bayerische Variante. Wenn die Vereinsbank und die Hypo-Bank zusammengingen, „können in Bayern 25 Prozent der Filialen und 20 Prozent des Personals eingespart werden“, heißt es in einer Studie der WestLB. Doch die Schwächen beim Investment Banking oder der Vermögensverwaltung lassen sich mit der Konzentration auf die bayerische Metropole kaum beheben.

Wegen des gemeinsamen Großaktionärs Allianz wird besonders häufig über den Zusammenschluß von Hypo und Dresdner Bank spekuliert. Auch hier könnten Kosten in Höhe von vier Milliarden Mark jährlich gekappt werden.

Doch Diethart Breipohl, Finanzvorstand der Münchner Allianz, hat gegenüber dem britischen Fachblatt EUROMONEY eine neue Vision lanciert. „Manchmal denken wir, daß es mehr Argumente für eine integrierte Finanzgruppe gibt“, so der Allianz-Mann, der über die Anlagen der Allianz in Höhe von 320 Milliarden Mark wacht.

In der Branche keimt der Verdacht, Allianz, Dresdner und Hypo-Bank könnten eine Holding gründen, in der die drei ihre Vermögensanlagen einbringen. Ein riesiges Finanzkonglomerat würde entstehen, das weit mächtiger wäre als der bisherige europäische Marktführer, die Deutsche Bank.

Bisher hatte sich die Allianz damit zufriedengegeben, daß Dresdner und Hypo über ihre Filialen Versicherungspolicen des Konzerns vertrieben. Nun stellt Breipohl fest, daß es eine klare Trennung zwischen Bank- und Versicherungsprodukten nicht mehr gibt. Bei den Pensionsfonds könne es beispielsweise „eine gute Idee sein, das Beste im Bankgeschäft und bei der Versicherung zusammenzubringen“.

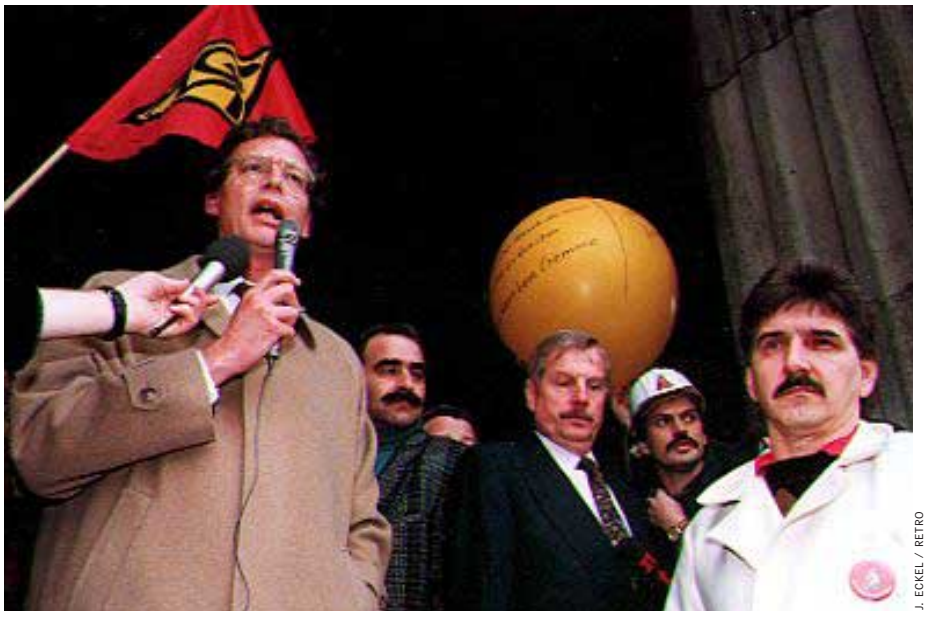
Für die Deutsche Bank, die sich durch den Erwerb des Versicherers Deutscher Herold selbst immer mehr zum Allfinanzkonzern wandelt, wäre dies eine echte Herausforderung.

Zwar hält Rolf-Ernst Breuer, der im Mai Kopper als Vorstandssprecher ablöst, nicht sonderlich viel von der Idee, eine andere deutsche Bank zu übernehmen. „Da müssen wir immer den Goodwill bezahlen“, sagt der Bankvorstand. Um Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen, sei dies der falsche Weg. Die Gewinne, die im Investmentbanking weltweit zu machen sind, scheinen Breuer vielversprechender.

Ein amerikanischer Investmentbanker, auf den Handel mit Unternehmen spezialisiert, legt sich fest: „Demnächst wird es ein oder zwei größere Zusammenschlüsse geben.“ Auch wenn viele Vorstände an ihren Posten kleben würden, der Druck werde zu stark.

Einzig die Commerzbank hat bisher keinen Großaktionär. „Wir sind für einen Aufkäufer über vier Milliarden Mark teurer geworden“, begrüßt Bank-Chef Kohlhaussen den höheren Aktienkurs.

Insofern hat sich seine Reise nach München auf jeden Fall gelohnt. ◆



J. ECKEL / RETRO

Krupp-Hoesch-Chef Cromme, Mitarbeiter (1993): *Hochöfen am liebsten dichtmachen*

KONZERNE

Rost unter der Farbe

Kaum schien der Stahlkonzern Krupp Hoesch saniert, steckt er schon wieder in neuen Schwierigkeiten.

Ich wußte, dat dat so kommt“, ruft der blonde Hüne seinen Kollegen zu. Die haben sich vor dem Werkstor der Westfalenhütte in Dortmund zu einem Demonstrationszug versammelt.

Ruhig ziehen in der grauen Kälte am Dienstag vergangener Woche einige tausend Stahlwerker mit Helmen und dicken Arbeitsanzügen zur Hauptverwaltung der Krupp Hoesch Stahl AG. „Wir haben hier schon genug geblutet“, sagt einer der Demonstranten, die nach 20 Jahren Stahlkrise schon wieder Angst um ihren Arbeitsplatz haben müssen.

Es sieht übel aus für die Stahlarbeiter in der alten Montanmetropole. Die von den einst über 20 000 übriggebliebenen 10 000 Beschäftigten der Stahlwerke von Krupp Hoesch befürchten, daß es ihnen bald so ähnlich geht wie vor dreieinhalb Jahren den Kollegen in Duisburg-Rheinhausen.

Dort hatte der heutige Krupp-Chef Gerhard Cromme trotz jahrelanger Demonstrationen von Belegschaft und Bevölkerung einen ganzen Stahlstandort dichtgemacht. „Wir wollen hier kein zweites Rheinhausen“, sagt ein Hoesch-Betriebsrat beim Marsch durch Dortmund.

Das will auch Cromme nicht. Der Chef des Anlagen-, Maschinen- und Stahlkonzerns wurde damals zum Buhmann Nummer eins im Revier, aufgebrachte Stahlarbeiter bewarfen ihn mit Eiern.

Doch die Stahlproduktion von Krupp in Dortmund macht laut einem internen Firmenpapier so horrende Verluste, daß sie „die Krupp Hoesch Stahl AG in eine bedrohliche Situation bringen“ könnte.

Die besten Firmen in Europa könnten die Tonne Stahl um 75 Mark je Tonne billiger fertigen als Krupp Hoesch in Dortmund, heißt es da. Das Fazit des Papiers: „Im Wettbewerb kann nur das Stahlunternehmen bestehen, das über eine exzellente Kostenposition verfügt.“

Genau eine solche Position hatte Krupp-Konzern-Chef Cromme angestrebt, als er vor vier Jahren die Stahlsparte von Krupp mit der des maroden Konkurrenten Hoesch verschmolz. Hoesch hatte in der Vergangenheit stets darunter zu leiden, daß der Standort Dortmund für die Stahlproduktion ungünstiger liegt als die Hochöfen der Konkurrenz am Rhein.

Die Fusion sollte das Problem lösen. „Wir haben mit dem Zusammengehen ein strategisches Problem für beide Unternehmen gelöst“, glaubte der Krupp-Boß noch vor sechs Monaten.

Der Krupp-Sanierer reduzierte bei etwa gleichbleibendem Umsatz die Belegschaft seit 1991 drastisch um 30 Prozent auf heute 70 000 und trennte sich von Geschäften, in denen Krupp keine führende Marktposition erreichen konnte. Gleichzeitig kaufte er Unternehmen wie den italienischen Edelstahlhersteller Terni oder den Dortmunder Anlagenbauer Uhde zu.

Der lange dümpelnde Krupp-Konzern konnte 1995 erstmals wieder ordentliche Gewinne machen und sogar eine Dividende bezahlen. Seitdem galt der 53jährige als einer der fähigsten Manager in Deutschland. „Beim Krupp-Konzern ist wieder Normalität eingekehrt“, verkündete der Chef. Doch Cromme jubelte zu

J. DIETRICH / NETZHAUT

Dortmunder Hoesch-Werk: *„Wir haben Angst, hier einen sozialen Sprengstoff zu erzeugen“*

früh: 200 Millionen Mark hat Krupp zur Überraschung des Vorstands im vergangenen Jahr beim Stahl verloren. Der Wettbewerb ist mörderisch, derzeit sind nur Preise wie 1976 zu erzielen.

Das hat für den Gesamtkonzern verheerende Folgen. Da auch die Sparte Edelstahl an Ertragskraft verloren hat, wirkt sich eine Krise in dieser Branche im Konzernergebnis besonders stark aus. Tapfer verspricht der Konzern, für 1996 noch einen auf die Hälfte reduzierten Gewinn von rund 300 Millionen ausweisen zu können.

Am liebsten würde Cromme wohl die Hochöfen und Stahlwerke in Dortmund dichtmachen. Doch das ist nicht so einfach.

Das ehemalige Kohle- und Stahlzentrum Dortmund ist schon heute mit rund 16 Prozent Arbeitslosigkeit ein sozialer Brennpunkt im Ruhrgebiet. „Wir haben Angst, hier einen sozialen Sprengstoff zu erzeugen“, meint ein Krupp-Manager.

Cromme wäre es auch recht, wenn er die marode Stahlschmiede in Dortmund an einen Konkurrenten wie Thyssen abgeben könnte, mit dem er schon gemeinsame Edelstahlwerke betreibt. Krupp und Thyssen haben sogar schon Gespräche über eine Fusion ihrer Stahlanlagen geführt.

Aber die Düsseldorfer winken einstweilen ab. Sie wollen mit den Krupp-Problemen in Dortmund nicht belastet werden. „In unseren Plänen ist eine weitere Kooperation mit Krupp nicht vorgesehen“, erklärt Thyssen-Chef Dieter Vogel.

Sein Krupp-Kollege Cromme muß allein weitermachen. Den Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft Krupp Hoesch will er am 5. Februar ein sogenanntes Optimierungsprogramm verabschieden lassen.

Für die Stahlwerker ist das Programm zu dünn. Sie fordern den Bau eines neuen Stahlwerks für 1,2 Milliarden Mark. Doch nach den heutigen Konzernplanungen sollen maximal 660 Millionen investiert werden.

„Damit werden nur die Investitionen nachgeholt, die in der Vergangenheit unterblieben sind“, kritisiert ein Hoesch-Betriebsrat. „Die wollen über den Rost nur Farbe schmieren.“ Vor allem aber sieht das Papier vor, daß noch einmal 2200 Dortmunder Stahlarbeiter gehen müssen.

Das Konzept beruht zudem auf einer heiklen Voraussetzung. Krupp sei vollständig von Kokskohlelieferungen durch die Ruhrkohle AG (RAG) abhängig und daher schlechtergestellt als die Konkurrenten, die einen Teil ihres Kokses selbst herstellten, heißt es in dem internen Strategiepapier.

Cromme verlangt deshalb, daß die RAG mit ihren Kokspreisen um 30 Prozent heruntergeht. Die Ruhrkohle verlange 226 Mark, während ausländische Lieferanten laut Krupp nur 160 Mark pro Tonne Koks nehmen.

Die Attacke auf die RAG ist pikant: Denn Krupp ist an der Ruhrkohle beteiligt, und Cromme sitzt selbst im Aufsichtsrat der deutschen Kohleeinheitsgesellschaft.

Zudem hat sich Krupp erst vor wenigen Jahren in langfristigen Lieferverträgen an die Ruhrkohle gebunden, die eigens auf dem Hoesch-Gelände in Dortmund für 1,2 Milliarden Mark eine hypermoderne Kokerei gebaut hat. „Ich halte es für unfair, die schon lange bekannten Standortnachteile allein auf den Kokspreis zurückzuführen“, meint ein Kenner der Stahlbranche.

Die Attacke wird Crommes Problem nicht lösen. Die Ruhrkohle AG fördert ihre Kohle selbst mit hohen Verlusten. Mit Milliarden aus dem Steuertopf subventioniert, muß sie laut Gesetz alle deutschen Hüttenwerke gleich behandeln. Gibt sie Cromme einen Preisnachlaß, werden sich die Krupp-Konkurrenten beklagen. Kriegen alle einen Rabatt, ist der Nutzen für Krupp wieder dahin.

Auch ein klärendes Gespräch am vergangenen Dienstag in Düsseldorf half Cromme nicht weiter. Nach einem Treffen der Kontrahenten beim Düsseldorfer Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) verlautete, Krupp müsse sich gedulden, bis die Bundesregierung in der zweiten Februarhälfte entschieden habe, wieviel an Subventionen die Ruhrkohle überhaupt noch erwarten kann.

Viel Entgegenkommen wird es für Cromme nicht geben. Bei der Ruhrkohle heißt es nur: „Kokspreise in der von Krupp Hoesch geforderten Größenordnung sind unrealistisch.“ ◆