Ausführungen

von

**Guido Kerkhoff**

Vorsitzender des Vorstands

der thyssenkrupp AG

anlässlich eines

**Pressegespräch zur  
strategischen Neuausrichtung von thyssenkrupp**

am 10. Mai 2019 in Essen

Es gilt das gesprochene Wort.

**[Einleitung]**

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren,

Wir haben Sie heute darüber informiert, dass wir für das Stahl-Joint-Venture keine Genehmigung durch die Europäische Kommission erwarten. Gleichzeitig werden wir als Vorstand dem Aufsichtsrat eine grundlegende strategische Neuausrichtung von thyssenkrupp vorschlagen. Wir sind darüber in positiven Gesprächen mit Gremien des Aufsichtsrats. Die Beschlussfassung des Aufsichtsrats wird spätestens am 21. Mai erfolgen.

Nun zu den Inhalten:

Wir werden die Teilung des Unternehmens absagen. Der Konzern bleibt als Ganzes erhalten. Gleichzeitig bauen wir ein grundlegend neues thyssenkrupp:

Ein thyssenkrupp, in dem die Geschäfte die unternehmerische Freiheit bekommen, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Ein thyssenkrupp, in dem es klare Verantwortlichkeiten gibt, mit einer schlanken Organisation und Geschäften, die sich in erster Linie damit beschäftigen, ihre Performance zu entwickeln. Und wir bauen ein thyssenkrupp, das auf einer deutlich besseren finanziellen Basis steht. Genau das wollten wir mit der Teilung des Konzerns auch erreichen. Dieser Weg ist nun nicht mehr möglich, deshalb dieser Neuanfang.

Der Vorstand wird im Rahmen seiner neuen Strategie dem Aufsichtsrat vorschlagen, das Aufzugsgeschäft an die Börse zu bringen. Damit wird die Kapitalbasis von thyssenkrupp substanziell gestärkt. Der erwartete Erlös gibt uns die Flexibilität, alle Geschäfte konsequent weiterzuentwickeln, zu restrukturieren, aber auch Bestehendes in Frage zu stellen.

Wir werden unsere Pläne morgen dem dafür zuständigen Strategie-, Finanz- und Investitionsausschuss des Aufsichtsrats vorstellen. Ich gehe von einer Unterstützung durch den Aufsichtsrat aus und möchte mich an dieser Stelle insbesondere bei unserer neuen Aussichtsratsvorsitzenden Martina Merz bedanken. Mit ihr hat der Vorstand eine verlässliche Ansprechpartnerin und eine kluge und mutige Ratgeberin, die uns in dieser nicht einfachen Situation konstruktiv und vertrauensvoll begleitet.

Bevor ich Ihnen gleich im Detail erläutere, wie wir zu unseren Entscheidungen gelangt sind und wie das neue thyssenkrupp aussehen wird, erlauben Sie mir eine persönliche Bemerkung.

**[Unsere Verantwortung]**

Meinen Kollegen im Vorstand und mir ist natürlich vollkommen klar, dass einige von Ihnen denken: Seit acht Monaten arbeiten die unter Hochdruck an der Teilung und berichten regelmäßig über Fortschritte. Erst vor drei Monaten groß und breit auf der Hauptversammlung. Und jetzt diese Kehrtwende?

Aber es geht hier nicht um uns. Es geht hier einzig und allein um die Zukunft unseres Unternehmens. Denn wenn sich grundlegende Parameter ändern, dann schulden wir es unseren Mitarbeitern, Kunden und Aktionären, die Situation neu zu bewerten. Und vor allem das Richtige zu tun.

**[Veränderte Parameter führen zu strategischer Neubewertung]**

Was also hat uns zu dieser grundlegenden Neubewertung der strategischen Optionen bewogen?

Im September 2018 haben wir Ihnen unsere Pläne zur Teilung des Unternehmens vorgestellt. Seither hat sich vieles verändert.

Allen voran ist das geplante Joint Venture im Stahlbereich am Widerstand der Europäischen Kommission gescheitert. Ich habe heute mit Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager gesprochen. Sie hat thyssenkrupp und Tata darüber informiert, dass die Europäische Kommission dem Joint Venture trotz unserer umfangreichen Zugeständnisse unter den aktuellen Bedingungen nicht zustimmen wird.

Wir bedauern die Haltung der Kommission sehr. Ihre Einschätzung teilen wir nicht. Aus unserer Sicht wäre das Joint Venture die strategisch überlegene Lösung für den Stahl gewesen. Sie hätte auch keine Bedrohung des Wettbewerbs dargestellt, denn die Überkapazitäten und der hohe Importdruck aus Asien schaffen schwierige Marktbedingungen. Die europäische Stahlindustrie braucht Konsolidierung. Davon sind wir nach wie vor überzeugt.

Gemeinsam mit Tata Steel haben wir deshalb alles an Zugeständnissen in die Waagschale geworfen, was wirtschaftlich gerade noch so vertretbar war. Noch mehr, und das Joint Venture hätte sich nicht mehr gerechnet. Lieber kein Joint Venture, als einen falschen Kompromiss. Ich habe immer gesagt: Wir machen keinen wirtschaftlichen Unfug.

Dass das Joint Venture nicht zustande kommt, ist vor allem ein harter Schlag für unsere 27.000 Mitarbeiter im Stahl. Ihnen hätte der Zusammenschluss mit Tata eine gute Zukunftsperspektive gegeben. Wir müssen das Geschäft nun eigenständig neu und zukunftsfähig ausrichten. Eine nachhaltige und umfangreiche Restrukturierung wird dazu gehören, denn vom Stahlzyklus kommt zusätzlicher Gegenwind. Die Ergebnissituation beim Stahl ist aktuell sehr schlecht. Darüber hinaus wird uns die erwartete Kartellstrafe zusätzlich erheblich belasten.

Dass wir das Joint Venture nun nicht realisieren können, belastet auch unsere angespannte Bilanz. Ursprünglich wollten wir Verbindlichkeiten und Pensionsverpflichtungen in Höhe von rund 4 Mrd € mit in das Joint Venture geben. Diese verbleiben jetzt bei thyssenkrupp.

Das Nichtzustandekommen des Joint Ventures und die damit verbundene Rücknahme des Stahls ist ein Anlass für uns, die strategische Ausrichtung des Konzerns grundsätzlich zu überprüfen. Darüber hinaus haben sich weitere Parameter signifikant verändert:

Erstens ist unsere aktuelle Performance schlechter als erwartet. Das liegt an geopolitischen Unsicherheiten, aber vor allem an einer konjunkturellen Eintrübung weltweit. Das spüren wir in allen Geschäften und ganz besonders im Automobilsektor. Darüber hinaus erwarten wir eine deutlich höhere Kartellstrafe im Stahl. Deshalb haben wir heute auch unsere Prognose für das laufende Geschäftsjahr angepasst. Wir erwarten nunmehr ein Bereinigtes EBIT inklusive des Stahlbereichs von 1,1-1,2 Mrd € und negative Auswirkungen auf das Jahresergebnis und den Free Cash Flow.

Dieser veränderte finanzielle Rahmen führt dazu, dass eine Teilung mit einer Rückbeteiligung von unter 50% aus heutiger Sicht risikobehaftet ist.

Zweitens ist die thyssenkrupp-Aktie seit Ende 2018 um rund 40 Prozent eingebrochen. Investoren nennen uns zwei Gründe dafür: Enttäuschung über unsere Performance, aber auch Zweifel an der Teilung. So positiv der Plan zunächst aufgenommen wurde, so sehr wurde er in Folge wieder in Frage gestellt.

Daher müssen wir ehrlich sein: Unter diesen Rahmenbedingungen ist eine Teilung nicht mehr die beste Lösung für thyssenkrupp. Den von uns beabsichtigten Neustart bekommen wir so nicht mehr hin.

**[Schwache Bilanz steht Zukunftsfähigkeit im Weg]**

Für uns als Vorstand war damit klar: Wir müssen die Probleme von thyssenkrupp anders anpacken. Eine Verbesserung unserer Kapitalausstattung ist dazu ein Schlüssel.

Unterm Strich leiden wir heute immer noch an den Spätfolgen unserer Fehlinvestitionen in Brasilien und den USA. Das „Abenteuer Steel Americas“ hat uns in Summe 8 Mrd € gekostet. Wir haben längst einen Schlussstrich unter das Kapitel gezogen. Dennoch ist unsere finanzielle Situation seither angespannt: Unsere Eigenkapitalquote liegt aktuell unter 10 Prozent. Und das Schlimmste: Wir kommen da seit Jahren nicht vom Fleck.

Was immer wir anpacken: Restrukturierungen oder Veränderungen im Portfolio belasten oft zunächst Eigenkapital und Cashflow. Beides ist bei uns knapp. Damit erschwert unsere schwache Bilanz derzeit alles, was wir für unsere Zukunftsfähigkeit brauchen.

Das wollen wir jetzt ändern: Wir bauen ein völlig neues thyssenkrupp. Und dazu bringen wir als ersten Schritt unser Aufzugsgeschäft an die Börse.

**[Zielbild eines starken Industriekonzerns nicht mehr erreichbar]**

Wenn das jetzt die beste Lösung für thyssenkrupp ist, warum haben wir uns nicht schon viel früher dafür entschieden?

Ganz einfach: Weil das Aufzugsgeschäft bisher im Zentrum unserer strategischen Überlegungen stand. Nach dem Desaster in Brasilien wollten wir thyssenkrupp schrittweise zu einem starken Industriekonzern entwickeln, mit Elevator als elementarem und unverzichtbarem Kern.

Auf dem Weg dahin haben wir in den vergangenen Jahren gute Fortschritte gemacht. Wir haben den Konzern stabilisiert, unsere Innovationsfähigkeit gestärkt, die Digitalisierung angestoßen und einen weitreichenden Kulturwandel eingeleitet. Das alles sind gute Gründe, warum unsere Mannschaft stolz sein kann auf das Erreichte! Wir als Vorstand wissen, dass wir uns gerade in schwierigen Zeiten auf unsere Mannschaft verlassen können. Dafür meinen ausdrücklichen Dank!

Zur Ehrlichkeit gehört aber auch: thyssenkrupp ist trotz aller Anstrengungen und Erfolge noch immer kein starker Industriekonzern. Und mit der Absage des Joint Ventures müssen wir anerkennen, dass das Ziel auf diesem Weg nicht mehr erreichbar ist.

Auch die Performance unserer Geschäfte ist heute immer noch nicht dort, wo wir sie haben wollen. Das zeigen nicht zuletzt unsere schwachen Zahlen im ersten Halbjahr.

Es ist deshalb Zeit für einen neuen, disruptiven Ansatz. Es ist Zeit, den „Reset“-Knopf für die Strategie zu drücken. Ohne Tabus und unter Anerkennung der neuen Realitäten.

**[Paradigmenwechsel in der strategischen Ausrichtung von thyssenkrupp]**

Deshalb bauen wir ein völlig neues thyssenkrupp. Drei Grundprinzipien werden dieses neue thyssenkrupp charakterisieren:

Erstens: Performance first. Die Steigerung unserer Leistungsfähigkeit hat oberste Priorität. Deswegen bleiben unsere Mittelfristziele auch für das neue thyssenkrupp bestehen. Wir werden im Geschäftsjahr 2020/21 einen Cashflow von 1 Mrd € erwirtschaften. Unser Anspruch ist es, Geschäfte zu führen, die zu den besten in ihrem jeweiligen Marktsegment gehören.

Zweitens: Ein flexibles Portfolio. Unseren Erfolg messen wir künftig daran, dass sich die Geschäfte bestmöglich entwickeln – nicht zwingend daran, dass sie uns mehrheitlich gehören. Das Management erhält mehr unternehmerische Freiheit als je zuvor in der Geschichte von thyssenkrupp.

Und drittens: Eine effiziente Organisation. Auf dem Weg zum neuen thyssenkrupp werden wir ein grundlegend neues Organisations- und Führungsmodell entwickeln, das die Leistungsstärke unserer Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Das betrifft alle Einheiten und alle Ebenen. Die Holding werden wir schlank aufstellen und die Verwaltungskosten im gesamten Konzern deutlich reduzieren. Diese Maßnahmen sind unvermeidbar, um die Marktfähigkeit der Geschäfte von thyssenkrupp zu verbessern und der Belegschaft eine zukunftsorientierte Perspektive zu geben.

**[Flexibles Portfolio mit klarem Materialkern]**

Lassen Sie mich auf alle drei Punkte eingehen: Portfolio, Organisation und Performance. Der IPO von Elevator ist ein Beleg dafür, wie wir in Zukunft das Portfolio von thyssenkrupp managen und weiterentwickeln werden.

Elevator ist unser wertvollstes Geschäft. Und es gehört zu den unangenehmen Wahrheiten, dass die Aufzugsparte sogar deutlich höher bewertet wird als das ganze Unternehmen thyssenkrupp an der Börse insgesamt.

Deshalb planen wir, unser Aufzuggeschäft an die Börse zu bringen. Das ist ein mutiger und wichtiger Schritt für Elevator, aber auch für thyssenkrupp als Ganzes. Über den Börsengang werden wir unsere Kapitalbasis nachhaltig stärken. Das werden wir dazu nutzen, den nötigen Konzernumbau weiter voranzutreiben: Dazu gehören Investitionen in Wachstum und aktives Portfoliomanagement, aber auch Restrukturierungen.

Gut ist der Schritt aber auch für Elevator: Wir gehen davon aus, dass der IPO ein Katalysator für die bereits angestoßenen Performance-Verbesserungen im Aufzuggeschäft ist. Eine Aufstellung als eigenständiges börsennotiertes Unternehmen erlaubt Elevator aber auch bessere Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein wesentlicher Bestandteil unseres künftigen Portfolios werden aber die Materialgeschäfte sein. Der Stahl und der Materialhandel haben thyssenkrupp groß gemacht. Es sind Geschäfte, die wir gut verstehen, in denen wir führende Marktpositionen haben. Ohne das Joint Venture werden wir nun aus eigener Kraft auf die vielfältigen Herausforderungen im Stahlmarkt reagieren müssen, um das Geschäft zukunftssicher aufzustellen. Wie das genau aussehen wird, werden wir nun gemeinsam mit dem Vorstand von Steel Europe und der Mitbestimmung im Stahlbereich erarbeiten. Dafür werden wir uns die erforderliche Zeit nehmen.

Wir werden uns in den Materialgeschäften aber auch weiterhin Konsolidierungsoptionen ansehen. Dabei gehen wir davon aus, dass sich der Stahl und der Materialhandel langfristig im Mehrheitsbesitz von thyssenkrupp befinden werden.

Bei allen anderen Geschäften wollen wir die Erlöse aus dem Elevator-IPO nutzen, um sie werthaltig weiterzuentwickeln. Components Technology werden wir wie geplant zu einem reinen Automobilgeschäft machen. Auch Industrial Solutions durchläuft eine grundlegende Transformation. In beiden Geschäften können wir uns die Weiterentwicklung auch mit Partnerschaften vorstellen – auch für Teilbereiche. Das Gleiche gilt auch für die Großwälzlager, unsere Schmiedeaktivitäten und das Marine-Geschäft.

An dieser Stelle auch eine Botschaft an unsere Kunden: Wir bleiben ein verlässlicher Partner. Wir wollen neue Wege gehen, um unsere Geschäfte auch für Sie besser und erfolgreicher weiterzuentwickeln.

**[Neue Organisation mit effizienten Strukturen]**

Wohin sich die Geschäfte entwickeln, das werden wir in Zukunft sehr viel stärker aus der Geschäftsperspektive entscheiden. Wir wollen die Performance auch dadurch verbessern, dass wir den Geschäften mehr Eigenverantwortung geben. Denn das ist ein wesentlicher Kern des neuen thyssenkrupp.

Ausgehend von diesem neuen Zielbild werden wir auch die Organisations- und Führungsstrukturen anpassen: Wir brauchen klare Verantwortlichkeiten und müssen das Zusammenspiel zwischen allen Konzernbereichen vollkommen neu definieren.

Dabei wird auch die Konzernzentrale eine neue Rolle einnehmen. Wir werden uns fragen müssen: Welche Funktionen braucht es auf Konzernebene, um die Geschäfte bestmöglich bei ihrer Entwicklung zu unterstützen? Den Rahmen dafür haben wir klar gesteckt: Wir werden die zentralen Verwaltungskosten von derzeit 380 Mio € in den nächsten zwei Jahren auf unter 200 Mio € senken und so auch hier einen Beitrag zur Ergebnisverbesserung von thyssenkrupp leisten.

**[Geschäftsbereiche sollen sich auf Performance konzentrieren]**

Das größte Potenzial zur Steigerung unserer Leistungsfähigkeit sehen wir allerdings in den Geschäften selbst. Deshalb wird das neue thyssenkrupp vor allem darauf ausgerichtet, die Performance der einzelnen Bereiche zu steigern. Das flexible Portfolio-Management und die schlanke Organisation dienen genau diesem Zweck. Ab sofort werden wir die Baustellen in den Geschäften konsequent abarbeiten. Ohne Ablenkung. Ohne Ausreden.

Deshalb gelten unsere Ziele für das Geschäftsjahr 2020/21 weiter. Ein Cashflow von 1 Mrd € bleibt unser Mindestanspruch. Alle unsere Geschäftsbereiche haben einen klaren Plan, wie sie ihre Ziele erreichen, und arbeiten unter Hochdruck an der Umsetzung. Performance-Steigerung heißt nicht, dass wir überall nur sparen, sondern wir wollen auch weiter wachsen, zum Beispiel im Auto-Geschäft und beim Service. All das werden wir konsequent weiterverfolgen. Mit den bisher eingeleiteten Maßnahmen allein werden wir diese Ziele aber nicht erreichen.

Deshalb werden wir ein neues konzernweites Performance-Programm auflegen. Dies beinhaltet auch einen Abbau von 6.000 Stellen. Ähnlich wie bei der Teilung streben wir auch für diese strategische Neuausrichtung eine Einigung mit den Arbeitnehmervertretern an. Die Gespräche hierzu werden unmittelbar aufgenommen. Unser Anspruch ist es wie bisher, diese Veränderungen mit unseren Mitarbeitern zu gestalten und nicht gegen sie.

Weitere Details zum Performance-Programm werden wir mit unseren Neun-Monats-Zahlen im August kommunizieren.

Genauso konsequent werden wir daran arbeiten, den Leistungsgedanken noch stärker als bisher in allen Unternehmensbereichen einzufordern und zu fördern. Auch das wird Teil des neuen Miteinanders zwischen Zentrale und Geschäften. Wir werden unsere Führungskräfte konsequent an der Erreichung der gesteckten Ziele messen. Denn wir haben in der Vergangenheit schmerzhaft gelernt: Wir hätten manchmal früher und entschlossener handeln müssen, wenn Ziele verfehlt wurden.

**[Fazit und Schluss]**

Meine Damen und Herren,

Sie sehen, wir bauen ein vollkommen neues thyssenkrupp. Ein thyssenkrupp, in dem der Leistungsgedanke an erster Stelle steht. Wir werden vieles verändern. Es wird kein leichter Weg. Er wird uns allen viel abverlangen. Aber er wird sich lohnen:

Unser Portfolio wird sehr viel flexibler. Geschäfte werden hinzukommen, Partnerschaften werden entstehen und manche Geschäfte werden sich außerhalb von thyssenkrupp besser entwickeln können. Die Unternehmensbereiche werden sehr unterschiedliche Strategien verfolgen und diese mit großer Eigenständigkeit umsetzen.

Was aber bleibt, ist die starke Marke thyssenkrupp, die wie keine andere für Engineering steht. Was auch bleibt, sind unsere Werte wie Ehrlichkeit, Integrität, Transparenz und ein respektvoller Umgang miteinander. Die Basis dafür ist unsere ganz besondere thyssenkrupp-Kultur, in der die Menschen Tag für Tag für den Erfolg des Unternehmens arbeiten und ihr Bestes geben.

In diesem Sinne werden wir auch unsere neue Strategie umsetzen.