

„Ein Zwang der Realitäten“

Krupp-Chef Gerhard Cromme über die Fusion mit Hoesch und die Folgen für die Beschäftigten



Cromme beim SPIEGEL-Gespräch*: „Das bringt 300 Millionen Mark im Jahr“

SPIEGEL: Herr Cromme, unter Stahlarbeitern gelten Sie als der größte Arbeitsplatzkiller im Revier. Gefallen Sie sich in dieser Rolle?

CROMME: Die wird mir in keiner Weise gerecht. Wenn man in einer Branche arbeitet, die einen so hohen Restrukturierungsbedarf hat, muß man alles tun, um die Kosten in den Griff zu kriegen. Personelle Anpassungen sind dabei unvermeidlich. Noch in meiner Amtszeit bei Krupp Stahl ist keiner durch betriebsbedingte Kündigungen entlassen worden. Das konnte durch Sozialpläne immer vermieden werden, und darauf bin ich ganz besonders stolz.

SPIEGEL: Beim Arbeitskampf in Rheinhausen wurden Sie vor vier Jahren von Ihren Stahlwerkern mit Eiern beworfen. Bei Hoesch in Dortmund sind Sie derzeit der meistgehaßte Manager.

CROMME: Ob das so ist, vermag ich nicht zu beurteilen. Ich erinnere Sie daran, daß ich nach dem Fall Rheinhausen im Einvernehmen mit den Arbeitnehmern vom Krupp-Aufsichtsrat zum Vorstandsvorsitzenden des Konzerns gewählt wurde. So dramatisch, wie Sie es darstellen, kann es also nicht gewesen sein. Der Vorgang Hoesch liegt ganz an-

ders, aber auch dort rechne ich auf Verständnis.

SPIEGEL: Verständnis für einen noch weitergehenden Abbau von Arbeitsplätzen?

CROMME: Wir haben für die Fusion mit Hoesch ein sehr gutes und zukunftsorientiertes Konzept, das die Arbeitsplätze von Duisburg bis Dortmund sicherer macht. Das wird auch die Belegschaft von Hoesch feststellen, wenn sie sich das von uns in einer sinnvollen Sachdiskussion erklären läßt.

SPIEGEL: Wie sieht das Konzept aus?

CROMME: Wir haben natürlich kein Detailkonzept, in dem bis zur letzten

Stelle nach dem Komma alles festgelegt ist. Es gibt aber ein Grobkonzept. Nachdem alle Seiten uns drängen, von den Belegschaften über die Politik bis hin zu Aufsichtsräten, ein gemeinsames Konzept mit dem Hoesch-Vorstand zu erarbeiten, halten wir uns mit unseren Plänen erst einmal zurück. Wir wollen sie erst einmal mit den Kollegen in Dortmund diskutieren.

SPIEGEL: Schon jetzt wird behauptet, daß Sie womöglich 10 000 Arbeitsplätze oder gar mehr abbauen werden.

CROMME: Diese Zahl ist völlig aus der Luft gegriffen. Es gibt keinen wie auch immer gearteten Anhaltspunkt dafür, daß diese Zehntausende oder ich weiß nicht, was da erwähnt worden ist, auch nur im Ansatz richtig sind.

SPIEGEL: Was ist denn richtig?

CROMME: Richtig ist, daß immer Arbeitsplätze abgebaut werden. Selbst das neue Hoesch-Konzept 2000, das vor dem Bekanntwerden der Krupp-Pläne erarbeitet wurde, wird nicht ohne nennenswerte Personalanpassungen in den Problembereichen auskommen. Das ist ein Zwang der Realitäten.

SPIEGEL: Betriebsräte von Krupp und Hoesch befürchten, daß Sie ganze Standorte beseitigen wollen.

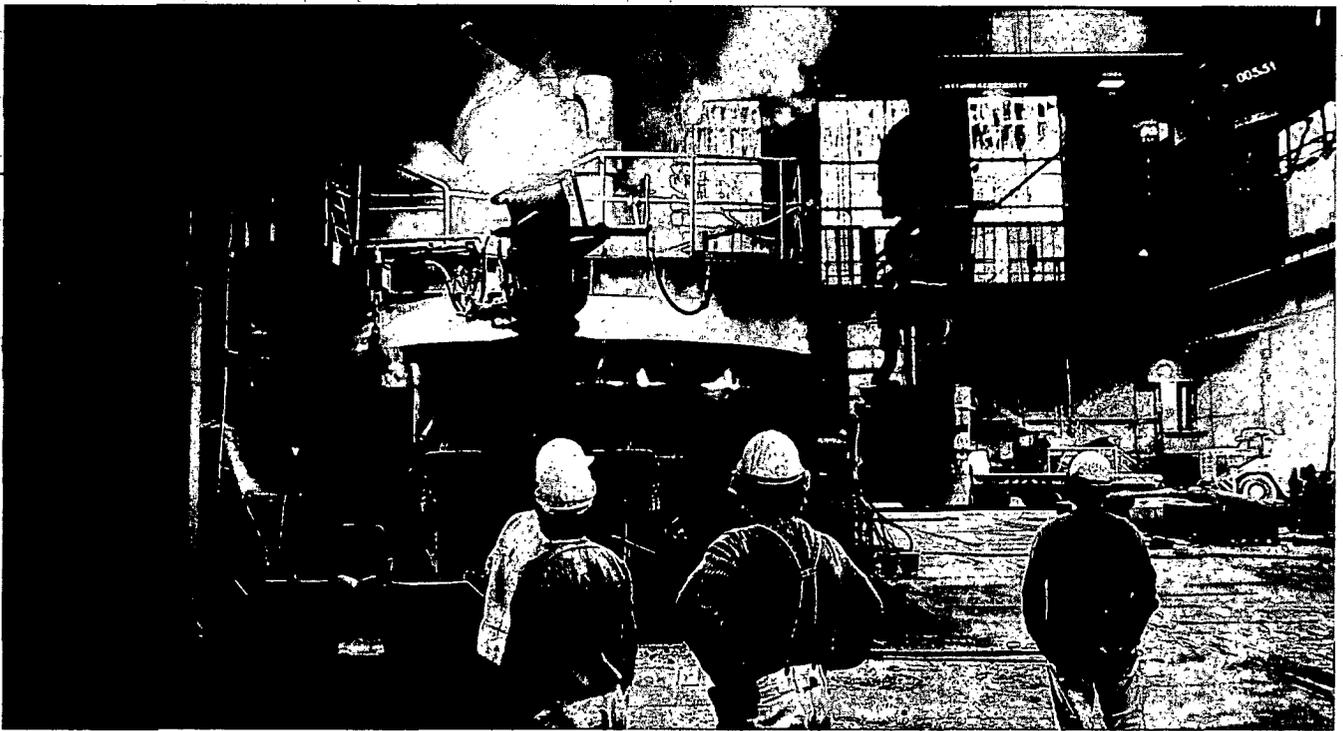
CROMME: Das ist falsch. Unser Konzept geht erfreulicherweise davon aus, daß diese Befürchtung nicht richtig ist. In Dortmund wird weiterhin Stahl geschmolzen, und auch die Warmbreitbandstraße sowie die Kaltwalzwerke bleiben erhalten. In Hückingen und in Bochum werden die Dinge so weiterlaufen wie bisher. Das

Gerhard Cromme

begann seine Karriere im Revier mit einem Paukenschlag. Im Winter 1987/88, ein Jahr nach Amtsantritt als Chef der Krupp Stahl AG in Bochum, verkündete Cromme die Stilllegung des Werkes Rheinhausen und löste damit einen der schwersten Arbeitskämpfe in der Geschichte der Bundesrepublik aus. Erst nach monatelangen Streiks ließ sich der promovierte Jurist überreden, die Stilllegung aufzuschieben. Rheinhausen wurde zwar verkleinert, doch auf den Stahl

aus diesem Werk ist Krupp inzwischen angewiesen. Im März 1989 wurde Cromme, der vor 20 Jahren seinen ersten Job beim französischen Mischkonzern Saint-Gobain antrat, zum Chef der Muttergesellschaft Krupp GmbH bestellt. Kurz darauf verhandelte er mit Salzgitter über eine Fusion. Die Verhandlungen waren schon weit gediehen, da sprang im Sommer 1989 Salzgitter ab und fusionierte mit der Preussag. Nach dem Hoesch-Coup wird Cromme, 48, Chef des elftgrößten deutschen Unternehmens.

* Das Gespräch führten die Redakteure Richard Rickelmann und Rudolf Wallraf.



Hoesch-Mitarbeiter in Dortmund: „Die sollen sich nicht als Verlierer fühlen“

ist absolut sicher, und es gibt keinen Plan, der etwas anderes vorsieht.

SPIEGEL: Sie geben also eine Garantie für alle Standorte ab?

CROMME: Lassen Sie mich der Fairneß halber betonen, daß wir natürlich keine Garantie für jedes kleinere oder größere Aggregat übernehmen können.

SPIEGEL: Was macht die Fusion denn für einen Sinn, wenn alles so bleibt wie bisher?

CROMME: Sie macht sogar viel Sinn. Wir produzieren zum Beispiel gemeinsam rund acht Millionen Tonnen Stahl. Wenn wir bei jeder Tonne fünf Mark oder zehn Mark einsparen, hat das sofort riesige Vorteile. Bei den Öfen, in der Flüssigphase oder beim Walzen können wir durch Optimierung gewaltig an Kosten sparen.

SPIEGEL: Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

CROMME: Jeder Auftrag hat ein bestimmtes Volumen und andere Qualitätsforderungen an den Stahl. Auch die Abmessungen variieren. Wenn man dann, wie es andere große europäische Konzerne und auch Thyssen können, die Aufträge optimal auf die jeweils kostengünstigeren Anlagen verteilen kann, kommen Sie ganz schnell auf enorme Kosteneinsparungen, und das ohne nennenswerten Personalabbau. Das gilt für alle Produktionsphasen.

SPIEGEL: Was bringt die Fusion mit Hoesch konkret an Kostenvorteilen?

CROMME: Nach unseren bisherigen, allerdings noch vorläufigen Berechnungen dürften das 300 Millionen Mark im

Jahr sein. Ich bin mir sicher, daß dieser Betrag sogar tiefgestapelt ist.

SPIEGEL: Das klingt schön. Doch wenn bei der nächsten Stahlkrise abgebaut werden muß, ist dann nicht Hoesch zuerst dran?

CROMME: Nein, wir wollen nur sachbezogene Entscheidungen. Wenn sich die Konjunktur allerdings nach unten entwickelt, müssen wir natürlich nachdenken. Bei einem gemeinsamen Konzern Krupp-Hoesch ist die Chance, die Krise zu überstehen, um ein Vielfaches höher als im Alleingang. Es gibt ja gewaltige Risiken aus den technologischen Neuentwicklungen. Auch mit den damit verbundenen hohen Investitionen wird man im Verbund besser fertig. Das sehen Sie am besten an den Franzosen.

SPIEGEL: Was machen die denn besser?

CROMME: Die französische Stahlindustrie hat in den letzten fünf bis sechs Jahren gewaltige Fortschritte gemacht. Sie wird einheitlich geführt und ist heute, was die Kosten betrifft, in Europa Spitze. Diese Kostenvorteile resultieren vor allem aus dem großen Verbund, den es dort heute gibt.

SPIEGEL: Die Pläne mit Hoesch haben doch nicht nur Kostenaspekte. Eine ganze Region macht sich Sorgen um die Zukunft des größten Arbeitgebers.

CROMME: Genau das sehe ich auch. Wir planen deshalb ein regional ausgewogenes Konzept. Darin müssen sich alle wiederfinden. Unser Interesse kann es nicht sein, daß sich die Dortmunder als Verlierer fühlen. Das ist von uns

nicht gewollt, und es wird dazu auch nicht kommen. Wenn allerdings die Industrie- und Handelskammer in Dortmund Firmen in der Region zum Kauf von Hoesch-Aktien motiviert, um eine Gegenposition aufzubauen, dann ist das für mich eine Provinz-Posse. Wir können doch nicht vor dem Hintergrund des europäischen Binnenmarktes und des harten weltweiten Wettbewerbs noch eine derartige Kirchturmpolitik betreiben, während sich die Wettbewerber zu größeren Einheiten organisieren.

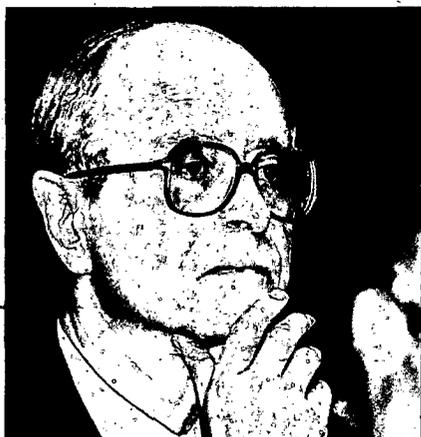
SPIEGEL: Größe allein ist auch keine Perspektive, denn Krupp hat viele verlustreiche Jahre hinter sich. Wie wollen Sie das alles bezahlen?

CROMME: Krupp schleppt, wie auch Hoesch, einige Probleme der Vergangenheit mit sich herum. Der gemeinsame Schuldenberg von 5,2 Milliarden Mark ist kein Pappenstiel. Krupp hat seit langem wieder eine Dividende erwirtschaftet und durch Verkäufe außerordentliche Erträge reingeholt. Seien Sie gewiß, daß wir die Hoesch-Übernahme schon verkraften.

SPIEGEL: Hoesch-Chef Kajo Neukirchen glaubt, auch ohne Partner überleben zu können. Kann es Krupp dagegen ohne Partner nicht schaffen?

CROMME: Die Chancen des Überlebens sind größer, wenn wir gemeinsame Sache machen. Unser beider Risiko ist bei Alleingängen, daß jeder von uns von einem Größeren verspeist werden könnte.

SPIEGEL: War der Zusammenschluß mit Hoesch Ihre Idee?



Hoesch-Aufsichtsrat Zapp
Von Krupp düpiert

CROMME: Die Idee ist schon fast so alt wie Methusalem. Das fing schon in den siebziger Jahren an. Ich selbst habe vor Jahren mit Hoesch verhandelt. Was wir jetzt realisieren, ist schon in den achtziger Jahren als richtig und wünschenswert angesehen worden. Da lag es doch nahe, daß wir im Vorstand nach Rücksprache mit den Gesellschaftern und dem Aufsichtsratsvorsitzenden die Sache in Angriff genommen haben.

SPIEGEL: Hoesch-Aufsichtsratschef Herbert Zapp von der Deutschen Bank hat für den zur Treuhand gewechselten Vorstandsvorsitzenden Detlev Karsten Rohwedder monatelang vergebens nach einem Nachfolger gesucht. War diese Führungsschwäche der Auslöser für Ihren Einstieg bei Hoesch?

CROMME: Schlicht und einfach: nein. Unsere strategischen Entscheidungen sind völlig unabhängig von den jeweiligen Problemen im Tagesgeschäft.

SPIEGEL: Die Führungsschwäche hat aber dazu beigetragen, daß sich englische Pensionsfonds von ihren Hoesch-Paketen getrennt haben. Und die besaßen immerhin rund 30 Prozent.

CROMME: Das ist uns möglicherweise zugute gekommen. Eins ist sicher: Viele Aktionäre von Hoesch waren in einem für uns erfreulichen, aber auch erschreckenden Umfang bereit, sich von den Papieren zu trennen.

SPIEGEL: Wieviel Aktien haben Sie denn beisammen?

CROMME: Krupp selbst hat 24,9 Prozent auf eigene Rechnung gekauft. Insgesamt haben wir die Inhaber von rund 80 Prozent der Aktien ausfindig gemacht.

SPIEGEL: Was heißt das?

CROMME: Wir haben die Besitzer aller kleineren und größeren Pakete aufgespürt. Darunter sind Banken, Fonds und Privatdepots. Wir haben, soweit dies möglich ist, mit allen über unser Konzept gesprochen und festgestellt,



Hoesch-Chef Neukirchen
Lieber ohne Partner

daß ein sinnvolles industrielles Konzept positiv begleitet wird.

SPIEGEL: Die sind auch bereit, an Sie zu verkaufen?

CROMME: Wir haben jedenfalls die Absicht, die Mehrheit an Hoesch zu erwerben. Hierzu müssen insbesondere erst die kartellrechtlichen Voraussetzungen geschaffen sein.

SPIEGEL: Die Schweizerische Kreditanstalt hat für Krupp den heimlichen Ankauf organisiert und hält für Sie ein Hoesch-Paket von etwa 20 Prozent. Warum eine ausländische Bank?

CROMME: Was wir vorhatten, ist mit einem hohen Risiko hinsichtlich der Vertraulichkeit behaftet. Ob zu Recht oder zu Unrecht, wir waren der Meinung, daß eine Schweizer Bank, zu der wir seit vielen Jahren gute Beziehungen haben, die Vertraulichkeit bei einer solchen Sache am ehesten gewährleistet. Lassen Sie mich noch betonen, die SKA hält keine weiteren Aktien für uns.

SPIEGEL: Krupp hat mit dem Coup die Deutsche Bank, die Hausbank von Hoesch, düpiert. Die hatte sogar selbst ein kleineres Hoesch-Paket zur Abwehr einer feindlichen Übernahme zusammengekauft. Gibt es von der Seite jetzt Ärger?

CROMME: Das glaube ich nicht. Die Deutsche Bank ist etwa Mitte September, drei Wochen vor unserer Pressekonferenz, informiert worden. Unmittelbar darauf, am 26. September, haben

eron®
elan

JETZT KOMMT BEWEGUNG AN DEN BILDSCHIRM

Mit **eron elan**, dem Bürostuhl mit der neuen Ergonomie von Rindert Vellinga. Mit der neuen höhenverstellbaren und verkürzten Armlehne für mehr Bewegungsfreiheit im vorderen Sitzbereich: Zur Unterstützung der Ellbogen und Entlastung der Wirbelsäule. Und mit neuer Form der Rückenlehne. Ausgelegt auf die Proportionen des Benutzers. Damit ist **eron elan** die ideale Sitzlösung für jeden EDV- und Bildschirmarbeitsplatz.

**Wenn Sie mehr über unsere
Stuhlmodelle und Stuhlideen
erfahren möchten, Anruf**

genügt:

(0 50 21) 6 60 82!

**Oder Sie senden Ihre
Visitenkarte einfach
an unsere
Adresse!**



eron®

Objekteinrichtungen GmbH
Hüttenstraße 19, 3070 Nienburg,
Telex 9 24 217, Telefax 0 50 21/ 6 14 18
Telefon 0 50 21 / 6 60 82

wir Gespräche mit Zapp und Neukirchen geführt. Unbeschadet der Art, wie die Dinge jetzt gelaufen sind, hält die Deutsche Bank, wie sie uns versichert hat, unser industrielles Konzept für richtig und erforderlich.

SPIEGEL: Sie rechnen also auch mit den Stimmen der Deutschen Bank?

CROMME: Herr Zapp hat ausdrücklich gesagt, die Deutsche Bank würde es begrüßen, wenn beide Vorstände ein gemeinsames Konzept auf den Tisch des Hauses legen würden. Nach allem, was wir jetzt eruiert haben, sind wir sicher, daß auch die Deutsche Bank wie die Wirtschaft und Politik insgesamt ein sinnvolles Konzept begleiten werden.

SPIEGEL: Ihre Zahlenarithmetik mag ja stimmen. Aber haben Sie denn die politischen Folgen einkalkuliert, wenn beispielsweise in Dortmund der Konflikt so richtig losbricht?

CROMME: Ich habe Verständnis dafür, daß es in Dortmund unter den Stahlarbeitern und in der Bevölkerung Verunsicherungen gibt. Wenn wir ein gemeinsames Konzept unter Mitwirkung des Hoesch-Vorstandes vorlegen, werden sich die Aufregungen wohl legen. Laßt uns die Probe aufs Exempel machen und nicht wie Bedenkenträger herumlaufen und tönen, es werde alles so schrecklich.

SPIEGEL: Die Landesregierung steht dem Projekt reserviert gegenüber. Im Kabinett ist sogar die Forderung laut geworden, der staatseigenen Westdeutschen Landesbank den Verkauf ihres Pakets an Krupp zu untersagen.

CROMME: Ich habe die feste Zuversicht, daß die Politik die Interessen von Nordrhein-Westfalen insgesamt sieht und daß es für die Politik wichtiger ist, einen starken Konzern hier im östlichen Revier zu haben als zwei relativ schwache, die Spielball der Wettbewerber werden können. Letztlich aber entscheiden ja nicht die Politiker, sondern die Eigentümer, in Absprache mit den Betriebsräten und im Rahmen der Gesetze. Das letzte Wort darüber haben die Eigentümer von Hoesch in der Hauptversammlung.

SPIEGEL: Sind Sie stolz auf Ihren Streich?

CROMME: Ich brauche ja nur zu lesen, was darüber geschrieben wird. Deshalb kann ich ohne falsche Scham hier bekennen, daß ich mich über die so gut gelungene Aktion natürlich freue.

SPIEGEL: Noch ist nicht alles gelaufen.

CROMME: Wenn die dargebotene Hand von irgendeiner Seite zurückgewiesen wird, dann machen wir notfalls im Alleingang den Durchmarsch, was wir allerdings nicht anstreben.

SPIEGEL: Herr Cromme, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Schnöde bevorzugt

Die Telekom läßt ihren nächsten Satelliten mit einer US-Rakete ins All schießen – die Amerikaner sind billiger als ihre europäischen Konkurrenten.

Die wirtschaftliche Entscheidung wurde politisch abgesichert. Die Beförderung eines Satelliten mit der Europa-Rakete Ariane, so Telekom-Vorstandsmitglied Joachim Kröske, bringe seiner Firma des Preises wegen einen „unvertretbaren Nachteil“.



Postminister Schwarz-Schilling
„Nichts zu beanstanden“

Postminister Christian Schwarz-Schilling hatte an diesem Urteil „nichts zu beanstanden“.

Damit war der Weg frei, eine kleine Sensation perfekt. Die Telekom entschied, ihren Kommunikationssatelliten Kopernikus 3 im September nächsten Jahres von Cap Canaverl aus mit einer Delta-Rakete des US-Konzerns McDonnell Douglas ins All schießen zu lassen. Arianespace, der französisch dominierte europäische Weltraum-Spediteur, kam erstmals nicht zum Zuge: Beim Kick ins All mit Ariane mußte die Telekom mit Kosten von 90 Millionen Mark rechnen, rund 15 Millionen mehr als mit den Amerikanern.

Die auf den ersten Blick zwingende Entscheidung des Post-Ablegers Telekom für die billigere Lösung ist poli-

tisch eine heikle Angelegenheit. Sie fiel zudem zu einem äußerst ungünstigen Zeitpunkt.

Mitte November muß Bundeskanzler Helmut Kohl sich mit dem französischen Staatspräsidenten François Mitterrand auf eine gemeinsame europäische Weltraumpolitik einigen. Das wird nach der Telekom-Entscheidung gegen Ariane mit Sicherheit schwierig und für die Deutschen teuer. Die Hoffnung, dem technikbesessenen Freund jenseits des Rheins das unnütze Prestigeobjekt der Raumstation Hermes auszureden, schwindet dahin.

Andererseits aber wird Kohl und seinem Wirtschaftsminister Jürgen Möllemann das Geschäft mit den Amerikanern erleichtert. Die Konkurrenten in Übersee haben den Bonner Politikern stets vorgehalten, bei der Telekommunikation den freien

Welthandel zugunsten der eigenen Industrie zu behindern. Die Entscheidung für die US-Rakete könnte bei den Amerikanern einen Meinungsumschwung bewirken. Sie belege, so Möllemanns Unterhändler Lorenz Schomerus, daß die Deutschen keineswegs die „übelsten Protektionisten“ seien.

Die Telekom-Entscheidung ist delikat, weil ein Netzwerk von Verträgen und Abmachungen die freie Konkurrenz der Systeme verhindert. Mit großer Hartnäckigkeit haben vor allem die Franzosen die Entwicklung der Ariane betrieben, damit die Europäer nicht ausschließlich auf amerikanische Tech-

nik angewiesen sind. Im Rahmen der Europäischen Weltraumagentur (Esa) leisteten auch die Deutschen Milliardenbeiträge.

Das Projekt wurde zu einem Erfolg. Die Esa-Staaten gründeten eine Aktiengesellschaft, Arianespace, die den Amerikanern auf dem Felde kommerzieller Satellitenschüsse inzwischen manchen guten Auftrag weg-schnappte.

Selbst US-Satellitenbetreiber vertrauten der Ariane; zehn Starts haben bereits stattgefunden, drei weitere sind gebucht. Mit einem Auftragspolster von 15 Milliarden Francs steht Ariane gut da, der Verlust eines Einzelauftrags wäre zu verkraften.

Doch es geht um die Signalwirkung. Der CDU-Abgeordnete Gerhard Pfef-