

KONZERNE

„Ich bin wie du“

Der Industriegigant ThyssenKrupp steckt in einer Krise. Der Konzernumbau stockt, die Doppelspitze funktioniert nicht, der Kurs fällt dramatisch. Nun will der Aufsichtsrat einschreiten.

Gerhard Cromme druckste ungewöhnlich lange herum. Ja, gestand er schließlich den rund 400 Betriebsräten, die sich zu einem Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG in Duisburg getroffen hatten, wir haben ganz offensichtlich „Fehler gemacht“. Der Konzern, so Cromme, habe „nun ein echtes Glaubwürdigkeitsproblem“.

Grund für das ungewöhnlich offene Schuldeingeständnis des Konzernchefs ist ein Flop in der Ergebnisplanung. Die Sparte Production Systems, in der hauptsächlich die Maschinenbauaktivitäten und Teile der Autotechnik von ThyssenKrupp zusammengefasst sind, hatte Cromme kurz zuvor erklärt, werde in diesem Jahr voraussichtlich „mehrere hundert Millionen Mark“ Verlust einfahren.

Ein herber Rückschlag, zumal das Konzernergebnis für das erste Halbjahr mit rund 700 Millionen Mark ohnehin schon mager ausgefallen war. Schlimmer jedoch als die Ergebniskorrektur: Nach der überraschenden Beichte des Konzernchefs fühlen sich Analysten und Aktionäre verschaukelt. Und das nicht ganz zu Unrecht.

Denn nur drei Wochen zuvor hatten Cromme und seine Vorstandskollegen bei der Hauptversammlung in Duisburg ganz andere Töne angeschlagen. Das Unternehmen, so versprachen sie den Aktionären dort, befinde sich auf bestem Wege. Umsatz und Ergebnis entwickelten sich prächtig, größere Probleme seien in keiner der fünf Konzernsparten abzusehen.

Glatt halbiert Kurs der ThyssenKrupp-Aktie



Doppelspitze Cromme, Schulz
Einer muss das Ruder übernehmen

Tatsächlich jedoch befindet sich der Traditionskonzern aus Düsseldorf in einer schweren Krise. Der Gewinn steigt trotz boomender Stahlkonjunktur nur mäßig, die Verschuldung von rund zwölf Milliarden Mark wird nicht abgebaut, die Doppelspitze aus Gerhard Cromme und Ekkehard Schulz funktioniert nicht, und der Aktienkurs kennt seit Monaten nur eine einzige Richtung: steil nach unten.

Von über 65 Mark im Februar stürzte das Papier auf inzwischen nicht einmal 34 Mark ab. Der gesamte Konzern mit seinen rund 180 000 Beschäftigten wird von der Börse mit nicht einmal 16 Milliarden Mark bewertet.

Besonders beunruhigend: Die Talfahrt, so haben die Finanzexperten analysiert, vollzieht sich seit Wochen bei ungewöhnlich hohen Umsätzen. Fast zehn Prozent des gesamten Börsenwerts, so heißt es in einer internen Berechnung, wurden allein in den vergangenen zwei Monaten umgesetzt.

Nicht ausgeschlossen, vermuten die Manager nun, dass sich ein Konkurrent heimlich ein Paket von fünf oder sechs Prozent zusammengekauft hat. „Wenn nicht schnell etwas passiert“, orakelt ein Cromme-

Vertrauter, „könnte uns schon bald eine ganz böse Überraschung ins Haus stehen.“

Welch ein Wandel. Nicht einmal eineinhalb Jahre ist es her, dass sich Cromme und Schulz im Foyer der Konzernzentrale in Düsseldorf feierlich die Hände schüttelten und Aktionären sowie Mitarbeitern eine rosige Zukunft voraussagten.

Ein fast zwei Jahre andauernder Wirtschaftskrimi schien ein glückliches Ende gefunden zu haben. Er hatte mit dem gescheiterten Versuch Crommes, den Thyssen-Konzern feindlich zu übernehmen, begonnen, setzte sich fort mit der Wiederaufnahme der Gespräche durch die Eigentümer und endete in der erbitterten Schlacht um die Vorherrschaft im neuen Konzern zwischen Cromme und dem später abgesetzten Thyssen-Chef Dieter Vogel.

Die beiden Stahlmanager Cromme und Schulz mussten das Unternehmen fortan gemeinsam leiten. Völlig umgekrempelt sollte der Konzern werden. Nicht mehr benötigte Unternehmensteile wie der Anlagenbau sollten abgestoßen, neue zukunfts-trächtige Bereiche, besonders in der Automobilindustrie, dagegen zugekauft werden.

In vielen Sparten wie der Stahlproduktion oder der Automobilzulieferung wollte der neue Industriegigant dadurch in die Weltliga aufsteigen. Man werde, so Schulz damals euphorisch, die „Stärke eines Großkonzerns mit der Flexibilität eines Mittelständlers verbinden“.

Die Realität sieht anders aus. Zwar konnten die beiden Manager ihr Versprechen einlösen, nach der Fusion keine Arbeitsplätze abzubauen. In vielen Bereichen jedoch wirkt der mit neun Managern überbesetzte Vorstand wie gelähmt. Aus Furcht, alte Wunden zwischen Kruppianern und Thyssen-Mitarbeitern aufzureißen, werden notwendige Sanierungsschritte vertagt und verschoben.

Dabei ist den Managern spätestens seit dem gescheiterten Versuch, die Mannesmann Automotive-Sparte Atecs zu übernehmen, klar, was passieren müsste. Unzählige Male wurde das Konzept im kleinen Kreis bereits diskutiert.

Zusammen mit dem Börsengang der Stahlsparte im September, so der Plan, müsste der Rest des Konzerns auf die Geschäftsbereiche Autozulieferung, Aufzugproduktion und Handel konzentriert werden. Diese Bereiche sollten dann durch Zukäufe gezielt gestärkt werden, während alle anderen Konzernaktivitäten wie der Anlagenbau konsequent zurückgefahren würden. Auch der neunköpfige Vorstand, in dem heute allein drei Finanzleute sitzen, würde dann entsprechend verschlankt.

Doch weder Cromme noch Schulz trauen sich, die überfällige Neugestaltung zu verordnen. Stattdessen schauen die beiden Manager hilflos zu, wie die um ihre Posten bangenden Vorstände Reformen blockieren und mit immer neuen und wider-

sprüchlichen Ankündigungen Vertrauen bei Anlegern und Eigentümern verspielen.

So ist beispielsweise seit Monaten entschieden, dass ThyssenKrupp die Viag-Stahlhandelssparte Klöckner&Co nicht übernehmen wird. Im künftigen ThyssenKrupp-Konzern soll die Stahlhandelssparte nach Vorstellungen von Schulz und Cromme keine tragende Rolle mehr spielen. Dennoch bringt der zuständige Vorstand Hans-Erich Forster das Thema seit über einem Jahr in immer neuen Variationen in Presse, Vorstand und Aufsichtsrat.

Ähnlich ist es beim Thema Werften: Im November vergangenen Jahres verkündeten Cromme und Schulz, dass der Bereich verkauft werden solle. Nur wenige Wochen später erklärte der zuständige Vorstand, Eckhard Rohkamm, dass die Schiffbauanlagen ein wichtiger Bestandteil der Ergebnisplanung seien. Dabei wissen die Beteiligten, dass es bereits ein Glücksfall wäre, wenn sich ein Kooperationspartner fände,

der sich das Risiko der schwächelnden Werften mit ThyssenKrupp teilt.

Verwirrung herrscht bei Analysten auch um die aus Vorstandskreisen immer wieder kolportierten Kaufpläne für den Reifenhersteller Conti. „Zwar gibt es“, bestätigt ein Manager, „entsprechende Gedanken-spiele“. Doch: „Dass wir uns einen Reifenhersteller ans Bein binden“, um die wenigen Conti-Elektronik-Geschäfte zu erwerben, sei „recht unwahrscheinlich“.

Statt klare Entscheidungen zu treffen, ist die Doppelspitze von ThyssenKrupp vor allem damit beschäftigt, Einigkeit und Harmonie zu demonstrieren. Reden und Auftritte werden minutiös aufeinander abgestimmt, um ja nicht den Eindruck aufkommen zu lassen, einer habe mehr zu sagen. Selbst auf Karnevalsveranstaltungen tauchen die Manager im Duo auf, um sorgsam vorbereitete Grußworte zu verkünden. Dabei spricht der eine über die Zukunft des Konzerns, der Kollege über die Vergan-

genheit. Bei der nächsten Veranstaltung ist es umgekehrt.

„Wir warten eigentlich nur noch darauf“, so ein hochrangiger Konzernmanager, „dass zu Arbeitsbeginn auf der Chefetage der Marianne-Rosenberg-Schlager ‚Ich bin wie Du‘ auf den Plattenteller geworfen wird.“

„So wichtig die Entscheidung für eine Doppelspitze in der Anfangsphase war“, sagt ein Schulz-Vertrauter, inzwischen erweise sich die „Doppelbesetzung als echtes Handicap“. In einem so großen Konzern müsse einer irgendwann das Ruder in die Hand nehmen.

Das wissen auch Schulz und Cromme. Doch keiner von beiden will die heikle Frage anstoßen. Dabei sind die Chancen, ohne Gesichtsverlust aus der misslichen Situation herauszukommen, ideal. Im September will ThyssenKrupp rund 30 Prozent seiner Stahl AG an der Börse platzieren. Zwar ist der von Schulz angepeilte Erlös von rund drei Milliarden Mark nach dem rapide gesunkenen Kurs der Mutter kaum zu erzielen. Doch die Einnahmen stehen für den Konzern auch nicht im Vordergrund.

Mit dem Börsengang will ThyssenKrupp die Voraussetzungen schaffen, um sich in einigen Monaten per Aktientausch mit dem französischen Stahlriesen Usinor zu zusammenschließen zu können. Erste Erfolg versprechende Kontakte zu Usinor-Chef Francis Mer, so ein ThyssenKrupp-Manager, habe es bereits gegeben.

Voraussetzung wäre jedoch, dass der Stahlexperte Schulz das dann weltgrößte Unternehmen der Branche leitet und sich jetzt schon eindeutig zu dem Börsengang der Tochter bekennt.

Doch genau davor schreckt der Manager noch zurück. Denn mit dem Schritt wäre zumindest die Vorentscheidung für Crommes Wunschtraum gefallen: In ein bis zwei Jahren wäre er alleiniger ThyssenKrupp-Chef. Dann nämlich sollen weitere 20 Prozent der Stahltochter an die Börse gebracht werden. Es ist jedoch nicht statthaft, den Vorstandsvorsitz in zwei eigenständigen Aktiengesellschaften zu übernehmen. Deshalb zögert Schulz die wichtige Entscheidung von Woche zu Woche hinaus.

Großaktionäre wie die Allianz, der Iran oder die Krupp-Stiftung, die zusammen knapp 40 Prozent an dem Unternehmen halten, wollen dem Schlingerkurs nicht länger zusehen. Schon auf der nächsten Aufsichtsratssitzung am Freitag, so hat die Allianz eindeutig signalisiert, sollen wichtige Personal- und Strukturfragen des Konzerns diskutiert werden.

Vielen Mitarbeitern käme ein Machtwort der Eigentümer nicht einmal ungelegen. „Denn wenn von außen nicht bald ein Anstoß kommt“, klagt ein hochrangiger Manager, „lieben wir uns irgendwann noch mal zu Tode.“

FRANK DOHMEN

ThyssenKrupp-Stahlproduktion in Duisburg: Verunsicherte Eigentümer und Analysten



P. HARRN / LAIF