

Crash im Revier

Herrschen in der deutschen Wirtschaft bald amerikanische Sitten? Die geplante, feindliche Übernahme des Thyssen-Konzerns durch den Konkurrenten Krupp wird das Land verändern. Noch wehren sich Politiker und Belegschaften. Ihr Zorn richtet sich vor allem gegen die Banken.

Drei Monate lang feilten die Investmentbanker von Goldman, Sachs unter strengster Geheimhaltung an einem verwegenen Plan. Um ganz sicherzugehen, hatten sie die Namen der Beteiligten verschlüsselt. Nur wenige kannten den Code.

Bis ins Detail legten die Spezialisten fest, wie die – nicht ganz freiwillige – Fusion zweier Konzerne mit den Phantasienamen Hammer und Thor ablaufen sollte: vom Kaufangebot an die Thor-Aktionäre über die Finanzierung des Kaufpreises bis zur bilanziellen Bewältigung des finanziellen Kraftakts innerhalb weniger Jahre.

Für die Experten stand fest: So konnte sie gelingen – die feindliche Übernahme eines deutschen Großkonzerns durch seinen kleinen und schwächeren Konkurrenten.

Zwei deutsche Großbanken wurden eingeweiht in den Plan, sie sollten für die Finanzierung des Milliarden Deals sorgen. Die Deutsche und die Dresdner Bank spielten bereitwillig mit: Sie wollen beweisen, daß der deutsche Finanzmarkt ein Markt wie

jeder andere ist – und daß sie bereit sind für das globale Monopoly namens Investmentbanking.

Doch dann platzte am Montag der vergangenen Woche das Geheimnis, der Code ist entschlüsselt: Hinter dem Namen des germanischen Gottes Thor und seiner Waffe verbergen sich die Düsseldorfer Thyssen AG und deren Essener Konkurrent Krupp Hoesch.

Mit Hilfe der Banken will Krupp-Chef Gerhard Cromme die finanzstarke Thyssen AG schlucken – und den Deal durch den Verkauf von Unternehmensteilen finanzieren. Über 200 Millionen Mark will sich Cromme den Masterplan aus den Denkstuben weltweit agierender Finanzanalysten kosten lassen, Erfolgsprämie inklusive.

Cromme, 54, denkt in großen Dimensionen: Der Manager will nicht länger in der Bundesliga, er will in der Weltliga spielen. Doch dafür ist Krupp (Umsatz: 24 Milliarden Mark) zu klein.

Gemeinsam mit Thyssen entstünde ein Konzern von Weltformat: 62 Milliarden Mark Umsatz, 190 000 Beschäftigte – der fünftgrößte Stahlhersteller der Welt und ein weltweit bedeutender Zulieferer der Automobilindustrie.

Der Manager setzte auf die Überraschung des Gegners: Seinen Konkurrenten, den Thyssen-Chef Dieter Vogel, 55, wollte er mit dem Plan einer unfreundlichen Übernahme konfrontieren – und ihn so zu einer friedlichen Fusion überreden.

So weit kam es nicht. Der Plan wurde vorzeitig bekannt, und noch ehe Cromme seine Ziele erläutern konnte, formierte sich massiver Widerstand.

Nur wenige Tage nachdem die Kohlekumpel die Autobahnblockaden an Ruhr und Saar abgeräumt hatten, wirkte der Coup der Bankiers und Stahlbosse in der Krisenregion wie ein neuer Brandsatz. In Nordrhein-Westfalen, so rechneten Betriebsräte und IG Metall vor, würde der Deal mehrere zehntausend Arbeitsplätze kosten. In Bonn herrschte Alarmstimmung.

Fast 4,7 Millionen Arbeitslose im Vorwahljahr – und jetzt das noch. Die immer neuen Hiobsbotschaften treiben die Arbeiter zu Tausenden auf die Straße, ihr Protest (siehe Seite 102) wird radikaler.



Thyssen-Chef Vogel
Beschwerde über Wildwest-Manieren





Vor zwei Wochen durchbrachen empörte Bergarbeiter aus Angst um ihre Arbeitsplätze in Bonn die Bannmeile, in Berlin besetzten Bauarbeiter Baustellen im künftigen Regierungsviertel. Und nun sind die Stahlarbeiter in Aufruhr.

Mit Schilden mußten Polizisten Krupp-Chef Cromme schützen, als er ihnen seine Pläne erläutern wollte. Eier flogen, einer rief: „Hängt ihn auf.“

Die Hiobsbotschaft aus dem Revier war dem Kanzler am Montag abend telefonisch übermittelt worden – von Thyssen-Chef Vogel persönlich. „Wenn das so kommt“, empörte sich anderntags Helmut Kohl im vertraulichen Koalitionsgespräch, „dann wird viel zerstört in dieser Republik.“ Es gebe leider keine verantwortlichen Unternehmer mehr, nur noch Manager. „Die gucken völlig unbeteiligt zu, was in diesem Land passiert.“

„Die Politik ist den Finanzjongleuren ausgeliefert“, klagte auch der nordrhein-westfälische Wirtschaftsminister Wolfgang Clement. In der Landesregierung machte das Wort vom „Dallas im Ruhrgebiet“ die Runde. In den Hauptrollen: traditionsbeladene Industriedynastien, selbstbewußte Konzernherren und provisionsversessene Banker.

Einen solchen Wirtschaftskrimi hat es in Deutschland lange nicht gegeben. Da treten zwei der hoffnungsvollsten Vertreter der neuen deutschen Managergeneration gegeneinander an – es geht um Macht und Milliarden und um die Frage, wie sich die deutsche Wirtschaft in den Zeiten der Globalisierung wandelt.

Crommes Coup verändert die Landschaft: Zum erstenmal findet in Deutschland eine Übernahmeschlacht dieser Dimension statt, zum erstenmal scheren die Banken aus dem Modell Deutschland aus – eine Ära geht unwiderruflich zu Ende.

Es war die Zeit der Deutschland AG: Die Wirtschaft des Landes präsentierte sich als geschlossenes System, auf vielerlei Weise vernetzt und abgeschottet gegen Fremde.

Als in den achtziger Jahren die sogenannten Raider amerikanische Firmen auslachteten, konnte diese Art des Wirtschaftens nicht nach Deutschland überschwappen. Die Banken hielten Wacht.

Die Kreditinstitute sind in Corporate Germany, wie die Amerikaner das deutsche Modell nennen, stärker als irgendwo

Krupp-Chef Cromme (vor Konzernzentrale)
Kühl kalkulierte Attacke

sonst: Sie sitzen in den Aufsichtsräten fast aller großen Konzerne – auch konkurrierender wie Thyssen und Krupp –, sie halten selbst große Beteiligungen, und sie verfügen über das sogenannte Depotstimmrecht, das ihnen die Aktionäre unter ihren Kunden abtreten, über zusätzlichen Einfluß.

Das System hatte seine Vorteile für alle Beteiligten: Die Banken verdienten prächtig als Kreditgeber dieser Konzerne, deren Manager konnten weitgehend schalten und walten, wie sie wollten, und die Gewerk-



Protestierende Thyssen-Arbeiter (in Duisburg)
Die Geduld der Arbeitnehmer scheint erschöpft

schaften, über die Mitbestimmung in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden, sorgten dafür, daß den Belegschaften allzu große Härten erspart blieben.

Das System hat allerdings auch einen gravierenden Nachteil: Es führte zu Verkrustungen. Die großen Konzerne kamen sich nicht mehr als nötig in die Quere – der Wettbewerb wurde eingeschränkt. Notwendige Anpassungen fanden nicht statt.

Die amerikanischen Übernahmeschlachten der achtziger Jahre, von geldgierigen Firmenräubern mit geliehenem Geld entfacht, waren Exzesse. Sie dienten nur einem Ziel: dem schnellen Profit.

Heute sind unfreundliche Übernahmen in den USA wieder an der Tagesordnung. Aber der Stil hat sich wesentlich geändert, und das Ziel ebenfalls: Konzerne

FOTOS: AP

schlucken ihre Konkurrenten, um größer und stärker, also wettbewerbsfähiger zu werden.

Die raffgierigen Raider kämen heute gar nicht zum Zug – weil ihr Wirken die US-Wirtschaft grundlegend verändert hat. Die Konzerne wurden umgebaut, sie sind heute schlanker denn je. Zum Ausschlachten gibt's da nicht mehr viel.

So hatten selbst die martialischen Schlachten alten Stils nach Ansicht vieler Ökonomen, im nachhinein betrachtet, ihr Gutes: Sie brachen die alten verkrusteten Strukturen auf. Am Ende dieses schmerzhaften Prozesses war die US-Wirtschaft wettbewerbsfähiger als zuvor.

Steht nun der deutschen Industrie eine ähnlich schmerzhaftes Roßkur bevor? Herrschen in der deutschen Wirtschaft bald anglo-amerikanische Verhältnisse?

Wenn es nach dem Willen der Banken geht, ist die Antwort klar: Firmenübernahmen, im Fachjargon Mergers & Acquisitions, sind weltweit ein glänzendes Geschäft, und da wollen die deutschen Kreditinstitute nicht abseits stehen. Sie haben internationale Investmentbanken aufgekauft, in der Londoner City Dependancen errichtet und für viel Geld von der dortigen Konkurrenz Spezialisten abgeworben – nun wollen sie endlich zeigen, daß sie das Geschäft auch verstehen.

Die Schlacht um Thyssen kommt der Deutschen Bank gerade recht. Im Mai tritt Rolf-Ernst Breuer an die Spitze des größten deutschen Geldhauses, und der designierte Chef, von Hause aus Investmentbanker, will künftig auf den globalen Finanzmärkten mitmischen.

„Mir liegt sehr daran, daß dieser erste große Fall am Finanzplatz ein Exempel setzt“, sagt der Bankvorstand, der in Personalunion Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse ist. Es sei wichtig, daß die Spielregeln eingehalten würden.

Wer im globalen Geldgeschäft mitspielen will, muß die Regeln einhalten – das ist klar. Doch diese Regeln schützen derzeit vor allem das Kapital, das rund um den Globus nach rentierlichen Anlageformen sucht.

Die Finanzmärkte sind die treibende Kraft in der Globalisierung der Wirtschaft, nun sind sie dabei, die Festung Deutschland zu knacken: Die Konzerne orientieren sich immer mehr an den Vorgaben dieser Märkte, sie verfolgen das Ziel des Shareholder-value, der Mehrung des Aktionärsvermögens, sie stoßen deshalb Firmenteile ab, die keinen entsprechenden Ertrag bringen, und kaufen andere hinzu, die mehr Profit versprechen.

Viele Ökonomen bewerten diese Form des Wirtschaftens als brutalen Kapitalismus. Der Widerstand wächst, und Cromme bekam ihn zu spüren.

Der Kanzler und der Ministerpräsident machten Druck, die Belegschaft ging auf die Straße – da konnte Cromme gar nicht anders: Er ließ sich auf Gespräche mit seinem Kontrahenten Vogel ein.

Seither wiegen sich die Politiker in der trügerischen Hoffnung, der Kampf Hammer gegen Thor könne wie ein Spuk wieder verschwinden. Beide Seiten sollen sich auf eine Fusion ihrer Stahlaktivitäten, auf eine gemeinsame Stahl AG, einigen.

Binnen acht Tagen sollten die feindlichen Lager, moderiert vom ehemaligen Mercedes-Chef und jetzigen Ruhestandler Helmut Werner, eine friedliche Lösung finden.

Die Zeit drängt, der Druck ist enorm. Doch Cromme hat seinen Hammer-Plan nicht zurückgezogen, nur ausgesetzt. Das Übernahmeangebot wurde nur auf Eis gelegt: „Wir können nicht verhandeln und denen dann den Revolver auf die Brust setzen“, sagt einer der Unterhändler: „Aber jeder weiß, da hinten liegt die Pi-

stole.“ Cromme will weiter die vollständige Fusion der beiden Konzerne.

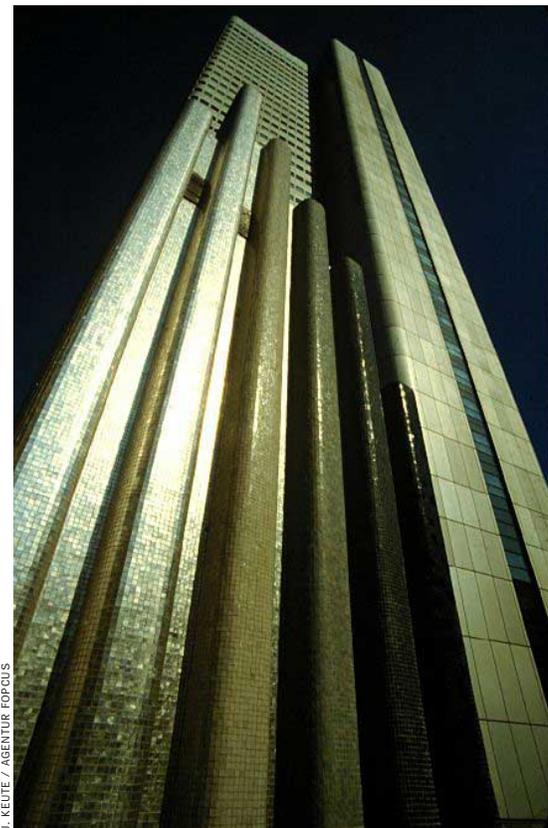
Doch auch der Krupp-Chef braucht für seinen Kurs die Zustimmung der Eigentümer. Und wird er sich einer gemeinsamen Stahl AG wirklich verschließen können, wenn seine wichtigsten Forderungen erfüllt werden?

Am Freitag schienen sich die Kontrahenten etwas nähergekommen zu sein – obwohl Thyssen sich weigerte, über eine Gesamtfusion zu verhandeln. Cromme ließ sich darauf ein, allein über Stahl zu reden – vorerst, wie es bei Krupp heißt: „Anschließend“, so ein Krupp-Manager, „können wir immer noch über den Rest reden.“

Das Poker hat begonnen. Wenn die Gespräche platzen, soll alles nach Plan laufen und das Übernahmeangebot an die Aktionäre – 435 Mark pro Anteilschein – im



Deutsche-Bank-Zentrale in Frankfurt
Ein Exempel für den Finanzplatz



Dresdner-Bank-Zentrale in Frankfurt
Die Stahlarbeiter rücken an



Bank-Vorstände Breuer, Cartellieri
Mitspielen beim großen Monopoly



Bank-Vorstände Sarrazin, Röllert
In beiden Aufsichtsräten vertreten

Revierkämpfe Konzernstruktur von Thyssen und Krupp

Angaben in Mark, Stand 1996, Gewinne vor Steuern, Konzernumsatz = Außenumsatz

THYSSEN

KRUPP

Umsatz: **38,7 Mrd.** Gewinn: **654 Mio.** Mitarbeiter: **122 659**

Umsatz: **24,0 Mrd.** Gewinn: **336 Mio.** Mitarbeiter: **69 608**

wichtige Unternehmensbereiche

wichtige Unternehmensbereiche

Investitionsgüter und Verarbeitung

Umsatz: **12,7 Mrd.** Gewinn: **475 Mio.** Mitarbeiter: **54 119**

Maschinen-, Anlagenbau, Automobiltechnik

Umsatz: **8,2 Mrd.** Gewinn: **352 Mio.** Mitarbeiter: **32 917**

Stahl

Umsatz: **10,6 Mrd.** Gewinn: **242 Mio.** Mitarbeiter: **35 990**

Stahl, Verarbeitung

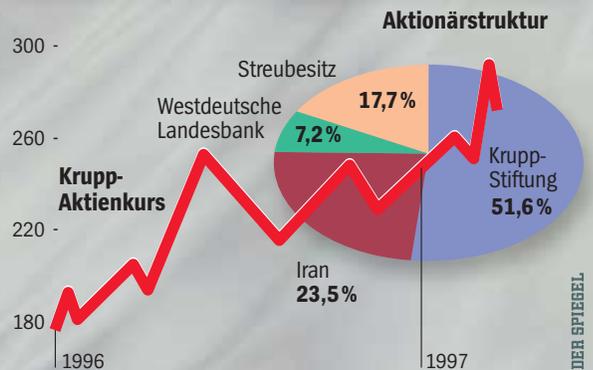
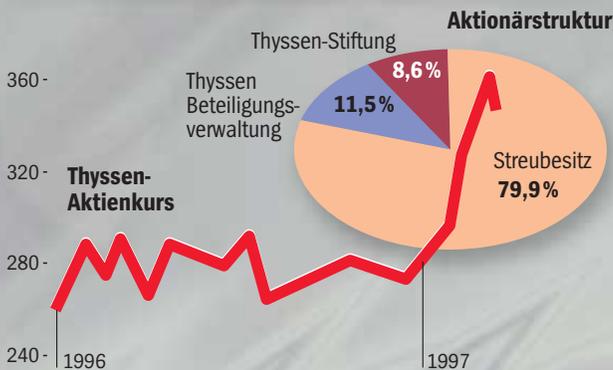
Umsatz: **13,3 Mrd.** Gewinn: **55 Mio.** Mitarbeiter: **30 850**

Handel und Dienstleistungen

Umsatz: **18,2 Mrd.** Gewinn: **1 Mio.** Mitarbeiter: **31 658**

Handel und Dienstleistungen

Umsatz: **5,6 Mrd.** Gewinn: **17 Mio.** Mitarbeiter: **4 179**



Bundesanzeiger veröffentlicht werden. Dann wäre die Aktion Hammer und Thor nicht mehr zu stoppen. Ein Krupp-Mann: „Ein Knopfdruck genügt.“

Oder hat Cromme nur geblufft? Geht es ihm nur darum, Thyssen zu ernsthaften Verhandlungen über einen – wirtschaftlich sinnvollen – Zusammenschluß der Stahlproduktion zu bewegen?

Sicher ist: Es mußte etwas geschehen. Er habe doch gar keine andere Wahl gehabt, begründete Cromme sein Vorgehen gegenüber der Düsseldorfer Landesregierung. „Wenn wir das jetzt nicht machen, gibt es Krupp in fünf Jahren nicht mehr.“

Krupp erwirtschaftet beim Stahl derzeit rund 200 Millionen Mark Verlust pro Jahr. Und überhaupt habe er mehr als 20mal in den zurückliegenden zwei Jahren vergebens versucht, sich mit Thyssen über eine Fusion ihrer Stahlfirmen zu einigen. Thyssen habe nicht das geringste Entgegenkommen gezeigt.

Deshalb beauftragte Cromme die Investmentbanker von Goldman, Sachs, der Deutschen und der Dresdner Bank mit der Ausarbeitung des Eroberungsplans. Das Ergebnis klang verlockend: „Bereits im Frühjahr 1998“, heißt es in einer streng vertraulichen Expertise der Banken („Zusammenschluß von Hammer und Thor“),

„kann die angestrebte Fusion der beiden Obergesellschaften wirksam werden.“

Der finanzschwache Krupp-Hoesch-Konzern müsse zwar für den Kauf eines 60prozentigen Thyssen-Anteils Kredite in Höhe von neun Milliarden Mark aufnehmen. Das aber sei kein großes Problem, so die Experten: In nur zwei Jahren könne der neue Konzern „einen großen Teil der Verschuldung“ aus eigenen Mitteln tilgen.

Noch ehe die Thyssen-Manager mit ihrem Vorstandschef Dieter Vogel merkten, was sich hinter ihrem Rücken zusammenbraute, hatten die Banker ihr Opfer im Computer längst seziiert und ausgeweidet. Bis zum 31. Dezember 2000 hatten sie

Die Finanzierung der Fusion ist kein Problem

für das gemeinsame Unternehmen „Proforma-Konzernbilanzen“ erstellt – mit den allerbesten Ergebnissen.

Bereits zum Ultimo 1998 seien „auskömmliche Bilanzrelationen zu erreichen“. Die Verschuldung des virtuellen Konzerns könne vom 1. August 1997 bis zum 31. Dezember 1998 von 18 auf 11,5 Milliarden Mark und bis Ende des Jahres 2000 sogar auf 7 Milliarden Mark reduziert werden.

Überschwengliches Urteil: „Dies ist weniger als die Summe der Finanzschulden von Hammer und Thor vor dem Zusammenschluß in Höhe von 8,1 Milliarden Mark. Mit anderen Worten: Mehr als die für den Thor-Erwerb aufgenommenen Finanzschulden sind bis zu diesem Zeitpunkt getilgt.“

Die Zinsbelastungen setzt das Bankenkonzortium erstaunlich niedrig an. Für die Übernahmekredite haben die Experten für 1997 Zinsen von lediglich 245 Millionen Mark errechnet. 1998 müßte Krupp Hoesch etwas mehr zahlen – 315 Millionen Mark. Doch diese Last werde durch die Thyssen-Dividende in Höhe von 215 Millionen Mark „weitgehend ausgeglichen“.

Von den Zinsbelastungen durch Alt-schulden ist in der Expertise gar nicht die Rede. Die Verfasser gehen ohnehin davon aus, daß sich die beiden Ruhrkonzerne bei einer Fusion von zahlreichen Tochtergesellschaften trennen müßten. Anderenfalls sei der neue Gigant nicht überlebensfähig.

Cromme und seine Bankiers griffen bei ihren Plänen auf eine Idee zurück, die in den USA bei feindlichen Übernahmen oft praktiziert wird: Der Kauf von Thyssen soll sich selbst finanzieren.

Ein Teil der Kaufsumme, so die Berechnung, müsse durch Synergien wieder her-einkommen. Bis zum Jahr 2001 errechneten

die Strategen von Krupp und den Banken allein beim Stahl Einsparungen in Höhe von rund 500 Millionen Mark pro Jahr.

Für den Bereich Handel kalkulierten die Investmentbanker Synergie-Effekte in Höhe von gut 140 Millionen Mark, für die Sparte Automobilzulieferung über 90 Millionen und für den Bereich Investitionsgüter knapp 60 Millionen Mark. Allein durch die Zusammenlegung der Verwaltungen, heißt es im Konzept, könnten über 50 Millionen Mark eingespart werden.

„Krupp befindet sich in einem bedrohlichen Verdrängungswettbewerb“

Das meiste Geld soll allerdings der Verkauf von Firmen und Immobilien einbringen. Krupp will sich dafür von 18 Firmen und Beteiligungen trennen – darunter vom 4,6prozentigen Anteil an der Ruhrgas (geschätzter Erlös: 650 Millionen Mark) bis hin zur Walter Hundhausen GmbH & Co. KG. Der Hersteller von Formgußteilen soll fünf Millionen Mark einspielen.

Beim Noch-Konkurrenten Thyssen würden die Aufkäufer sogar die 24stöckige Hauptverwaltung in Düsseldorf zum Verkauf anbieten. Sie soll zusammen mit anderen Immobilien rund vier Milliarden Mark einbringen. Auch der Mobilfunkbereich von Thyssen (E-Plus) steht auf der Verkaufsliste. Veba-Chef Ulrich Hartmann und sein Kollege Dietmar Kuhnt von RWE haben bei Cromme bereits Interesse angemeldet.

Die Krupp Stahl AG, so Konzernchef Cromme, befinde sich in „bedrohlichem Verdrängungswettbewerb“ mit den Konkurrenten British Steel, der belgischen Sidmar und der französischen Usinor Sacilor, beide die einzigen Stahlkonzerne ihrer Länder. Gegenüber den weitaus moderneren Produzenten sei Krupp nicht mehr wettbewerbsfähig. Beispielsweise produzieren die Hochöfen und Stahlwerke in Dortmund die Tonne Stahl um 50 Mark teurer als der Konkurrent Thyssen mit seinen verkehrsgünstig gelegenen Hütten am Rhein in Duisburg.

Die Lage der Stahlfabriken von Krupp ist nach Einschätzung von Krupp-Managern so verheerend, daß dadurch der gesamte Konzern ins Schlingern geraten könne. Den Essener Konzern drücken nicht allein die jährlichen Stahlverluste von rund 200 Millionen Mark, weit mehr noch ins Geld gehen die dringend erforderlichen Sanierungsmaßnahmen am Stahlstandort Dortmund. Allein dafür rechnet Cromme mit einem Aufwand von 650 Millionen Mark.

Die Alternative dazu wäre die Stilllegung der drei Dortmunder Stahlfabriken Hörde, Phoenix und Westfalenhütte. Dafür müßte Krupp einschließlich der Sozialpläne rund 850 Millionen Mark aufwenden.



Thyssen-Hochhaus in Düsseldorf: Nach der

Schnell abstoßen

Krupps Verkaufspläne im Falle einer Thyssen-Übernahme

geplante Nettoerlöse
in Millionen Mark

KRUPP

Ruhrgas-Beteiligung	ca. 650
Novoform, Garagentore, Container	ca. 500
Werner & Pfleiderer, Maschinenbau	240
Bilstein, Stoßdämpfer	120
AUBI, Baubeschläge.....	100
Krupp Kautex, Maschinenbau, Autobenzintanks.....	80
Krupp Bautechnik.....	65
Geo W. King, Achsen, Karosserieteile	50
Titan Umreifungstechnik	45
Krupp Coroplast, Maschinenbau	40
Krupp Druckereibetriebe.....	30
Packungstechnik.....	30
Krupp Stahlbau Berlin	20
Krupp Stahlbau Hannover	15
Reisebüro Dr. Tigges/Panopa Reisebüro	13
Krupp Extraktionstechnik	10
Walter Hundhausen, Gießerei	ca. 5

THYSSEN

Thyssen Immobilien.....	ca. 4000
Thyssen Telecom.....	2000
Öl- und Kohlehandel.....	140
Thyssen Polymer, Fensterrahmen	650



Übernahme soll die Hauptverwaltung des Konkurrenten verkauft werden

Einen Ausweg aus der vertrackten Lage sieht Cromme schon seit langem in einer Fusion seiner Stahlfirma mit Thyssen. Doch Thyssens Stahlchef Eckehard Schulz lehnte das bislang stets ab. Krupp müsse erst seine Hausaufgaben machen, ließ er verlauten.

In den Vorständen der beiden Konzerne geht die Angst um, sich mit den Stahlproblemen von Dortmund einen zweiten Fall Rheinhausen einzuhandeln. Die Stilllegung des ehemaligen – modernen – Krupp-Stahlwerkes im Duisburger Ortsteil Rheinhausen hatte zu den bislang schwersten Arbeitskämpfen in der Republik geführt. Wochenlang demonstrierten Stahlarbeiter gegen die Schließung, sie besetzten Brücken und Autobahnen.

In Dortmund, so die Einschätzung der Stahlmanager, könnte sich bei der Schließung von Krupp-Werken eine solche Aktion wiederholen. Thyssen-Chef Vogel und sein Management waren bislang bestrebt, sich auf keinen Fall dieses Problem aufzubürden.

Die Düsseldorfer Manager konnten es sich leisten, den Konkurrenten immer wieder abzublocken. Denn Thyssen steht nicht nur beim Stahl besser da. Der Konzern mußte zwar im abgelaufenen Geschäftsjahr einen drastischen Gewinneinbruch von 775 auf 350 Millionen Mark hinnehmen, Bankexperten erwarten aber schon in den nächsten Jahren deutliche Gewinnsteigerungen.

Als Anfang dieses Jahres der Kurs der Thyssen-Aktie zügig zu steigen anfang,

glaubte Vogel, diesen Erfolg seiner Unternehmensführung anrechnen zu können. Er irrte. Die Krupp-Banken hatten offensichtlich damals schon begonnen, Thyssen-Aktien aufzukaufen – was alle Beteiligten vehement bestreiten.

Noch im vorigen Jahr wurden die Thyssen-Aktien meist zwischen 260 und 280 Mark gehandelt. Auch einige größere Tagesumsätze im Sommer und Herbst konnten den Kurs nicht nachhaltig beflügeln.

Doch von Januar an ging es dann steil nach oben. Als der Handel am vergangenen Dienstag für zwei Tage ausgesetzt wurde, notierte die Aktie schon bei 347 Mark. Am Donnerstag früh begann das Börsengeschäft wieder, zum Börsenschluß wurden 376 Mark für den Stahlwert bezahlt, am Freitag gar 391 Mark.

Daß der Kurs weiter steigt, kann zweierlei bedeuten: Die Börsianer setzen, trotz der gegenwärtigen Gespräche, weiter auf eine feindliche Übernahme. Oder die Krupp-Verbündeten kaufen auf, trotz aller Dementis.

Cromme jedenfalls hat in seiner Karriere bewiesen, daß er auch extremem Druck standhalten kann. Er gilt als Strategie, der sein

Ziel nicht aus den Augen verliert. Unbeirrt von allen Anfeindungen übernahm der Jurist 1991 den Dortmunder Konkurrenten Hoesch, auch damals verlief die Fusion nicht friedlich: Hoesch-Chef Kajo Neukirchen wehrte sich anfangs, gab aber schließlich, um einige Millionen Mark Abfindung reicher, den Widerstand auf. Heute bezweifelt kaum noch jemand den Sinn der Aktion.

Diesmal trifft Cromme auf einen Gegner, der von seinen zahlreichen Anhängern als „Prototyp der jungen Managergeneration der neunziger Jahre“ (MANAGER MAGAZIN) gefeiert wird: Dieter Vogel, ein nachdenklicher, eher stiller Mensch – aber nicht weniger durchsetzungsstark als sein Widerpart.

Vogels Karriere verlief, bis vor kurzem, reibungslos: Daß er einmal ganz oben, an der Spitze eines Weltkonzerns, stehen wird, war vielen Beobachtern schon klar, als er, damals gerade 33 Jahre alt, den Teppichbodenhersteller Pegulan sanierte.

Auch Cromme konnte früh als Sanierer glänzen, bei den Flachglaswerken Vegla in Aachen. Mit Krupp übernahm er im Jahr 1989 einen maroden Konzern, der zuvor von einer Krise zur anderen gestolpert war. Cromme schien die Sanierung geschafft zu haben: Er verliebte sich Hoesch ein und schloß, gegen massive Widerstände, Rheinhausen. Da wurde auch er mit ähnlichen Elogen bedacht – einen „Paradeboß“ nannte ihn das MANAGER MAGAZIN – wie Vogel.

Die beiden kennen und duzen sich, wie zwei sich kennen und duzen, die fast parallel Karriere gemacht haben. Daß die beiden befreundet sind, ist ein Gerücht. Sie haben sich auch nicht im Urlaub getroffen, wie manche Blätter berichteten. In Cannes, wo sie zufällig gemeinsam urlaubten, kam es nur zum Telefonkontakt. Da verabredeten sich die beiden Manager zum Golfen.

Das Spiel fand nie statt. Am Tag der Verabredung mußte Vogel nach Deutschland;



Frankfurter Börse am 18. März

Von Januar an ging der Thyssen-Kurs steil nach oben

Der Kampf der Stahlbarone

Schon zur Jahrhundertwende stritten Krupp und Thyssen um die Vorherrschaft im Revier – auch mit Fusionen und feindlichen Übernahmen.

Dem Krupp-Chef blieb kaum eine Wahl: Die Schulden seines Unternehmens waren unermeßlich, die Auftragslage miserabel. So griff er zum allerletzten Mittel: Er verscherbelte das Familiensilber.

Löffel, Medaillen und Kannen – alles, was er noch nicht bei den Banken verpfändet hatte, ließ der Gußstahlfabrikant einschmelzen und als Barren verkaufen, „um nur keinen Arbeiter entlassen zu müssen“. So bewahrte er Krupp vor dem Bankrott – und seine Stahlkocher vor der Entlassung.

1848 war das, und der symbolträchtige Akt markierte den Beginn einer außergewöhnlichen Erfolgsstory: Alfred Krupp, der nach dem Tod seines Vaters mit 14 Jahren Firmenchef geworden war, schuf einen Konzern von Weltgeltung. Als er 1826 die marode Schmiede übernahm, beschäftigte das Unternehmen gerade 7 Mitarbeiter; sechs Jahrzehnte später befehligte Krupp ein Heer von 20 000 Arbeitern, befeuerte Dutzende von Hochöfen und förderte Kohle aus unzähligen Stollen des Ruhrgebiets.

Krupp war einer der wichtigsten Antriebsmotoren der industriellen Revolution. Ohne den Essener Stahlfabrikanten hätte das Revier kaum derart schnell so große Bedeutung erlangt.

Als einer der ersten in Deutschland führte Krupp Pensions- und Sterbekassen für seine Mitarbeiter ein, baute für sie Schulen, Ferienheime und Wohnsiedlungen. Der Patriarch residierte derweil in der Villa Hügel, einem Palast mit 220 Zimmern, den er hoch über dem Essener Baldey-See errichten ließ.

Dank seines Geschäftssinns mangelte es ihm nie an Geld. So ent-

wickelte er ein Verfahren, um nahtlos Eisenbahnräder zu schmieden; die Umrise von drei Räder bilden, übereinander gelegt, noch heute das Firmenlogo. Und so wurde Alfred Krupp zum „Kanonenkönig“, wie ein italienischer Oberst ihn taufte; mit seinen Waffen belieferte er halb Europa. Am berühmtesten: sein 42-Zentimeter-Mörser, die „Dicke Bertha“.

Während Krupp schon oben stand, war August Thyssen, 154 Zentimeter groß, auch wirtschaftlich noch ein kleiner Mann. 1871 gründete er nahe Mülheim ein erstes Bandeisenzwerk. Die wahre Geburtsstunde seines Imperiums schlug 18 Jahre später, als der Industrielle in zwei Monaten fast die gesamte Bauernschaft Bruckhausen bei Duisburg aufkaufte. Dort errichtete Thyssen ein riesiges Stahlwerk – noch heute ist es das Herzstück der Thyssen AG.

Thyssens Ehrgeiz war groß – und der Kampf um die Macht im Revier kannte keine Regeln. In Bruckhausen baute der Stahlbaron, obwohl Bauern protestierten, den ersten Hochofen ohne behördliche Genehmigung – die besorgte er sich, als der Bau halb fertig und nicht mehr zu stoppen war.

Thyssen kaufte von seinem Geld neue Firmen, wann immer es nötig war. Gemeinsam mit seinem zeitweiligen Geschäftspartner Hugo Stinnes vereinte er mehrere Zechen im Mülheimer Bergwerksverein und kaufte die Saar-Mosel-Werke. Mit Stinnes, dem 28 Jahre jüngeren Firmenjäger, der sich bei 4554 Gesellschaften einkaufte, drang Thyssen auch als Großaktionär bei der Gelsenkirchener Bergwerksverein AG ein – gegen den Willen der dortigen Direktoren. Die überrumpelten Manager

empfohlen ihren Aktionären, sich der feindlichen Übernahme zu beugen.

Auf ähnliche Weise verliebte Thyssen sich das Bergwerk Deutscher Kaiser in Hamborn ein. Verdeckt kaufte er ab 1883 nach und nach börsengehandelte Bergwerksanteile ein, sogenannte Kuxen – bis er schließlich 1891 die Mehrheit besaß.

Als es dem Thyssen-Konzern schlechter ging, suchte und fand er 1926 Rettung in den Vereinigten Stahlwerken, einem Zusammenschluß von vier mächtigen Ruhrkonzernen, der – ähnlich wie die I.G. Farben – als Spätfolge von Weltkrieg und Weltwirtschaftskrise entstand. Das Imperium mit seinen 250 000 Arbeitern produzierte 40 Prozent des deutschen Stahls. Krupp war nicht dabei.

Auch zu Hitler hielt die Essener Dynastie anfänglich Distanz. Während Thyssen-Sohn Fritz die NSDAP bereits eifrig unterstützte – später erschien seine zu Teilen autorisierte Biographie „Ich bezahlte Hitler“ –, zögerte Krupp-Erbe Gustav zunächst. Dem Auftritt Hitlers 1932 vor dem Düsseldorf Industrieklub, der den Nationalsozialisten das Wohlwollen der Wirtschaft einbrachte, blieb Krupp fern, um dann von 1933 an die neuen braunen Machthaber um so willfähriger zu stützen. Es ging ihm ums Geschäft.

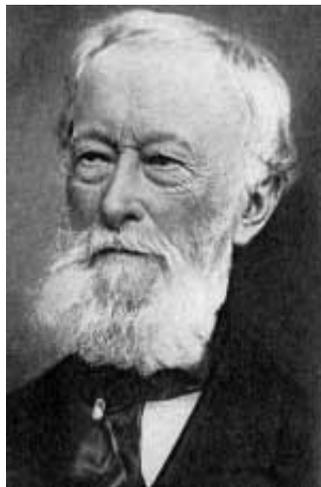
Schon im Jahr 1933 begannen die Kruppianer entgegen dem Versailler Vertrag damit, Unterseeboote und Zerstörer für die Marine zu bauen, später produzierten sie in über hundert Fabriken Tiger-Panzer, Panzerabwehrkanonen oder Flugabwehrgeschütze. Bis 1939 verdreifachten sich Umsatz und Belegschaft. Hitler ernannte Gustav Krupp und Sohn Alfred zu „Wehrwirtschaftsführern“.

Nach dem Krieg wurde Alfred Krupp als Kriegsverbrecher angeklagt und im „Krupp-Prozeß“ wegen Plünderung und Beschäftigung von Zwangsarbeitern zu zwölf Jahren Haft verurteilt – er diente den alliierten Anklägern dabei ganz bewußt als Symbol der deutschen Kriegsmaschinerie.

Doch 1951 wurde der Krupp-Erbe begnadigt. Die Stahlwerke waren, wie schon nach dem Ersten Weltkrieg, zerstört oder demontiert. Erst nach und nach gaben die Alliierten auch ihre Kontrolle über die Stahlindustrie auf – die Waffenschmiede an der Ruhr sollte nicht neu entstehen.



August Thyssen



Alfred Krupp

KEYSTONE



Krupp-Werk (1904): Kanonen für halb Europa

ULLSTEIN

Krupp verlegte sich auf andere Geschäfte, bot alles an von Kanalbrücken über Walfangschiffe bis zu Palmfruchtpressen und bemühte sich um ausländische Aufträge wie beim Bau des Assuan-Staudamms.

Auch die Vereinigten Stahlwerke wurden auf Betreiben der Siegermächte entflochten: Im Jahr 1953 gründete sich die August-Thyssen-Hütte AG neu – und entwickelte sich später als Thyssen AG zum größten Stahlkonzern der Republik: nicht mehr als Familienunternehmen, sondern als Aktiengesellschaft. Die Urenkel des Gründers August Thyssen, die Grafen Claudio und Federico Zichy-Thyssen, stiegen 1995 aus und verkauften ihre Anteile an die Commerzbank.

Krupp ist ebenfalls kein Familienunternehmen mehr. Nach dem Tod von Alfred Krupp von Bohlen und Halbach 1967 überführte Berthold Beitz, der langjährige Generalvollmächtigte, den größten Teil des Vermögens in eine Stiftung – so hatte es der letzte Krupp in seinem Testament festgelegt.

Beitz verwaltet seither als Stiftungschef und Ehrenaufsichtsrats das Erbe der Krupps; und er pflegt weiterhin die Erinnerung an die Familiendynastie. Bei allem, was er tue, frage er sich: „Was würde Alfred dazu sagen?“

am Flughafen wurde er schon erwartet: Die Staatsanwaltschaft hatte einen Haftbefehl gegen den Thyssen-Chef und einige Manager des Konzerns erwirkt.

Sie werfen ihnen vor, bei der Abwicklung des DDR-Betriebs Metallurgiehandel die Treuhand um 73 Millionen Mark betrogen zu haben. Die Haftbefehle sind inzwischen außer Kraft gesetzt, die Ermittlungen gehen weiter.

Seither hat Vogels steile Karriere einen Knick, plötzlich scheint alles schiefzulaufen. Seine großartigen Pläne für den Bereich Telekommunikation mußte er aufgeben, viel mehr als eine Beteiligung an E-Plus hat Thyssen nicht vorzuweisen. Und seine Pläne zur Restrukturierung des Konzerns wurden eher zwiespältig aufgenommen.

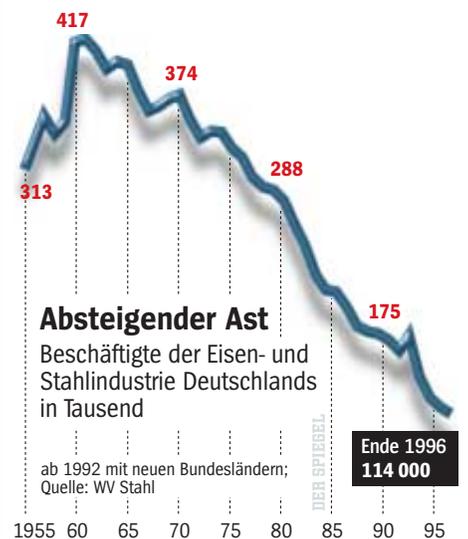
Aber auch Cromme mußte Niederlagen hinnehmen. Vor vier Jahren noch verkündete der Manager des Jahres 1992, die Gewinne des Essener Konzerns würden bald nach oben schießen, „wie ein Luftballon unter Wasser“. Jetzt wurde offenkundig, daß Krupp auf Dauer allein nicht lebensfähig ist.

Das muß den ehemaligen Generalvollmächtigten Berthold Beitz alarmieren. Der Testamentsvollstrecker des legendären Stahl-Tycoons Alfred Krupp von Bohlen und Halbach ist immer darauf bedacht, den Einfluß der von ihm domestizierten Krupp-Stiftung zu wahren.

Das vermeintliche Einvernehmen hinderte die beiden Kruppiener nicht, in den letzten Tagen häufig gegenteilige Positionen zu beziehen – höchst verwirrend für ihre Gesprächspartner.

Mal streute Cromme, er habe Beitz bereits im Dezember vorigen Jahres über die Aktion Hammer und Thor informiert und dessen Plazet erhalten. Mal offenbarte Beitz, er wolle nicht den Crash im Revier, werde aber von Cromme getrieben.

Vogel reagierte auf die Attacke der Krupp-Lenker gereizt. Er sei für Herrn



Cromme nicht zu sprechen, sagte er und mobilisierte die Politiker und die Belegschaft gegen die „Wildwest-Manieren“ der Konkurrenz.

Inzwischen organisierte Thyssen mit Hilfe international operierender Investmentbanken wie der Crédit Suisse First Boston, Morgan Stanley und unter Finanzassistenz der Commerzbank die Abwehrschlacht. Erwogen wird die Ausführung einer bereits genehmigten Kapitalerhöhung von 500 Millionen Mark – das könnte, bei einem Thyssen-Kapital von bisher 1,5 Milliarden Mark, die geplante Übernahme um ein Drittel verteuern.

Die Amerikaner nennen diese Abwehrwaffe gegen unerwünschte Firmenräuber eine „poison pill“. Solche Giftpillen sind jedoch im deutschen Übernahmekodex, den Thyssen und Krupp unterschrieben haben, verboten. Zumindest grundsätzlich: In dem speziellen Fall, argumentieren die Thyssen-Banker, sei das anders, die Kapitalmaßnahme sei ja bereits genehmigt, es müsse nur eine sinnvolle Investitionsmaßnahme angegeben werden, um sie zu verwirklichen.

Noch setzen die Politiker in Nordrhein-Westfalen und Bonn auf eine friedliche Einigung. Clement: „Eine Stahl AG wäre schon lange die vernünftigste Lösung gewesen.“

Das galt auch schon Anfang der achtziger Jahre. Zu der Zeit steckte die Stahlindustrie in einer schweren Krise, und Al-

fred Herrhausen, damals Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, sollte zusammen mit zwei weiteren sogenannten Moderatoren im Auftrag des Bonner Wirtschaftsministers Otto Graf Lambsdorff die Branche neu ordnen. Die Moderatoren schlugen vor, Stahlwerke zu schließen, Teile einzelner Konzerne – auch von Thyssen und Krupp – zu fusionieren und Tausende von Beschäftigten zu entlassen.

Der Plan scheiterte, die Widerstände waren zu groß – die Probleme blieben.

Daß eine Fusion von Thyssen und Krupp so abwegig nicht ist, erkannte auch der damalige Thyssen-Chef Dieter Spethmann: Er wollte 1983 seinerseits Krupp schlucken. Doch der Konkurrent war gut geschützt: Gegen den Willen der Krupp-Stiftung, die die Mehrheit der Anteile hält, geht gar nichts.

Nun verhandeln Thyssen und Krupp über eine gemeinsame Stahlfertigung – unter dem Druck von Crommes Drohung einer feindlichen Übernahme. Die Minimallösung könnte so aussehen: Thyssen und Krupp verschmelzen nur ihre Stahlwerke und damit die Bereiche, die nach der Schätzung von Krupp 70 Prozent der Synergien bringen. Auf dem Papier entstünde der drittgrößte Stahlkonzern Europas. Die Thyssen-Krupp Stahlgesellschaft könnte mit einer Produktion von rund 14 Millionen Tonnen Stahl pro Jahr auf Weltrang fünf rangieren.

Auch diese Lösung würde viele Stahlwerker ihre Jobs kosten. Die Unsicherheiten auf dem Weltstahlmarkt bleiben ebenfalls. In diesem Geschäft sind Preisschwankungen von 50 Prozent in kurzer Zeit möglich. Erwartete Gewinne können in wenigen Monaten zu massiven Verlusten werden.

Auch diese Lösung würde viele Stahlwerker ihre Jobs kosten. Die Unsicherheiten auf dem Weltstahlmarkt bleiben ebenfalls. In diesem Geschäft sind Preisschwankungen von 50 Prozent in kurzer Zeit möglich. Erwartete Gewinne können in wenigen Monaten zu massiven Verlusten werden.

Zudem würden die drastischen Personalschnitte, welche die gemeinsame Belegschaft von heute 66800 auf weit unter 60000 drücken wird, die Kasse belasten. Pro Arbeitsplatz geht eine Branchenfaustregel von 50000 Mark Sozialplankosten aus.

Die Zeit für die Operation ist knapp bemessen, spätestens Gründonnerstag soll der Kompromiß unterschriftsreif sein. Nach der ersten Gesprächsrunde in der vorigen Woche waren für Clement noch keine Ergebnisse in Sicht, aber er machte sich selbst Mut: „Der Einigungsdruck ist gewaltig. Ein Scheitern löst das Chaos aus.“

Der Sozialdemokrat ließ sich bislang auch nicht durch Gerüchte vom Bankenkonzern weiter auf Crashkurs und Kauf an der Börse unverdrossen die avisierte Thyssen-Mehrheit zusammen.

„Die Verantwortung dieser Unternehmen endet nicht am Werktor“, so Clement, „sie profitieren schließlich von einer Gesellschaft, die sich immer noch um den Aus-

Eisenharter Wettbewerb

Die größten Stahlerzeuger der Welt Rohstahlproduktion 1996 in Millionen Tonnen



Stahlproduktion von Krupp-Hoesch in Dortmund:

gleich unterschiedlicher Interessen bemüht, statt ihre Kräfte in unproduktiven Konflikten aufzureiben.“

Längst hat sich die Wut der Belegschaft und der Gewerkschaften gegen die beteiligten Banken gerichtet. „Da soll ein gesundes Unternehmen geschluckt werden, um die Gier der Banker zu befriedigen“, empört sich Dieter Kroll, der Vorsitzende des Thyssen-Betriebsrats.

Daß die beteiligten Geldhäuser „amerikanische Verhältnisse schaffen“, ist nicht nur für Walter Riester, den stellvertretenden Vorsitzenden der IG Metall, eine klare Sache: „Das ist ein anderes wirtschaftliches und gesellschaftspolitisches System.“

Die Arbeitnehmer müßten den Banken zeigen, so IG-Metall-Chef Klaus Zwickel, „daß Kapitalismus pur in unserem Lande nicht geht“.

Aufgebrachte Stahlarbeiter protestierten bereits vor der Duisburger Zweigstelle der Deutschen Bank, die Betriebsräte von Thyssen und Krupp forderten am Freitag vergangener Woche ihre Unternehmen auf, die Geschäftsverbindungen zu der Dresdner und der Deutschen Bank abzubauen. Und am Dienstag dieser Woche wollen 6000 Arbeiter in 200 Bussen nach Frankfurt fahren – zu den Zentralen der Großbanken.

Mit soviel Widerstand hatten die Banker nicht gerechnet. „Wir sind nicht im Driver Seat für das industrielle Konzept“, meinte der designierte Deutsche-Bank-Chef



J. DIETRICH / NETZHAUT

„Eine Stahl AG wäre schon lange die vernünftigste Lösung gewesen“

Breuer und gab damit die Verantwortung weiter.

Vor ein paar Wochen, so Breuer, habe Cromme die Investmentbanken der Deutschen Bank, der Dresdner Bank und Goldman, Sachs beauftragt, die kapitalmarkt-mäßigen Konsequenzen einer Übernahme abzuklären. Es werde Rat erteilt, „wie das Rechtsanwält und Wirtschaftsprüfer auch machen“, nichts Besonderes eben.

Daß auch andere Interessen berücksichtigt werden müssen, haben die demonstrierenden Stahlarbeiter und der politische Gegenwind aus Bonn und Düsseldorf den Bankern ins Gedächtnis zurückgerufen. Die Commerzbank, mit 5,75 Prozent an Thyssen beteiligt, hat sich offen auf die Seite der Düsseldorfer geschlagen.

Selbst Dresdner und Deutsche Bank begrüßen offiziell die Gespräche, die auf eine Kooperation im Stahlbereich hinauslaufen. Der öffentliche Druck hat die Banker beeindruckt, sie fürchten eine massive Kampagne gegen ihre Institute, wenn Cromme seinen Hammer-Deal durchzieht.

Voller Sorge betrachtet die internationale Finanzwelt das Treiben in Deutschland. Verwundert registrieren die ausländischen Beobachter, wie Cromme von der Polizei beschützt werden muß, derweil Vogel die Straße mobilisiert.

„Es besteht die Gefahr, daß Deutsche und Dresdner Bank kalte Füße bekommen und ein sanfter Deal hinter verschlossenen Türen ausgehandelt wird“, schrieb die FINANCIAL TIMES.



FOTOS: W. v. BRAUCHTISCH

Krupp-Herren Beitz, Cromme, NRW-Politiker Rau, Clement: „Den Jongleuren ausgeliefert“



Zunehmend erkennen auch die Banken, daß am Finanzplatz Deutschland – noch – ganz andere Regeln herrschen als in Großbritannien oder in den USA. Dort wäre nämlich undenkbar, woran sich weder Deutsche noch Dresdner Bank gestört haben: daß eine Bank einen Angreifer berät – und gleichzeitig im Aufsichtsrat des Gegners sitzt.

Einigen Thyssen-Aufsichtsräten fiel auf, daß ihr Ratskollege Ulrich Cartellieri, im Hauptberuf Vorstand der Deutschen Bank, sich bei den letzten Sitzungen, als tiefgreifende Veränderungen im Stahlbereich beschlossen wurden, zurückhielt und eifrig Notizen machte. Immerhin nahm Cartellieri an der jüngsten Thyssen-Hauptversammlung nicht teil, er ließ

sich wegen einer Darmgrippe entschuldigen.

Wolfgang Röllner, der Aufsichtsratschef der Dresdner Bank, saß dagegen ungerührt an der Seite von Thyssen-Chef Vogel. Röllners Nachfolger an der Spitze der Dresdner Bank, Jürgen Sarrazin, steht übrigens dem Krupp-Konzern als Aufsichtsrat zur Seite.

„Sie alle üben nicht nur eine Kontroll-, sondern auch eine Beraterfunktion aus, die plötzlich deutlichen Interessenkollisionen ausgesetzt ist“, kommentiert selbst die bankennahe BÖRSENZEITUNG. Ein solcher Filz wäre in angelsächsischen Ländern undenkbar. NRW-Finanzminister Schleußer erwägt sogar, juristisch gegen die beteiligten Banken vorzugehen.

„Die Rolle der Depotbanken und ihrer Vertreter im Aufsichtsrat ist äußerst fragwürdig“, sagt der Osnabrücker Rechtsprofessor und Take-over-Spezialist Theodor Baums. Die Depotstimmrechte, mit denen die Banken die Aktionäre auf der Hauptversammlung vertreten, sicherten beispielsweise der Dresdner und Deutschen Bank in der Thyssen-Hauptversammlung 1992 einen Stimmenanteil von 17 Prozent.

Geht der Thyssen-Deal schief, bekommen die Traditionalisten in den Chefetagen der Banken Auftrieb, für die Investmentbanker wäre es ein herber Rückschlag. Und doch wird die deutsche Wirtschaft auch

dann nicht zur Tagesordnung übergehen, wenn die Schlacht im Revier mit einer kleinen, friedlichen Lösung endet.

Die Begierde ist geweckt, bei Banken und Konzernherren. Viele deutsche Unternehmen gelten als unterbewertet – so wie es viele US-Firmen in den achtziger Jahren waren.

Schon nennt die WIRTSCHAFTSWOCHE weitere potentielle Übernahmekandidaten. Mannesmann und Continental, Spar und die Bayerische Vereinsbank.

Die Geschichte geht weiter, möglicherweise mit anderen Namen und mit anderen Hauptdarstellern. „Das, was jetzt begonnen hat“, prophezeite ein Krupp-Manager, „wird nicht am schwarzrotgoldenen Schlagbaum enden.“