

Nachtragsbericht

Die zwischen dem Stichtag des Konzernabschlusses (30. September 2025) und der Freigabe des Berichts zur Veröffentlichung (26. November 2025) eingetretenen berichtspflichtigen Ereignisse sind unter Anhang-Nr. 35 im Konzernabschluss dargestellt.

Prognose-, Chancen- und Risikobericht

Gesamtjahresprognose 2025 / 2026

Die Gesamtjahresprognose 2025 / 2026 basiert auf der aktuellen Zusammensetzung des Konzerns. Die Prognose unterstellt keine Effekte aus etwaigen Portfoliomaßnahmen. Zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die der Prognose zugrunde liegen, vgl. Abschnitt „Makro- und Branchenumfeld“ im Kapitel „Wirtschaftsbericht“. Bzgl. der entsprechenden Chancen und Risiken vgl. den anschließenden „Chancen- und Risikobericht“.

Insgesamt bleibt die Abschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung herausfordernd. Dies gilt für die makroökonomische Dynamik im Allgemeinen sowie für die für thyssenkrupp relevanten Märkte Stahl, Auto, Werkstoffe sowie grüne Technologien. Gleichzeitig ist angesichts unterschiedlicher geopolitischer Krisen und Anfälligkeiten, beispielsweise infolge der Zollpolitik der USA sowie den Reaktionen anderer Volkswirtschaften, weiterhin von hoher makroökonomischer Volatilität auszugehen. Dies kann dazu führen, dass die jeweiligen Entwicklungen unserer Kernsteuerungsgrößen entsprechenden Schwankungen unterliegen. In Anbetracht der zum Zeitpunkt der Prognose erwarteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und zugrundeliegenden Annahmen halten wir folgenden Blick auf das Geschäftsjahr 2025 / 2026 für angemessen.

ERWARTUNGEN DER SEGMENTE UND DES KONZERNS

			Geschäftsjahr 2024 / 2025	Prognose Geschäftsjahr 2025 / 2026
Automotive Technology	Umsatz	Mio €	7.035	–5 % bis –2 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	187	Zwischen 225 und 325 Mio €
Decarbon Technologies	Umsatz	Mio €	3.481	–6 % bis –3 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	71	Zwischen 0 und 100 Mio €
Materials Services	Umsatz	Mio €	11.432	+1 % bis +4 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	132	Zwischen 125 und 225 Mio €
Steel Europe	Umsatz	Mio €	9.791	0 % bis +3 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	337	Zwischen 225 und 325 Mio €
Marine Systems	Umsatz	Mio €	2.187	–1 % bis +2 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	127	Zwischen 100 und 150 Mio €
Konzern	Umsatz	Mio €	32.837	–2 % bis +1 % gegenüber Vorjahr
	Bereinigtes EBIT	Mio €	640	Zwischen 500 und 900 Mio €
	Investitionen ¹⁾	Mio €	1.461	Zwischen 1.400 und 1.600 Mio €
	Free Cashflow vor M&A ¹⁾	Mio €	363	Zwischen –600 und –300 Mio €; inkl. rund 350 Mio € Auszahlungen für Restrukturierungen
	Jahresüberschuss	Mio €	532	Zwischen –800 und –400 Mio €
	tkVA	Mio €	–1.167	Zwischen –1.200 und –1.600 Mio €
	ROCE	%	0,7 %	Zwischen –4 % und 0 %

¹⁾ Siehe Abschnitt „Unternehmenssteuerung“ im Kapitel „Grundlagen des Konzerns“ für angepasste Kennzahldefinition für Free Cashflow vor M&A ab dem Geschäftsjahr 2025 / 2026

- Der Umsatz wird voraussichtlich in einer Spanne zwischen –2 % und +1 % gegenüber dem Vorjahr liegen. Hierbei stehen insbesondere erwartete nachfrageinduzierte Steigerungen bei Materials Services und Steel Europe entsprechenden Rückgängen bei Automotive Technology und Decarbon Technologies gegenüber.
- Für das Bereinigte EBIT erwarten wir einen Wert zwischen 500 und 900 Mio €. Die Erreichung dieses Korridors wird insbesondere auch unterstützt durch Effekte aus Restrukturierungen sowie Maßnahmen im Rahmen des Performance-Programms APEX, welches dem anhaltend herausfordernden Marktumfeld begegnet und die operative Leistungsfähigkeit nachhaltig steigert.
- Die Investitionen werden voraussichtlich zwischen 1.400 und 1.600 Mio € liegen. Hierin enthalten sind gegenüber dem Vorjahr erhöhte, den Erhalt von Fördermitteln berücksichtigende Netto-Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Bau der Direktreduktionsanlage bei Steel Europe. Darüber hinaus sind Investitionen für gezielte Wachstumsinitiativen in den weiteren Segmenten geplant. Die Freigabe der Investitionen wird restriktiv und in Abhängigkeit der Entwicklung der Geschäfte sowie des Konzerns erfolgen.
- Für den Free Cashflow vor M&A erwarten wir einen Wert zwischen –600 und –300 Mio €. Hierin enthalten sind rund 350 Mio € Auszahlungen für Restrukturierungen, insbesondere bei Automotive Technology und Steel Europe. Zusätzlich hat das Zahlungsprofil in den Projektgeschäften (im Wesentlichen Anzahlungen bei Marine Systems) maßgeblichen Einfluss auf die prognostizierte Entwicklung.
- Beim Jahresüberschuss erwarten wir einen Wert zwischen –800 und –400 Mio €. Hierin enthalten ist die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen, insbesondere bei Steel Europe. Damit einhergehend wird der tkVA voraussichtlich in der Spanne zwischen –1.200 und –1.600 Mio € sowie der ROCE zwischen –4 % und 0 % liegen.

Die Entwicklung unserer Kernsteuerungsgrößen werden wir – auch unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Vertretbarkeit – bei der Erarbeitung unseres Dividendenvorschlags an die Hauptversammlung einbeziehen.

Chancen- und Risikobericht

Chancen

Unter Chancen verstehen wir bei thyssenkrupp eine mögliche positive Abweichung von der Prognose oder einem anderen Ziel aufgrund künftiger Ereignisse oder Entwicklungen. Das Chancenmanagement umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Chancen. Durch die Verknüpfung mit den Strategie-, Planungs- und Berichtsprozessen ist das Chancenmanagement ein wichtiger Bestandteil der strategischen und wertorientierten Unternehmensführung.

Chancenmanagement-Prozess

Im jährlichen Planungsprozess beschreiben die Segmente unter anderem Bandbreiten für ihre Ergebnis- und Liquiditätsziele (Bereinigtes EBIT, Free Cashflow vor M&A) im Planungszeitraum und berücksichtigen somit die Chancen und Risiken ihrer Geschäfte. Bei ihrer Einschätzung spielen unter anderem Markt- und Technologietrends eine Rolle, deren Relevanz teilweise weit über den Prognosezeitraum hinausreicht. In der unterjährigen, monatlichen Berichterstattung stellen die Segmente ihre Hochrechnungen für das Ergebnis und die Liquidität sowie die korrespondierenden Chancen und Risiken im laufenden Geschäftsjahr jeweils aktualisiert dar. Wie diese Elemente in die Standardberichterstattung eingebettet sind, können Sie der Grafik „Chancen- und Risikoreporting bei thyssenkrupp“ im Abschnitt „Risiken“ entnehmen.

In das Management unserer Chancen sind alle relevanten Entscheidungsträger eingebunden – vom Vorstand der thyssenkrupp AG über die Vorstände der Segmente und die Geschäftsführungen der Unternehmen bis hin zu Verantwortlichen und Projektleitern mit Marktverantwortung vor Ort. Durch diese strukturierte Einbindung einer Vielzahl von Experten in die Entscheidungsfindung innerhalb des Konzerns sollen Chancen zuverlässig erkannt und systematisch genutzt werden.

Chancen des Konzerns

Chancen für thyssenkrupp ergeben sich im Wesentlichen, wenn wir die strategische Neuausrichtung weiter vorantreiben und das Zukunftsmodell für die Ausrichtung des Gesamtkonzerns durch eine schrittweise Verselbstständigung aller Geschäftsbereiche und die Öffnung für die Beteiligung Dritter konsequent umsetzen. Wir sind davon überzeugt, dass die Segmente in einer eigenständigen Aufstellung – mit dem Vorteil eines eigenen Kapitalmarktzugangs und der Möglichkeit einer Beteiligung Dritter – ihr volles Wertschöpfungspotenzial entfalten und mehr Optionen für Investitionen, die (Weiter-)Entwicklung von Märkten und weiteres Wachstum nutzen können.

Im Mittelpunkt unserer strategischen Ausrichtung steht die Nutzung von Chancen zentraler Zukunftsthemen, die mittel- bis langfristig ein erhebliches Wachstumspotenzial bieten. Dabei spielen Umweltthemen eine maßgebliche Rolle. Auf dem Weg zur Klimaneutralität sind Wasserstofftechnologien, grüne Chemikalien, erneuerbare Energien, Elektromobilität und nachhaltige Lieferketten relevante Handlungsfelder. Wir begreifen Nachhaltigkeit als Chance für eine noch engere Zusammenarbeit mit unseren Kunden und für weitere Innovationen.

Neben den Produkten und Lösungen, deren Entwicklung wir für unsere Kunden und Partner vorantreiben, arbeiten wir parallel an der Dekarbonisierungsstrategie unseres Konzerns. Beispielsweise streben wir mit der im Bau befindlichen wasserstofffähigen Direktreduktionsanlage bei Steel Europe an, ein wichtiger Akteur in der europäischen Wasserstoffwirtschaft zu werden und Duisburg zu einem zentralen Standort für die Wasserstoffinfrastruktur zu machen.

In der im Oktober 2024 gestarteten zweiten Phase des Performance-Programms APEX sehen wir weitere Chancen für thyssenkrupp aus strukturellen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, aus Geschäftsmodelloptimierungen und Marktanpassungen sowie aus der konsequenten Umsetzung notwendiger Restrukturierungen.

Allen Geschäften bieten sich darüber hinaus operative Chancen in ihren spezifischen Märkten:

Die zukünftige Geschäftsentwicklung bei **Automotive Technology** ist wesentlich von der Entwicklung der individuellen Mobilität bestimmt. Im Zuge der gegenwärtigen Transformation der Automobilbranche werden Größe und Innovationskraft zunehmend zu wesentlichen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Hier erwarten wir aufgrund des gebuchten Neugeschäfts eine annähernd stabile Nachfrage nach unseren Produkten und Technologien und sehen bei größerer Nachfrage weitere Chancen.

Das Ziel bei **Decarbon Technologies** ist, zum grünen Wandel der Industrie beizutragen und diesen durch technologische Entwicklungen mitzugestalten. Hierzu entwickeln wir Technologien, mit denen sich die im jeweiligen Produktionsprozess entstehenden Treibhausgase wesentlich verringern lassen, und sehen Chancen, unsere Position als Partner für Planung, Entwicklung und Service rund um industrielle Anlagen und Systeme zu sichern und weiter auszubauen.

Für **Materials Services** eröffnen sich aufgrund der wachsenden Kundenanforderungen, beispielsweise im Hinblick auf flexiblere und resilientere Lieferketten, vielfältige Chancen. Dank des weltweiten Marktzugangs sowie des umfassenden Branchen- und Prozess-Know-hows sind wir davon überzeugt, dass wir von der Beschaffung über die Anarbeitung bis hin zum Lieferketten-Management über ein hohes Maß an Flexibilität und Handlungsspielräumen verfügen, um auch komplexe Warenströme intelligent und ressourcenschonend managen zu können.

Die strategische Neuausrichtung bei **Steel Europe** setzt auf ein industrielles Konzept mit reduziertem Betriebspunkt und profitablen Produkten in Zukunftsmärkten, z. B. im Bereich der elektrischen Antriebstechnologie oder bei der Transformation des Energiesystems, sowie auf eine klimaschonendere Produktion. Die im Zuge der Umsetzung der Neuausrichtung getätigten Investitionen, insbesondere am Standort Duisburg, bilden das Rückgrat dieser Transformation. Sie eröffnen uns weitere Chancen in Form einer hochpräzisen, flexiblen und effizienten Produktion von Premiumstählen, insbesondere für Anwendungen in der Elektromobilität und der Energiewende.

Marine Systems sieht angesichts des gegenüber dem Vorjahr deutlich angewachsenen Auftragsbestands Chancen durch eine weitere Stärkung seiner Markt- und Wettbewerbsposition. Das Segment will nach der erfolgten Abspaltung eines Minderheitenanteils von TKMS gute Voraussetzungen für weiteres Wachstum im maritimen Verteidigungsmarkt schaffen. Für die Absicherung und Abarbeitung der guten Auftragslage ist die Integration des Standorts Wismar von besonderer Bedeutung und bietet neue Chancen.

Des Weiteren können sich in allen Geschäften Chancen durch den verstärkten Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) ergeben, die heute noch nicht abschließend einschätzbar sind. Denkbar sind beispielsweise eine bessere Bedienung spezifischer Kundenanforderungen oder optimierte Logistik- und Produktionsprozesse.

Wenn sich die konjunkturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen besser als geplant entwickeln und unsere Geschäfte ihre weltweite Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern, sehen wir in allen Segmenten Chancen, die Steuerungsgrößen gegenüber der Prognose moderat zu übertreffen. Grundlage dafür sind weitere Investitionen, neue Produkte und eine zunehmende Digitalisierung an allen Standorten.

Weitere Einzelheiten zu unserer Unternehmensstrategie und unseren weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie den damit verbundenen Chancen finden Sie im Kapitel „Grundlagen des Konzerns“, Abschnitte „Ziele & Strategie“ sowie „Technologie & Innovationen“.

Bei unseren Initiativen und Entwicklungsprojekten berücksichtigen wir immer auch die finanziellen Handlungsmöglichkeiten des Konzerns. Ungünstige konjunkturelle Rahmenbedingungen könnten dazu führen, dass wir bestehende Chancen nicht unmittelbar oder nicht in vollem Umfang nutzen können. Informationen hierzu und zu anderen Risiken finden Sie im folgenden Abschnitt „Risiken“.

Risiken

Unter Risiken verstehen wir bei thyssenkrupp eine mögliche negative Prognose- bzw. andere Zielabweichung aufgrund künftiger Ereignisse oder Entwicklungen. Dabei berücksichtigen wir auch mögliche negative Auswirkungen auf nichtfinanzielle Aspekte wie Umwelt- und Klimaschutz. Risikomanagement umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken. Es ist wegen seiner Verknüpfung mit den Planungs- und Berichtsprozessen im Controlling ein wichtiger Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung und geht über die gesetzlich geforderte Risikofrüherkennung hinaus. Ein effizientes, vorausschauendes Risikomanagement dient somit auch den Interessen unserer Kapitalgeber und anderer Stakeholder.

Gesamtaussage des Vorstands: Keine bestandsgefährdenden Risiken bei thyssenkrupp

Unser Risikomanagement trägt mit seinen strukturierten Prozessen zu einer effizienten Steuerung der Gesamt-risiken im Konzern bei. Aus heutiger Sicht liegen unverändert keine Risiken vor, die den Bestand des Unternehmens gefährden. Diese Aussage wird gestützt durch eine Risikotragfähigkeitsanalyse auf Konzernebene.

Risikostrategie und Risikopolitik

Unsere Risikostrategie ist darauf ausgerichtet, den Bestand von thyssenkrupp langfristig zu sichern und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Bestandsgefährdende Risiken sind daher grundsätzlich zu vermeiden.

In unserer übergeordneten Governance, Risk and Compliance Policy (GRC-Policy) haben wir die Grundlagen für die Unternehmensführung und die Risikosteuerung bei thyssenkrupp als gesamthaften Rahmen definiert. Allgemeingültige risikopolitische Grundsätze des Konzerns als Rahmenbedingungen für die Erfüllung der Anforderungen an ein ordnungsgemäßes, unternehmensweit einheitliches und aktives Risikomanagement sind in der Konzernrichtlinie „Risk und Internal Control“ weiter ausgestaltet und beschrieben. Zu den in den Grundsätzen verankerten Zielen des Risikomanagements bei thyssenkrupp gehört, das Risikobewusstsein in allen Konzernunternehmen zu erhöhen und eine wertorientierte Risikokultur zu etablieren. Dafür bereiten wir Risiken und Chancen transparent auf und beziehen sie systematisch in unternehmerische Entscheidungen ein.

Risikomanagement-Prozess

Wir richten das Risikomanagementsystem von thyssenkrupp am international anerkannten COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)-Modell aus, verzahnen es mit unserem internen Kontrollsystem sowie mit anderen Managementsystemen und entwickeln es bei neuen Anforderungen kontinuierlich weiter. Das Zusammenspiel der einzelnen Governance-Systeme bei thyssenkrupp gemäß unserer GRC-Policy können Sie dem Kapitel „Erklärung zur Unternehmensführung“ entnehmen. Details zu einzelnen Verantwortlichkeiten im Risikomanagement-Prozess sowie weitere Vorgaben haben wir in der Konzernrichtlinie „Risk und Internal Control“ einheitlich und verbindlich definiert.

Die verschiedenen Risikomanagement-Instrumente sind so ausgestaltet, dass die Teilprozesse in einen kontinuierlichen Risikomanagement-Kreislauf integriert und alle Risikoverantwortlichen angemessen in den Prozess eingebunden sind. Unsere Methoden und Werkzeuge für die Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie die Risikoberichterstattung haben wir im gesamten Konzern implementiert; wir entwickeln sie im Falle neuer Anforderungen fortlaufend weiter.

Neue Anforderungen an das Risikomanagement aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) berücksichtigen wir, indem wir unseren nach Risikoursachen, -kategorien und -effekten gegliederten Risikokatalog um die relevanten Aspekte aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance erweitert haben. Die Ergebnisse der Risikoinventur fließen in die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ein. Die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse werden im Hinblick auf die Relevanz für die Risikoinventur untersucht und mit den Risikoverantwortlichen diskutiert.

Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements im Controlling ermöglicht eine in die Planungs- und Berichtsprozesse integrierte ganzheitliche Ausgestaltung des Risikomanagementsystems. Die folgende Grafik skizziert unsere Ansätze:

CHANCEN- UND RISIKOREPORTING BEI THYSSENKRUPP

Ziel / Inhalt Zeithorizont Intervall	Operative Chancen und Risiken		Ereignisrisiken		Prozessuale Risiken
	in der Hochrechnung	in der Budgetplanung	Risikoinventur	Risikorückstellungen	Internes Kontrollsystem
	Identifikation und Bewertung nicht in laufender Hochrechnung berücksichtigter Chancen und Risiken aktuelles Geschäftsjahr monatlich	Identifikation und Bewertung nicht in Budgetplanung berücksichtigter Chancen und Risiken folgendes Geschäftsjahr jährlich	Identifikation, Bewertung und Steuerung nicht in Hochrechnung bzw. Planung berücksichtigter Risiken in allen operativen Einheiten Planungszeitraum zweimal jährlich	Analyse der wesentlichen Rückstellungen für Risiken / Maßnahmen-Monitoring aktuelles Geschäftsjahr viermal jährlich	Selbsteinschätzung sowie Kontroll-dokumentation und -tests unabhängig vom Geschäftsjahr jährlich
Standardreporting			Risk and Internal Control Committee und Prüfungsausschuss		
Monatsberichterstattung		Berichterstattung zur Planung	Intervall vier Sitzungen jährlich		

Risikoidentifikation

Die nicht in der monatlich aktualisierten Hochrechnung bzw. in der jährlichen Budgetplanung berücksichtigten operativen Chancen und Risiken sind Teil der Standardberichterstattung der Segmente. Die regelmäßige Diskussion über Chancen und Risiken in den etablierten Controlling-Gesprächen unter Einbindung des Finanzvorstands ist ein wesentliches Element der unterjährigen Geschäftssteuerung und der Unternehmensplanung, denn hier werden Bandbreiten für die Steuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M&A bezogen auf das aktuelle bzw. das folgende Geschäftsjahr aufgezeigt.

Um relevante Ereignisrisiken strukturiert zu erfassen und die Risikoinventur durchzuführen, nutzen alle konsolidierten Einheiten weltweit eine einheitliche IT-Risikomanagement-Anwendung. Der Betrachtungszeitraum der Risikoinventur geht über den der Prognose hinaus und umfasst den gesamten dreijährigen operativen Planungszeitraum; dadurch ist eine Transparenz der dezentralen Risikoeinschätzungen über mehrere Jahre gegeben. Mit der prozessual sichergestellten regelmäßigen Erhebung und Aktualisierung der Risiken vor Ort stellen wir darüber hinaus sicher, dass das Risikobewusstsein bei thyssenkrupp flächendeckend auf einem hohen Niveau bleibt.

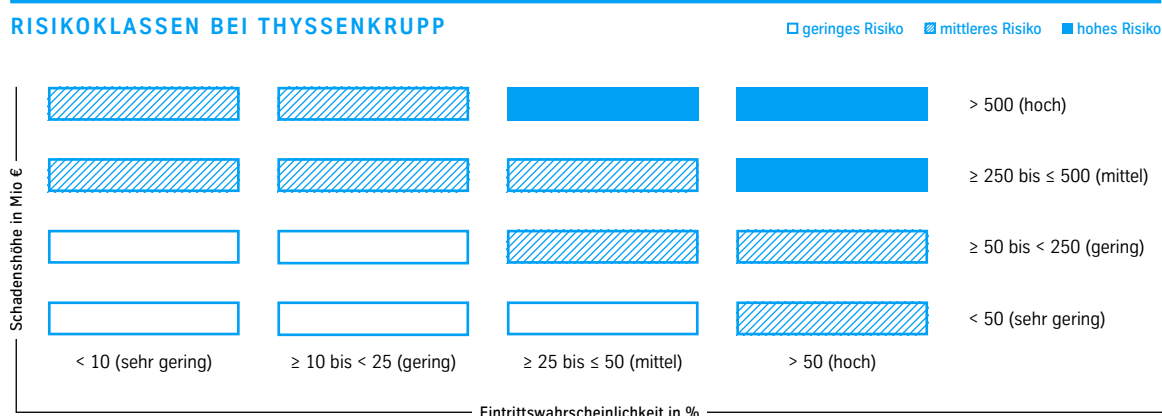
Auch Risiken, die in Form von Rückstellungen bereits bilanziell berücksichtigt wurden, sind Bestandteil standardisierter Analysen und der Berichterstattung im konzernweiten Risikomanagement.

Unser internes Kontrollsystem ist darauf ausgerichtet, prozessuale Risiken in den Geschäftsabläufen zu verringern. Näheres dazu finden Sie im übernächsten Abschnitt „Risikosteuerung“.

Risikobewertung

Identifizierte Risiken werden nach zentralen Vorgaben einheitlich bewertet. Auf Basis von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen – gemessen an den Steuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M&A im Planungszeitraum – leiten wir Risikoklassen ab. Sollten die Ergebnis- und die Liquiditätsperspektive bei einzelnen

Risiken voneinander abweichen, fließt die jeweils höhere Bewertung in die Gesamt-Risikobewertung ein. Die wesentlichen Einzelrisiken bündeln wir auf Konzernebene zum Ende eines Geschäftsjahres in definierten Risikokategorien, auf die wir in den folgenden Abschnitten eingehen und die wir gemäß der folgenden Grafik in die Risikoklassen „hoch“, „mittel“ oder „gering“ einordnen.



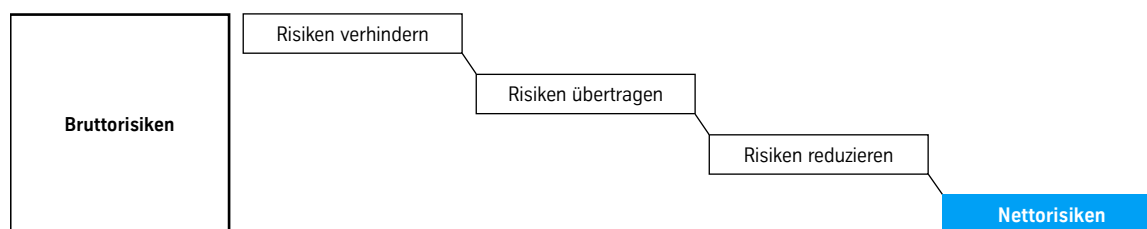
Mögliche negative Auswirkungen unseres eigenen Handelns auf nichtfinanzielle Aspekte wie Umwelt- und Klimaschutz bewerten wir darüber hinaus auch qualitativ.

Risikosteuerung

Alle konsolidierten Unternehmen sind verpflichtet, Maßnahmen zur Steuerung der einzelnen Risiken zu formulieren sowie deren Umsetzung anschließend systematisch nachzuverfolgen und auf Wirksamkeit zu prüfen.

Die Risikodarstellung bei thyssenkrupp folgt der Nettomethode, das heißt, sie berücksichtigt bereits realisierte wirksame Maßnahmen der Risikosteuerung, die das Bruttoisiko reduzieren.

RISIKOSTEUERUNGSMASSNAHMEN BEI THYSSENKRUPP



Unser Ziel ist es, die Entstehung von nicht gewünschten Risiken zu verhindern, indem wir verbindlich vorgeben, unsere risikopolitischen Grundsätze anzuwenden und keine Geschäfte zu tätigen, die gegen Verhaltensgrundsätze und andere konzernweit relevante Richtlinien verstoßen. Für alle Konzernunternehmen gelten verbindliche Standards, damit die Risikoprävention stets ein angemessen hohes Niveau erreicht. Diese Standards werden von Experten aus allen Teilen des Konzerns entwickelt und bei Bedarf aktualisiert. Interne und externe Auditoren prüfen regelmäßig ihre Einhaltung.

Wir übertragen Risiken, wenn das finanzielle Risiko durch Maßnahmen wie den Abschluss von Versicherungen minimiert werden kann. Der Risikotransfer auf Versicherungen ist zentral bei der thyssenkrupp AG angesiedelt. Umfang und Gestaltung des Versicherungsschutzes leiten sich aus strukturierten Risikobewertungen ab.

Wir reduzieren Risiken, indem wir geeignete Maßnahmen zielgerichtet umsetzen und beispielsweise auch unser internes Kontrollsystem stetig verbessern. Näheres können Sie dem folgenden Abschnitt entnehmen.

Internes Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem als Gesamtheit aller systematisch definierten Kontrollen und Überwachungsaktivitäten hat in Anlehnung an das entsprechende COSO-Rahmenwerk das Ziel, die Sicherheit und Effizienz der Geschäftsabwicklung, die Zuverlässigkeit der finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattung sowie die Übereinstimmung aller Aktivitäten mit Gesetzen und Richtlinien zu gewährleisten. Ein effektives und effizientes internes Kontrollsystem ist entscheidend, um Risiken in unseren Geschäftsprozessen erfolgreich zu steuern. In seiner Ausgestaltung betrachtet das interne Kontrollsystem bei thyssenkrupp alle wesentlichen Geschäftsprozesse und geht über Kontrollen im Rechnungslegungsprozess hinaus.

Im Rechnungslegungsprozess selbst tragen verschiedene Überwachungsmaßnahmen und Kontrollen beispielsweise dazu bei, dass der Konzernabschluss regelungskonform erstellt werden soll. Für die Konsolidierung nutzen wir ein System, das auf Standardsoftware basiert, und gewährleisten dadurch ein einheitliches Vorgehen. Dies reduziert zugleich das Risiko von Falschaussagen in der Rechnungslegung und der externen Berichterstattung. Angemessene Funktionstrennungen und die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips reduzieren das Risiko betrügerischer Handlungen. Die aufeinander abgestimmten Prozesse, Systeme und Kontrollen tragen dazu bei, dass der Rechnungslegungsprozess im Einklang mit den IFRS, dem HGB sowie anderen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen abläuft und zuverlässig ist.

Auf Basis neuer regulatorischer Anforderungen haben wir im Berichtsjahr unser internes Kontrollsystem auch um die relevanten Aspekte des Nachhaltigkeitsberichts erweitert und befinden uns in der Umsetzung, bei nichtfinanziellen Themen die gleichen Methodiken für die Dokumentation und das Testen von Kontrollen anzuwenden wie bei finanziellen Aspekten.

Bei IT-Systemen führen wir regelmäßig Systemsicherungen durch, um Datenverluste und Systemausfälle möglichst zu vermeiden. Zum Sicherungskonzept gehören darüber hinaus systemtechnische Kontrollen, manuelle Stichprobenprüfungen durch erfahrene Mitarbeiter sowie maßgeschneiderte Berechtigungen und Zugangsbeschränkungen.

Wir entwickeln die Anforderungen an das interne Kontrollsystem kontinuierlich weiter, passen die Kontroll-Landschaft an sich ändernde Prozesse an und nutzen dafür eine standardisierte Risiko-Kontroll-Matrix und einen strukturierten Selbstbewertungsprozess. Im Interesse einer konzernweit vergleichbaren Transparenz der jeweils vor Ort implementierten internen Kontrollen ist die Nutzung einer einheitlichen IT-Anwendung für alle Unternehmenseinheiten verpflichtend.

Die Segmente bestätigen als Abschluss ihrer unterjährigen Überwachungsaktivitäten am Ende des Geschäftsjahres in einem sogenannten In Control Statement die Richtigkeit und Vollständigkeit der Dokumentation zum internen Kontrollsystem für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Das Risikomanagement bei thyssenkrupp ist als kombinierter Top-down-/Bottom-up-Prozess organisiert. Die auf Konzernebene zentral formulierten verbindlichen Prozess- und Systemvorgaben gelten für alle operativen Einheiten. Die originäre Verantwortung für die Erfassung, Bewertung und Steuerung der Risiken entlang der Wertschöpfungskette liegt dezentral bei den fachlichen Verantwortlichen in den operativen Einheiten.

Die wesentlichen Konzernrisiken präsentieren und plausibilisieren wir einmal pro Quartal im interdisziplinär besetzten Risk and Internal Control Committee (RICC) unter Leitung des Finanzvorstands. Die Sitzung des RICC ist zugleich die Vorbereitung für die anschließende Risikoberichterstattung an Vorstand und Prüfungsausschuss. An den Sitzungen des RICC nehmen die wesentlichen Governance- bzw. Risiko- und Compliance-Verantwortlichen des Konzerns teil.

Bei Bedarf schulen wir die mit dem Risikomanagement und dem internen Kontrollsystem betrauten Mitarbeiter und nutzen unter anderem unsere konzernweiten internetbasierten Anwendungen, um die passenden Informationen und entsprechendes Schulungsmaterial dauerhaft zur Verfügung zu stellen.

Internal Auditing ist in den Gesamtprozess eingebunden und prüft die Wirksamkeit des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems. Die Ergebnisse der Risikoinventur, der Risiko-Kontroll-Matrix und des Selbstbewertungsprozesses nutzt Internal Auditing als Baustein für die risikoorientierte Prüfungsplanung. Die darauf aufbauenden Revisionsprüfungen tragen dazu bei, das Risikomanagementsystem und das interne Kontrollsystem effizient zu überwachen, und sie liefern Erkenntnisse, mit denen wir den Umgang mit Risiken bei thyssenkrupp weiter verbessern können.

Unsere standardisierten Risikomanagement-Prozesse sind wesentlich, um Vorstand und Aufsichtsrat zeitnah und strukturiert über die jeweils aktuelle Risikosituation des Konzerns zu informieren. Trotz der umfassenden Analyse von Risiken lässt sich deren Eintreten jedoch nicht gänzlich ausschließen. Zu unserer Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des internen Kontrollsystems verweisen wir auf die Ausführungen in der Erklärung zur Unternehmensführung.

Risikokategorisierung

Die für thyssenkrupp relevanten Risiken haben wir in den folgenden Kategorien gebündelt:

- Risiken aus externen Rahmenbedingungen,
- finanzwirtschaftliche Risiken,
- rechtliche Risiken und Compliance-Risiken,
- Risiken aus operativer Tätigkeit.

In den folgenden Abschnitten gehen wir detailliert auf diese Kategorien ein, erläutern und bewerten die Risiken. Die Risiken gelten übergreifend für den Konzern und somit für alle Geschäfte. Sollten einzelne Risikokategorien segmentspezifische Besonderheiten aufweisen, nennen wir diese Segmente in den einzelnen Abschnitten explizit. Bei Bewertungsrisiken und Investitionsrisiken haben sich gegenüber dem Vorjahr Veränderungen bei den Risikoeinschätzungen ergeben.

Risiken aus externen Rahmenbedingungen

Zu den externen Risiken zählen wir im Wesentlichen Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie regulatorische Risiken.

Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – Konjunkturelle Risiken für unsere Geschäftsmodelle ergeben sich, wenn positive Impulse aus der Weltwirtschaft und aus den für thyssenkrupp relevanten Märkten ausbleiben und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung hinter den volkswirtschaftlichen Prognosen zurückbleibt. Unsere diesbezügliche aktuelle und planerisch berücksichtigte Einschätzung können Sie dem Kapitel „Wirtschaftsbericht“, Abschnitt „Makro- und Branchenumfeld“ entnehmen.

Die weltwirtschaftliche Entwicklung ist weiterhin von erheblichen Unsicherheiten geprägt. Geopolitische Konflikte, insbesondere in der Ukraine, im Nahen Osten sowie zwischen China und Taiwan, wirken belastend auf die internationalen Märkte. Hinzu kommen restriktive handelspolitische Maßnahmen der USA, die durch Zölle gegenüber wichtigen Partnern wie der EU und China bestehende Lieferketten beeinträchtigen, den internationalen Austausch hemmen und zu einem insgesamt restriktiveren Investitionsklima auf Seiten unserer Kunden führen.

Eine Verschärfung der Konfliktlagen könnte die Marktvolatilität zusätzlich erhöhen. Darüber hinaus führen anhaltende Schwankungen bei Energie- und Rohstoffpreisen zu erheblichen Belastungen für die wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere in Industrienationen. Des Weiteren stellen klimawandelbedingte Naturereignisse eine fortwährende Bedrohung für viele Regionen dar und könnten die Produktion sowie globale Lieferketten zusätzlich negativ beeinflussen.

Erhöhte Zölle versuchen wir grundsätzlich über Preisanpassungen an die Kunden weiterzugeben, um unsere Wettbewerbsfähigkeit und Lieferfähigkeit sicherzustellen. Darüber hinaus setzt sich insbesondere Steel Europe gegenüber der Politik für eine effizientere, proaktivere Nutzung bestehender Handelsschutzinstrumente sowie für andere Maßnahmen zur Linderung des Importdrucks aus Ländern mit Überkapazitäten – wie beispielsweise China – ein.

Um die Risiken zu minimieren, die sich aus Störungen in der Lieferkette in Form von Lieferengpässen und steigenden Preisen bei Rohstoffen und Zwischenprodukten oder erhöhten Transportkosten ergeben können, setzen wir auf verstärkte Lokalisierungen sowohl auf Lieferanten- als auch auf Produktionsseite, die weitere Diversifizierung bei den Lieferanten und Vertriebswegen, den Aufbau direkter strategischer und langfristiger Beziehungen zu den Lieferanten sowie die Erhöhung der eigenen Sicherheitsbestände.

Die Entwicklung unserer Geschäfte ist eng an die weltweite Entwicklung der Automobilmärkte gekoppelt. Dort ergeben sich Risiken durch eine hohe Wettbewerbsintensität. Insbesondere drängen chinesische Unternehmen vermehrt in den europäischen Markt. In Ergänzung zu den kontinuierlichen Optimierungen und langfristigen Effizienzsteigerungen versuchen wir durch stringente Performance-Maßnahmen, eine höhere Flexibilisierung unserer Prozesse, Verlagerung von Kapazitäten in Länder mit niedrigeren Produktionskosten, Konzentration auf Marktsegmente mit geringerem Wettbewerbsdruck und – wo notwendig – durch Kapazitätsanpassungen, diesen Marktentwicklungen entgegenzuwirken. Zudem investieren wir in den Ausbau unserer technologischen Expertise, optimieren unser weltweites Produktionsnetzwerk und wollen durch die Ausweitung unserer Dienstleistungen unabhängiger von Marktschwankungen werden und ein höheres Margenniveau erzielen.

Die wirtschaftliche Entwicklung und die entsprechenden länderspezifischen Rahmenbedingungen beobachten wir kontinuierlich anhand umfangreicher Frühwarnindikatoren. Wir simulieren in einem im Planungsprozess integrierten Negative-Case-Szenario die Effekte einer sich weiter abschwächenden Konjunktur für unsere Geschäftsmodelle, um bei Bedarf frühzeitig Maßnahmen zur Risikominimierung einleiten zu können.

Falls sich die Gesamtwirtschaft und die relevanten Märkte aufgrund der genannten Risiken schwächer als in der Planung berücksichtigt entwickeln, sind die einzelnen Konjunkturrisiken für thyssenkrupp wegen der weiterhin großen Unsicherheiten in einem höchst volatilen Umfeld aktuell als „hoch“ einzuschätzen.

Regulatorische Risiken – Neue Gesetze und andere veränderte rechtliche Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene können Risiken für unsere Geschäftsaktivitäten bergen, wenn sie für thyssenkrupp im Vergleich zu unseren Wettbewerbern mit höheren Kosten oder spezifischen sonstigen Nachteilen direkt oder im Hinblick auf unsere Wertschöpfungskette verbunden sind. Insgesamt stufen wir die regulatorischen Risiken für thyssenkrupp unverändert als „mittel“ ein.

In unseren energieintensiven Geschäften und dabei insbesondere bei Steel Europe sehen wir bei energie- und klimabezogenen Regularien Risiken, wenn wir im internationalen Wettbewerb die zusätzlichen Kosten nicht oder nicht in vollem Umfang an unsere Kunden weitergeben können oder unsere Produkte oder Technologien langfristig nicht mehr nachgefragt werden. Ebenso bedeuten mögliche Kürzungen nationaler Förderprogramme Risiken für einzelne unserer Geschäfte. Das gilt beispielsweise für den Anwendungsbereich Windenergie, dessen Entwicklung unter anderem abhängig ist von politischen Zielsetzungen, nationalen Förderprogrammen für erneuerbare Energien und der tatsächlichen Umsetzung nationaler Klimaziele.

thyssenkrupp unterstützt zielführende Klimaschutzbemühungen und eine nachhaltige Energiewende, in der Klimaschutz, Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit gleichberechtigte Ziele sind. Wir begleiten entsprechende Diskussionsprozesse zu Regulierungsbestrebungen durch enge Arbeitskontakte zu den relevanten nationalen und internationalen Institutionen und kooperieren mit den Wirtschaftsverbänden auf allen Ebenen, um mögliche Risiken zu reduzieren.

Große Herausforderungen und Kostenbelastungen ergeben sich für die energieintensive Industrie im Allgemeinen und die Stahlindustrie im Besonderen durch die Energiewende in Deutschland hin zu regenerativ dominierten Energiesystemen. Bei ihrer grünen Transformation ist die Stahlindustrie jederzeit auf ausreichend verfügbare erneuerbare Strom- und Wasserstoffmengen zu wettbewerbsfähigen Preisen angewiesen. Die laufenden Diskussionen über die Eckpunkte des Strommarktes der Zukunft begleiten wir daher eng, da diese für die energieintensive Industrie von zentraler Bedeutung sind. Dabei setzen wir uns politisch für wettbewerbsfähige Strompreise ein, um die wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit der Branche zu sichern.

Der EU-Markt für Stahl und weitere Produkte entlang der Wertschöpfungskette ist weitgehend ungeschützt. Durch Strafzölle der USA auf Stahl (50%) steht ein signifikanter Anteil der Exporte in die USA im Risiko, und enorme Umlenkungseffekte maximieren den ohnehin hohen Importdruck. Das bestehende EU-Handelsschutzinstrument, der sogenannte Steel Safeguard, läuft Mitte 2026 aus, und es ist aktuell schwer einzuschätzen, ob die EU ihn durch ein neues, wirksameres Nachfolgeinstrument ersetzen wird.

Einen Beitrag zu einem faireren Wettbewerb im Stahlgeschäft soll auch der sogenannte CO₂-Grenzausgleichsmechanismus der EU leisten. Um seine zukünftige Wirksamkeit sicherzustellen, setzen wir uns für einen funktionierenden Ansatz ein und drängen auf EU- und Bundesebene auf die hierfür notwendige Ausweitung des Anwendungsbereichs auf weiterverarbeitete stahlintensive Produkte und auf andere Anpassungen. Im Zusammenhang mit dem CO₂-Grenzausgleichsmechanismus soll die derzeitige kostenlose Zuteilung von CO₂-Zertifikaten im EU-Emissionshandelssystem schrittweise entfallen, was die Wettbewerbsnachteile gegenüber internationalen Konkurrenten weiter verschärfen würde.

Zudem gilt, dass wir bei Steel Europe nur dann energie- und CO₂-bezogene EU-Beihilfen für die Strompreiskompensation erhalten, wenn wir diese teilweise in ökologische Gegenleistungen reinvestieren, insbesondere in Energieeffizienzmaßnahmen, die von einer externen prüfungsbefugten Stelle bestätigt werden müssen. Aus diesen Gründen haben wir unsere Prozesse in unserem zertifizierten Energiemanagementsystem angepasst. Werden unsere ökologischen Gegenleistungen in diesem Zusammenhang in der behördlichen Verwaltungspraxis nicht anerkannt, droht weiterhin der Verlust bereits erhaltener bzw. beantragter Beihilfen.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Zu den zentralen Aufgaben der thyssenkrupp AG zählt es, den Finanzbedarf innerhalb des Konzerns zu koordinieren, zu lenken und die finanzielle Unabhängigkeit des Gesamtunternehmens sicherzustellen. Damit verbunden sind die Optimierung der Finanzierung sowie die Begrenzung der finanzwirtschaftlichen Risiken.

Ausfallrisiken – Um Ausfallrisiken aus der operativen Geschäftstätigkeit und aus dem Einsatz von Finanzinstrumenten zu minimieren, tätigen wir solche Transaktionen nur mit Vertragspartnern, die unsere internen Mindestanforderungen erfüllen können. Das Kreditrisikomanagement definiert die Mindestvorgaben für die Auswahl von Vertragspartnern. Die ermittelten Bonitätsinformationen unterliegen einer angemessenen fortlaufenden Überwachung; diese versetzt das Kreditrisikomanagement in die Lage, frühzeitig risikominimierend zu handeln. Außenstände und Forderungsausfallrisiken im Liefer- und Leistungsgeschäft werden fortlaufend von unseren Tochterunternehmen überwacht; teilweise sind sie zusätzlich über Warenkreditversicherungen abgesichert. Besonders intensiv beobachten wir die Bonität von Großkunden. Über weitere Details dazu berichten wir im Anhang (Nr. 22).

Liquiditätsrisiken – Um jederzeit die Zahlungsfähigkeit und die finanzielle Flexibilität des Konzerns sicherstellen zu können, halten wir auf Basis einer mehrjährigen Finanzplanung und einer monatlich rollierenden Liquiditätsplanung fest zugesagte Kreditlinien und liquide Mittel vor. Im Rahmen des Cash-Poolings werden die Mittel bedarfsgerecht an die Konzernunternehmen weitergeleitet.

Marktrisiken – Zur Begrenzung von Marktrisiken (Währungs-, Zins- und Warenpreissrisiken) schließen wir derivative Sicherungsinstrumente ab.

Um die Risiken aus der Vielzahl unserer Zahlungsströme in unterschiedlichen Währungen, vor allem in US-Dollar, zu begrenzen, bestehen konzernweit einheitliche Richtlinien für das Devisenmanagement. Grundsätzlich müssen alle Konzernunternehmen Fremdwährungspositionen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung sichern. Dazu nutzen sie im Wesentlichen unsere zentrale Sicherungsplattform. Translationsrisiken, also Bewertungsrisiken für Bilanzbestände aus der Umrechnung von Fremdwährungspositionen, werden grundsätzlich nicht abgesichert.

Das zentrale Zinsmanagement konzentriert sich auf die Steuerung und Optimierung von Zinsänderungsrisiken aus Geldanlagen und -aufnahmen. Für die Steuerung erstellen wir regelmäßig Zinsanalysen, deren Ergebnisse in unser Risikomanagementsystem einfließen.

Die vorgenannten finanzwirtschaftlichen Risiken sind nach Berücksichtigung der gewählten Steuerungsmaßnahmen weiterhin als „gering“ zu bewerten.

Bewertungsrisiken – Für den Erfolg unserer strategischen Neuausrichtung ist eine Aufstellung unserer Geschäfte entscheidend, in der sie sich bestmöglich entwickeln können. Somit sind Portfoliomaßnahmen und Restrukturierungen innerhalb unserer bestehenden Geschäftsaktivitäten denkbar; sie sind grundsätzlich mit Abwicklungsrisiken verbunden.

Zudem werden unsere strategischen Geschäftseinheiten regelmäßig auf die Notwendigkeit von Wertberichtigungen hin überprüft. Die in dieser Kategorie identifizierten Risiken, die nicht die beiden Steuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M&A beeinflussen, sondern erst im Jahresüberschuss wirksam werden, bewerten wir als „mittel“.

Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken

Zu den rechtlichen und den Compliance-Risiken zählen wir Prozessrisiken, Compliance-Risiken sowie Risiken aus Handelsbeschränkungen.

Prozessrisiken – Als Prozessrisiken definieren wir passive anhängige oder bevorstehende Rechtsstreitigkeiten oder passive behördliche oder verwaltungsgerichtliche Verfahren gegen thyssenkrupp. Bei thyssenkrupp werden Prozessrisiken systematisch vierteljährlich mittels eines Software-Tools erfasst, kategorisiert, ausgewertet und im Rahmen der etablierten Risikomanagement-Prozesse an den Vorstand und den Prüfungsausschuss berichtet. Bei Ansprüchen, die Dritte geltend machen, prüfen wir sorgfältig, ob sie begründet sind. Gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten werden von unseren eigenen Juristen begleitet; bei Bedarf mandatieren wir externe Anwälte.

Die Prozessrisiken stufen wir derzeit im Einzelfall und kumuliert unverändert als „mittel“ ein. Unter den kumulierten Prozessrisiken sind Risiken aus Rechtsstreitigkeiten mehrerer Anspruchsteller/Kläger und aus behördlichen Verfahren gegen thyssenkrupp zusammengefasst, die auf dem gleichen Sachverhalt beruhen und einheitlich klassifiziert werden können. Über weitere Prozessrisiken, für die wir eine Rückstellung gebildet haben oder die als Eventualverbindlichkeit zu klassifizieren sind, berichten wir im Anhang (Nr. 16 und 21).

Compliance-Risiken – Mit unserem strikten Compliance-Programm begegnen wir insbesondere den Risiken in den Bereichen Antikorruption, Kartellrecht, Data Compliance, Geldwäschebekämpfung und Außenwirtschaftsrecht. Diese haben sowohl in Bezug auf finanzielle Schäden als auch auf Reputationsschäden ein enormes Schadenspotenzial. Wir stufen sie daher insgesamt unverändert als „hoch“ ein. Details zum Compliance-Programm sowie weitere Informationen zur diesbezüglichen Organisation können Sie dem Kapitel „Compliance“ entnehmen.

Risiken aus Handelsbeschränkungen – Unsere weltweite Geschäftstätigkeit bringt es mit sich, dass sich aus Handelsbeschränkungen, besonderen Überwachungsmaßnahmen, weitreichenden Wirtschaftssanktionen gegen bestimmte Länder, Personen, Unternehmen und Organisationen sowie aus anderen protektionistisch oder politisch motivierten Hemmnissen Risiken ergeben können.

Diese Beschränkungen können nicht nur unsere Geschäftsaktivitäten in einzelnen nationalen Märkten beeinträchtigen, sondern bei Verstößen zu teilweise erheblichen Strafen, Sanktionen sowie Reputationsschäden und Schadenersatzansprüchen führen. Wir achten deshalb konsequent darauf, die anwendbaren Bestimmungen wie auch die sonstigen Handelsbeschränkungen einzuhalten, und sehen eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit.

Risiken aus operativer Tätigkeit

Zu den Risiken aus operativer Tätigkeit zählen wir Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken, Absatzrisiken, Auftragsrisiken, Risiken der Informationssicherheit und Personalrisiken.

Beschaffungsrisiken – Um unsere Produkte herstellen zu können, beschaffen wir Rohstoffe und andere Vormaterialien, und wir benötigen Energie. Die Einkaufspreise wesentlicher Güter können je nach Marktsituation erheblich schwanken und unsere Kostenstrukturen auch zukünftig stark belasten, wenn wir die Preise nicht oder nicht in vollem Umfang oder nur zeitverzögert an unsere Kunden weitergeben können.

Die durch die Energiewende hin zu einem regenerativ dominierten Energiesystem bedingte Entwicklung der Strom- und Gaspreise stellen die energieintensiven Industrien wie die Stahlindustrie vor erhebliche Herausforderungen. Dem Risiko steigender Energiepreise begegnen wir mit einer strukturierten Energiebeschaffung. Wir arbeiten darüber hinaus in allen Geschäften daran, unsere Abhängigkeit von Gas zu reduzieren, Energie einzusparen und Reststoffe zu verwerten. Das Risiko steigender Großhandelspreise für Strom begrenzen wir durch eine überwiegende Versorgung mit Strom aus eigener Erzeugung.

Darüber hinaus bestehen Risiken durch Störungen in der Logistik- und Lieferkette. Dazu zählen Lieferanteninsolvenzen, Qualitätsmängel und Ausbringungsprobleme einzelner Lieferanten sowie ein genereller Mangel bestimmter Vormaterialien. Auch Transportkapazitäten können ausfallen, was wiederum unsere Produktion und die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden gefährden kann. Die in dieser Kategorie identifizierten Einzelrisiken bewerten wir als „mittel“.

Mit Maßnahmen zur Margensicherung und alternative Beschaffungsquellen und somit eine Diversifizierung der Lieferantenstruktur sowie soweit möglich strategische Partnerschaften mit Lieferanten wollen wir den Beschaffungsrisiken entgegenwirken. Ebenso arbeiten wir permanent daran, unsere Logistikprozesse und die gesamte Wertschöpfungskette zu systematisieren, zu optimieren und zu digitalisieren.

Risiken in der Vormaterialversorgung von Steel Europe wegen zunehmend extremer Wetterbedingungen reduzieren wir mit vielfältigen Kompensationsmaßnahmen, zum Beispiel der Verlagerung eines Teils der Warenströme auf jeweils nicht betroffene Verkehrsträger oder dem Einsatz zusätzlicher Umschlagsaggregate beim Be- und Entladen.

Sollten dennoch Energie oder Vormaterialien nicht oder nicht fristgerecht verfügbar sein, haben wir im Rahmen unseres Business-Continuity-Managements geschäftsspezifische Notfallpläne entwickelt, um die Folgen möglichst stark einzugrenzen.

Produktionsrisiken – In unseren Werken kann es bei ungünstigen Konstellationen und Entwicklungen zu Betriebsunterbrechungen und Sachschäden kommen. Neben den Kosten für die Schadenbeseitigung besteht vor allem das Risiko, dass eine Betriebsunterbrechung zu Produktionsausfällen führt und in der Konsequenz die Erfüllung unserer vertraglichen Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden gefährdet. Darüber hinaus sind ungeplante Ergebnisbelastungen im Zuge laufender technologischer Neu- und Weiterentwicklungen sowie der Hochläufe neuer Werke und somit neuer oder veränderter Prozesse nicht auszuschließen.

Wir arbeiten daran, diesen Risiken mit regelmäßigen und präventiven Instandhaltungsmaßnahmen sowie mit Modernisierungen und Investitionen in unsere Maschinen und Produktionsanlagen entgegenzuwirken. Für den Fall einer möglichen Betriebsunterbrechung existieren Business-Continuity- sowie Notfall- und Krisenpläne, in denen Maßnahmen für die Schadenbeseitigung festgeschrieben sind. Darüber hinaus schließen wir in angemessenem Umfang

Versicherungen ab und transferieren so Risiken auf externe Dienstleister. Die verbleibenden finanziellen Risiken aus dieser Risikokategorie schätzen wir unverändert als „mittel“ ein.

Bei der Produktion, aber auch bei der Installation, Wartung und Nutzung unserer Produkte können Unfallrisiken und damit verbundene Personenschäden nicht vollständig ausgeschlossen werden. Eine sicherheitsorientierte Unternehmenskultur sowie ein umfassendes Maßnahmenbündel unserer Arbeitssicherheitsorganisation zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sollen dazu beitragen, die Unfallrisiken für unsere Mitarbeiter und Subunternehmer zu minimieren.

In unseren produzierenden Werken und auf Transportwegen entstehen teilweise verfahrensbedingt Umweltrisiken im Zusammenhang mit der Verunreinigung von Luft oder Wasser. Darüber hinaus können auf eigenen heute nicht mehr genutzten Grundstücken Risiken aus Altlasten und Bergschäden durch frühere Geschäftsaktivitäten auftreten. thyssenkrupp investiert kontinuierlich und nachhaltig in Umweltschutz sowie planmäßige Sanierungsarbeiten und steht in engem Dialog mit Behörden, Nachbarschaft und Politik, um Risiken in diesem Zusammenhang zu minimieren. Für den Umgang mit Altlasten bilden wir im bilanziell erforderlichen Ausmaß Rückstellungen.

Absatzrisiken – Die im Abschnitt „Risiken der künftigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ beschriebenen konjunkturellen Risiken können unsere geschäftlichen Perspektiven in einzelnen Märkten einschränken und somit zu Absatzrisiken führen. Bei sich verfestigenden Entwicklungen nehmen wir marktorientierte Anpassungen oder Kapazitätsverlagerungen vor.

Absatzrisiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Märkten und Branchen begegnen wir durch eine konsequente Ausrichtung unserer Geschäfte auf die Märkte der Zukunft. Als Konzern mit hoher technischer Kompetenz ist thyssenkrupp weltweit vertreten, pflegt langjährige Kundenbeziehungen und strebt eine aktive strategische Markt- und Kundenentwicklung an. Unsere diversifizierten Produkt- und Kundenstrukturen tragen dazu bei, dass wir weitgehend unabhängig von regionalen Krisen auf unseren Absatzmärkten sind. Mit Ausweitung unserer Kundenbasis, neuen Produkten, technischen Innovationen und einer verstärkten internationalen Präsenz versuchen wir, der Abhängigkeit von Teilmärkten entgegenzuwirken.

Die Produkt- und Prozessqualität sowie die Erfüllung entsprechender Qualitätsanforderungen und der damit korrespondierenden Gewährleistungs- und Produkthaftungsverpflichtungen gegenüber unseren Kunden haben für uns höchste Priorität. Es ist aber nicht auszuschließen, dass wir diese Qualitätsstandards nicht immer einhalten können. Daraus entstehende Risiken schätzen wir unverändert als „gering“ ein und begegnen ihnen mit umfangreichen Maßnahmen im Rahmen von Produktions- und Qualitätssicherungssystemen.

Auftragsrisiken – Zu den zentralen Herausforderungen insbesondere im Anlagenbau von Decarbon Technologies und im Marinegeschäft gehört die Abwicklung hochkomplexer Großaufträge mit langer Projektlaufzeit. Technologische Risiken bestehen insbesondere bei einem kleineren Anteil von Aufträgen, die die ersten ihrer Art sind („First of its kind“-Aufträge). Kosten- und/oder Terminüberschreitungen in einzelnen Bearbeitungsphasen oder unterschiedliche Auslegungen der abgeschlossenen Verträge sind dabei nicht auszuschließen. Einzelne identifizierte Auftragsrisiken bewerten wir zusammengefasst als „gering“.

Bei Neuaufträgen versuchen wir, in der Auftragskalkulation mögliche Risiken im Projektablauf frühzeitig zu antizipieren, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Wir entwickeln unsere Steuerungsinstrumente kontinuierlich weiter, um noch besser über den jeweiligen aktuellen Auftragsstand informiert zu sein und bei Bedarf noch schneller projektspezifische Maßnahmen ergreifen zu können. Insbesondere im Marinegeschäft identifizieren und analysieren wir Szenarien, in denen signifikante zeitliche oder finanzielle Schäden entstehen könnten, und erarbeiten für diese Szenarien in regelmäßigen Abständen Bewertungen und konkrete Pläne für Ausweichlösungen. Dies hilft uns dabei, die Produktionsfähigkeit dauerhaft und flexibel abzusichern.

Bei Großaufträgen überprüfen wir vor Vertragsabschluss sorgfältig die Bonität unserer Kunden und setzen für die anschließende Auftragsabwicklung erfahrene Projektmanager ein. Durch die transparente Aufbereitung des jeweils aktuellen Auftragsstands stellen wir zudem sicher, dass Zahlungen gemäß dem Auftragsfortschritt getaktet sind und so Zahlungsausfälle minimiert werden.

Im Exportgeschäft, insbesondere bei Marine Systems, erfordern Aufträge mit relevanten Wertschöpfungsanteilen im Land des Kunden oder in anderen Nicht-Euro-Währungsräumen wegen der zum Teil weiterhin erhöhten Marktvolatilität eine sorgfältige Beobachtung von und Reaktion auf Wechselkurs- und Inflationsbedingte Risiken. Ebenso streben wir an, gegebenenfalls notwendige Exportgenehmigungen ohne Verzögerungen für die Auftragsabwicklung erteilt zu bekommen.

Investitionsrisiken – Im Rahmen der Abwicklung von Großinvestitionen mit langer Projektlaufzeit sind Kosten- und/oder Terminüberschreitungen in einzelnen Projektphasen oder unterschiedliche Auslegungen der im Zusammenhang mit den Investitionen abgeschlossenen Verträge nicht auszuschließen. Einzelne identifizierte Investitionsrisiken bewerten wir als „gering“.

Bei der Planung der Großinvestitionen versuchen wir, möglichst viele Risiken im Projektablauf zu antizipieren und dies planerisch in Risikovorsorgen zu berücksichtigen. Wir etablieren ein investitionsbezogenes Risikomanagement, um noch besser über den jeweiligen aktuellen Status der Investition informiert zu sein und bei Bedarf noch schneller spezifische Maßnahmen ergreifen zu können, und setzen für die Abwicklung möglichst erfahrene technische und kaufmännische Projektmanager ein.

Sollte es bei Steel Europe beim Bau der Direktreduktionsanlage als aktuell größter Einzelinvestition bei thyssenkrupp zu weiteren Verzögerungen kommen, besteht zum einen das Risiko höherer Kosten für CO₂-Emissionsrechte, insbesondere im Jahr der geplanten Inbetriebnahme, und zum anderen das Risiko, Fördermittel des Bundes und des Landes Nordrhein-Westfalen nicht in vollem Umfang ausschöpfen zu können. Zusätzlich bestehen Risiken bei der künftigen Beschaffung von Wasserstoff und Grünstrom. Preise für Wasserstofflieferungen können wegen eines fehlenden funktionierenden Wasserstoffmarktes höher als angenommen ausfallen; dennoch müssten langfristige Verträge abgeschlossen werden. Zudem könnte die Belieferung an erhebliche Sicherheitsleistungen geknüpft sein. Sollten wir die Sicherheiten nicht erbringen können, müsste die Direktreduktionsanlage gegebenenfalls mit einem Energiemix betrieben werden, der nicht den Förderbedingungen entspricht, was gemäß dem EU-Beihilfebeschluss Strafzahlungen oder Rückzahlungen zur Folge haben kann. Den Risiken begegnen wir durch einen intensiven Austausch mit dem Fördermittelgeber, einen aktiven Dialog auf politischer Ebene sowie einen mit dem Fördermittelgeber abgestimmten Beschaffungsprozess unter Einbeziehung einer Vielzahl potenzieller Energielieferanten. Im Hinblick auf die Kosten des Baus der Direktreduktionsanlage werden die im Re-Budgeting ermittelten möglichen Zusatzkosten in regelmäßigen Abständen überprüft. Das implementierte Risikomanagement identifiziert finanzielle Risiken zeitnah und überwacht die Kosten des Baus kontinuierlich. Parallel dazu werden Mitigationsmaßnahmen identifiziert und eingeleitet.

Risiken der Informationssicherheit – Unsere IT-gestützten Geschäftsprozesse sind verschiedenen Risiken der Informationssicherheit ausgesetzt, die wir – gemessen an unseren Steuerungsgrößen Bereinigtes EBIT und Free Cashflow vor M&A – unverändert als „mittel“ bewerten. Aus menschlichen Fehlern, organisatorischen oder technischen Verfahren und/oder Sicherheitslücken bei der Informationsverarbeitung können Risiken entstehen, die die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von Informationen gefährden. Wir überprüfen daher kontinuierlich unsere Prozesse und Technologien. Die Systeme werden bei Bedarf unmittelbar aktualisiert und Prozesse angepasst. Die IT-gestützte Integration unserer Geschäftsprozesse setzt zwingend voraus, dass die mit ihr verbundenen Risiken für unsere Gesellschaften und Geschäftspartner kontinuierlich minimiert werden. Dies gilt umso mehr, wenn sich mit fortschreitender Digitalisierung komplette Wertschöpfungsketten verändern.

Die Zahl der Angriffe auf die IT-Infrastruktur deutscher Unternehmen und auch auf thyssenkrupp nimmt weiter zu. In diesem Zusammenhang haben wir Maßnahmen getroffen, um unser Management der Informationssicherheit und die eingesetzten Sicherheitstechnologien weiterzuentwickeln. Ein Schwerpunkt ist dabei der Schutz der Produktion vor unbefugten Zugriffen mit dem Ziel der Spionage oder Sabotage. Bei der frühzeitigen Erkennung aktueller Risiken wirkt eine Gruppe segmentübergreifend arbeitender EDV-Sicherheitsfachleute unterstützend; sie wird kontinuierlich personell aufgestockt. Zusätzlich überprüft das thyssenkrupp eigene Cyber Defense Center regelmäßig die Sicherheit der Infrastruktur durch Schwachstellenanalysen und ergreift notwendige Korrekturmaßnahmen. Bei Automotive Technology runden umfangreiche Zertifizierungen nach dem TISAX-Standard (Trusted Information Security Assessment Exchange), die jeweils auf die speziellen Anforderungen im Automotive-Bereich abgestimmt sind, die Maßnahmen rund um die Informationssicherheit ab.

Sehr wichtig ist für uns auch die Sensibilisierung unserer Mitarbeiter für den sorgsamen Umgang mit allen geschäftsrelevanten Informationen. In diesem Zusammenhang führen wir interne Kommunikations- und Schulungskampagnen durch und arbeiten daran, dass die Vertraulichkeit von Informationen dank entsprechender technischer Unterstützung gewahrt bleibt.

Der erhöhte Fokus in der öffentlichen Berichterstattung auf der Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie veranlasst uns, insbesondere bei Marine Systems Bedrohungsszenarien regelmäßig zu aktualisieren und damit verbundene Risiken zu bewerten. Die Integrität unserer Produkt- und Projektdaten gehört zu den Kernaufgaben unseres Business-Continuity-Managements.

Gemeinsam mit den Datenschutzbeauftragten und -koordinatoren des Konzerns stellen unsere Experten sicher, dass personenbezogene Daten ausschließlich gemäß den Regelungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung und den jeweils anwendbaren lokalen Gesetzen verarbeitet werden.

Alle diese Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Geschäftsinformationen bei thyssenkrupp sowie die Privatsphäre unserer Geschäftspartner und Mitarbeiter zu schützen und angemessen auf mögliche neue Risiken zu reagieren.

Personalrisiken – In allen Geschäftseinheiten benötigen wir engagierte und motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte, um unsere strategischen und operativen Ziele zu erreichen. Dabei besteht das Risiko, entsprechende Leistungsträger und Fachkräfte nicht in ausreichendem Maße bzw. nicht in der erforderlichen Qualifikation zu finden, um offene Stellen zu besetzen, oder kompetente Stelleninhaber zu verlieren. Auch Extremereignisse, wie Naturkatastrophen, Pandemien, Terroranschläge oder schwere Unfälle, können zu einem Mitarbeiterausfall führen. Die Ausprägung der einzelnen Personalrisiken stufen wir insgesamt unverändert als „gering“ ein.

thyssenkrupp positioniert sich weiterhin unter anderem durch adressatengerechte Employer-Branding-Kampagnen als attraktiver Arbeitgeber – auch und insbesondere für am Markt sehr gefragte Arbeitskräfte – und fördert eine langfristige Bindung unserer Mitarbeiter an den Konzern. Dazu gehören eine konsequente Weiterbildung der Beschäftigten, eine zielgerichtete Führungskräfteentwicklung, Karriereperspektiven und attraktive Anreizsysteme einschließlich betrieblicher Sozialleistungen sowie zeitgemäße Arbeitsbedingungen. Interessierte junge Menschen informieren wir frühzeitig über die Berufschancen bei thyssenkrupp und begleiten Auszubildende bei ihren ersten Schritten ins Arbeitsleben. Durch die Zusammenarbeit mit Schwerpunkt-Universitäten nehmen wir frühzeitig Kontakt zu qualifizierten Studenten auf, um Nachwuchs für uns in ausreichender Anzahl und Qualität zu gewinnen.

Das Risiko von Menschenrechtsverletzungen in den Unternehmen von thyssenkrupp adressieren wir mit einer systematischen Risikoanalyse für den eigenen Geschäftsbereich, mit deren Hilfe wir im Falle einer erhöhten Risikolage geeignete Präventionsmaßnahmen treffen können. Um unseren gesetzlichen Sorgfaltspflichten nachzukommen, führen wir verpflichtende Schulungen durch. Zusätzlich haben wir ein Whistleblowing-System für Hinweise auf mögliche Menschenrechtsverletzungen in unseren eigenen Unternehmen implementiert.