

Ausführungen
von

Guido Kerkhoff

Vorsitzender des Vorstands
der thyssenkrupp AG

anlässlich der
Hauptversammlung

am 1. Februar 2019

im RuhrCongress Bochum

Es gilt das gesprochene Wort

Einleitung

Herzlich Willkommen, meine sehr geehrten Damen und Herren! Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Hinter uns liegt ein sehr **ereignisreiches Geschäftsjahr**. Wir haben die Verträge für das Gemeinschaftsunternehmen im Stahl unterschrieben. Wir haben in all unseren Geschäften weiter daran gearbeitet, dass wir unsere Wachstums- und Margenziele erreichen, wir haben aber auch Rückschläge hinnehmen müssen. Und wir haben mit dem Teilungsbeschluss Klarheit über die Zukunft von thyssenkrupp geschaffen.

All das sind **wichtige Schritte nach vorne**. Trotzdem: Das letzte Jahr war eine Zäsur für uns alle. Es war mit all den personellen Veränderungen im Vorstand und auch im Aufsichtsrat eine echte Herausforderung.

Das – hier und heute – ist eine Premiere für mich: Auch wenn wir uns schon oft auf der Hauptversammlung begegnet sind, spreche ich erstmals **als Vorstandsvorsitzender** zu Ihnen. Ich freue mich sehr, dass wir nach diesem Jahr heute nun **die Gelegenheit zum persönlichen Austausch** haben. Und deshalb begrüße ich Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – ganz herzlich zur diesjährigen **Hauptversammlung der thyssenkrupp AG** hier in Bochum!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich weiß: Für viele hier im Saal ist thyssenkrupp **mehr als ein Investment**. Viele von Ihnen haben bei Thyssen, bei Krupp oder bei Hoesch gearbeitet. Viele von Ihnen stammen aus dem Ruhrgebiet. Und viele sind unserem Unternehmen schon **seit Jahren oder Jahrzehnten eng verbunden**.

Das eint uns. Auch für mich ist thyssenkrupp **mehr als eine Aufgabe**. Seit fast acht Jahren gehöre ich dazu. Gemeinsam haben wir **schon so manche Herausforderung gemeistert**: die Trennung vom Edelstahl, die Lösung für Steel Americas, aber auch so wegweisende Projekte wie das Stahl-Joint-Venture mit Tata Steel. Das Unternehmen, die Region und die Menschen, die hier arbeiten, liegen mir sehr am Herzen – ebenso wie meinen Vorstandskollegen.

Und deshalb haben wir uns im Vorstand sehr aktiv mit dieser Frage beschäftigt: Was wird aus unserem, was wird aus Ihrem thyssenkrupp?

Wie Sie wissen, gab es dazu im Sommer vergangenen Jahres recht **unterschiedliche Vorstellungen**. Das hat uns in eine schwierige Situation geführt. Nach dem Ausscheiden von Heinrich Hiesinger und dem Rücktritt von Ulrich Lehner war wochenlang nicht klar, wie es mit thyssenkrupp weitergeht.

In dieser Situation haben wir als Vorstand **gehandelt**: Ein „Weiter-so“ war ganz offensichtlich keine Option. Das war auch die klare Erwartung der Aktionäre, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit.

Deshalb haben wir nach einer Lösung gesucht, die den **unterschiedlichen Vorstellungen gerecht wird**. Eine Lösung, die **für unsere Geschäfte die bestmögliche Zukunft** schafft. Die bestmögliche Lösung für Sie, meine Damen und Herren, als Eigentümer. Aber auch die beste Lösung für unsere Mitarbeiter und Kunden.

Das Ergebnis kennen Sie: Wir machen aus thyssenkrupp zwei starke Unternehmen: einen **fokussierten Industriekonzern** und einen **führenden Werkstoffkonzern**. Beide mit verbesserten Entwicklungsmöglichkeiten und attraktiven Zukunftsperspektiven.

Mit **starken Wurzeln im Ruhrgebiet**. Essen, Duisburg, Bochum, Dortmund – wir wissen, was Heimat bedeutet. Dazu bekennen wir uns. Dazu gehört auch: Wir werden uns keinen Kunstnamen geben. **Wir bleiben thyssenkrupp**. Und zwar beide Unternehmen.

Für diese Teilung haben wir einen klaren **Zeitplan** entwickelt, den ich Ihnen gleich erläutern werde. Parallel dazu treiben wir den Start des Gemeinschaftsunternehmens mit Tata Steel voran.

Das sind zweifelsfrei die beiden größten Projekte unseres Konzernumbaus. Die **wichtigsten Baustellen** finden sich aber aktuell in den **operativen Geschäften**. Im Sommer haben wir unsere **Wachstums- und Margenziele** für die einzelnen Geschäftsbereiche geschärft. Im Geschäftsjahr 2020/21 wollen wir in der Summe einen Mittelzufluss von mindestens einer Milliarde Euro

erwirtschaften. Diese Ziele gelten unverändert weiter – auch vor dem Hintergrund der Teilung und des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds. Dazu haben wir uns als Konzernvorstand klar bekannt. Und deshalb werden wir auch weiter **mit höchster Priorität** daran arbeiten, dass unsere Geschäfte das leisten, was Sie zu Recht erwarten.

„**Ist das nicht zu viel Umbau auf einmal**“, werden Sie vielleicht fragen.. Ich kann Ihnen allen versichern: **Wir sind fest davon überzeugt**, dass wir das schaffen werden. Dafür ziehen wir gemeinsam an einem Strang – das schließt alle Personen auf dem Podium mit ein. Wir wollen die Umbauarbeiten **so schnell und so effizient** wie möglich über die Bühne bringen. Und zwar mit einem Ergebnis, das dauerhaft gut für uns alle ist.

Ich möchte mich deshalb an dieser Stelle beim Aufsichtsrat **ausdrücklich für das Vertrauen und die Unterstützung in den letzten Monaten** bedanken.

Wir haben im September ein einstimmiges Mandat für die Teilung erhalten. Ich bin sehr froh, dass insbesondere **beide Großaktionäre** fest hinter unseren Plänen stehen.

Mein besonderer Dank gilt dabei Ihnen, liebe **Frau Professor Gather**. Die Krupp-Stiftung hat uns und mich während des gesamten Prozesses unterstützt. Das zeigt, dass die Stiftung auch tiefgreifende Veränderungen mitträgt und im Interesse des Unternehmens und seiner Beschäftigten für neue Wege offen ist.

Die **Stiftung ist nicht irgendein Aktionär** für uns. Sie steht stellvertretend für die Geschichte und die Herkunft unseres Unternehmens. **Das macht uns besonders. Das zeichnet uns aus.** Deshalb ist die Rückendeckung der Stiftung ganz entscheidend für uns und für unsere Mitarbeiter.

Bedanken möchte ich mich ausdrücklich auch bei den **Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat**. Sie haben die beiden großen strategischen Entscheidungen des vergangenen Jahres mitgetragen: das Stahl-Joint-Venture und die Teilung. Mit ihrer Herangehensweise an diese großen Themen hat die Mitbestimmung bewiesen, dass sie für eine **moderne und verantwortungsvolle Unternehmensführung** unverzichtbar ist.

Das gilt ganz besonders für den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden **Markus Grolms**. Sie haben – Professor Pellens hat es bereits erwähnt – nach dem Ausscheiden von Herrn Professor Lehner zwischenzeitlich die Geschäfte des Aufsichtsrats geführt. Für die **konstruktive Zusammenarbeit** in dieser Zeit, aber auch den Mut, mit uns gemeinsam diese entscheidenden Schritte zu gehen, möchte ich mich im Namen des Vorstands ganz **herzlich bei Ihnen bedanken**.

Wir als Vorstand möchten uns auch bei Ihnen, lieber **Herr Professor Pellens**, bedanken. Er hat nach vielen Jahren als Mitglied des Aufsichtsrats in einer schwierigen Situation den Vorsitz übernommen. Auch das war nicht selbstverständlich und auch das hat uns und dem Unternehmen gutgetan.

Danken möchte ich zudem **Frau Martina Merz** für Ihre Bereitschaft, die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzes nun langfristig zu übernehmen. Liebe Frau Merz, Sie bringen viel Expertise mit und haben mehr als 30 Jahre Industrieerfahrung.

Liebe Frau Merz, ich freue mich auf die Zusammenarbeit und wünsche Ihnen und uns viel Erfolg. thyssenkrupp braucht gerade in der aktuellen Phase **einen starken Aufsichtsrat, der für Stabilität sorgt**. Das ist für das Unternehmen und für uns als Vorstand unerlässlich.

Die bevorstehende Teilung wird auch für uns als Vorstand ein Kraftakt. Deshalb freuen wir uns über Verstärkung. **Johannes Dietsch** hat heute sicherlich einen sehr ungewöhnlichen ersten Arbeitstag als neuer Finanzvorstand. Lieber Hanno, herzlich willkommen! Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit mit Dir im Vorstand!

Meine Damen und Herren, unser Fokus als Vorstand liegt auf drei Themen: **Joint Venture, Teilung und Performance**. Dem widmen wir unsere ganze Kraft. Und deshalb möchte ich Sie in meiner Rede auch genau zu diesen drei Themen **auf den neuesten Stand bringen**.

Joint Venture

Lassen Sie uns mit dem Joint Venture beginnen. Vor einem Jahr haben wir Ihnen unsere Pläne für das Gemeinschaftsunternehmen mit Tata Steel vorgestellt. **Im Sommer haben wir dann Nägel mit Köpfen gemacht:** Wir haben die Joint-Venture-Verträge unterschrieben und damit die Gründung einer starken Nummer 2 in der Europäischen Stahlindustrie besiegelt. Das ist für thyssenkrupp ein großer Schritt. Gemeinsam mit Tata Steel bringen wir das Stahlgeschäft weiter nach vorne. So geben wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Bereich eine bessere Zukunft.

Denn Stahl hat Zukunft. Davon sind wir fest überzeugt. Doch angesichts der weltweiten Überkapazitäten ist dieser Konsolidierungsschritt überfällig. Zusammenschlüsse hat es in der Stahlindustrie immer wieder gegeben. Das zeigt allein die Geschichte unseres Unternehmens. Thyssen und Rhein Stahl, Krupp und Hoesch – und letztlich Thyssen und Krupp. Jetzt aber gehen wir den **entscheidenden Schritt über Grenzen hinweg**. Wir bündeln unsere Kräfte auf europäischer Ebene. Das ist wegweisend für unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Gemeinsam können wir im Stahl langfristig erfolgreicher sein und dem Wettbewerb aus Asien besser die Stirn bieten. Das Joint Venture ist die richtige Antwort auf die strukturellen Überkapazitäten in dieser Industrie.

Nach Vertragsabschluss haben wir gleich mit den Arbeiten für den operativen Start des Gemeinschaftsunternehmens begonnen. Mit Vollzug der Transaktion werden wir unser Stahlgeschäft aus dem Konzern herauslösen. Unser Ziel ist es, Steel Europe so aufzustellen, **dass wir für den Tag 1 des Joint Ventures bereit sind**. Daran arbeitet die Mannschaft mit Hochdruck. Wir kommen planmäßig voran. Bei rund 90 Prozent der Aufgaben stehen wir bereits kurz vor dem Ziel.

Vor wenigen Wochen haben wir auch das **künftige Führungsteam bekannt gegeben**. Andreas Goss, derzeit Stahlchef von thyssenkrupp, wird das Gemeinschaftsunternehmen als CEO führen. Premal Desai, bisher Finanzvorstand von thyssenkrupp Steel Europe, übernimmt die Position des Chief Strategy Officer. Von Tata Steel werden Hans Fischer und Sandip Biswas in den Vorstand einziehen. Das sind **vier sehr erfahrene Köpfe**. Sie stehen für technisches Know-how, operative Exzellenz und interkulturelles Verständnis. Das sind genau die Fähigkeiten, die wir brauchen, um das Joint Venture zum Erfolg zu führen.

Parallel dazu laufen die **Fusionskontrollverfahren der zuständigen Wettbewerbsbehörden**. In den USA, in China und einigen weiteren Ländern haben wir die Freigabe bereits ohne Auflagen erhalten.

Die EU-Kommission hat Ende Oktober erwartungsgemäß eine vertiefte Prüfung eingeleitet. Bei der Prüfung **arbeiten wir eng mit der Kommission zusammen**. Wir teilen explizit die Auffassung von Wettbewerbskommissarin Vestager: Stahl hat eine enorme Bedeutung für die europäische Wirtschaft. Deshalb braucht es eine starke europäische Stahlindustrie. Dafür stehen wir mit dem Joint Venture.

Wir sind weiterhin zuversichtlich, die **Transaktion im Frühjahr abschließen zu können**. Dann werden wir unmittelbar damit beginnen, die erwarteten Synergien in Höhe von 400 bis 500 Mio. € jährlich schnellstmöglich zu realisieren.

Teilung des Konzerns: Strategische Rationale und Zeitplan

Meine Damen und Herren, mit dem Joint Venture haben wir eine gute Lösung für unser Stahlgeschäft gefunden. Zugleich haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um die **Strategie von thyssenkrupp insgesamt** neu zu justieren.

Wir sind vor sieben Jahren angetreten, um einen starken Industriekonzern zu bauen. Ziel war es, unabhängiger vom volatilen Werkstoffgeschäft zu werden. Das Joint Venture ist dabei **ein Meilenstein**. Nun geht es darum, **diesen Weg zu vollenden**. Genau das tun wir mit der Teilung. Wir bauen einen starken Industriekonzern und ein Werkstoffunternehmen, das in all seinen Geschäften führende Marktpositionen innehat.

Die Teilung fußt auf einer gründlichen Analyse. Wir als Vorstand haben uns im Sommer vergangenen Jahres alle denkbaren Optionen intensiv angeschaut.

Wir haben uns dabei **gefragt**:

Wie schafft thyssenkrupp wieder mehr Wert?

Wie lassen sich die einzelnen Geschäftsbereiche bestmöglich weiterentwickeln?

Was dient den Interessen von Aktionären, Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen?

Und was ist in der derzeitigen Situation überhaupt machbar?

Die Antworten auf diese Fragen haben **zu einem eindeutigen Ergebnis** geführt: Wir teilen thyssenkrupp in zwei Unternehmen. Damit schaffen wir die dringend benötigte **strategische Klarheit**. Wir ermöglichen den Geschäften so, sich schneller und dynamischer zu entwickeln.

Denn genau das brauchen wir: Die Welt um uns herum dreht sich schneller. Viele Industrien durchlaufen eine rasante Transformation. Indem wir uns auf **weniger und ähnlichere Geschäfte** konzentrieren, rücken wir spürbar **näher an Kunden und Märkte** heran. Das Management kann beispielsweise über Investitionen besser und zügiger entscheiden. Das ist umso wichtiger, je stärker wir auch konjunkturell auf schwierigere Zeiten zusteuern.

Gleichzeitig schaffen wir mit der Teilung **Wert für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre – durch eine bessere Bewertung beider Teile**. Wir **heben stille Reserven** und sind damit in der Lage, beide künftigen Unternehmen **adäquat mit Kapital auszustatten**. Und das, ohne Sie dafür zur Kasse bitten zu müssen. Wir schaffen damit die bestmöglichen Voraussetzungen, damit beide Unternehmen **ihr jeweiliges Potenzial voll entfalten können**.

Beide Unternehmen werden also künftig eigenständige, börsennotierte Gesellschaften sein. Beide bekommen **direkten Zugang zum Kapitalmarkt**. Auf diese Weise können wir **Investoren mit ganz unterschiedlicher Ausrichtung** ansprechen. Die einen haben Interesse an stabilen Cashflows und attraktiven Wachstumschancen bei den Industriegütern. Die anderen setzen eher auf zyklische Entwicklungen und mögliche Konsolidierungsoptionen in den Werkstoffgeschäften. Diesen **unterschiedlichen Marktlogiken** werden wir mit unserer Teilung künftig besser gerecht.

Und auch Sie können sich **künftig gezielt entscheiden**, ob sie eher an dem einen oder dem anderen Unternehmen beteiligt bleiben wollen – oder sehr gern natürlich auch an beiden. Beide werden sehr interessante, aber auch **sehr unterschiedliche Chancen-Risiken-Profile** aufweisen.

Wie also werden die beiden künftigen thyssenkrupps aussehen?

Auf der einen Seite entsteht die **thyssenkrupp Industrials AG**. Hier setzen wir voll und ganz auf unsere **weltweit führende Ingenieur- und Servicekompetenz**.

Wir bauen einen reinen Industriegüterkonzern mit Aufzügen, dem Automobilzuliefergeschäft und dem Anlagenbau.

In diesen Märkten bestimmen **weltweite Megatrends** die **attraktiven Wachstumschancen für unsere Geschäfte**: Mehr Großstädte, mehr Infrastruktur, mehr Verkehr – bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen und dem Anspruch, die Wirtschaft klimaneutral zu machen. Wie lässt sich das miteinander verbinden? Wie lassen sich immer mehr Menschen bewegen und immer mehr Dinge produzieren, mit immer weniger Ressourceneinsatz? Mit unseren Produkten und Dienstleistungen bei thyssenkrupp Industrials liefern wir Antworten auf diese Fragen.

Denn was hier zählt, sind vor allem Innovationen! **Das „Engineering“ in thyssenkrupp macht den Unterschied**. Damit können wir uns in allen drei Bereichen hervorragend differenzieren. Das ist der Schlüssel zu nachhaltigen Lösungen und langfristigem Wachstum.

Nehmen Sie zum Beispiel **MAX**, unser System zur vorausschauenden Wartung von Aufzügen. Hier geht es nicht nur darum, Stillstände zu vermeiden oder Kosten zu senken. Mit MAX bieten wir eine Lösung, die hilft, Menschenströme in Gebäuden sicher und effizient zu leiten.

Oder nehmen Sie die **elektrischen Lenkungen** im Automobilbereich. Sie ist eine der Grundvoraussetzungen für das autonome Fahren – und damit für die Mobilität der Zukunft.

Oder **Carbon2Chem**, ein Beispiel aus dem Anlagenbau. Mit dieser Technologie können wir das CO₂ aus Stahlwerken in Grundstoffe für die chemische Industrie umwandeln. Das zeigt: Schon heute arbeiten wir in all unseren Industriegütergeschäften mit unseren Fähigkeiten an den Herausforderungen von morgen.

Für die Zukunft entscheidend wird auch, dass wir unsere **Engineering-Kompetenz** mit **digitalen Kompetenzen** verbinden. Ein Beispiel dafür ist der sogenannte „**Digitale Zwilling**“. Das ist ein virtuelles, mehrdimensionales Abbild. An dem können wir vieles vorab ausprobieren, testen und

den laufenden Betrieb optimieren. Das machen wir für Hochleistungsaufzüge in Wolkenkratzern genauso wie für Treppenlifte in Einfamilienhäusern. Dieselbe Technologie nutzen wir für Auto-Stoßdämpfer und für ganze Industrieanlagen. Das macht uns effizienter in der Abwicklung und unsere Kunden schneller in der Umsetzung. Und wir erschließen uns damit neue, attraktive Service- und Geschäftsmodelle.

Sie sehen: **Digitalisierung** ist längst **unser Alltag** geworden. Unser Wissen, unsere Engineering-Kompetenz ist die Grundlage dafür. Niemand kennt unsere Produkte, Services und Anlagen so gut wie wir. Deshalb sind wir es, die am besten digitale Elemente und Anwendungen integrieren und in Produkte umsetzen können. Unser Vorteil ist: Alle Geschäfte brauchen sehr ähnliche **digitale Fähigkeiten** und nutzen vergleichbare **digitale Infrastrukturen**. Sie wenden sie nur in ganz unterschiedlichem Kontext an. Die Geschäfte können also erheblich voneinander profitieren, da wir unsere Engineering-Kompetenzen über die Geschäftsbereiche hinweg nutzbar machen und teilen.

Langfristig sehen wir in unseren Industriegütergeschäften also enorme Wachstumschancen. Zugleich müssen wir aber auch anerkennen, dass wir bei der **operativen Performance** noch viel **besser werden müssen**.

So sind wir mit den drei Geschäften zwar **gut im Markt positioniert, aber eben nicht herausragend**. Im Aufzugsgeschäft sind wir beispielsweise – gemessen am Umsatz – die Nummer 4 in der Welt. Bei den Margen sind Wettbewerber deutlich vor uns. Ähnlich sieht es in den anderen Geschäftsbereichen aus.

Deshalb werden wir die Geschäfte unter dem Dach von thyssenkrupp Industrials noch **viel klarer auf Performance ausrichten**. Wir schaffen **einfachere Strukturen** und rücken näher an unsere Kunden heran. Aus Components Technology machen wir beispielsweise ein reines Automobil-Geschäft. Industrial Solutions konzentriert sich dann ausschließlich auf den Anlagenbau. Das sind zwei ganz konkrete Beispiele dafür, wie wir unser Industriegütergeschäft einfacher und damit effektiver machen.

Ganz anders sieht die Situation bei der **thyssenkrupp Materials AG** aus. Hier bauen wir einen Werkstoffkonzern, der im Wesentlichen die Beteiligung am Stahl-Joint-Venture, den Materialhandel – inklusive der Edelstahlproduktion – und das Marinegeschäft umfassen wird. Außerdem unsere Schmiedeaktivitäten und die Großwälzlager.

In all diesen Geschäften haben wir eine **sehr gute Ausgangsposition**. Im Stahl sind wir bereits heute führend in Marktpositionen und Profitabilität und werden künftig mit 50% an einer starken Nummer 2 in Europa beteiligt sein. Materials Services ist Marktführer in Deutschland und unter den führenden Anbietern in den USA. Beim konventionellen U-Boot-Bau, bei den Schmiedeaktivitäten und den Großwälzlager sind wir weltweit die Nummer 1.

In den vergangenen Jahren haben wir zwar den Schwerpunkt in Richtung Industriegütergeschäfte verschoben. Doch wir haben zugleich unter Beweis gestellt, dass wir wissen, wie man diese Werkstoffgeschäfte **erfolgreich weiterentwickelt**.

Aber sind diese Märkte auch attraktiv? Die Werkstoffmärkte sind dafür bekannt, dass sie insbesondere in Europa **weniger dynamisch wachsen und weltweit starken Schwankungen unterliegen**. Unsere Perspektive ist jedoch eine andere. Wir haben hier Geschäfte, die wir ausgesprochen gut kennen.

Grundlage dafür sind unsere jahrzehntelange Erfahrung und sehr belastbare Kundenbeziehungen. Damit haben wir uns einen Vorsprung erarbeitet und herausragende Marktpositionen.

In all diesen Geschäften **differenzieren** wir uns über die **Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen**, über Expertise und Technologien. Wir wissen, wie man diese Geschäfte führen muss, um diese Alleinstellungsmerkmale auch in die Zukunft fortzuschreiben. In den Werkstoffgeschäften agieren wir aus einer **Position der Stärke heraus** und können so unsere Marktpositionen festigen und ausbauen.

Durch die Teilung gewinnen wir zudem die **strategische Flexibilität**, um uns aktiv an **Konsolidierungschancen in diesen Märkten** zu beteiligen und weitere Synergien zu heben.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Die Teilung **reduziert die Komplexität und macht uns schneller und flexibler**. Wir als Vorstand sind deshalb fest davon überzeugt: **Getrennt sind wir stärker**.

Gleichwohl wirft eine solche Transaktion **viele Fragen** auf: Wie genau wird die Teilung vollzogen? Wie werden die Schulden und die Pensionslasten verteilt? Wer wird die beiden Unternehmen führen? Vermutlich haben auch Sie diese Fragen auf Ihren Zetteln.

Der **technische Ablauf der Transaktion** steht bereits: Die Teilung wird formal als Abspaltung erfolgen. Sie als Aktionäre der thyssenkrupp AG werden nach der Teilung **Aktien an zwei Unternehmen** halten: der thyssenkrupp Materials AG und der thyssenkrupp Industrials AG. Die thyssenkrupp Materials AG wird zu 100 Prozent direkt in Ihrem Besitz sein. An der thyssenkrupp Industrials AG werden Sie zunächst eine **deutliche Mehrheit** halten. Der Rest gehört der thyssenkrupp Materials AG – und damit indirekt auch Ihnen.

Warum nicht auch 100 Prozent? Ganz einfach: Weil wir beide Unternehmen mit einer **ordentlichen Kapitaldecke** ausstatten wollen. Das Industrials-Geschäft bekommt sie über das Heben stiller Reserven. Das Materials-Geschäft bekommt sie über eine anfängliche Minderheitsbeteiligung an Industrials.

Diese Beteiligung wird über die Zeit verkauft werden. Dadurch erhalten beide Gesellschaften eine **verbesserte Kapitalausstattung**, die ihnen beiden einen **guten Start** ermöglicht.

Die vielen anderen Fragen zur Teilung werden wir **geordnet im Laufe des Prozesses** beantworten. Dafür haben wir uns einen **ambitionierten Zeitplan** gesetzt:

- Unser Ziel ist es, Ihnen auf der nächsten ordentlichen **Hauptversammlung** im Januar 2020 die Teilung unseres Konzerns zur Zustimmung vorzulegen.
- Die Grundlage für diesen Hauptversammlungsbeschluss bildet der so genannte **Spaltungsbericht**. Dieser muss spätestens sechs Wochen vorher veröffentlicht werden. Wir gehen davon aus, dass wir Ihnen diesen vor **Jahresende 2019** vorstellen können.

- Damit das gelingt, müssen die beiden Gesellschaften bereits zum Start ins nächste Geschäftsjahr ihre **operative Arbeit aufnehmen**. Stichtag dafür ist also der 1. Oktober 2019.
- Entscheidungen zu den Eckpfeilern der **Finanzstruktur**, zum **Markenauftritt** und zur **Strategie** der beiden Unternehmen erwarten wir im Mai 2019.
- Die **Personalentscheidungen** wollen wir im Frühjahr treffen. Übrigens ist auch für keinen von uns aus dem Vorstand entschieden, ob er zu Industrials oder Materials gehen wird. Wir bleiben da solange wie möglich neutral. Es gilt: Erst die Sach-, dann die Personalfragen.
- An den **Organisations- und Führungsstrukturen** der beiden Gesellschaften arbeiten wir gerade mit Hochdruck. Diese werden wir am 12. Februar mit den Zahlen zum ersten Quartal bekanntgeben.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Die Teilung des Konzerns ist ein komplexer Prozess. Unser Zeitplan ist **ehrig und ambitioniert**. Aber er ist **machbar**. Und wir haben es **selbst in der Hand**. Wir sind nicht von äußeren Faktoren abhängig. Nicht von einem Käufer und auch nicht von Joint-Venture-Partnern. Damit haben wir ein hohes Maß an **Transaktionssicherheit**.

Mit unserem Plan haben wir nicht nur die beiden Großaktionäre überzeugt, sondern wir spüren auch den **Zuspruch neuer, langfristig orientierter Investoren**. So ist etwa der Staatsfonds von Singapur inzwischen mit mehr als 3 Prozent bei thyssenkrupp eingestiegen. Harris Associates aus Chicago hat auf mehr als 5 Prozent aufgestockt. Beide unterstützen den eingeschlagenen Weg ausdrücklich!

Einordnung Geschäftsjahr 2017/18

Meine Damen und Herren, kommen wir zum dritten Teil meiner Rede: Performance.

Insgesamt ist thyssenkrupp in einer **soliden Verfassung**. Das heißt, wir haben ein **stabiles Fundament**. Darauf können wir aufbauen. Wir sehen aber zugleich in vielen unserer Geschäfte **großes Potenzial** für weitere Verbesserungen und für zukünftiges Wachstum.

Konkret heißt das: Beim **Auftragseingang** haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut das starke Niveau des Vorjahres erreicht. Beim **Umsatz** haben wir sogar leicht zugelegt. Das zeigt: Trotz der Turbulenzen der vergangenen Monate haben sich **unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** weiter kräftig ins Zeug gelegt.

Wenn wir auf die Ergebnisseite schauen, ist die Freude etwas getrübt. Hier konnten wir leider nicht an die positive Entwicklung der Vorjahre anknüpfen. Ein **Bereinigtes EBIT** von 1,6 Mrd. € ist weniger, als wir uns vorgenommen hatten. Gleiches gilt für den **Jahresüberschuss**: Mit einem Nettogewinn von nur noch 60 Mio. € können wir selbstverständlich **nicht zufrieden** sein.

Für dieses Abschneiden gibt es unterschiedliche Ursachen. Zum einen mussten wir zusätzliche **Rückstellungen für Kartell-Altlasten** bilden. Außerdem hat uns im vierten Quartal das historische **Niedrigwasser des Rheins** ausgebremst. Hinzu kommen die Baustellen in den Geschäftsbereichen, auf die ich gleich näher eingehen werde.

Gute Ergebnisse haben wir erneut mit unserem **Effizienzprogramm impact** erzielt. Hier haben wir wieder mehr gespart als geplant – in Summe 890 Mio. €. Das Ziel waren 750 Mio. €.

Auch bei der Reduzierung unserer zentralen **Verwaltungskosten** sind wir gut vorangekommen: Diese haben wir gegenüber dem Vorjahr um mehr als 150 Mio. € auf deutlich unter 400 Mio. € gesenkt. Das sind knapp 30 Prozent weniger.

Ich weiß, dass den Menschen in unserem Unternehmen im zurückliegenden Jahr viel zugemutet worden ist. Zu sehen, wie sie trotzdem motiviert weitergearbeitet und uns als Vorstand unterstützt haben, das hat uns sehr beeindruckt. Das macht uns stolz. Und dafür möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von thyssenkrupp bedanken.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, vor dem Hintergrund der Ergebnisse schlagen wir Ihnen erneut eine **Dividende** von 15 Cent je Aktie vor. Wir halten diese Höhe für angemessen und wirtschaftlich vertretbar. Sie berücksichtigt einerseits, dass wir nicht da sind, wo wir hinwollen. Gleichzeitig sind wir aber überzeugt davon, dass wir uns **auf dem richtigen Weg** befinden. Nach

der Teilung werden wir mittelfristig deutlich höhere Ergebnis-, Cash- und Wertbeiträge erzielen. Damit sollten dann wieder höhere Dividenden möglich sein.

Für Sie als Aktionäre ebenso wichtig ist der **Aktienkurs**. Hier haben sich die Ereignisse der vergangenen Monate ausgewirkt. Zum einen die lange Zeit der Unklarheit über die strategische Ausrichtung und Führung. Zum anderen aber auch die Schwächen im operativen Geschäft und die nachlassende Dynamik der Weltwirtschaft.

Als ehemaliger Finanzvorstand weiß ich genau, was der Kapitalmarkt jetzt von uns erwartet. Wir müssen unsere Performance-Ziele erreichen. Wenn wir das liefern, ist auch für unsere Aktie wieder **eine höhere Bewertung** möglich.

Performance: Baustellen und Fortschritte in den BAs

Deswegen kümmern wir uns ungeachtet der Teilung mit voller Kraft darum, die **Leistungsfähigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche** weiter zu verbessern.

Das Gute ist: **Wir kennen die Schwachstellen**. Wir haben uns die einzelnen Geschäftsbereiche sehr genau angeschaut. Wir haben die Herausforderungen identifiziert und für jede Business Area bis 2020/21 klare Ziele definiert. Wir haben also sehr **konkrete Erwartungen**, was in den Geschäften nun passieren muss.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Geschäften, in denen wir das meiste Potenzial sehen. Das sind die Baustellen in unseren Industriegüter-Geschäften: bei den **Aufzügen, dem Automobilzuliefergeschäft und im Anlagenbau**.

Auch hier hat sich in den vergangenen Monaten **schon einiges bewegt**.

Starten wir mit den Aufzügen.

Das **letzte Jahr war konjunkturell schwierig**. Das sieht man auch mit Blick auf die Performance der Wettbewerber – insbesondere in Asien. Dank unserer breiten regionalen Aufstellung sind wir einigermaßen glimpflich davongekommen. Dennoch arbeiten die führenden Wettbewerber immer noch **deutlich profitabler** als wir.

Um die offenen Themen im Aufzuggeschäft konsequent anzugehen, haben wir **den CEO des Geschäftsbereichs ausgetauscht**. Damit wird sich auch der Fokus des Managements ändern. Innovationen bleiben wichtig. Denn sie sind der Schlüssel zu langfristigem Wachstum. Im Mittelpunkt steht aber erstmal die Verbesserung unserer Performance.

Mit Peter Walker haben wir einen zupackenden und international erfahrenen Manager zum Vorstandsvorsitzenden bestellt. Er ist ein langjähriger Kenner des Aufzugsgeschäfts und hat die nötige Erfahrung, um das Geschäft schnell voranzubringen. Seine Priorität lautet: Profitabilität verbessern und damit die Marge steigern.

In einem ersten Schritt **vereinfachen wir dazu unsere Strukturen**. In den vergangenen Jahren haben wir es gerade in Europa versäumt, viele kleinere Zukäufe ausreichend und schnell genug zu integrieren. Das ist ein Grund für unsere **vergleichsweise hohen Verwaltungskosten**. Das gehen wir jetzt mit Hochdruck an. Zugleich ordnen wir auch **in Amerika unsere Strukturen** neu. In Nordamerika konzentrieren wir uns künftig darauf, unser bestehendes Geschäft zu verbessern und den Serviceanteil auszubauen. In Südamerika hingegen verfolgen wir eine klare Wachstumsstrategie.

Baustelle Nummer Zwei ist das Automobilzuliefergeschäft.

Mit der aktuellen Performance im Automobilbereich **können wir nicht zufrieden sein**. Aber wir müssen zwei Ursachen unterscheiden.

Zum einen hatten wir im vergangenen Jahr in einzelnen Bereichen **Qualitätsprobleme**. Um die haben wir uns umgehend gekümmert. Deshalb sind wir zuversichtlich, **dass wir hier schnell wieder unserem eigenen Anspruch an die Qualität unserer Produkte gerecht werden können**.

Der zweite Grund ist der **aktuelle Hochlauf unserer neuen Werke**. In den vergangenen Jahren haben wir erheblich in neue Produkte und neue Standorte investiert. Wir haben weltweit neun neue Werke gebaut, zum Beispiel in China, Ungarn und Mexiko. Diese fahren wir nun Schritt für Schritt hoch. In der Anlaufphase ist es ganz normal, dass die Margen noch nicht da sind, wo sie hinsollen. Aber wir starten jetzt damit, den enormen Auftragsbestand in Umsatz umzuwandeln. Allein im Autogeschäft sind wir in den kommenden zwei bis drei Jahren mit über 80% gebuchtem

Geschäft bereits jetzt sehr gut ausgelastet. Sobald die Produktion eingespielt ist und die Stückzahlen steigen, wird sich das auch in einer höheren Marge niederschlagen.

Wir haben führende **Technologien für die Mobilität der Zukunft**. Und wir haben einen guten Zugang zu den großen Automobilherstellern weltweit. Damit sind wir **stark für die Zukunft aufgestellt**. Unsere Komponenten und Systeme stecken in einer Vielzahl neuer Plattformen. Wir haben jetzt also den Fuß in der Tür, um in diesem Geschäft **in den kommenden Jahren weiter zu wachsen**.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich die Autokonjunktur nicht noch stärker eintrübt. Und **dass uns der operative Hochlauf der neuen Werke reibungslos gelingt**. Darauf konzentrieren wir uns aktuell mit aller Kraft.

Baustelle Nummer Drei ist der Anlagenbau.

Hier haben wir sicher **das größte Verbesserungspotenzial**. Denn – das müssen wir uns klar eingestehen – hier haben wir die Dinge zu lange laufen lassen. Nun steuern wir mit einer neuen Führung und einer neuen Aufstellung gegen. Allerdings wird es einige Zeit dauern, bis die Maßnahmen Ergebnisse in Euro und Cent bringen. Denn der Anlagenbau folgt ganz eigenen Gesetzen.

Bei Verzögerungen oder Mängeln ist die Marge schnell dahin. Ebenso, wenn die Kosten aus dem Ruder laufen. Genau das ist in der Vergangenheit zu oft passiert. Wir haben **zu einseitig auf Wachstum gesetzt** und Aufträge angenommen, die wir dann nicht wie vereinbart abwickeln konnten. Und wir haben in Erwartung des Wachstums zu komplexe Strukturen aufgebaut, die uns teuer und langsam machen.

Mit **Marcel Fasswald** haben wir nun einen erfahrenen Anlagenbauer zum CEO berufen. Er bleibt zugleich Chief Operating Officer der Sparte. Das zeigt, wie nah die Führung der Sparte nun an die operativen Geschäfte heranrückt. Wir müssen die Kosten in den Griff kriegen, die Projekte besser managen und insgesamt realistischer kalkulieren. Dafür schaffen wir jetzt die nötigen Strukturen.

Ein „Gesundsparen“ allein hilft uns aber nicht weiter. Für den Turnaround brauchen wir vor allem **neue, lukrativere Aufträge**. In den vergangenen Monaten konnten wir in diesem Bereich schon einige Erfolge erzielen.

Um die Neuausrichtung von Industrial Solutions bestmöglich zu unterstützen, lösen wir auch den Marineschiffbau aus dem Geschäftsbereich heraus. **Damit kann sich die Führung von Industrial Solutions voll und ganz auf ihr Kerngeschäft, den Anlagenbau, konzentrieren.**

Ausblick Geschäftsjahr 2018/19 und Fazit

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, Sie sehen: thyssenkrupp wird auch im Geschäftsjahr 2018/19 **maßgeblich vom Konzernumbau geprägt** sein. Die erforderlichen Arbeiten gehen wir beherzt an. Wir kommen auf allen Baustellen **zügig und planmäßig** voran. Insgesamt blicken wir deshalb – vor konjunkturell schwierigem Hintergrund – **vorsichtig optimistisch** nach vorn.

Für das laufende Geschäftsjahr 2018/19 erwarten wir in allen Geschäftsbereichen **weitere Fortschritte** bei den **Initiativen für Wachstum und Ergebnissteigerung**. Das schlägt sich auch in unserem Ausblick nieder. In den fortgeführten Aktivitäten wollen wir im laufenden Geschäftsjahr ein **Bereinigtes EBIT von über 1 Mrd. €** erzielen. Fortgeführte Aktivitäten heißt: Der Stahl wird hier nicht mehr mitgezählt. Im abgelaufenen Jahr lag der vergleichbare Wert für den Konzern bei 706 Mio. €.

In rund zwei Wochen werden wir über die Ergebnisse im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres berichten. Soviel vorab: Traditionell ist das erste Quartal **das schwächste** für thyssenkrupp. Wir liegen aber voll im Rahmen unserer Guidance, aber damit auch unter den Werten des Vorjahresquartals.

Meine Damen und Herren, wenn wir uns **in einem Jahr** wiedertreffen und Sie um Ihre Zustimmung zur Teilung bitten, dann wird Ihr Unternehmen **thyssenkrupp bereits ganz anders aussehen**. Das Stahl-Joint-Venture sollte dann selbstständig arbeiten. Bei den Performance-Baustellen in den Geschäftsbereichen werden wir weiter vorangekommen sein. Alle Geschäfte werden bis dahin **erkennbare Fortschritte auf dem Weg zu ihren Wachstums- und Margenzielen für das Jahr 2020/21** machen.

Wir werden dann auch wichtige Meilensteine bei unserer Teilung erreicht haben. **thyssenkrupp Materials** und **thyssenkrupp Industrials** werden als separate, operative Geschäfte aufgestellt sein – mit eigener Marke, eigener Strategie und eigener Führung.

Keine Frage: Was wir uns vorgenommen haben, **ist ein Kraftakt**.

Doch wir haben alles, was man braucht, um so ein Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Wir haben ein Ziel, hinter dem sich alle versammeln. Wir haben einen klaren Plan mit Struktur und Meilensteinen, um dieses Ziel auch zu erreichen. Vor allem aber haben wir die richtige Mannschaft, damit die Arbeiten ineinandergreifen – Sie können sich da auf uns verlassen!

Meine Damen und Herren, ich bin **kein Freund großer Worte**. Ich sehe meine Stärken vielmehr darin, dass ich **anpacke und Dinge umsetze**: Joint-Venture, Teilung und Performance – **wir wissen, was zu tun ist**.

Und jetzt danke ich Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf den weiteren Austausch mit Ihnen.