STAHLINDUSTRIE

„Die Krupp-Front stand nicht“

Krupp-Chef Cromme mußte seinen Übernahme-Coup abrupt abbrechen: Die Banken und Berthold Beitz zauderten. Nun kommt die kleine Lösung – eine Krupp-Thyssen-Stahl AG.

Am Samstag vergangener Woche strahlte Krupp-Chef Gerhard Cromme im Aufsichtsrat noch Zuversicht aus. Der „Hammer und Thor“-Masterplan zur Übernahme des Thyssen-Konzerns schien machbar: „Wir haben beide Möglichkeiten parallel diskutiert“, so ein Teilnehmer der Sitzung.

Doch am Montag nachmittag war die feindliche Übernahme abrupt gescheitert. Mit ihren Unterschriften unter eine Acht-Zeilen-Nachricht wurde das öffentliche Duell zweier deutscher Traditionsfirmen vorzeitig abgebrochen.

Krupp erklärte das angekündigte Übernahmeangebot für „gegenstandslos“ und verpflichtete sich, „auch in Zukunft“ keine Übernahmeangebote an Thyssen zu machen. Alles sei wie eine „Seifenblase zerplatzt“, triumphierte Thyssen-Chef Dieter Vogel.

Der größte Übernahmecoup der deutschen Wirtschaftsgeschichte – er war beendet, bevor er so richtig begonnen hatte. „Deutschland ist eben kein guter Platz für solche Geschäfte“, schrieb die FINANCIAL TIMES: „Das war ein schwarzer Tag für den deutschen Kapitalismus.“ Krupp-Chef Cromme sei ein „Take-over King“, spottete der INDEPENDENT.

W. V. BRAUCHITSCH

Krupp-Chef Cromme: *„Wann drehen wir bei?“*

Auch Analysten und Fondsmanager hatten sich mehr erhofft, die Kurse von Thyssen und Krupp sackten. BILD jubelte: „Spekulanten flüchten“. Die Kehrtwende hat alle überrascht. Warum zeigte Gerhard Cromme, „der Hai“ (WIRTSCHAFTSWOCHE), auf einmal so wenig Biß? Noch zu Beginn der Verhandlungsrunde gab sich Cromme siegessicher. Er und die überwältigende Zahl der Analysten sahen einen Weltkonzern mit 62 Milliarden Mark Umsatz und 190 000 Beschäftigten entstehen. Der Aktienkurs von Krupp stieg in einer Woche um 66,50 Mark auf 338,50 Mark.

Cromme sah sich obenauf. Dem düpierten Vogel gab er zu verstehen, daß sich im künftigen Thyssen-Management einiges zum Effizienteren ändern müsse. Schon sehr bald werde er sich mit ihm über die Besetzung wichtiger Managementposten unterhalten.

Doch im Verlauf der Gespräche auf dem Thyssen-Schloß Landsberg in Essen-Kettwig am Montag drehte sich der Wind. Zwar sahen Moderator Helmut Werner, einst Mercedes-Chef, und NRW-Wirtschaftsminister Wolfgang Clement in der Stahlfusion betriebswirtschaftlich nur Vorteile. Werner: „So kommt die Stahlindustrie wieder in Form.“ Clement: „Die Stahlfusion ist längst überfällig.“ Doch sie dürfe nicht mit Methoden erkämpft werden, „die das Land explodieren lassen“ (Clement).

Auch Vogel machte Druck. Eine Viertelstunde lang zog er sich am Montag morgen mit Cromme zum Vier-Augen-Gespräch in eine stille Ecke von Schloß Landsberg zurück. Die Tonlage zwischen den Vorstandsvorsitzenden war gereizt, beinahe heftig.

Der Krupp-Chef solle seine feindlichen Übernahmeabsichten ein für allemal fallenlassen, herrschte der sonst so leise Thyssen-Mann den Konkurrenten an. Damit war klar: Andernfalls würde Vogel weitere Verhandlungen über einen gemeinsamen Stahlkonzern platzen lassen.

Längst war Cromme selbst am Zweifeln. Er spürte, daß die Stimmung draußen im Lande kippte. Sein Coup war bei den betroffenen Arbeitnehmern zum Symbol von unkontrollierbarer Bankenmacht und zynischem Kapitalismus geworden.

Auch Vogel fühlte sich unwohl: Je mehr Stahlwerker sich auf den Weg ins noble Frankfurter Bankenviertel machten, desto unruhiger wurde er. Der Gedanke, die Geldherren könnten ihm die Verantwortung für die Kundgebung der über 20 000 Stahlkocher vor ihren Hochhäusern zuschieben, machte ihm Sorgen.

Am Nachmittag dann zog sich Cromme zur Beratung mit den zwei anderen Krupp-Vorständen zurück, die ihn bei den Verhandlungen begleitet hatten. Die nicht anwesenden Krupp-Vorständler wurden telefonisch dazugeschaltet. Alles drehte sich um die Frage: „Wann drehen wir bei?“

Die Runde wurde sich schnell einig – Rückzug sofort. Nur nicht den Druck von Arbeitern und Politikern weiter steigern. Ob Crommes Verbündete – die Banken und der Krupp-Stiftungschef Berthold Beitz – auch wirklich eine wochenlange Übernahmeschlacht durchhalten würden, war den Vorständen mehr als unklar.

Denn ausgerechnet die Banken, die an dem Coup kräftig verdienen wollten, zeigten Anzeichen von Nervosität. „Die haben kalte Füße bekommen“, bestätigte später ein Krupp-Aufsichtsrat.

Die Commerzbank hatte schon früh erklärt, daß sie sich nicht beteiligen wollte. Nun scherte auch die Bayerische Hypo aus dem Kreis der Finanziers aus. Selbst die Dresdner Bank, hieß es in Frankfurt, habe bereits am Wochenende deutlich gemacht, sie würde den Klub lieber verlassen. Auch innerhalb der Deutschen Bank, so wurde den Krupp-Managern klar, herrschte Zoff über den Kurs (siehe Seite 88). Kontrahent Vogel blieben die Probleme seines Widersachers mit den Geldinstituten nicht verborgen.

Auch der Herrscher im Hintergrund des Krupp-Konzerns, Stiftungschef und Ehrenaufsichtsrat Berthold Beitz, drängte auf einmal in Richtung Rückzug. Er fand zwar die Idee einer Fusion mit Thyssen bestechend. Aber die Methode behagte ihm plötzlich nicht mehr so recht.

Er sagte mal ja, mal nein – offenbar je nach Gesprächspartner. „Es gab da bei ihm unterschiedliche Phasen“, erklärt ein Krupp-Manager. Einer der Verhandlungsteilnehmer in Landsberg merkte schnell: „Die Krupp-Front stand nicht.“

Einen Beschluß zugunsten des Schlachtplans hat die Stiftung, die mehrheitlich über Krupp gebietet, ohnehin nie gefällt. Beitz ermunterte Cromme, den Plan für das Take-over zu entwerfen, um dann – friedlich – mit Konkurrent Vogel zu verhandeln. So war es zwischen den beiden abgesprochen.

Durch eine Indiskretion geriet die Schlachtordnung durcheinander. Mit Hilfe der aufgebrachten Arbeiter und vieler Medien machte Vogel gegen vermeintliche „Wildwest-Methoden“ mobil.

In den Verhandlungen bot Thyssen, dessen Management eine Stahl AG stets abgelehnt hatte, plötzlich die Zusammenarbeit an. Der Krupp-Konzern sollte mit 40 Prozent beteiligt werden. Als Chef wurde der Thyssen-Stahlmann Ekkehard Schulz als Vertreter des größeren Anteilseigners ausgeguckt.

„Ohne einen Pfennig in die Hand zu nehmen, kann ich so immerhin 75 Prozent der geplanten Synergien erreichen“, erklärt Cromme seinen Rückzieher. „Und sind die restlichen 25 Prozent wirklich neun Milliarden Mark wert?“ Für den Krupp-Chef stand schnell fest: „Wenn wir beim Stahl zueinanderkommen, mache ich keinen Durchmarsch.“ Auch Beitz sprach intern von einer „vernünftigen Lösung“.

Der Senior und sein Chef-Manager können trotz Katerstimmung froh sein über die nun gefundene Lösung. Damit wird Krupp jährliche Verluste von 200 Millionen Mark los. „Für eine solche Lösung“, sagte Cromme nachher, „wäre ich doch vor kurzem noch nach Lourdes gepilgert.“

Durch eine Indiskretion geriet die Schlachtordnung durcheinander

In den Bereichen, die in beiden Konzernen zur Fusion anstehen, gibt es 25 100 Stahlwerker. Bis spätestens 2002 muß der neue Konzern sein Personal um 7900 Mitarbeiter zurückstutzen. Davon haben rund 3800 Leute bereits eine Vorruhestandszusage in der Tasche. Nach heftigen Protesten der Betriebsräte mußten sich Cromme und Krupp am vorigen Dienstag zu teuren Zugeständnissen bereit erklären: Wer von den restlichen 4100 Stahlarbeitern im neuen Konzern keinen Ausweichjob findet, dem wird trotzdem nicht gekündigt.

Wie das Versprechen einzuhalten ist, blieb unklar. Die Vorstände der beiden Unternehmen setzen ihre Hoffnungen auf Bundesarbeitsminister Norbert Blüm. Von Landsberg aus bat Clement den Bonner Kollegen, Steuergelder lockerzumachen, um die Stahlkocher schon mit 50 Jahren in Vorruhestand schicken zu können.

Doch nach kurzer Prüfung wurde das Ansinnen vom Hause Blüm abgelehnt. Blüm, der bereits im Februar vorigen Jahres nur mit Mühe für die Stahlarbeiter eine Sonderregelung gegen heftigen Widerstand in den Koalitionsfraktionen durchgeboxt hatte, sieht keine Chance für eine erneute Extratour. „Das Faß mache ich nicht noch mal auf. Das schaffe ich nicht.“

Der CDU-Politiker erwägt statt dessen, ausrangierten Stahlkochern mit Kurzarbeitergeld in Höhe des Arbeitslosengeldes zwei Jahre lang über die Runden zu helfen. Diskutiert wird mit den Gewerkschaften auch die Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich.

Am Mittwoch abend um Punkt 19.00 Uhr erläuterte Cromme sein Manöver den Spitzenmanagern des Konzerns. Der sogenannte Hunderter-Kreis war eigens in die Villa Hügel bestellt worden.

Es stimme ihn nachdenklich, so Cromme, daß ein wirtschaftlich richtiges Konzept in Deutschland derzeit keine Chance auf Realisierung habe. Die nun angestrebte Fusion mit Thyssen sei für ihn „eine Ehe der Vernunft“. Die Führungskräfte applaudierten. ◆