

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Tempo, Tempo!“

Die Thyssen-Krupp-Chefs Gerhard Cromme und Ekkehard Schulz über die gemeinsame Führung der ehemaligen Rivalen, den künftigen Kurs des fusionierten Konzerns und die Kritik von Arbeitnehmern und Aktionären

SPIEGEL: Herr Cromme, Herr Schulz, wem von Ihnen beiden sollen wir die erste Frage stellen, wer ist der neue Chef von Thyssen-Krupp?

Schulz: Die Konstellation ist klar. Der neue Konzern wird von einer Doppelspitze geführt, und die sitzt hier am Tisch.

SPIEGEL: Zwei gleichberechtigte Vorstandsvorsitzende: Kann das funktionieren?

Cromme: Natürlich kann das funktionieren. Eine Doppelbesetzung, das räume ich ein, ist nicht der Regelfall. Aber bei Thyssen-Krupp gab es besondere Gründe dafür. Die Integration der beiden Konzerne muß möglichst schnell umgesetzt werden. Das kann eine Doppelspitze besser. Insofern werden wir uns gemeinsam um die nun anstehenden Aufgaben kümmern.

SPIEGEL: Die Skepsis gegenüber einem solchen Modell ist auch bei Managerkollegen groß. Erst kürzlich hat Chrysler-Chef Robert Eaton gesagt, daß eine Doppelspitze bei Daimler-Chrysler nur eine Übergangslösung sein könne, denn einer müsse schließlich der Boß sein.

Schulz: Das ist langfristig sicherlich richtig. Wenn die Integration unserer Konzerne erfolgreich abgeschlossen ist, wird es wohl auch bei Thyssen-Krupp keine Doppelspitze mehr geben. Aber die nächsten fünf Jahre gibt es keine Alternative. Die Belagschaft beider Firmen muß sich im neuen Unternehmen wiederfinden. Und da ist es ganz wichtig, daß sich die Mitarbeiter auch in der Spitze entsprechend repräsentiert fühlen.

SPIEGEL: Von gleichberechtigter Führung kann keine Rede sein. Im neuen Konzern wird offen darüber geredet, daß Sie, Herr Cromme, die wichtigsten Gebiete wie strategische Planung und Kommunikation unter Kontrolle haben.

Cromme: Ich kann mich gegen solches Gerede nicht wehren. Ich kann nur sagen: Kollege Schulz und ich werden diesen Konzern gemeinsam nach vorne bringen. Und wir werden das in gleichberechtigter Wei-



J. WUNDERLICH

se tun. Alles andere sind reine Spekulationen.

SPIEGEL: Zwei Drittel aller bisherigen Firmenzusammenschlüsse sind gemessen an ihren hochgesteckten Zielen fehlgeschlagen. Das belegen internationale Untersuchungen. Was macht Sie bei Thyssen-Krupp so zuversichtlich, daß es klappt?

Schulz: Ich kenne diese Statistik nicht. Doch selbst wenn sie richtig ist, sind wir ganz sicher, daß wir zu dem Drittel der geglückten Fusionen gehören werden. Alle uns bekannten Fakten sprechen eindeutig dafür.

SPIEGEL: Welche?

Schulz: Die Zusammenlegung von Unternehmensteilen ist für Thyssen und Krupp kein Neuland. Seit 1995 haben wir beim Stahl Unternehmen im Wert von 19 Milliarden Umsatz miteinander verkoppelt. Große Teile des Zusammenschlusses sind damit bereits erfolgreich vollzogen. Die Vollfusion beider Konzerne ist der abschließende Schritt, den wir jetzt zügig umsetzen werden.

SPIEGEL: Können aus jahrzehntelangen Rivalen so schnell Verbündete werden?

Cromme: Natürlich gibt es immer den einen oder anderen, der rumnörgelt. Aber man muß auch sehen, warum. In vielen Fällen geschieht das aus persönlicher Betroffenheit, weil bedingt durch die neue Ent-

Eine Doppelspitze

führt den fünftgrößten deutschen Industriekonzern Thyssen-Krupp: der Ingenieur Ekkehard Schulz, 57, der bei Thyssen die Stahlsparte leitete (Foto, l.), und der gelernte Jurist und Volkswirt Gerhard Cromme, 55, bisher Chef der Krupp AG. Mit der Fusion der Ruhr-Rivalen Thyssen und Krupp endet friedlich, was vor zwei Jahren als Versuch einer feindlichen Übernahme begann: Damals wollte Cromme die wesentlich größere Thyssen AG aus Düsseldorf schlucken. Der

Coup scheiterte jedoch im März 1997, weil der Übernahmeplan vorzeitig bekannt wurde und der damalige Thyssen-Chef Dieter Vogel eine erfolgreiche Abwehrschlacht organisierte.

Trotzdem konnte Cromme einen Teilerfolg verbuchen. Thyssen und Krupp einigten sich auf die Gründung einer gemeinsamen Stahl AG, die im September desselben Jahres ihre Arbeit aufnahm. Gleichzeitig wurden zwischen den Aufsichtsgremien beider Konzerne Gespräche über eine Vollfusion vereinbart. Die Verhandlungen über die Zusammenlegung der restlichen Unternehmensteile stockten jedoch schon bald. Zwischen

Das Gespräch führten die Redakteure Frank Dohmen und Richard Rickelmann.

wicklung die eigene Karriere nicht so schnell realisiert werden kann, wie es ursprünglich geplant war. Ich weiß jedoch, daß die überwiegende Zahl unserer Mitarbeiter eindeutig positiv gestimmt ist.

SPIEGEL: Vor knapp zwei Jahren wollte Krupp beim Versuch einer feindlichen Übernahme den Konkurrenten Thyssen schlucken. Damals sind Sie, Herr Cromme, von der Thyssen-Belegschaft noch mit Eiern beworfen worden. Ist das alles vergessen?

Schulz: Diese Dinge sind vergessen. Die Leute sind allesamt Profis. Sie haben verstanden, jetzt geht es nur noch gemeinsam voran.

SPIEGEL: Viele Thyssen-Mitarbeiter haben angesichts der Macht, die Krupp im neuen Konzern hat, jedoch den Eindruck, daß die damals gescheiterte Übernahme doch noch gelungen ist.

Schulz: Woran machen Sie diese Macht denn fest?

SPIEGEL: Bei einem Größenverhältnis von zwei Dritteln zugunsten Thyssens ist Krupp im neunköpfigen Vorstand mit vier Personen vertreten. Die über 20 Zentralbereiche sind paritätisch besetzt. Hat Krupp somit nicht reichlich viel Einfluß?

Cromme: Nein. Unabhängig von der Bewertungsfrage wollten wir von Anfang an einen Zusammenschluß gleichberechtigter Unternehmen schaffen. Dabei geht es nicht um Proporz, sondern allein darum, die richtigen und sinnvollen Personal- und Sachentscheidungen zu treffen.

SPIEGEL: Krupp hat demnach die besseren Manager?

Schulz: Darum geht es nicht. Wenn Sie genau hinsehen, werden Sie feststellen, daß in einigen Bereichen – zum Beispiel in den Vorständen der drei größten Unternehmensbereiche Handel und Dienstleistungen, Stahl und Industrie – Thyssen-Manager in der Überzahl sind. In anderen Bereichen sind es Leute von Krupp. Wir wollen einfach das Beste aus beiden Organisationen für den neuen Konzern übernehmen. Nichts anderes haben wir in den vergangenen Monaten getan.

Thyssen-Chef Vogel und Krupp-Lenker Cromme entzündete sich ein über Monate hinweg erbittert geführter Machtkampf um die Vorherrschaft im neuen Stahlkonzern.

Im Januar 1998 beschlossen die Thyssen-Aufsichtsräte Heinz Kriwet und Günter Vogelsang zusammen mit Krupp-Herrscher Berthold Beitz, den auch in den Medien offen ausgetragenen Machtkampf der beiden Manager zu beenden; Vogel mußte gehen. Schulz und Cromme sollten die Fusion zum Abschluß bringen und den neuen Konzern gemeinsam führen. Ende vergangenen Jahres stimmten die Aktionäre von Krupp und Thyssen der Verschmelzung beider Unternehmen zu.

SPIEGEL: Ihr Betriebsratsvorsitzender Dieter Kroll hat vor einem zu zentralistischen Führungsstil, vor zu vielen Vorgesetzten und der Einschränkung der Mitbestimmung gewarnt. Was sagen Sie dazu?

Schulz: Ich halte solche Klagen nicht für berechtigt. Wir haben beispielsweise die dezentrale Struktur des Thyssen-Konzerns weitgehend übernommen. Daneben haben wir einige Zentralbereiche wie Unternehmensentwicklung und Einkaufs koordinierung eingeführt, mit denen Krupp in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht hatte ...

Cromme: ... und die bei Thyssen schon lange in der Planung waren. Bei vielen anderen Fragen haben wir uns in der Mitte getroffen.

SPIEGEL: Durch die Fusion wird Thyssen-Krupp zum fünftgrößten deutschen Industriekonzern mit 180 000 Mitarbeitern

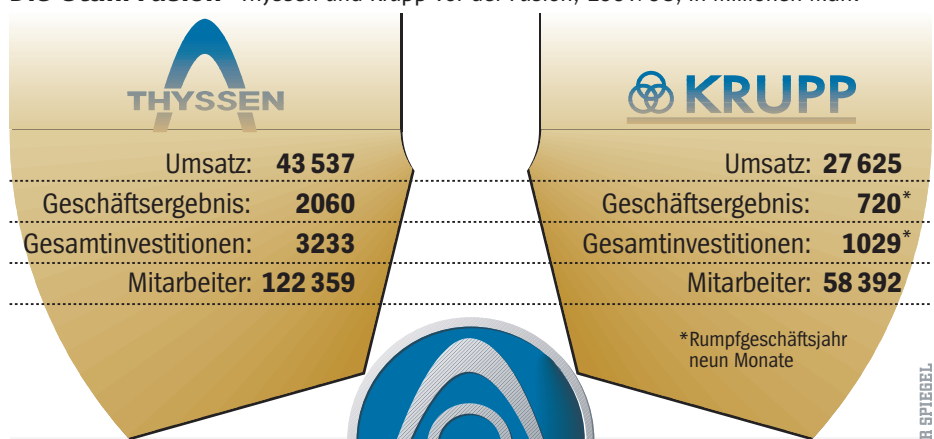
und rund 70 Milliarden Mark Umsatz aufsteigen. Was versprechen Sie sich von diesen Größen?

Cromme: Größe an sich ist überhaupt kein Wert. Allerdings können wir in vielen Bereichen die Produktion und Planung so optimieren, daß wir auch die Kosten in den Griff bekommen. Nur so kann man am Standort Deutschland überhaupt wettbewerbsfähig sein. Und das ist der Hintergrund für die ganze Geschichte.

SPIEGEL: Andererseits sind solche Mammutkonzerne oft unflexibel und schwer überschaubar.

Schulz: Das ist bei uns nicht der Fall. Wir haben mit Stahl, Autokomponenten, Handel und Dienstleistungen, Anlagenbau und Industriegütern fünf klar gegliederte und überschaubare Bereiche, bei denen es viele Synergieeffekte gibt. Ziel ist es, eine Organisation zu schaffen, die die Stärke eines

Die Stahl-Fusion Thyssen und Krupp vor der Fusion, 1997/98, in Millionen Mark



Der neue Thyssen-Krupp-Konzern

	Umsatz in Millionen Mark	Mitarbeiter
Stahl	22 000	59 000
Automobilzulieferung	10 000	36 000
Industrie	9500	39 000
Anlagenbau	4300	11 000
Handel und Dienstleistung	23 000	28 000

Die Fusion, die am 1. März ins Handelsregister eingetragen werden soll, könnte allerdings noch durch die Anfechtungsklage einer Aktionärsgruppe gefährdet werden. Sie kritisiert, daß das Umtauschverhältnis der Aktien von 2:1 zugunsten Thyssens die tatsächlichen Größenverhältnisse nicht richtig wiedergibt. Auch die aufwendige Verschmelzung wird von den Klägern in Frage gestellt. Eine Übernahme von Krupp durch die größere Thyssen AG wäre ihrer Meinung nach der bessere Weg gewesen.

Großkonzerns mit der Flexibilität eines Mittelständlers verbindet.

SPIEGEL: Mit dem Schlagwort Synergieeffekte werden fast alle Großfusionen begründet. Im nachhinein stellt sich aber oftmals heraus, daß die Erwartungen nicht erfüllt wurden. Wie sieht das bei Thyssen-Krupp aus?

Schulz: Wir werden wahrscheinlich noch höhere Einsparungen erzielen, als wir ursprünglich gedacht hatten. In der im vergangenen Jahr zusammengeschlossenen Stahlsparte liegen wir zumindest weit über Plan.

SPIEGEL: Dort hatten Sie etwa 550 Millionen Mark veranschlagt.

Schulz: Ja, in fünf Jahren. In den ersten zwölf Monaten wollten wir rund 150 Millionen Mark einsparen. Wir sind sicher, daß wir beim Stahl allein jetzt schon das Doppelte erzielt haben.

SPIEGEL: Und wie sieht es mit den anderen Bereichen aus?

Cromme: Dort haben wir uns 500 Millionen Mark pro Jahr vorgenommen, die wir auch erreichen werden. Synergien sind bei der Fusion jedoch nicht einmal das Entscheidende. Für den neuen Konzern tun sich Chancen und Potentiale auf, die es ohne die Fusion nie gegeben hätte.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Cromme: Die Automobilindustrie erwartet von uns neben hochwertigen Einzelteilen immer stärker auch ganze Systeme wie Vorder- und Hinterachsen oder Lenksäulen. Durch die Fusion beider Unternehmen sind wir weitaus besser in der Lage, solche Komplettlösungen anzubieten. Das ist für unsere internationale Wettbewerbsposition äußerst wichtig.

SPIEGEL: Die Börse scheint das noch nicht begriffen zu haben. Die Kurse beider Unternehmen haben sich schlechter

beispielsweise Mannesmann saniert hat, wurden bei Thyssen-Krupp verkauft. Und auch die internationale Ausrichtung, die bei anderen Großfusionen im Mittelpunkt stand, ist bisher nicht zu erkennen.

Cromme: Wir haben genügend High-Tech-Bereiche. Allerdings ist es richtig, daß wir unsere Präsenz auf wichtigen Auslandsmärkten wie Asien, Nord- und Südamerika verstärken müssen. Aber auch dort machen wir durch die Fusion schnelle Fortschritte.

SPIEGEL: Und wie sieht das Konzept für Deutschland aus?

Schulz: Wir werden an unserem bisherigen Kurs festhalten. Das heißt auch, daß wir im Stahlbereich nicht weiter wachsen, sondern unsere anderen Geschäftsbereiche weiter verstärken. Im Aufzugsbereich haben wir das mit der Übernahme von Dover bereits getan. Außerdem verhandeln wir über den Kauf von Mannesmann-Handel und Klöckner & Co.

SPIEGEL: Mit Umsätzen von 2,2 Milliarden und 10,3 Milliarden Mark sind das ziemlich große Brocken.

Schulz: Im neuen Konzern haben wir bei 15 Milliarden Mark Eigenkapital nur 6 Milliarden Mark Schulden. Da können wir uns einen dicken Brocken schon leisten.

SPIEGEL: Vorausgesetzt, die Fusion kommt wirklich rechtzeitig zustande. Es gibt noch Anfechtungsklagen von Aktionärsgruppen. Könnten die den Termin gefährden?

Cromme: Wir gehen davon aus, daß der Eintragungstermin für die neue Gesellschaft im März nicht gefährdet ist. Ob es nun einen Monat früher oder später geschieht, kann man beim heutigen Stand jedoch nicht mit Sicherheit sagen.

SPIEGEL: Die Aktionäre kritisieren hauptsächlich, daß Krupp nicht von der wesentlich größeren Thyssen AG übernommen, sondern der viel aufwendigere und kostspieligere Weg

einer Verschmelzung gewählt wurde. Wie stehen Sie dazu?

Schulz: Die Verschmelzung war für uns der sicherere und schnellere Weg, die beiden Konzerne zusammenzuführen. Die Mehrkosten gegenüber anderen Fusionsmodellen waren bei dieser Variante auch nicht wesentlich höher.

SPIEGEL: Dadurch fallen immerhin zusätzliche Steuern in Höhe von rund 50 Millionen Mark an. Ist das nichts?

Cromme: Doch, aber man muß sich einmal die Größenordnungen vor Augen führen. Jeder Monat Verzögerung durch die Klage würde den Konzern 40 Millionen Mark nicht realisierter Synergien kosten. Statt zu verzögern, müßte man sagen: „Tempo, Tempo!“ Dann wäre das Geld in der Kasse.

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



Thyssen-Krupp-Stahlwerk in Duisburg

„Höhere Einsparungen als ursprünglich erwartet“

entwickelt als der Dax. Wie erklären Sie das?

Schulz: Das hängt damit zusammen, daß wir leider Gottes immer noch zu sehr als Stahlunternehmen gesehen werden. Und in diesem Segment war die Konjunktur in den vergangenen Monaten nicht besonders gut.

SPIEGEL: Sie fühlen sich falsch bewertet?

Schulz: Ja. Immerhin macht der Stahl im neuen Konzern nur noch knapp 30 Prozent des Umsatzes aus, der besonders konjunkturanfällige Grund- und Qualitätsstahl sogar nur 10 Prozent.

Cromme: Trotzdem werden wir von den Analysten vieler Banken immer noch in die Stahlschublade gesteckt. Das geht an der Realität vorbei.

SPIEGEL: Vielleicht fehlt aber auch die notwendige Phantasie. Zukunftsgebiete wie Telekommunikation, mit denen sich



Chemnitzer Lizenznehmer Hübner: „McDonald's“

UNTERNEHMEN

Streit in der McFamily

Erstmals klagen Franchise-Nehmer von McDonald's gegen angebliche Knebelungsverträge des Konzerns.

Fünf Tage bevor die Fehde vor einem ordentlichen Gericht ausgetragen wurde, alarmierte die Münchner Zentrale alle Sippenmitglieder. In einem Brief („persönlich, vertraulich“) an alle Franchise-Nehmer warnte Matthias C. Baumgarten, Direktor Kommunikation von McDonald's Deutschland, vor schwarzen Schafen in den eigenen Reihen.

Erstmals hat ein Subunternehmer gegen die Deutschland-Zentrale der Fast-food-Kette vor dem Landgericht Chemnitz auf Schadensersatz geklagt – weil er sich ausgebeutet fühlt. Franchise-Nehmer Udo Hübner beschuldigt den Konzern, er schließe „Knebelverträge“ ab, kassiere „Wucherzinsen“ und betreibe „Kannibalismus“ an ihm und seinesgleichen.

Hübners Problem, das er mit vielen seiner mehr als 230 Kollegen gemeinsam hat: McDonald's eröffnet in Deutschland immer mehr Filialen. Die Folge der Expansion: Ein Teil der Fast-food-Läden, die jahrelang eine Goldgrube waren, trägt sich nicht mehr.

Im thüringischen Suhl mußte erstmals ein Lokal schließen. Den Grund sieht Hübner im Geschäftsgebaren der Zentrale: „McDonald's kassiert, und wir machen Minus.“

Knapp 950 Filialen hat die amerikanische Fast-food-Kette derzeit in Deutschland. Rund die Hälfte davon wird von Franchise-Nehmern geführt – Kaufleute, die