt den Menschen Sicherheit und erlaubt uns die strategischen und operativen Ziele des Joint Ventures, einschließlich der geplanten Synergien, umzusetzen.

Sie sehen an dieser Vereinbarung, dass wir die langfristige Wertsteigerung für unser Unternehmen mit der unternehmerischen Verantwortung verbinden, in dem wir unseren Mitarbeitern und damit dem neuen Gemeinschaftsunternehmen eine gute Zukunftsperspektive geben.

Wir glauben an eine Zukunft des Stahls. Deshalb bleiben wir gemeinsam mit Tata für sechs Jahre zu 50 Prozent an dem Unternehmen beteiligt. Bei einer positiven Entwicklung des Joint Ventures könnten wir auch vorher einen Börsengang einleiten.

Bevor das Gemeinschaftsunternehmen an den Start geht, müssen wir noch einige Wegmarken passieren: Die Mitarbeiter unserer Stahlstandorte in Deutschland stimmen derzeit über das Verhandlungsergebnis ab. Die Tarifkommission der IG Metall rät ihnen zu einer Zustimmung. Vergleichbare Vereinbarungen muss Tata in den Niederlanden und Großbritannien schließen. Parallel dazu arbeiten wir gemeinsam mit Tata an der so genannten Due Diligence. Das heißt, wir prüfen detailliert gegenseitig die Bücher. Wir liegen weiterhin im Zeitplan und wollen den Vertrag Anfang 2018 unterzeichnen. Danach bedarf es noch der Freigabe der Wettbewerbsbehörden. Wir streben den Start des Gemeinschaftsunternehmens zum Ende dieses Jahres an.

Meine Damen und Herren, mit der Strategischen Weiterentwicklung haben wir das Ziel ausgegeben, unsere Abhängigkeit von den stark volatilen Materialgeschäften zu reduzieren. Unser Versprechen haben wir gehalten. Lag der konsolidierte Umsatzanteil der stahlerzeugenden Geschäfte 2011 noch bei rund 40 Prozent, werden es nach dem Start des Gemeinschaftsunternehmens mit Tata nur noch rund 5 Prozent sein.

Wir führen thyssenkrupp integriert, weil das zu messbaren Vorteilen führt. Das schließt jedoch Veränderungen in der Zusammensetzung des Unternehmens nicht aus. Ganz im Gegenteil: Vor sechs Jahren hatte thyssenkrupp acht Geschäftsbereiche, heute sind es fünf, mit Gründung des Joint Ventures werden es vier sein. Wir reden also nicht nur über den Umbau, sondern wir tun es. Und das mit einer klaren strategischen Zielsetzung: Wir bauen unser Portfolio aktiv auf wachstumsstarke und profitable Industriegüter- und Servicegeschäfte um.

3. Innovation und Digitalisierung

Alle Geschäfte aber, die wir als thyssenkrupp weiterentwickeln, müssen ständig an ihrer Zukunft arbeiten. Innovation und Digitalisierung sind ein Schlüssel dazu. Gerade für Innovationen braucht es Ausdauer und eine langfristige Perspektive. Denn ein Innovationszyklus in den Industriegütergeschäften dauert im Schnitt sechs bis acht Jahre. Das heißt, die Erfolge unserer gesteigerten Anstrengungen bei Forschung und Entwicklung werden nun verstärkt sichtbar. Wir haben neue Produkte und Lösungen, die bei unseren Kunden sehr gut ankommen. Das werden wir bei Umsatz und Ergebnis in den kommenden Jahren deutlich spüren.

Ein gutes Beispiel dafür sind die Elektrischen Lenksysteme. Sie bilden die Grundlage für viele moderne Fahrer-Assistenzsysteme bis hin zum autonomen Fahren. Wir haben seit 2012 in neue Lenksysteme investiert. Ab 2015 haben wir die ersten großen Aufträge der Automobilhersteller gewonnen. Das Gesamtvolumen liegt heute bereits bei rund 8 Mrd €. Jetzt fahren wir die dafür gebauten neuen Werke in Asien, Amerika und Europa hoch. Sie werden das geplante Umsatzwachstum unseres Automobilgeschäfts ab dem Geschäftsjahr 2018/19 und in den Folgejahren stark unterstützen. Die gute Ergebnisqualität dieser Aufträge ist ein ganz wesentlicher Hebel, um die Ziele des Geschäftsbereichs zu erreichen. Auch dank dieser neuen Produktreihe ist die Auftragslage für unsere Automobilsparte heute sehr gut: Über 90 Prozent des geplanten Umsatzes bis 2020 haben uns unsere Kunden bereits zugesagt.

Einen ähnlich langen Atem brauchen wir bei unserem neuartigen Aufzug MULTI. Er ist so revolutionär, dass das TIME Magazine ihn zu den 25 wichtigsten Innovationen des Jahres 2017 zählt. Denn dieser erste seillose Aufzug kann nicht nur auf und ab, sondern auch seitwärts fahren. Er hat das Potenzial, die ganze Aufzugbranche zu verändern und darüber hinaus die Art und Weise, wie Hochhäuser gebaut werden. Stellen Sie sich vor, wie man bauen könnte, wenn man nicht mehr einen zentralen vertikalen Aufzugschacht bräuchte! Auch hier ist der Innovationszyklus lang: 2014 haben wir ihn angekündigt, seit 2017 fahren drei MULTI in unserem Testturm in Rottweil, der erste Kundenauftrag wird 2020 in Berlin realisiert.

Eine andere Innovation aus unserer Aufzugsparte wird schon heute weltweit sehr gut angenommen: Inzwischen sind über 100.000 Aufzüge mit MAX ausgestattet, der cloudbasierten Wartungslösung für den vorausschauenden Service. Konkret: Bevor Sie vor einem defekten Aufzug stehen oder gar steckenbleiben, hat der Aufzug längst selbst den Techniker gerufen. Diese Technik ist übrigens in einigen weltbekannten Gebäuden im Einsatz, darunter das One World Trade Center in New York.

Darüber hinaus erschließen wir auch für den Konzern insgesamt neue Technologien. Der 3D-Druck ist ein solches Beispiel. Im September haben wir dafür ein neues TechCenter in Mülheim an der Ruhr eröffnet. Dort fertigen wir Metall- und Kunststoffteile ganz individuell nach Kundenwunsch. Zum Beispiel lassen sich im Anlagenbau Ersatzteile, die komplexe Formen haben und nur in geringer Stückzahl benötigt werden, mit dem 3D-Drucker schneller und kostengünstiger herstellen. Völlig frei gestaltbare Geometrien erlauben es häufig, Kunststoff statt Metall zu verwenden – bei vergleichbarer Stabilität und geringerem Gewicht.

Auch das für uns so wichtige Thema Innovation gehen wir auf neuen Wegen an. In unserer „Innovation Garage“ arbeiten unsere Geschäftsbereiche gemeinsam an neuen Ideen und lernen voneinander. Kollegen aus dem Bereich Fahrwerke tüfteln zum Beispiel an einer Lösung, die Autovermieter interessieren könnte. Über Sensordaten kann man auslesen, ob ein Auto schonend oder „robust“ gefahren wurde. Damit ließe sich der Mietpreis individuell bestimmen. Für das Format „Innovation Garage“ sind wir im vergangenen Jahr als eines der besten Digitallabore Deutschlands ausgezeichnet worden.

Im Anlagenbau entwickeln wir so genannte Redox Flow Batterien weiter, um deren Leistungsfähigkeit nachhaltig auf etwa 20 Megawatt zu steigern. Diese Batterien braucht man als flexible Stromspeicher für große Energiemengen, zum Beispiel aus erneuerbaren Energien. Das neue Zelldesign für die Batterien ist für thyssenkrupp patentiert. Die Kosten für die Energiespeicherung werden durch die neue Technologie deutlich gesenkt.

Die genannten Themen sind nur ein kleiner Ausschnitt aus unserer Pipeline an Innovationen. Sie zeigen, dass wir uns mit den großen Zukunftsfragen beschäftigen: Wie werden wir uns künftig fortbewegen? Wie werden wir in Zukunft zusammenleben? Und wie können wir nachhaltig wirtschaften, ohne die endlichen Ressourcen unseres Planeten aufzubauchen? Mobilität, Urbanisierung und Nachhaltigkeit lauten die Stichworte. Mit innovativen Lösungen zu diesen Zukunftsfragen bringen wir unsere Kunden voran und eröffnen unseren Industriegütergeschäften Wachstumschancen. Das ist der starke Industriekonzern, den wir bauen.

Die genannten Beispiele zeigen aber auch, worauf es heute ankommt:

1. Die meisten Innovationen entstehen durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit und durch die Vielfalt von Ideen in einem Unternehmen. Der neue Aufzug MULTI wäre niemals entstanden, wenn nicht in einem ganz anderen Bereich die Transrapid-Technik entwickelt worden wäre.
2. Für viele Innovationen sind Partnerschaften mit Externen wichtig. Ein Beispiel dafür ist unser MAX-System für die vorausschauende Wartung von Aufzügen. Das haben wir mit Microsoft als Technologie-Partner entwickelt. Diese Partnerschaft bauen wir aus. So nutzen beispielsweise schon zahlreiche Geschäfte die Datenbrille HoloLens für unterschiedlichste Anwendungen.
3. Aber auch branchenübergreifende Partnerschaften werden in Zukunft immer wichtiger: Bei unserem Projekt Carbon2Chem wandeln wir das CO₂ aus der Stahlerzeugung in einen

Grundstoff für die chemische Industrie um. Die Grundidee hatten unsere Experten aus dem Stahl und Anlagenbau. An der Umsetzung sind jedoch insgesamt 16 Partner aus der Energie- und Chemieindustrie sowie der Wissenschaft beteiligt. Die Pilotanlage wird derzeit in Duisburg gebaut.

Gemeinschaftsvorteile können also sehr nützlich sein. Dafür braucht es aber neue Formen der Zusammenarbeit, eine andere Art des Lernens und eine Kultur des Ausprobierens.

Meine Damen und Herren: Keiner hier im Saal weiß genau, wie sich die Zukunft entwickelt. Klar ist nur: Technologien und Märkte bleiben extrem dynamisch. Nehmen Sie nur das Beispiel Auto: Kein Hersteller kann Ihnen heute verlässlich sagen, wie sich der Anteil der unterschiedlichen Antriebe, wie Elektroantrieb, Verbrennungsmotor, Hybridantrieb oder gar einer anderen Technologie in zehn Jahren entwickeln wird. Ebenso wenig können wir verlässlich sagen, was die Digitalisierung in den kommenden zehn Jahren bringen wird. In solchen Umfeldern steigen Chancen und Risiken für alle Marktteilnehmer. Ich bin überzeugt davon: In solchen Umfeldern ist es gut, nicht zu eng aufgestellt zu sein. Vielmehr gilt es, unterschiedlichste Chancen mutig und zuversichtlich zu nutzen.

Meine Damen und Herren,

ich habe Ihnen eingangs gesagt: Wir bauen einen starken Industriekonzern. Was uns stark macht ist erstens die Leistungssteigerung unserer Geschäfte, die einen klaren Fahrplan hin zu ihren Wachstums- und Renditezielen haben. Es ist zweitens die Fokussierung auf die Geschäfte, die wir selbst am besten voranbringen können. Und drittens ist es die ständige Weiterentwicklung unserer Engineering-Kompetenz, die innovative Lösungen für die Welt von morgen schafft.

Wie genau wir das angehen, wird Teil unseres jährlichen Strategiedialogs von Vorstand und Aufsichtsrat im Mai sein. Natürlich wird thyssenkrupp mit der Gründung des Joint Ventures in der Stahlsparte anders aussehen. Entsprechend werden wir unser strategisches Zukunftsbild schärfen und auch unsere finanziellen Zielsetzungen anpassen. Aber erst schließen wir die Verhandlungen mit Tata erfolgreich ab. Und während das passiert, arbeiten alle im Konzern konsequent daran, unsere Performance-Ziele zu erreichen. Damit wir Ihnen bei der nächsten Hauptversammlung nicht nur ein hervorragendes operatives Ergebnis präsentieren können, sondern auch eine überzeugende Zahl unter dem Strich. Wir als Vorstand sind davon überzeugt,

dass thyssenkrupp ein nachhaltiges und langfristig attraktives Investment ist. Ich freue mich, wenn Sie uns auf diesem Weg weiter begleiten.

Bis dahin wünsche ich uns allen ein friedliches und erfolgreiches Jahr 2018. Vielen Dank.