

Ausführungen
von

Martina Merz

Vorsitzende des Vorstands der thyssenkrupp AG

anlässlich der
Hauptversammlung

am 31. Januar 2020
im RuhrCongress, Bochum

Es gilt das gesprochene Wort.

Einleitung

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Ich begrüße Sie im Namen des Vorstands ganz herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung der thyssenkrupp AG. ---

Vor genau einem Jahr war unsere gemeinsame Erwartung, dass ich Ihnen heute über die Arbeit des Aufsichtsrats berichten würde.

Wir alle wissen: Es ist anders gekommen.

thyssenkrupp befindet sich in einer außergewöhnlich schwierigen Situation. Deshalb bin ich der Bitte des Aufsichtsrats nachgekommen, für eine begrenzte Zeit die Gesamtverantwortung als Vorstandsvorsitzende zu übernehmen. Herr Professor Russwurm hat es ja eben bereits erläutert. ---

Meine Damen und Herren,

die Herausforderungen sind groß: unsere Bilanz ist weiterhin schwach und die Performance eines Teils unserer Geschäfte ist nach wie vor nicht befriedigend. Wir haben also keine Zeit zu verlieren.

Wir arbeiten deshalb zügig und systematisch an einer neuen thyssenkrupp AG. Wir richten den Blick unbelastet nach vorne und konzentrieren uns auf das Machbare.

Und dabei arbeiten wir als Vorstand mit dem Aufsichtsrat eng zusammen.

Nur so gewinnen wir Vertrauen zurück: bei unseren Mitarbeitenden, bei Ihnen – unseren Aktionären – und bei unseren Geschäftspartnern. ---

Und für diese Aufgabe bin ich – sind wir – als neuer Vorstand angetreten. Wir fühlen uns den über 160.000 Mitarbeitenden weltweit verpflichtet. Ebenso wie Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Uns alle verbindet dasselbe Ziel:

Wir wollen ein thyssenkrupp schaffen, das Geld verdient, Dividende zahlt, klimaneutral wirtschaftet und seinen Mitarbeitenden damit eine langfristige Perspektive bietet. ---

Die guten Nachrichten sind:

Für unsere Strategie zu „new tk“ haben wir die Phase der Analyse weitgehend abgeschlossen.

Die Umsetzung haben wir gestartet und wir kommen auch gut voran:

- Der Vorstand arbeitet in einer effektiveren Geschäftsverteilung.
- Seit Jahresbeginn haben wir begonnen, in einer neuen, schlankeren Organisation zu arbeiten – die Konzernzentrale verkleinern wir gerade signifikant.
- Der Vorstand, die CEOs der Geschäfte und die Leiter der Zentralfunktionen arbeiten eng zusammen, sind nah am operativen Geschehen und ziehen an einem Strang.
- Die Elevator-Transaktion ist im Zeitplan.
- Die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen zur Strategie für den Stahl laufen auf Hochtouren, und
- etliche Restrukturierungen sind bereits angelaufen.

Es ist heute noch nicht alles sichtbar, was sich verändert und es liegt auch noch viel vor uns.

Nach gut 100 Tagen im Amt gebe ich Ihnen heute einen Zwischenstand:

Wo stehen wir? Was tun wir? Wo sehen wir uns? – das sind für uns die wichtigsten Fragen.

Entsprechend ist mein Vortrag gegliedert:

- Ich werde Ihnen zuerst unsere Analyse der Ausgangslage vorstellen,
- danach werde ich Ihnen erläutern, was wir tun, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und
- ich werde Ihnen schließlich beschreiben, wie wir uns thyssenkrupp langfristig vorstellen.

Analyse und Ausgangslage

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

zunächst zur Ausgangslage:

Das thyssenkrupp, das ich vor wenigen Monaten bei meinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzende vorgefunden habe, hat eine Phase großer Verunsicherung erlebt.

Drei Gewinnwarnungen, ein untersagtes Joint Venture, die abgesagte Teilung, der Abstieg aus dem DAX – all das hat Spuren hinterlassen.

Nicht nur in der Bilanz, sondern vor allem in unserem Verständnis davon, was wir sind, und was wir können. ---

Was Viele dabei vergessen: thyssenkrupp steht wie kaum ein anderes Unternehmen für Weltklasse-Ingenieurleistungen. Unsere Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag gemeinsam an Zukunftstechnologien – entsprechend unseres Claims: engineering – tomorrow – together.

Das reicht von neuesten Entwicklungen, etwa bei speziellen Greifern für Montageroboter oder Fertigungsverfahren für Autokarosserien in Leichtbauweise, über unsere künstliche Intelligenz „Alfred“, bis hin zum weltweit ersten erfolgreichen Versuch, Wasserstoff als Reduktionsmittel im Hochofen einzusetzen.

Meine Damen und Herren,

thyssenkrupp kann Dinge, die mir als Ingenieurin das Herz höherschlagen lassen.

Wir sind stolz auf unsere weltweit mehr als 160.000 Beschäftigten.

Ihre Leidenschaft für das Unternehmen und ihr unermüdlicher Einsatz sind angesichts der schwierigen Umstände alles andere als selbstverständlich. Das beeindruckt mich. Das ist etwas ganz Besonderes bei thyssenkrupp.

Dafür möchte ich unserer Mannschaft gleich zu Beginn ganz herzlich danken: Für das Durchhalten, das Weitermachen und aktuell auch für die Unterstützung auf unserem Weg nach vorne. Vielen, vielen Dank Ihnen allen da draußen! ---

Zur Ausgangslage gehört leider auch – bei aller Begeisterung für unsere Fähigkeiten – dass der Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens ernüchternd ist:

Unser Unternehmen erbringt nicht die Leistung, die Sie als Aktionärinnen und Aktionäre von uns erwarten.

- Das Unternehmen schreibt rote Zahlen, seit Jahren haben wir einen negativen Cashflow.
- Allein im vergangenen Geschäftsjahr haben wir über eine Milliarde Euro mehr ausgegeben als eingenommen.

Es gibt zwar viele gute Ansätze für Verbesserungen, aber bislang konnte viel zu wenig davon umgesetzt werden.

Ein wesentlicher Grund dafür ist offensichtlich: Der finanzielle Spielraum ist seit Jahren massiv eingeschränkt.

Dabei hatte thyssenkrupp auch in den vergangenen Jahren stets den Anspruch, seine Geschäfte zu Branchenführern zu entwickeln. Und wir sind – gemeinsam mit den Führungskräften unserer Einheiten – weiter der Meinung, dass wir viele Voraussetzungen dafür schon heute haben.

Aber: Finanziell konnten wir sowohl die Gruppe als auch die einzelnen Geschäfte nicht ausreichend dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Denn dazu haben uns schlicht die Mittel gefehlt.

Für mich, als jemanden, der erst vor gut einem Jahr zunächst als Mitglied und dann Vorsitzende des Aufsichtsrats dazu gestoßen ist, stellt sich das Bild wie folgt dar:

thyssenkrupp ist vergleichbar mit einem großen Schiff, das in zu flache Wasser geraten ist. Über die Jahre gab es verschiedene Versuche, das Schiff zu wenden und wieder in tiefere Gewässer zu steuern. Vergeblich: Das flache Wasser hat bei dem großen Tiefgang von thyssenkrupp keine wesentlichen Richtungsänderungen zugelassen.

In den vergangenen Jahren hat auch die starke Konjunktur geholfen, das Unternehmen einigermaßen stabil zu halten. Aber seit einiger Zeit läuft die Konjunktur gegen uns. Die Folge ist: Das „Wasser unterm Kiel“ wird immer flacher.

Ablesen können Sie das an unserer sehr schwachen Bilanz. Im vergangenen Geschäftsjahr ist die Nettoverschuldung von thyssenkrupp um mehr als die Hälfte angestiegen. Wir sind durch hohe Verbindlichkeiten und Pensionsverpflichtungen in Milliardenhöhe stark belastet.

Gleichzeitig wird die Eigenkapitaldecke immer dünner. Die Eigenkapitalquote lag zuletzt nur noch bei 6,1 Prozent. Ich muss Ihnen nicht erklären, warum das für ein Industrieunternehmen langfristig ein zu niedriger Wert ist.

Kurzum: thyssenkrupp ist finanziell in einer außerordentlich angespannten Lage. Die Ausschüttung einer Dividende wäre in dieser Lage nicht vertretbar. Das Unternehmen braucht alle verfügbaren Mittel.

Deshalb schlagen wir gemeinsam mit dem Aufsichtsrat vor, für das abgelaufene Geschäftsjahr keine Dividende auszuschütten.

Uns ist bewusst, dass das für Sie als Aktionäre nicht zufriedenstellend sein kann.

Meine Damen und Herren,

die schwache Performance und die schwache Bilanz behindern die Entwicklung des Unternehmens. Das Schiff thyssenkrupp ist in der jetzigen Aufstellung zunehmend manövrierunfähig.

Aber: Wir wollen in der Zukunft wieder eine Dividende zahlen.

Wir können es uns deshalb nicht erlauben, nur an den Symptomen herumzudoktern. Scheu vor umfassenden strukturellen Veränderungen darf es nicht geben. Auch dafür bin ich angetreten.

Und wir tun bereits eine ganze Menge.

Was wir tun: 1. Ein Stärkerer Fokus auf Performance

In erster Linie richten wir einen stärkeren Fokus auf das Thema wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Unser Anspruch an die Geschäfte ist unverändert. Alle Geschäftsbereiche müssen fähig sein, mittelfristig ihre Kapitalkosten zu verdienen. Alle müssen also einen substanziellen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten und im Branchenvergleich wettbewerbsfähig sein. Die Bereiche müssen einfach mehr als bisher imstande sein, finanziell auf eigenen Beinen zu stehen.

Wie erreichen wir das?

Im ersten Schritt haben wir mit dem Aufsichtsrat vereinbart, die Geschäfte direkt den einzelnen Vorstandsmitgliedern zuzuordnen und direkter zu führen. Wir als Vorstand sind damit jetzt näher am Geschäft.

Mit größerer Beharrlichkeit verfolgen wir im Detail die Maßnahmenplanung, deren Entwicklung, Umsetzung und Wirkung – Einheit für Einheit. Damit wird ein echter Austausch mit den Führungsmannschaften möglich. Damit können wir die Lage besser beurteilen, Entscheidungen schneller treffen und Restrukturierungsmaßnahmen mit größerer Konsequenz durchziehen.

Zudem fragen wir uns jetzt gemeinsam mit dem jeweiligen Management der Geschäfte unvoreingenommen:

Welche Fähigkeiten und Ressourcen braucht es in einer idealen Umgebung, um sich bestmöglich zu entwickeln und an die jeweils besten Wettbewerber heranzurücken?

Durch dieses Vorgehen bekommen wir ein genaues Bild, was in den einzelnen Bereichen konkret zu tun ist:

- Investitionen in neue Anlagen, in Forschung und Entwicklung,
- die Qualifikation von Mitarbeitenden,
- neue Partnerschaften oder Akquisitionen,
- die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen,
- aber auch Restrukturierungen und
- die Anpassung von Kapazitäten.

Das Ergebnis ist eine „Potenzialmatrix“, eine vollständige Übersicht über das, was wir brauchen, um das volle Leistungsvermögen der Geschäfte zu realisieren. Und wir sehen, welchen Ertrag wir aus zusätzlichen Investitionen in Zukunft erwarten können.

Bis Mai sind wir damit fertig. Dann können wir Entscheidungen darüber treffen, wie es mit den Geschäften weitergeht:

- Welche wir aus eigener Kraft weiterentwickeln werden,
- bei welchen wir der Auffassung sind, in einer Partnerschaft eher eine führende Position erreichen zu können oder
- bei welchen eben auch ein anderer Eigentümer als thyssenkrupp besser in der Lage sein wird, das Potenzial zu heben und unseren Mitarbeitenden und Geschäftspartnern eine gute Perspektive zu bieten.

Bei einigen Einheiten fahren wir schon heute zweigleisig, schlicht um uns Optionen offenzuhalten.

Zusammengefasst: Wir definieren gemeinsam mit den Geschäften nicht nur die Ziele, sondern wir verabreden auch einen sehr konkreten Weg, der uns dorthin führt. Diese Pläne arbeiten wir konsequent ab. Und gehen der Umsetzung beharrlich hinterher.

Der Umbau von thyssenkrupp passiert also nicht als „Big Bang“. Sondern das ist ein Weg der vielen kleinen Schritte, der je nach Geschäft sehr unterschiedlich aussehen wird.

Fakt ist aber auch: Im Augenblick haben wir kaum finanziellen Spielraum. Mit unserer sehr schwachen Bilanz können wir die Potenziale unserer Unternehmen heute nicht heben.

Bevor wir das große Schiff wenden und einen neuen Kurs setzen können, brauchen wir also erst einmal ausreichend „Wasser unterm Kiel“. Genau das ist der Grund, warum wir die Elevator-Transaktion mit höchster Priorität vorantreiben. ---

Was wir tun: 2. die Elevator-Transaktion

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ein zweiter, wesentlicher Schwerpunkt ist die Elevator-Transaktion.

Elevator Technology ist ein außerordentlich attraktives Geschäft:

- Kontinuierliches Wachstum,
- gepaart mit konjunktureller Resilienz,
- in einem großen, wachsenden und profitablen Markt.

Der Elevator-CEO Peter Walker und sein Team haben sich für die kommenden Jahre einiges vorgenommen. Denn auch in diesem Geschäft steckt noch erhebliches Potenzial für Margensteigerungen.

Elevator ist damit sehr attraktiv für die Börse, aber auch für einen Teil- oder Vollverkauf. Wir haben uns deshalb für den so genannten „Dual Track“ entschieden, und wir freuen uns über das große Interesse von Finanz- und von strategischen Investoren. Für beide Wege sind wir im Zeitplan. Inzwischen liegen uns Angebote der Investoren vor.

Auf Basis einer ersten Sichtung gehen wir davon aus, dass Investoren den Unternehmenswert von über 15 Milliarden Euro bestätigen. ---

Meine Damen und Herren, der eine oder andere unter Ihnen mag sich fragen, warum das so lange dauert. Ganz ehrlich: Wir sind schnell, wenn Sie das mit anderen Transaktionen dieser Größenordnung vergleichen.

Und: Durch die parallele Vorbereitung des Börsengangs und das gestufte Einholen von Angeboten interessierter Investoren haben wir eine hervorragende Ausgangsbasis geschaffen und können nun die Option auswählen, die die beste ist: für Sie als Aktionäre, für unsere Mitarbeitenden und Geschäftspartner, aber auch für das Aufzuggeschäft selbst.

Der Vorstand wird diese Entscheidung gemeinsam mit dem Aufsichtsrat mit aller Sorgfalt und unter umfassender Abwägung aller maßgeblichen Gesichtspunkte treffen.

Damit ermöglichen wir für thyssenkrupp einen echten Neustart. ---

Für welchen Weg wir uns auch letztlich entscheiden – IPO, Teilverkauf oder Komplettverkauf – all diese Optionen bringen für thyssenkrupp Kapital in Milliardenhöhe. Das wird unsere Situation entscheidend verbessern.

Bei einem Börsengang oder Teilverkauf können wir mit den Erlösen unsere Verschuldung erheblich reduzieren. Gleichzeitig behalten wir Zugriff auf die Cashflows und können auch weiter von künftigen Wertsteigerungen bei Elevator profitieren.

Bei einem Mehrheits- oder Vollverkauf können wir mit dem Mittelzufluss unsere Lasten unmittelbar zurückführen, die Bilanz damit signifikant stärken und die Finanzierung des Unternehmens so auf eine neue, stabile Grundlage stellen. Jeder Euro kann ab dann in die Entwicklung unserer Geschäfte gehen. Von dieser Basis aus können wir uns strukturell und operativ weiterentwickeln.

Wie auch immer wir uns entscheiden: Mit der Elevator-Transaktion – drücken wir also den „Reset-Knopf“ für unsere Bilanz. Unsere Erwartung ist, dass thyssenkrupp nach dem damit ermöglichten Umbau wieder ein solide aufgestelltes Unternehmen ist.

Die Entscheidung über die Elevator-Transaktion wollen wir bis Ende Februar treffen. Ich bitte Sie um Ihr Verständnis dafür, dass wir mit Blick auf den Entscheidungsprozess heute keine Details zu den Angeboten oder den Investoren nennen können. Die Vorbereitungen laufen nach

Plan. Die erforderlichen Umstrukturierungen sind abgeschlossen und das Aufzuggeschäft seit Anfang des Jahres organisatorisch eigenständig aufgestellt.

Meine Damen und Herren,

um im Bild des Schiffes zu bleiben: thyssenkrupp wird sich mit der Elevator-Transaktion endlich wieder freischwimmen können. Wir verschaffen uns genügend Abstand zu gefährlichen Untiefen und Klippen. Der Einschnitt ist schmerzhaft, aber er macht thyssenkrupp wieder manövrierfähig und eröffnet den verbleibenden Einheiten die Chance, aus eigener Kraft ihre Zukunft unternehmerisch zu gestalten.

Deshalb gibt es zwischen Vorstand und Aufsichtsrat auch einen klaren Konsens über die Mittelverwendung. Die Erlöse werden wir für die Stärkung der Bilanz und damit letztlich für die Entwicklung der Geschäfte verwenden – also in die Zukunft des Unternehmens investieren.

Wir sind davon überzeugt: Das ist die beste Verwendung der Mittel. Denn wir glauben an die Zukunft unserer Geschäfte und da wollen wir unsere Chancen nutzen.

Was wir tun: 3. Chancen nutzen

Meine Damen und Herren, in vielen unserer Geschäftsbereiche sind wir technologisch führend und haben starke Marktpositionen. Gleichzeitig wissen wir, dass dort noch viele Chancen zur Weiterentwicklung stecken, und die gehen wir damit an.

Lassen Sie mich das Potenzial einmal an ein paar konkreten Beispielen aufzeigen:

1. Chancen der Materialgeschäfte

Der Stahl steht für die Keimzelle unseres Unternehmens. Sie alle wissen: Der Stahl ist ein zyklisches und sehr kapitalintensives Geschäft. Ein Geschäft, das von Überkapazitäten und hohem Importdruck geprägt ist. In dem es uns seit Jahren nicht gelingt, über den Zyklus unsere Kapitalkosten zu verdienen.

Noch vor einem Jahr sind wir hier deshalb alle gemeinsam davon ausgegangen, dass wir den Stahl in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Tata Steel einbringen. Wir haben aber im letzten

Jahr akzeptieren müssen, dass die Konsolidierungslösung wie wir sie damals gemeinsam mit Tata umsetzen wollten, von der EU Kommission untersagt wurde.

Trotz dieser Entscheidung sind wir nach wie vor davon überzeugt, dass Allianzen oder auch eine Konsolidierung in der Europäischen Stahlindustrie von Vorteil sind. Das gilt mit Blick auf die Überkapazitäten in Europa genauso wie mit Blick auf die anstehende Transformation hin zu klimaneutralem Stahl. Da müssen wir offen sein für Partnerschaften oder Allianzen mit der Politik.

Das gilt aber auch für Allianzen mit Wettbewerbern, wenn es darum geht, Investitionsmittel effizient einzusetzen oder einen Weg aus der Restrukturierungsspirale der letzten Jahre zu beschreiben. Deshalb bleibt auch die Idee der Konsolidierung aus unserer Sicht richtig. Allianzen können Mehrwert bieten. Und deshalb sind wir offen für Gespräche. ---

Warum aber sollten wir künftig in Stahl investieren?

Ganz einfach: Weil Stahl Zukunft hat.

Unsere Werkstoffe sind Ausgangspunkt für lange industrielle Wertschöpfungsketten – insbesondere in Deutschland. Unser Stahl steckt in Autos, in Waschmaschinen und in Windkraftanlagen. Stahl ist für die Industrie fast genauso wichtig wie Strom. Stahl ist in vielen Anwendungen heute und auf absehbare Zeit ohne Alternative.

Und deshalb ist die Transformation hin zu klimaneutralem Stahl so wichtig. Der Kampf gegen den Klimawandel stellt uns zwar vor große Herausforderungen – aber er schafft zugleich auch große Chancen, denn unsere Abnehmerindustrien stehen vor den gleichen Herausforderungen. Die großen Autohersteller streben an, CO₂-neutral zu werden. Dazu brauchen sie grünen Stahl.

Wenn es uns gelingt, unsere technologische Vorreiterrolle zu nutzen und klimafreundlich produzierten Stahl zu liefern, können wir einen erheblichen Wettbewerbsvorteil erlangen. Deshalb haben wir uns auf den Weg gemacht, unsere Stahlproduktion klimaneutral zu machen.

Eine solche Transformation ist in der Geschichte der Stahlindustrie einzigartig. Dazu sind Milliardeninvestitionen nötig – vor allem in Direktreduktionsanlagen, die enorme Mengen an Wasserstoff voraussetzen. Kein Unternehmen wird das allein schaffen. Das wird von der Leistungsfähigkeit des gesamten Ökosystems Stahl abhängen. Deshalb sprechen wir zu dieser

großen Transformation auch mit unseren Geschäftspartnern und der Politik über geeignete Rahmenbedingungen. Ein Ökosystem für grünen Stahl ist eine gemeinsame Anstrengung.

thyssenkrupp ist dabei einer der „Treiber“. Das Projekt Carbon2Chem, bei dem wir CO₂ aus Hüttengasen in Grundstoffe für die chemische Industrie umwandeln, kennen Sie bereits. Im November haben wir erstmals Wasserstoff in einen Hochofen eingeblasen, um Kohle als chemisches Reduktionsmittel ablösen zu können.

Zusammengefasst:

- Wir nehmen unsere Klimaziele sehr ernst und wir sind dabei technologieoffen,
- denn - die eine Lösung wird es nicht geben.
- Unser Mindestanspruch ist das technisch Machbare. ---

Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation ist aber, dass wir unsere Hausaufgaben im Stahl machen. Wir müssen unser Geschäft zunächst wettbewerbsfähig aufstellen. Das heißt:

- Kosten senken,
- unsere Prozesse noch mehr auf Kundenbedürfnisse ausrichten
- und unser Produktportfolio besser in Richtung der margenstarken Produkte entwickeln, bei denen wir Vorteile gegenüber der Konkurrenz, vor allem aus Asien, haben.

Und genau das adressieren wir mit der Stahlstrategie 2030. Im ersten Schritt dieser neuen Stahlstrategie wird es deshalb eine harte Restrukturierung brauchen.

Das wird nicht ohne Arbeitsplatzabbau gehen. Dazu brauchen wir die Unterstützung der Beschäftigten. Deshalb verhandeln wir gemeinsam mit dem Stahlvorstand derzeit mit den Vertretern der Arbeitnehmer über die neue Stahlstrategie. Sobald hier eine Einigung steht, werden wir das Konzept ausführlich vorstellen und dann auch umsetzen. ---

Und ich bin überzeugt davon: Stahl hat Perspektive! thyssenkrupp mit einem starken Werkstoffgeschäft wird auch in Zukunft für Sie als Aktionäre ein attraktives Investment sein. ---

Das schließt Materials Services mit ein: Hier sind wir schon heute der größte Werkstoffhändler und –dienstleister der westlichen Welt. Mit der im letzten Jahr beschlossenen Strategie erweitern wir unser Angebot deutlich. Der Markt der sogenannten „Digital Supply Chain

Services“ wächst zweistellig. Mit aktuell 250.000 Kunden weltweit haben wir einen idealen Zugang hier mitzuwachsen.

2. Chancen in unserem Automobilzuliefergeschäft

Auch unser Automobilzuliefergeschäft bleibt ein attraktives Investment. Mit technologisch führenden Angeboten für verschiedene Antriebsarten. Damit können wir die Transformation der Autoindustrie als starker Partner begleiten.

Zugleich testen wir neue Geschäftsmodelle. Ein schönes, kleines Beispiel ist carValoo:

Mit smarten Komponenten, einer Art Fitnesstracker für Autos, bieten wir Flottenbetreibern digitale Services. Die Patente sind anerkannt. Mit unseren Pilotkunden haben wir bereits über eine Million Testkilometer analysiert. Die Ergebnisse zeigen, wie wir mit hochpräzisen Bewegungsdaten eines Fahrzeugs jede Art von Gebrauchs- oder Schadensmuster zuverlässig erkennen. Jetzt geht es um die Skalierung. ---

3. Chancen im Anlagenbau

Oder nehmen Sie den Anlagenbau: Hier haben wir bereits über 70 Großanlagen mit Sensoren ausgestattet und über unsere eigene digitale Plattform an die Cloud angebunden. Mit unseren Algorithmen können wir unseren Kunden so besser helfen, die Anlagen zu optimieren und Ausfallzeiten zu reduzieren. Gleichzeitig bauen wir hier weiter auf unsere ressourcenschonenden Lösungen, um auch hier den zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit in unseren Abnehmerindustrien zu unterstützen. Ein Beispiel: Alle sprechen von Wasserstoff. Unsere Wasserelektrolyse-Technologie kann diesen klimaneutral herstellen. ---

4. Chancen bei Industriekomponenten und Marine Systems

Unsere Industriekomponenten sind ein stabiles Geschäft. Das Beispiel unserer Schmiedeaktivitäten zeigt, wie wirksam eine gut gemanagte Restrukturierung sein kann. Hier sind wir im letzten Jahr stärker gewachsen als der Markt. Bei den Großwälzlagern sind wir sehr stabil der weltweit führende Hersteller. Für den Bereich Marine Systems haben wir im letzten Jahr angekündigt, 250 Mio Euro zu investieren, um das modernste Marineunternehmen Europas zu bauen. Immer vorausgesetzt, die deutsche und europäische Industriepolitik hat daran ebenfalls ein Interesse. ---

Sie sehen: Bei thyssenkrupp ist nicht Stillstand. Wir sind in Bewegung. Chancen wie diese werden wir nutzen. ---

Ausblick

Meine Damen und Herren, zum Ausblick:

mit der geplanten Elevator-Transaktion fällt der Startschuss für einen Neuanfang. Aber dieser Schritt ist nur ein erstes von mehreren notwendigen Manövern.

Es ist noch viel Arbeit nötig, um das Schiff in allen Bereichen flottzumachen. Es soll ja nicht nur einen neuen Kurs anlegen, sondern auch wieder Geschwindigkeit aufnehmen. ---

Die notwendigen Manöver sind die vielen kleinen Schritte, von denen ich eingangs gesprochen habe. Etliche davon sind längst in Arbeit, einige habe ich bereits erwähnt:

- Das neue Führungsmodell mit einem stärkeren Fokus auf Performance,
- die Einsparziele bei Corporate sind konkretisiert, wir halbieren die Zentrale, die Umsetzung läuft.
- Bei Automotive und bei Plant Technology arbeiten wir in neuer Struktur.
- Und etliche Restrukturierungen, wie zum Beispiel bei Federn & Stabilisatoren, bei System Engineering, aber auch Kapazitätsanpassungen wie zum Beispiel bei Zement und zuletzt bei Aerospace sind bereits in Umsetzung.

Durch die intensive Arbeit mit den Geschäften haben wir inzwischen deutlich mehr Klarheit, wie groß der Mittelbedarf für die Umsetzung der Pläne insgesamt ist.

Fest steht auch: Über eine konkrete Verwendung von Mitteln entscheiden wir, wenn die Elevator-Transaktion in trockenen Tüchern ist.

Und doch ist schon jetzt klar: Auch mit einer aufgeräumten Bilanz sind unsere Mittel endlich.

Die Unternehmenseinheiten stehen also miteinander im Wettbewerb. Sie müssen mit ihren Plänen überzeugen und zeigen, wo die Mittel am sinnvollsten eingesetzt werden. Vernünftig ist, die Geschäfte weiterzuentwickeln, die das Potenzial haben, einen Wertbeitrag zu leisten.

Das heißt auch: Dort, wo wir keine Chancen sehen, zu den Branchenbesten aufzuschließen oder Geschäfte wertschaffend weiterzuentwickeln, werden wir dafür Partner oder einen neuen „best owner“ suchen.

Deshalb haben wir beispielsweise angekündigt, für unsere Einheiten im Anlagenbau eine Veräußerung oder auch Allianzen zu prüfen. Nachdem wir bereits im letzten Jahr erste Sondierungsgespräche geführt haben, haben wir jetzt den in solchen Fällen üblichen formalen Prozess gestartet und versenden Informationsmaterialien an potenzielle Interessenten. Für eine Entscheidung ist es aber zu früh: Parallel arbeiten wir deshalb mit aller Kraft daran, den Anlagenbau wettbewerbsfähiger zu machen. Unsere Lehre aus dem angestrebten Stahl Joint Venture ist, dass man nie zu früh nur auf eine Option setzen darf. ---

Meine Damen und Herren,

in Zukunft wird thyssenkrupp aus mehreren starken Säulen bestehen: den Materialgeschäften, dem Automobilzuliefergeschäft und weiteren Industriegeschäften.

Künftig wird thyssenkrupp also als eine „Gruppe von Unternehmen“ geführt, mit einer schlanken Zentrale und starken, eigenständigen Bereichen.

Das Unternehmen wird damit zu einer Gruppe, die perspektivisch erfolgreiche, weitgehend selbständig agierende Unternehmen führt und transparent Mittel für die Entwicklung der Geschäfte zuweist.

Das ist der Kurs, den wir anlegen werden, sobald das Schiff wieder ausreichend „Wasser unterm Kiel“ hat. Dabei ist es für uns nachrangig, ob wir alleiniger Eigentümer von Einheiten sind, oder einer von mehreren in Partnerschaften. Leitend ist für uns, was den Geschäften in ihrem Marktumfeld am meisten dient.

Verbindendes Element aller Gruppenunternehmen sind die gemeinsamen Werte, der Stolz auf das Geleistete und die große Tradition des Unternehmens – zusammengehalten von einer international starken Marke, die weltweit für „engineering.tomorrow.together.“ steht. Das ist ein echter Wettbewerbsvorteil.

Verbinden wird uns auch eine neue Art der Zusammenarbeit: Verantwortung übernehmen, anstatt sich wegzuducken. Weniger interne Politik und mehr Sach- und Fachorientierung. Weniger hierarchisches Denken, sondern sachkompetenter, konstruktiver Austausch und eine klare Ausrichtung an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Das sind die Werte, für die meine Vorstandskollegen und ich stehen und auf die wir uns gemeinsam mit unseren Führungsteams verständigt haben.

Zu diesen Werten zählt im Übrigen auch Nachhaltigkeit. Uns ist klar: Investoren werden in Zukunft zunehmend die Finger von solchen Unternehmen lassen, die nicht glaubhaft belegen können, dass sie klare Ziele und einen klaren Plan haben, wie sie in Zukunft klimaneutral wirtschaften wollen. Hinter der Non-Profit-Organisation CDP, die genau das bewertet und uns in diesem Jahr zum vierten Mal in Folge als eines der weltweit führenden Unternehmen im Klimaschutz ausgezeichnet hat, stehen 525 Investoren, die mehr als 96 Billionen(!) US-Dollar Vermögen verwalten. Das zeigt, welche Veränderungen hier gerade stattfinden, und dass wir auch mit unseren Klimazielen den richtigen Weg eingeschlagen haben.

Schluss

Meine Damen und Herren,

wenn wir uns in einem Jahr wiedersehen, dann werden wir das Schiff in ruhigere Gewässer gebracht und Fahrt aufgenommen haben:

- Wir werden die Elevator-Transaktion abgeschlossen haben und an weiteren Portfolio-Maßnahmen arbeiten. ---
- Wir werden in allen Geschäften unsere Pläne zur Performance-Steigerung umsetzen oder bereits umgesetzt haben und es werden weitere Ergebnisse sichtbar sein.
- Und wir werden die Organisation weiter umgebaut haben, sodass wir unserem Ziel „schlanke Zentrale, starke Geschäfte“ erkennbar nähergekommen sind. ---

Bis sich dieser Umbau in den Zahlen der Gruppe widerspiegelt, wird es aber zwei bis drei Jahre dauern. Kurzfristig werden die anstehenden Restrukturierungsaufwendungen das Ergebnis sogar belasten.

Deshalb sind wir mit unserem Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr eher zurückhaltend gewesen. ---

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

erlauben Sie mir zum Schluss noch eine persönliche Anmerkung.

Ich habe eingangs unseren 160.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gedankt. Sie haben in den vergangenen Jahren einiges durchgemacht. Ihnen ist viel zugemutet worden, wie auch Ihnen als Aktionärinnen und Aktionären. Dennoch halten Sie dem Unternehmen die Treue. Und dafür möchte ich auch Ihnen ganz herzlich danken. ---

Für Sie als Aktionäre wie auch für unsere Mitarbeitenden ist es sicher nicht leicht, Ihr Unternehmen, auf das viele so stolz sind, unentwegt mit kritischen Schlagzeilen in der Zeitung zu sehen.

Umso mehr bin ich beeindruckt von der Moral der Mannschaft. Die Menschen, denen ich in diesem Unternehmen begegne, sind offen und wohlwollend. Mitarbeitende und Führungskräfte. Anteilseigner und Betriebsräte. Sie sind ungeduldig. Sie wollen die Veränderung. Sie wollen den Erfolg.

Kurzum: Die Menschen, mit denen ich in den vergangenen Monaten gearbeitet habe, sie alle haben meinen größten Respekt. Denn sie haben sich von einer Seite gezeigt, die mich jeden Tag motiviert, thyssenkrupp voranzubringen.

All diesen Menschen danke ich sehr für ihre Unterstützung in den vergangenen Monaten. Und für all diese Menschen setze ich mich ein. Damit ihr Unternehmen, damit unser Unternehmen thyssenkrupp nicht nur mit Krisengeschichten in den Schlagzeilen ist, sondern bald auch wieder in erster Linie mit stolzen Engineering-Themen. ---

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.