



UNTERNEHMEN

Ein Konzern erfindet sich neu

Die Sanierung von ThyssenKrupp macht Fortschritte. Doch in der Substanz der Stahlfirma stecken eine Menge Risiken. Die Zukunft der deutschen Industrielegende ist ungewiss. Einblicke in einen Überlebenskampf.

Dum, dum, ba, dum, dum, ba.“ Der Rhythmus kommt von der Eingangstür des Saals, in dem sich die 200 wichtigsten Manager von ThyssenKrupp versammelt haben. Drei Männer und drei Frauen tänzeln nach vorn und trommeln mit den Händen auf Beine, Bauch und Brust. Es ist eine brasilianische Body Percussion Group, erklärt der Moderator. Sie macht Musik mit ihren Körpern. „Dum, dum, ba.“

Als die Gruppe die Bühne erreicht hat, teilt sie die Zuschauer in drei Gruppen ein, links, Mitte, rechts.

Der linke Teil soll auf ein Zeichen hin „we are, we are, we are“ skandieren, die Mitte „Thyssen, Thyssen, Thyssen“ und

die rechte Seite dann „Krupp, Krupp, Krupp“.

Vorstandschef Heinrich Hiesinger und seine Kollegen Guido Kerkhoff und Oliver Burkhard, die in der ersten Reihe sitzen, machen mit. Die zweite, dritte und vierte Reihe ebenfalls. Doch je weiter hinten die Mitarbeiter sitzen, desto ruhiger sind sie. Manche tippen in ihr Smartphone. Aus den Lautsprechern dröhnt: „Dum, dum, ba.“

Für einen Moment empfindet man fast Mitleid für dieses Unternehmen, das für die deutsche Wirtschaft steht wie wenige andere: für die Stahlrevolution des 19. Jahrhunderts, für die Kriegswirtschaft und Waffenproduktion während des Na-

tionalsozialismus, später für das Wirtschaftswunder und die Globalisierung. Und heute: ein Unternehmen, das Milliardenverluste erwirtschaftet und seinen Führungskräften ein wenig Motivations-Tralala angedeihen lässt.

Doch dann tritt ThyssenKrupp-Chef Hiesinger auf die Bühne, und nach wenigen Sätzen stecken die Manager ihre Smartphones weg.

Hiesinger schönt die Lage an diesem Tag im November nicht, er macht klar: Es geht ums Überleben, um rund 160.000 Arbeitsplätze, 58.000 davon in Deutschland. Wenn die Ergebnisse nicht besser werden nach Verlusten von mehr als sechs Milliarden Euro in den vergangenen

ThyssenKrupp-Stahlwerk
in Duisburg

beiden Jahren, dann ist es wohl vorbei mit ThyssenKrupp. Der Konzern, den einschließlich seiner Pensionslasten 30 Milliarden Euro Verbindlichkeiten drücken, würde in seine Einzelteile zerlegt, in Stahlherzeugung, Anlagenbau, Automobilkomponenten und Aufzugsfertigung. Tausende Arbeitsplätze wären gefährdet.

Es wäre auch das Ende einer Legende: Thyssen und Krupp prägten über Jahrzehnte das Image der deutschen Industrie, der Aufstieg Deutschlands zur Wirtschaftsmacht wäre ohne diese 1999 vereinten Konzerne nicht denkbar gewesen.

Heute aber steht der Name ThyssenKrupp für beispielloses Missmanagement. Und für Hiesingers Versuch, die alten

Strukturen aufzubrechen und einen neuen Konzern zu schaffen. Aus der ehemaligen Stahlschmiede soll ein Unternehmen werden, das Ingenieurskunst hervorbringt: Hochgeschwindigkeitsaufzüge für Wolkenkratzer, computergesteuerte Lenksysteme für Autos oder Karbonschrauben für U-Boote. Ein Unternehmen, das auf den Wachstumsmärkten der Welt vertreten ist. Dessen Manager Probleme nicht mehr vertuschen und nicht mehr versuchen, ihr Geschäft mit Schmiegeld oder Kartellabsprachen voranzubringen. Kurzum: Es soll sich so ziemlich alles ändern.

Das große Problem dieser Transformation ist, dass vieles notwendig ist, was

sich scheinbar widerspricht: „Wir brauchen 850 Millionen Kostensenkung“, ruft Hiesinger den Managern zu. Im selben Jahr wird aber mehr ausgegeben für Forschung und neue Technologien. Es müssen Firmen verkauft werden, die anfällig für Konjunkturschwankungen sind. Es sollen aber auch andere gekauft werden, um Wachstumschancen zu nutzen.

Auf der Hauptversammlung am Freitag dieser Woche wollen die Aktionäre wissen, wie es um den Konzern steht. Warum erneut ein Milliardenverlust angefallen ist, warum die Sanierung so schwierig ist.

Mehr Umbruch in einem Unternehmen war selten. Zu beobachten ist er auf dem Wachstumsmarkt China, im Stahlwerk Duisburg und in der Konzernzentrale in Essen. Überall stehen sich Aufbruch und Altlasten gegenüber. Es ist noch nicht entschieden, welche Seite die Oberhand gewinnt. Mitunter sind erstaunliche Fortschritte zu beobachten. Doch dann sieht es wieder so aus, als könnten die Lasten der Vergangenheit dem Konzern die Zukunft rauben.

Der Drahtseilakt

Es gibt Tage, an denen entscheidet sich alles. Für ThyssenKrupp war der 29. November 2013 ein solcher Tag.

In der Konzernzentrale in Essen spürten die Frauen am Empfang, dass etwas anders ist. Das Haupthaus ist eine Glas-, Stahl- und Betonkonstruktion mit einem 13 Stockwerke hohen Atrium. Gewöhnlich durchqueren die Mitarbeiter es gelassenen Schrittes. An diesem Tag aber rannten sie und fluchten, wenn die Aufzüge mal besonders lange brauchten. Es war der Tag, an dem bei ThyssenKrupp alles denkbar war.

Am Morgen wusste der Vorstand noch nicht, ob er abends weitere Abschreibungen und Verluste in Milliardenhöhe verkünden muss. Dies hätte Anleger zur Flucht aus der Aktie veranlasst und eine notwendige Kapitalerhöhung vorerst verhindert. Es wäre ein Schritt hin zum Abgrund gewesen. Die Zerschlagung wäre dann nur schwer zu verhindern gewesen. Aber es war auch der Tag, an dem ThyssenKrupp zwei Problemfälle hätte lösen und sich schon am folgenden Montag frisches Kapital an der Börse hätte beschaffen können. Himmel oder Hölle.

An diesem 29. November standen zwei Entscheidungen an. Erstens: Kann ThyssenKrupp sein Stahlwerk in Alabama verkaufen, das zusammen mit seinem brasilianischen Partnerwerk den Konzern in den vergangenen Jahren zwölf Milliarden Euro gekostet hat. Und kann, zweitens, verhindert werden, dass der finnische Stahlkonzern Outokumpu Konkurs geht, an dem ThyssenKrupp beteiligt ist. Eine Pleite hätte Abschreibungen in dreistelliger Millionenhöhe ausgelöst.

Der Konzern musste auf vier Szenarien vorbereitet werden. Die schlimmste Va-

riante: Das Stahlwerk kann nicht verkauft werden, und Outokumpu geht pleite. Der optimistische Fall: Beide Probleme können gelöst werden. Und dann gab es noch die beiden Varianten, in denen jeweils nur ein Geschäft scheitert und das andere klappt. Für jede der vier Möglichkeiten waren Bilanzen, Prüfungsberichte und Aufsichtsratsvorlagen vorbereitet.

„Alle Entscheidungen liefen seit längerem auf diesen Tag hinaus“, sagt Finanzvorstand Kerkhoff. In Finnland sollte ein Bankenkonsortium über den Rettungsplan für Outokumpu entscheiden. In Japan tagte der Aufsichtsrat des Nippon-Konzerns, der zusammen mit Arcelor-Mittal das ThyssenKrupp-Werk in Alabama kaufen wollte. In Essen wartete der Vorstand, um dann selbst eine Entscheidung zu treffen und diese von den Aufsichtsräten absegnen zu lassen. In der Nacht zum Samstag sollten die Finanzmärkte informiert werden. Spätestens am Montag musste der Jahresabschluss vorliegen.

„Es war ein Drahtseilakt, bei dem es auf jede Minute ankam“, sagt Kerkhoff. Aufsichtsrat, Vorstand, Wirtschaftsprüfer und Juristen tagten parallel in verschiedenen Gebäuden der Konzernzentrale. Unterbrochen wurden die Sitzungen nur, um Nachrichten aus Finnland oder Japan durchzugeben. Eine erste Erfolgsmeldung gab es gegen Mittag. Hiesinger konnte verkünden, dass die Nippon-Kontrolleure den Kauf des Werks in Alabama abgesegnet hätten. Die Zusage von Arcelor-Mittal kam kurze Zeit später.

Dann prüften Notare die Verträge. Der Vorstand von ThyssenKrupp setzte sich zusammen, um die Beschlüsse für den Aufsichtsrat zu formulieren. Der Finanz- und der Prüfungsausschuss sowie das Präsidium des Aufsichtsrats folgten um 16, 18 und 19.30 Uhr. Um 20 Uhr ließ Aufsichtsratsvorsitzender Ulrich Lehner die Kontrolleure über den Verkauf abstimmen. Doch das Zittern ging weiter. Es fehlte noch eine Nachricht aus Finnland.

In dieser angespannten Situation bewährte es sich, dass Hiesinger und sein Finanzchef Kerkhoff einen offenen Umgang pflegten. Probleme werden angesprochen, Meinungsverschiedenheiten disku-

tiert. Vorstandssitzungen bei ThyssenKrupp begannen oft mit der Frage Hiesingers: „Herr Kerkhoff, wann verkaufen Sie endlich das Werk in Brasilien?“ Und Kerkhoff antwortete lachend: „Wenn Sie die Kokerei dort endlich zum Laufen bringen, das kann doch nicht so schwer sein, das ist doch keine Raketentechnik.“

Am 29. November entspannte sich die Lage erst gegen 22 Uhr. Aus Finnland kam die Nachricht, dass die Banken den Rettungsplan für Outokumpu akzeptiert hätten. Dazu gehörte aber auch, dass ThyssenKrupp zwei Werke von Outokumpu zurücknimmt, die der Konzern vor einem Jahr an die Finnen verkauft hatte.

Um 22.30 Uhr benachrichtigte Finanzchef Kerkhoff schließlich einen Rechtsanwalt in Brüssel. Dieser wartete auf seinen Einsatz, um die Verträge zur Europäischen Kommission zu bringen. Bis Mitternacht musste das Dokument dort eingehen. Sonst hätte die Kommission das Geschäft noch blockieren können.

Eine Stunde später informierte der Konzern die Börsen und seine Aktionäre. Heinrich Hiesinger nahm das Telefon gar nicht mehr aus der Hand. Er rief Nordrhein-Westfalens Ministerpräsidentin Hannelore Kraft, ihren Wirtschaftsminister Garrelt Duin, EU-Kommissar Günther Oettinger und Ursula Gather an, die Vertreterin der Krupp-Stiftung. Hiesinger informierte sie persönlich „vom positiven Ausgang der turbulenten Wochen“.

Am nächsten Tag, am Samstag, dem 30. November, saß Hiesinger vor rund hundert Journalisten in der Konzernzentrale. Viel Schlaf hatte er nicht gehabt. Aber er wirkte erleichtert, fast fröhlich, als er die neuen Entwicklungen erklärte.

Man kann sie als einen Rückschlag bewerten. Schließlich wollte Hiesinger auch das Stahlwerk in Brasilien verkaufen. Das muss er vorerst noch behalten. Und er musste ein Edelstahlwerk von Outokumpu übernehmen, das nicht zu seiner Strategie passt, die Abhängigkeit vom Stahlgeschäft zu verringern.

„Wir machen keinen wirtschaftlichen Unsinn“, sagt Hiesinger zur Erklärung. Das brasilianische Werk soll nicht mit unvermeidbar hohem Verlust verkauft wer-

den. Und die Lösung für Outokumpu sei unter den gegebenen Bedingungen die bestmögliche.

Bei einer Insolvenz der Finnen hätte ThyssenKrupp 1,5 Milliarden Euro verloren. „Wir haben nur 2,1 Milliarden Eigenkapital“, sagt Hiesinger, „da wäre nicht viel übrig geblieben.“ ThyssenKrupp hätte zwar nicht die Insolvenz gedroht. Die Finanzierung für die nächsten zwei Jahre ist gesichert. Aber es wäre kaum mehr möglich gewesen, sich durch eine Kapitalerhöhung frisches Geld zu beschaffen. Konzernchef Hiesinger wäre nur der Ausverkauf geblieben: Er hätte die profitablen, zukunftssträchtigen Konzernteile verkaufen müssen, um Schulden zu tilgen.

Fünf Tage später, beim Treffen der Top-Manager, stellt Hiesinger dann eine Frage, die im ThyssenKrupp-Konzern lange niemand zu stellen wagte: „Wie konnte es kommen, dass wir in so ein Desaster gelaufen sind, dass wir in vielen Bereichen abgeschlagen sind und dass niemand etwas merkte, niemand aufstand und sagte: ‚Da läuft etwas schief?‘“

Keiler und Zwölfender

Wer den Niedergang von ThyssenKrupp begreifen will, der muss sich mit Vorstehenden, Keilern und Zwölfendern beschäftigen. Jahrzehntelang unterhielt der Stahlkonzern gleich mehrere Jagdreviere. Was dort vor und nach dem Halali geschah, war für Vorstandskarrieren oft wichtiger als Rendite und Cashflow.

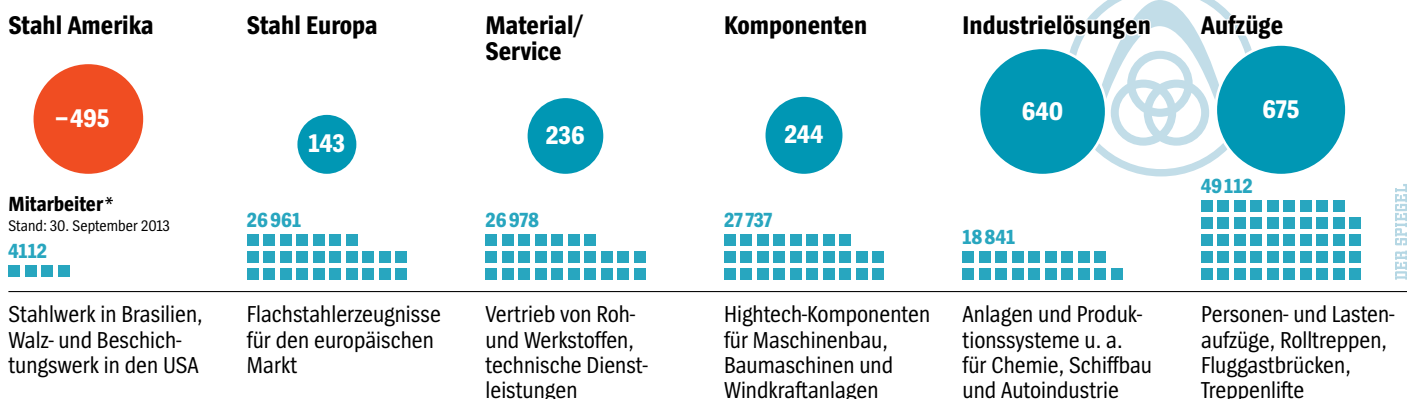
Im österreichischen Örtchen Gerlos hatte Thyssen seit 1956 eine Jagd gepachtet. Der Vorsitzende der Krupp-Stiftung und passionierte Jäger Berthold Beitz war Ehrenbürger, der langjährige ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz hatte dort ein Haus. Gemeinsam gingen die beiden jahrelang auf die Jagd, und als Beitz älter und gebrechlicher wurde, soll Schulz für den Patriarchen so manchen Hirsch zur Strecke gebracht haben.

Die Jagd war stets ein Thema, auch für Mitarbeiterinnen, die zufällig ein braunes Kostüm trugen. „Braun“, sagte der Chef, „trägt man nur zur Jagd.“

Durch diese gemeinsame Jagdleidenenschaft entwickelte sich zwischen Beitz

Stähler Ballast Gewinn/Verlust* einzelner Geschäftsfelder von ThyssenKrupp, in Mio. €

* operativ; ohne Verwaltung;
Geschäftsjahr 2012/13





Konzernlenker Beitz (sitzend), Cromme (r.), Hiesinger (2. v. r.) am 14. November 2012 bei einer Feierstunde: „Braun trägt man nur zur Jagd“

und Schulz eine Nähe, die für das Unternehmen fatale Folgen hatte.

Denn um die Gunst des Patriarchen buhlte noch ein anderer: Gerhard Cromme, Aufsichtsratschef bei ThyssenKrupp und damit verantwortlich für die Besetzung des Chefpostens. Beitz hatte Cromme versprochen, nach seinem, Beitz', Tod die einflussreiche Krupp-Stiftung übernehmen zu dürfen. Cromme war somit stets bemüht, den alten Herrn in der Villa Hügel nicht zu verärgern. Dreimal verlängerte er den Vertrag von Schulz, zuletzt auf Drängen von Beitz bis Januar 2011.

Diese Schonzeit für den Vorstandschef trug dazu bei, dass aus einem Problem mit zwei Stahlwerken in Brasilien und den USA ein existenzgefährdendes Risiko werden konnte, das den Konzern bislang rund zwölf Milliarden Euro kostete.

Schulz hatte die beiden Werke geplant: In Brasilien sollte mit billigem Erz und Kohle Rohstahl hergestellt werden, den dann ein zweites Werk in Alabama veredeln und verkaufen würde.

Das Projekt floppte vom ersten Tag an. Bauzeiten wurden nicht eingehalten, die Einkaufspreise für Erz stiegen, die Verkaufspreise für Stahl sanken, die Technik funktionierte nicht. Die Verluste wuchsen. Doch niemand zog die Notbremse.

ThyssenKrupp wurde zu dieser Zeit geführt wie eine militärische Einheit mit

Schulz an der Spitze. Widerspruch wurde nicht geduldet, Diskussionen fanden nicht statt. Kaum einer traute sich, dem Befehlshaber von Schwierigkeiten bei dessen Lieblingsprojekt zu berichten. Sie wurden verheimlicht und vertuscht.

Wenn Manager der mittleren Führungsebene im Aufsichtsrat oder Vorstand berichten sollten, wurde der Auftritt mit ihnen vorher geübt. Für ihre Chefs sollte es keine bösen Überraschungen geben.

Die jährlichen Treffen der Führungskräfte wurden inszeniert wie Parteitage der SED. Der Chef redete eine Stunde, dann gab es höflichen Applaus und die Aufforderung, Fragen zu stellen. Diese waren vorher von der Kommunikationsabteilung vorbereitet und auf kleinen Zetteln an vertrauenswürdige Manager verteilt worden. Wer keinen Zettel bekommen hatte, der meldete sich auch nicht.

Stiftungschef Beitz und der Aufsichtsratsvorsitzende Cromme galten als die Unberührbaren.

Das Selbstverständnis, über den Dingen zu stehen, ging so weit, dass für Cromme in der Konzernzentrale eine Vorrangschaltung für den Fahrstuhl eingebaut wurde. Ein Knopfdruck im Büro, und der Fahrstuhl sauste ohne Halt in die Aufsichtsratssetage. Ohne Zwischenstopps und lästige Begleiter ging es von dort in die Tief-

garage oder ins Foyer, wo der Chauffeur des Dienstwagens wartete.

Erst als der Vertrag von Schulz 2011 ausgelaufen und das Ausmaß der Katastrophe nicht mehr zu verbergen war, reagierte Cromme. Er entließ drei Vorstände, und er gab dem von Siemens verpflichteten neuen Konzernchef Hiesinger freie Hand, die Stahlwerke in Brasilien und den USA zu verkaufen.

Es war Crommes letzter Versuch, seinen Ruf zu retten. Geholfen hat es ihm nichts. 2013 sorgte der 99-jährige Beitz für die Ablösung des Aufsichtsratschefs. Wenige Monate später starb der Konzernpatriarch.

Weniger Geld für Herrn Tebbe

Der Blick aus dem Büro von Andreas Goss gleicht einem Gemälde aus dem vergangenen Jahrhundert: Hochöfen, Fabrikhallen und Kraftwerke, verbunden durch Eisenbahnschienen, am Horizont ist der Rhein zu erkennen, über den Schiffe Kohle und Erz anliefern. Alles in Grau- und Brauntönen. Duisburg-Bruckhausen war jahrzehntelang ein Symbol für ThyssenKrupp. Und ist es auch heute noch – wenn auch nur zum Teil.

Goss ist Chef des Stahlgeschäfts von ThyssenKrupp. Er ist ein massiger Mann, der den Stuhl in seinem Büro gut ausfüllt. Er kommt von Siemens und galt dort als

Mann für die schwierigen Fälle. Gleich nach seinem Dienstantritt im Oktober 2012 ging in Duisburg das Gerücht um, Goss sei nur geholt worden, um das Stahlgeschäft plattzumachen oder zu verkaufen. Aber das will er nicht, das wäre auch nicht sinnvoll, sagt Goss, denn „eigentlich sind wir der beste Stahlhersteller Europas“.

Wie bitte?

Tatsächlich schreibt das europäische Stahlgeschäft des Unternehmens schwarze Zahlen, mitten in der Krise, in der Absatzmengen und Preise sinken. 2013 hat es einen Gewinn vor Abzug von Steuern und Zinsen von mehr als 140 Millionen Euro erwirtschaftet. 2014 soll es deutlich mehr sein. Goss hat für neuen Schwung gesorgt. Stahl hat weiter seinen Platz im Konzern, sagt er.

Große Hoffnungen setzen die Ingenieure in neue Werkstoffe. Dazu gehören sogenannte Sandwich-Stähle, das sind Bleche für die Autoproduktion, die nur unwesentlich schwerer sind als Aluminium, dafür aber deutlich billiger.

ThyssenKrupp erhöht die Investitionen ins Stahlgeschäft – und muss gleichzeitig sparen, 500 Millionen Euro insgesamt. Zu spüren bekommt dies zuerst die Belegschaft. Die Arbeitszeit wird von 34 auf 31 Stunden verringert und der Lohn gekürzt, was bei einem wie Michael Tebbe, der seit über 30 Jahren bei ThyssenKrupp arbeitet, einen Verlust von 150 Euro im Monat ausmacht. Tebbe ist verantwortlich für die Energietechnik. Auch sie muss ihren Beitrag liefern. Mit 44 Projekten ist es ihm gelungen, 1,72 Millionen Euro an Kosten einzusparen.

Tebbe glaubt an eine Zukunft des Stahlwerks. Sein Sohn Daniel, gerade 27 Jahre alt und fertig mit dem Studium, hat jetzt auch hier angefangen. Er ist Ingenieur, und ihn begeistern die großen Anlagen. Bei den Absolventen der Ruhruniversitäten hat ThyssenKrupp trotz der Krise einen guten Klang. Wer dort einen Job bekommt, wird von den Kommilitonen beneidet, sagt Daniel Tebbe.

Stahlchef Goss will dafür sorgen, dass junge Mitarbeiter wie Tebbe nicht gleich frustriert werden. Goss verfügt über ein feines Gespür dafür, wie ein Unternehmen tickt, und er hat Handlungsbedarf erkannt. „Ich habe hier zwar noch keinen getroffen, den ich motivieren muss“, sagt er, „aber viele, die man nicht weiter demotivieren darf.“

Aufsichtsrat Cromme und Konzernchef Schulz sind zwar nicht mehr im Amt, und man sollte meinen, das alte System existiere nun nicht mehr. Tatsächlich aber besteht es weiter, in den Köpfen vieler Manager, die in dieser Ära sozialisiert wurden. Der Führungsstil basiert oft noch auf Befehl und Gehorsam.

Stahlchef Goss hat schon mehrere Manager ausgetauscht. Aber er muss vorsichtig sein. Er darf seine Vorgänger nicht

blamieren. Deren Verbündete und Vertraute besetzen noch einige Schaltstellen. Es ist, als schwebte der Geist der einstigen Chefs noch durch die Flure.

Und manchmal ist es nicht nur der Geist. Der gescheiterte Stahlboss Schulz hat noch ein Büro im Werk Bruckhausen. Mitunter erscheint der 72-Jährige dort, als wäre nichts gewesen, als hätte er mit der schlimmen Lage des Konzerns nichts zu tun. Als gehörte er noch immer dazu. Manchmal verabredet sich jemand mit dem alten Herrn zum Mittagessen.

„Wir haben den Mumm“

Die Entfernung von Essen nach Shanghai beträgt 8822 Kilometer. So weit muss man fliegen, um ein Stück Zukunft von ThyssenKrupp zu besichtigen. In der Metro-pole, in der 20 Millionen Menschen leben, ragt das World Financial Center 492 Meter in den diesigen Himmel. Es ist das sechstgrößte Gebäude der Welt.

Im Foyer empfängt Andreas Schierenbeck den Besucher. Er leitet die Aufzugssparte bei ThyssenKrupp und steuert auch gleich auf einen der 91 Fahrstühle zu. Während der Aufzug in die Höhe rast, hält Schierenbeck ein Messgerät an die



Arbeiter Michael Tebbe, Sohn Daniel
Wer einen Job bekommt, wird beneidet

Wand. 10,2 Meter pro Sekunde zeigt das Display an. „Das können nicht all unsere Konkurrenten“, sagt Schierenbeck und deutet auf ein kleines Schild am Boden. Es weist darauf hin, dass dieser Aufzug von ThyssenKrupp gebaut wurde.

Gefertigt werden die Fahrstühle für den chinesischen Markt in drei Fabriken vor Ort. Die Deutschen haben auch den Wartungsauftrag erhalten. 16 Techniker sorgen im Drei-Schicht-Betrieb dafür, dass die Steuerung, die Türen und Kabinen stets einwandfrei funktionieren.

Schierenbeck ist fast jede Woche unterwegs, in Brasilien, Indien oder China, in deren Millionenmetropolen ständig neue Hochhäuser entstehen, die alle neue Aufzüge brauchen.

China ist der größte Markt für Fahrstühle. Fast 500 000 Aufzüge im Wert von mehr als zehn Milliarden Euro wurden 2013 gekauft. Die Prognosen zeigen weiter steil nach oben.

Bei ThyssenKrupp trägt das Geschäft mit Aufzügen und Rolltreppen bislang

sechs Milliarden Euro zum Konzernumsatz bei, das entspricht rund 15 Prozent, aber es sollen deutlich mehr werden. Dies ist eine der Zukunftsparten, auf die Konzernchef Hiesinger setzt. Daneben sind das noch der Anlagenbau, der Fabriken konstruiert, und die Produktion von Teilen für die Automobilindustrie.

Doch diese Hoffnungsträger sind vom Niveau großer Konkurrenten oder gar von Weltmarktführern noch weit entfernt. Nachdem Hiesinger Ende 2010 von Siemens zu ThyssenKrupp gewechselt war, musste er feststellen, dass dort oft nicht einmal die Standards erfüllt sind, die in deutschen Konzernen üblich sind: Es gab kein einheitliches Rechnungswesen, keine gemeinsamen Computerprogramme, keinen zentralen Einkauf und keine übergeordnete Personalplanung. Jede Firma werkelte allein vor sich hin, im In- und erst recht im Ausland. In Peking sitzen zwar die Vertreter des konzerneigenen Anlagenbaus, der Autozulieferer und der Aufzugsfirma in einem Büro. Miteinander zu tun hatten sie aber kaum. Die Aufzugssparte baut in China seit Jahren Maschinen zur Erzeugung und verfügt über gute Kontakte zu den Behörden. Doch es kam niemand auf die Idee, diese auch für die Aufzugsverkäufe zu nutzen.

Für Konzernchef Hiesinger liegen im Geschäft mit Aufzügen, Autoteilen und Industrieanlagen, die schon jetzt zwei Drittel des Umsatzes erwirtschaften, die großen Chancen des Konzerns.

Hiesinger treibt seine Führungskräfte an. Sie sollen ihre Unternehmen so effizient machen wie die Spitzenreiter der jeweiligen Branche, lautet der Auftrag an Andreas Schierenbeck, den Chef der Aufzugssparte, und Karsten Kroos, der die Zulieferteile verantwortet. Allein die Aufzugssparte soll sieben Prozent zulegen und die Gewinne in den nächsten Jahren um 400 Millionen Euro steigern.

Zweifel daran, dass er den Konzern straff führt, lässt Hiesinger nicht aufkommen. „Wir können akzeptieren, dass es dauert“, sagt er auf dem Treffen der Führungskräfte in Essen, „aber wir akzeptieren nicht, dass man nicht startet.“

Hiesinger tritt auf dieser Veranstaltung in Hemd und ohne Krawatte auf. Er fordert von den Managern offene Kritik ein, und natürlich wurden dieses Mal keine vorbereiteten Fragen verteilt. Die SED hat abgedankt.

Wer sich nicht traut, seine Frage ins Mikrofon zu sprechen, der kann sie per SMS abgeben, der Absender wird anonymisiert. Und die Fragen kommen: „Wie soll man neue Märkte erobern, wenn man zugleich sparen soll?“ „Brauchen wir überhaupt eine Holding?“ „Wie können wir ein Technologieunternehmen werden, wenn wir noch Stahl herstellen?“

Die neue Offenheit freut Hiesinger. Ein Wandel ist nötig, die alte Unternehmens-

World Financial Center (r.)
in Shanghai



kultur hatte den Konzern an den Rand des Ruins geführt.

Er selbst will auch in scheinbar Nebensächlichem Vorbild sein. Hiesinger verlässt sein Büro meist zwischen 18 und 19 Uhr, um ein oder zwei Stunden Abstand vom Job zu gewinnen. Auf das Ergebnis kommt es an, sagt er, nicht auf die Anwesenheit am Arbeitsplatz. Dringende Arbeiten kann er auch später am Abend zu Hause erledigen.

Erste Erfolge sind sichtbar. „Wir haben sechs Jahre lang mehr ausgegeben als eingenommen“, sagt Hiesinger, „und jetzt zum ersten Mal mehr verdient.“

Die Strategie steht. Verlustbringer werden verkauft. Die Geschäfte mit Aufzügen, Industrieanlagen und Autoteilen werden ausgebaut. Die Positionen in China und Brasilien werden verstärkt. Neue Produkte sollen für Wachstum sorgen. Irgendwann wird aus ThyssenKrupp dann ein Technologiekonzern, eine kleinere Variante von General Electric oder Siemens. Und natürlich muss weiter gespart werden. „Mein Finanzchef erzählt mir jeden Abend, was nötig ist“, sagt Hiesinger. „Wir müssen die Gewinne vor Steuern und Zinsen verdoppeln.“

Hiesinger galt schon bei Siemens als Kandidat für den Chefposten. Der langjährige IG-Metall-Chef Berthold Huber hält den studierten Elektroingenieur für einen der fähigsten Manager des Landes.

Oberstes Prinzip des ThyssenKrupp-Chefs ist die Rationalität. Wenn sich Voraussetzungen ändern, dann korrigiert er Entscheidungen. Da wird die Präsentation der Bilanz verschoben oder der geplante Verkauf eines Stahlwerks abgesagt. „Wir haben diesen Mumm“, sagt er.

Das ist in Ordnung. Allzu oft aber kann Hiesinger sich solche Wendemanöver nicht leisten. Sonst erschüttert er das, worauf ThyssenKrupp am meisten angewiesen ist: das Vertrauen der Anleger und der Banken in sein Sanierungskonzept.

Und dann sind da noch jene versteckten Bomben aus der Vergangenheit, die jederzeit hochgehen können.

Das Kartellamt ermittelt gegen ThyssenKrupp wegen des Verdachts, der Konzern könnte an Preisabsprachen beim Stahlverkauf beteiligt gewesen sein. Für ein Kartell beim Geschäft mit Aufzügen und Eisenbahnschienen musste das Unternehmen schon mehr als eine halbe Milliarde Euro an Strafen und Schadensersatz zahlen. Eine weitere Milliardenstrafe könnte ThyssenKrupp kaum verkraften. Lehner und Hiesinger wollen noch vor der Hauptversammlung einen neuen Vorstand für Compliance einsetzen.

Das Jahr 2014 entscheidet, sagt Hiesinger: „Wenn unsere Investoren keine Fortschritte beim Ergebnis sehen, dann helfen alle Programme nichts.“

FRANK DOHMEN,
DIETMAR HAWRANEK, ALEXANDER JUNG