

„Der hat einen Riesenehrgeiz“

Krupp-Chef Gerhard Cromme hat die Fusion mit Hoesch nach seinen Plänen durchgesetzt

Damals, im Mai 1968, als auf den Barrikaden die Gefühle erhaben und die Hoffnungen grenzenlos waren, brannten durchaus nicht alle Herzen in Paris.

Der Student Gerhard Cromme, 25, beobachtete die bewegten Szenen an der bestreikten Sorbonne aus kalkulierter Distanz. Er saß meistens in einem nahen Café.

Falls das Chaos endlich dem geordneten Lehrbetrieb gewichen wäre, hätte er schnell in die Uni schlüpfen können. Andererseits bot das große Café-Fenster eine tadellose Möglichkeit, die auffälligen Verhaltensweisen der Spezies Mensch zu analysieren. Da draußen gab es ein „Lehrstück für Massendynamismus“ zu sehen, sagt Cromme, „das ich sehr interessiert angeguckt habe.“

Der Krupp-Chef erzählt die Geschichte wie ein Insektenforscher. Die Distanz gegenüber allzu emotionalen Aufwallungen scheint jung zu halten: In Crommes Klassenprimus-Gesicht zeigen lediglich ein paar winzige Fältchen an, daß er inzwischen fast 49 Jahre alt ist.

Seit Freitag vergangener Woche kann Cromme sicher sein, einen der größeren Coups in der industriellen Nachkriegsgeschichte der Deutschen endgültig gelandet zu haben. Sein Versuch, sich die kaum weniger berühmte Stahlfirma Hoesch einzuverleiben und damit die Welt im Ruhrgebiet umzukrempeln, hat die vorerst letzte Hürde genommen: Der Aufsichtsrat von Hoesch hat seinem Vorstand erlaubt, weiter mit Cromme über den Zusammenbau der beiden Firmen zu reden.

Noch vor drei Monaten wäre das eine Sensation gewesen. An eine „sizilianische Ehe“ hatte sich ein alter Hoeschianer erinnert gefühlt, „erst vergewaltigen, dann heiraten“. Und Betriebsrats-Chef Werner Nass rempelte Cromme an, „ein Gangsterstück, das an Wirtschaftskriminalität heranreicht“, begangen zu haben.

Hatte er?

Cromme, gebürtig aus dem Oldenburger Land mit Studienjahren in Paris und Harvard, hatte etwas getan, was in



Manager Cromme: „Wir machen es“

der deutschen Großindustrie bis dahin als unfein galt. Heimlich hatte er die Aktien von Hoesch aufkaufen lassen.

Um das spektakuläre Unternehmen nicht durch die Klatschsucht deutscher Manager zu gefährden, hatte Cromme jenseits der Grenzen nach Helfern gesucht. Sogar die Deutsche Bank, gemeinhin die Relaisstation deutscher Industriepolitik, bekam nicht mit, daß die Schweizerische Kreditanstalt Hoesch-Aktien im Krupp-Auftrag zusammenkaufte.

Cromme hatte die Idee zunächst mit dem Krupp-Übervater Berthold Beitz besprochen. Erst überrascht („Mensch, Cromme, wie stellen Sie sich das vor?“), gab der schließlich seine Einwilligung.

Seit Cromme schon während seines Einstellungsgesprächs bei Krupp wissen ließ, „ich will die Nummer eins werden“, hat Beitz Respekt vor seinem Kronprinzen: „Der hat einen Riesenehrgeiz.“ Berthold Beitz, der mit den Cromme-Vorgängern allzuoft danebengegriffen hatte, genießt es nun, daß unter Crommes kräftigem Zugriff der Name Krupp wieder Glanz erhält.

Es gehört zu Crommes Eigenarten, daß er seine innerlich lodernnden Feuer gern unter besonders kleinen Sätzen verbirgt. Mit Vorliebe weist er darauf hin, daß „nicht der geniale Wurf, sondern solides Handwerk“ zum Erfolg führe. „Nicht der Geistesblitz“, sondern die „vielen Einzelschritte, aus denen das Leben besteht“, zeichneten den erfolgreichen Manager aus.

Schon wahr, aber Unternehmer, die ein Ding à la Krupp/Hoesch drehen, dürfen auch nicht allzu solide sein. Cromme brauchte fürs erste 500 bis 600 Millionen Mark, die er nicht hatte. Kurzerhand verkaufte er für 350 Millionen Mark sein Fa-

miliensilber: Die Bremer Tochter-Firma Atlas Elektronik, so erzählte er, passe nicht in das Firmenkonzept. Den Rest des Geldes pumpte er sich von der Bank.

Die Wut bei Hoesch speiste sich denn auch aus dem Gefühl, vom armen Verwandten aufgekauft zu werden. In Dortmund, wo der Stahlkonzern seit Menschengedenken der innere Mittelpunkt der Stadt ist, herrscht ein besonderes Wir-Gefühl.

Der Rationalist Cromme schien ein zweites Mal drauf und dran, mit seiner rüden Betriebswirtschaft auf den sensiblen Ruhrgebiets-Seelen herumzutampeln. Nachdem er vor vier Jahren mit einer geplanten Werksschließung in Duisburg-Rheinhausen die letzte Arbeiterrevolte



Hoesch-Gast Gorbatschow (1989): Letzter Hauch von Internationalismus

der Bundesrepublik entfesselt hatte, war er nun in Dortmund „der Feind Nummer eins“, wie es in einer Hoesch-Betriebsversammlung hieß.

Doch diesmal hatte er gelernt. Er ließ sich lange nicht darauf festlegen, auch nur einen einzigen Arbeitsplatz überflüssig zu finden. Die „sehen ihre Werke wie ihre Kinder“, wunderte er sich lediglich über die traditionsbewußten Stahlwerker – um dann diesen seltsamen Menschen mit Engelszungen ihre Ängste auszureden.

Am Ende ging es nur noch um zwei Fragen. Was passiert mit der Montanmitbestimmung, die es bei Hoesch gibt und bei Krupp nicht? Außerdem war offen, ob und wie die neue Firma den Namen Hoesch und den Firmensitz Dortmund berücksichtigen würde.

Bis abends um 23.00 Uhr rangen am Mittwoch Manager, Betriebsräte und Gewerkschafter um einen Kompromiß. Mit am Tisch saßen der DGB-Chef Heinz-Werner Meyer und die beiden NRW-Minister Wolfgang Clement und Heinz Schleußer. Schließlich führt Cromme seinen Eroberungszug im Umland der Sozialdemokraten, im bundesweit größten SPD-Bezirk Westliches Westfalen.

Die Entscheidungen gingen so aus, wie es der Kapitalismus vorsieht. Hinter

wolkigen Kompromißformeln versteckt, hat Cromme seine Pläne durchgesetzt.

Im Aufsichtsrat der neuen Firma wird es ein Präsidium geben, das suggeriert, die Montanmitbestimmung sei noch in Kraft. Das Gremium wird aber lediglich Vorschläge machen dürfen. Bei einem Patt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wird Manfred Lennings, der Krupp-Aufsichtsratschef, den Stichtenscheid haben.

Ob Dortmund neben Essen Firmensitz bleiben kann, soll nach dem Kompromiß „rechtlich geprüft“ werden. Die Formel ist reiner Qualm: Es wäre das erste Mal, daß ein Registerrichter zwei juristische Firmensitze genehmigt.

Der Frage nach dem zukünftigen Namen wurde gleichfalls derart verklausuliert beantwortet, daß sich Krupp mit seiner Kapitalmehrheit durchsetzen wird. Ein „unabhängiger Berater für Corporate identity“ soll einen Namenszug entwerfen, in dem sich „auch Hoesch wiederfindet“.

Während all der Wochen der Verhandlungen hatte Cromme stets ein ganz wichtiges Argument auf seiner Seite: Die Übernahme sei kein Überfall, sondern in Wahrheit vollstrecke er hier jene Gedanken, die bereits Anfang der achtziger Jahre die Stahlmoderatoren an der Ruhr gewälzt hätten.

Tatsächlich ist die Erkenntnis nicht neu, daß es zu viele Stahlfirmen in Deutschland gibt. Während in Frankreich oder England nur noch ein Großer übriggeblieben ist, scharwenzelten hierzulande die Chefs von Krupp, Hoesch, Thyssen, Klöckner und Salzgitter, abwartend, umeinander herum. Alle guten Ideen scheiterten jeweils an der Frage, wer nun wessen Chef werden sollte.

So liegt auf Berthold Beitz' rotem Lederschreibtisch ein leicht vergilbtes Foto vom Januar des Jahres 1983, das der Krupp-Patriarch demnächst ins neue Firmenalbum einfügen will. Das Bild ist anlässlich der Fusionsgespräche zwischen dem damaligen Hoesch-Chef Detlev Karsten Rohwedder und dem Cromme-Vorgänger Wilhelm Scheider entstanden. Nur: Rohwedder konnte sich nur Rohwedder als Herr über die Firma vorstellen. Scheider dachte an Scheider.

Nachdem er die Mehrheit der Aktien hatte, konnte Cromme nach der ihm gemäßen Devise verfahren: „Wir machen es, und wenn die Lärm machen, machen wir es auch.“

Krach kam vor allem vom Hoesch-Betriebsrats-Chef Werner Nass. Der selbstbewußte Arbeiterführer verkörpert auf besondere Weise die Machtbasis der SPD im Ruhrgebiet.

Rohwedder traf fast keine Entscheidung gegen seinen Betriebsrat. Der demonstrierte sein besonderes Bewußtsein, als er Michail Gorbatschow während dessen Deutschland-Besuchs in die Arbeiterstadt Dortmund einlud und dem damaligen Kremlführer ein letztes Mal einen Hauch von proletarischem Internationalismus vermittelte.

Aber nicht nur Gorbatschow ist entmachtet. Nass trat Anfang vergangener Woche den schweren Gang von Dortmund nach Essen an und reichte Cromme die Hand. Freundlich, aber bestimmt teilte der Krupp-Chef dem



Hoesch-Betriebsrat Nass
Bei Krupp gehen die Uhren anders

Hoesch-Betriebsrat mit, daß „bei Krupp die Uhren anders gehen“.

Vorbei sind künftig die großen Gesten und der gesellschaftliche Faltenwurf. Statt dessen wird Gerhard Crommes grüne Kladde auch bei Hoesch die Richtung allen Handelns angeben.

In dem Ringhefter hat der Konzern-Chef Vergangenheit und Zukunft aufgeschrieben. Was bei Krupp in den abgelaufenen drei Jahren passiert ist, hat Cromme, sorgfältig unterteilt nach Geschäftsbereichen und Produkten, in Hunderten von Zahlen notiert. Was in den nächsten zwei Jahren passieren wird, steht auch schon auf dem Papier.

Die Kunst des Managers richtet sich darauf, daß die Wirklichkeit den Plan erfüllt. Controlling heißt das – eine Beschäftigung, die hartnäckigen Oldenburgern entgegenkommt. Viermal im Jahr reist Cromme in seine Konzern-Filialen und weist Ausreden zurück, falls seine Untergebenen die Widrigkeiten des Lebens gegen den Plan ins Feld führen.

Entgegen landläufigen Meinungen nämlich sind Manager schwach. „Sie sind Romantiker, getrieben von derselben Sehnsucht wie Goldgräber“, sagt der designierte Thyssen-Chef Dieter Vogel, „90 Prozent leben vom Prinzip Hoffnung.“

Cromme zählt zu den anderen zehn Prozent, die permanente Kontrolle zum Prinzip erhoben haben.

Er wärmt sich daran, daß der Hoesch-Coup ihm im feingespinnnen Wertesystem seiner Zunft hohen Respekt eingetragen hat. Zum zweiten Mal in seiner Karriere. Als er sich mit den Arbeitern von Rheinhausen anlegte, gab ihm der inzwischen ermordete Rohwedder die Parole mit: „Wenn Sie das überleben, hält Sie nichts mehr auf.“

Cromme erzählt die Geschichte selbst, und alle leisen Töne sind aus seiner Stimme verschwunden.

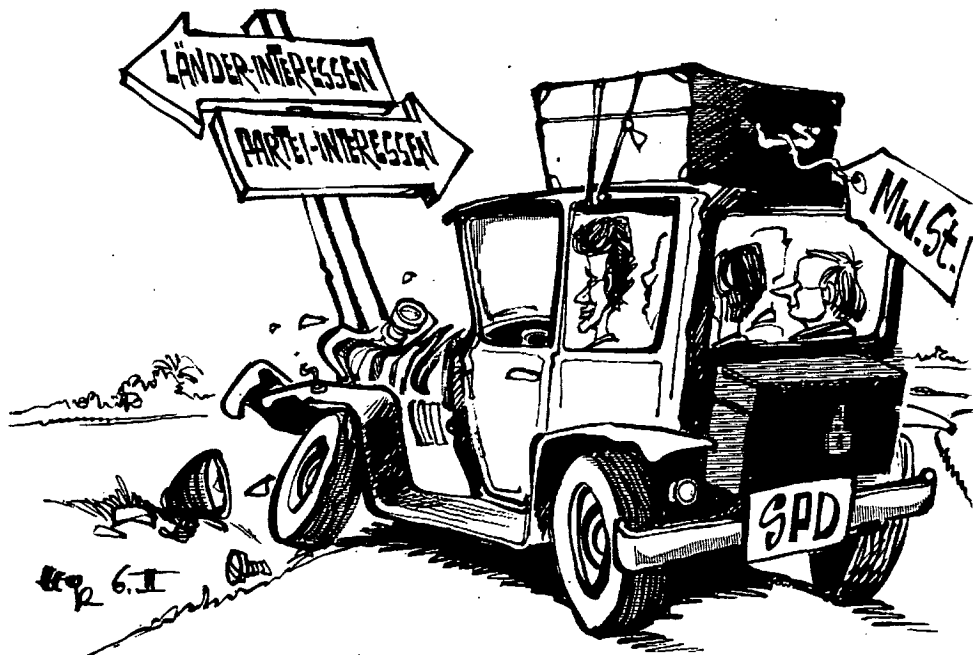
Steuern

Bis zuletzt gezögert

Zwist unter den Sozialdemokraten: Brandenburgs Stolpe ließ das Bonner Steuerpaket passieren.

Oskar Lafontaine warnte „alle“, meinte aber nur einen: seinen Parteifreund, den brandenburgischen Ministerpräsidenten Manfred Stolpe. Wer mit seiner Stimme der Mehrwertsteuererhöhung den Weg bahne, so Lafontaine, „ist mitverantwortlich dafür, daß es im Osten weiter bergab geht“.

Doch selbst so grobe Worte, am Freitag vergangener Woche, halfen nichts.



tz. München

Die Lösung

Stolpes Entscheidung war gefallen: Nach heiklen Gesprächen mit dem Bonner Finanzminister, harten Debatten mit den Genossen sowie einem „verschärften Arbeitsfrühstück“ (Stolpe) mit seinem nach Bonn zitierten Potsdamer Kabinett hob der Brandenburger in der Länderkammer die Hand für Waigels Steuerpaket.

Damit hatte Waigel es geschafft, die Einheitsfront der SPD-geführten Länder zu knacken. Der SPD-Vorsitzende Björn Engholm, sein Verhandlungsführer Oskar Lafontaine und Fraktionschef Hans-Ulrich Klose sind die Blamierten.

In Berlin löste die Entscheidung des Bundesrats einen Koalitionskrach aus. Die SPD, die zusammen mit der CDU Eberhard Diepgens regiert, beschuldigte Diepgen, sein Votum für Waigels Steuerpaket sei nicht durch einen Senatsbeschluß gedeckt.

SPD-Landesvorsitzender Walter Momper sah bereits einen „tiefen Riß“ in der Koalition.

Und Fraktionsgeschäftsführer Peter Struck zog schon am Freitag die Konsequenz: „Diese Entscheidung des Bundesrates hat gezeigt, daß nun die Bundestagsfraktion die Hauptaufgabe der Oppositionsarbeit zu leisten hat.“ Auf die Länder sei erwiesenmaßen kein Verlaß.

Besonders schmerzlich ist Stolpes Schwenk für den Kanzlerkandida-

ten Engholm. Nur sieben Wochen vor der Landtagswahl in Schleswig-Holstein führt die Koalition den SPD-Chef als einen Mann vor, der nicht einmal den eigenen Haufen zusammenhalten kann.

Diese Folgen für die Wahlen in Schleswig-Holstein hatten Stolpe bis zuletzt zögern lassen – sozialdemokratische Solidarität. Doch er hatte keine wirkliche Wahl. Der ohnehin durch seine Verquickung mit dem DDR-Staatsapparat angeknackste Ost-Star der SPD konnte es sich nicht leisten, vor dem eigenen Publikum als schwankende Figur dargestellt zu werden, die sich auf Druck der Westpartei entscheidet.

Von Anfang an war Stolpe von Kanzler Helmut Kohl als Soll-Bruchstelle im Widerstandsblock der Sozialdemokraten erkannt und bearbeitet worden. Entscheidend für Brandenburg war die Weiterführung des Fonds deutsche Einheit in bisheriger Höhe.

Die bringt den neuen Ländern bis 1994 immerhin zusätzlich 33 Milliarden Mark.

Da spielte die ideologische Abneigung der Sozialdemokraten gegen die Mehrwertsteuererhöhung wie gegen die Erhöhung des Kinderfreibetrages, die Besserverdienende begünstigt, nur noch eine geringe Rolle.

Grob beklagte Lafontaine, der Bund habe sich „ein Land gegriffen“ und sich so eine ei-



Minister Waigel
Zusätzliche Gabe