

KONZERNE

Einer muß gehen

Machtkampf an der Ruhr: Bei der Fusion der Traditionskonzerne Thyssen und Krupp geht es um Milliarden – und vor allem um die Frage: Wer wird der Chef? Der eine, Dieter Vogel, steht für den rheinischen Kapitalismus, der andere, Gerhard Cromme, für die US-Variante.

Das Gespräch verlief reichlich zäh. Im Gästehaus der Villa Hügel in Essen tauschten die Konzernspitzen von Krupp und Thyssen vergangenen Dienstag Zahlen und Standpunkte aus. Keine Spur von Annäherung.

Schließlich ergriff Günter Vogelsang, Ehrenvorsitzender des Thyssen-Aufsichtsrats, die Initiative. Statt Detailfragen zu erörtern, sollte man sich doch lieber dem Kernproblem widmen. Alle Teilnehmer hätten offenbar ein Interesse an der Fusion von Thyssen und Krupp. Die Öffentlichkeit, so der 77jährige Industrie-Veteran, sollte dann schnell darüber informiert werden.

Ein weiteres brisantes Thema, die Besetzung des Chefpostens im neuen Konzern, mochte Vogelsang im Beisein der beiden Vorstandsvorsitzenden – Dieter Vogel, 55, von Thyssen und Gerhard Cromme, 54, von Krupp – nicht anschnitten.

Die heikle Personalie erörterten Vogelsang und Thyssen-Aufsichtsratschef Heinz Kriwet, 66, tags darauf in der Villa Hügel mit ihrem Gastgeber Berthold Beitz. Der 84jährige Beitz, Vorsitzender der Krupp-Stiftung, die mit einem Anteil von über 50 Prozent im Essener Krupp-Konzern das Sagen hat, hatte an dem Personalvorschlag der beiden Thyssen-Senioren mächtig zu knabbern.

Nicht sein in der Öffentlichkeit hoch gehandelter Chefmanager Cromme sollte den neuen Konzern führen. Vogelsang und Kriwet präsentierten ihren eigenen Kandidaten – Dieter Vogel.

Die Argumentation seiner Thyssen-Kollegen kann Beitz nicht überrascht haben. Cromme, so die Begründung der beiden, stoße im gesamten Thyssen-Management auf breiten Widerstand.

Der Essener Chefmanager hatte im März versucht, den größeren Konkurrenten auf unfreundliche Art und Weise, nämlich gegen den Willen des Managements, zu übernehmen. Das hat ihm in der Düsseldorfer Thyssen-Zentrale wenig Sympathien eingebracht, auch die Freundschaft zu seinem Kollegen Vogel zerbrach.

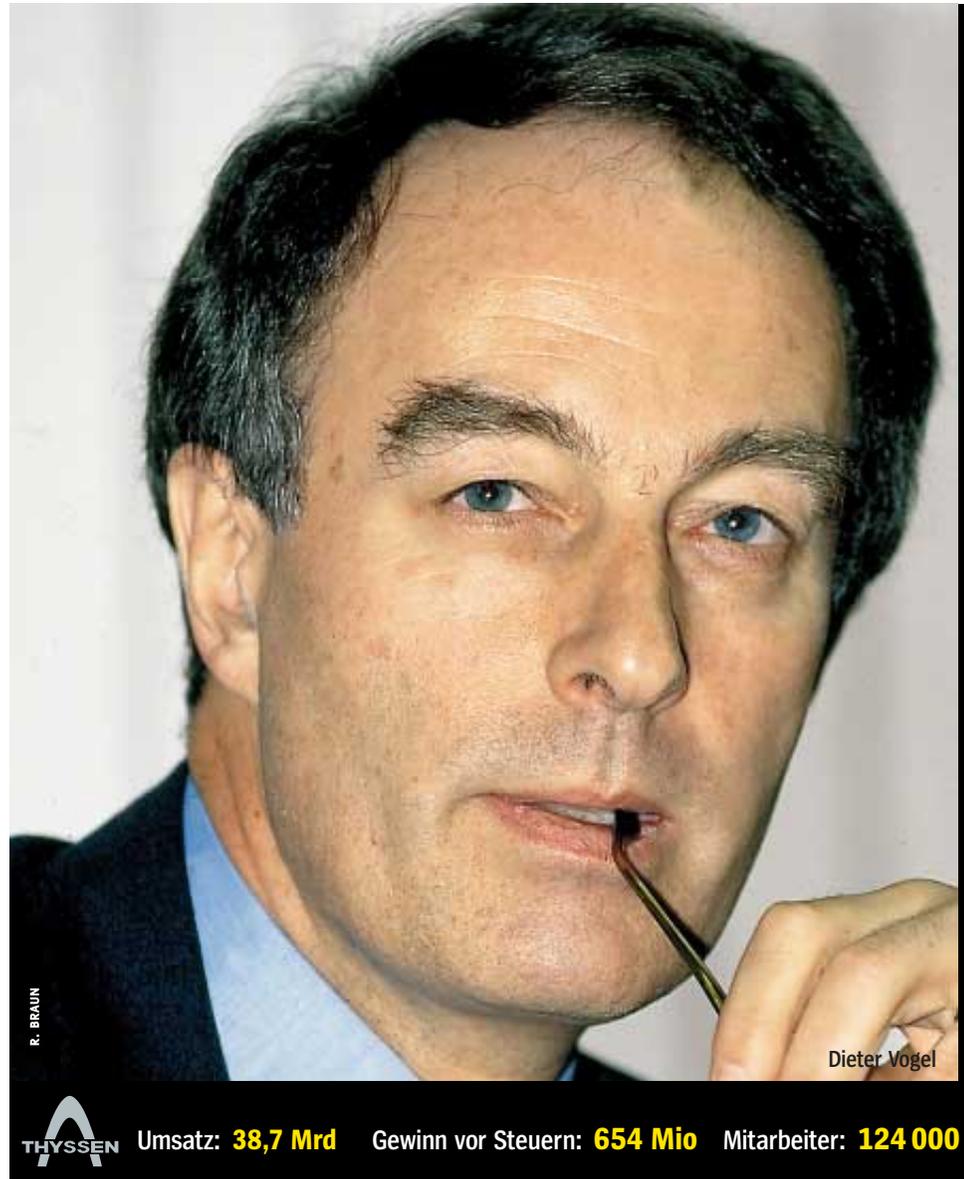
Der Coup scheiterte, Cromme hatte den Widerstand unterschätzt. Doch seitdem gilt er als der Liebling der Investmentbanker und Analysten, als der Mann, der verkrustete Strukturen aufzubrechen wagt. Auch als neuer Konzernchef ist er für vie-

le der bessere Kandidat: Mit seiner zupackenden Art hat er die Fusion von Krupp und dem Stahlkonzern Hoesch geräuschlos vorangetrieben. Auch die nun anstehende Verschmelzung von Thyssen und Krupp trauen ihm viele auf der Kapitalseite daher eher zu.

Vogel dagegen wurde in jenen Kreisen nicht verziehen, daß er Cromme „Wild-West-Methoden“ vorwarf und die Arbeitnehmer gegen den Angreifer in Stellung

brachte. Und die Belegschaft setzt auch jetzt auf Vogel: Sie hat nicht vergessen, daß Cromme zur Durchsetzung seiner Pläne den Verlust Tausender Arbeitsplätze in Kauf genommen und, zur Finanzierung des Deals, Thyssen möglicherweise zerschlagen hätte.

Nun stehen sich die beiden Kontrahenten wieder gegenüber – der Vertreter des amerikanischen gegen den des rheinischen Kapitalismus. Wird Vogel wieder gewinnen –



Dieter Vogel



Umsatz: **38,7 Mrd** Gewinn vor Steuern: **654 Mio** Mitarbeiter: **124 000**

oder werden sich diesmal die Banken durchsetzen? Sie würden, durch die Ernennung Crommes, zu gern demonstrieren, daß sich in Zeiten der Globalisierung auch in der Deutschland AG einiges bewegt.

Der Machtkampf wird seit Wochen, mehr oder weniger verdeckt, mit allen Finessen geführt. Beide Seiten haben ihre Truppen in Stellung gebracht, vor allem Crommes Mannen gelang es, die Zuversicht zu verbreiten, die Schlacht sei schon entschieden: zugunsten des Kruppianers.

Besorgt meldeten sich in den vergangenen Wochen Spitzenmanager und Vertreter der Thyssen-Belegschaft bei Vogelsang und Kriwet und äußerten ihre Bedenken gegen Cromme. Die beiden Thyssen-Senioren sind auf den Krupp-Mann ebenfalls nicht gut zu sprechen. Schließlich hätte er mit seinen Plänen auch ihr Lebenswerk bei Thyssen zerstört. Kein Wunder deshalb, daß sich Vogelsang und Kriwet auf ihren Kandidaten, auf Vogel, festlegten.

Am vergangenen Mittwoch erörterte Beitz die heikle Personalie mit seinem Ver-

bündeten Mehdi Navab, dem Vertreter des Krupp-Aktionärs Iran (rund 23 Prozent Anteil). Auch Beitz ist entschlossen, seinen Mann, Cromme, durchzusetzen. Cromme war es schließlich, der den Krupp-Konzern sanierte – und damit das Lebenswerk des Berthold Beitz rettete.

Ein Kompromiß scheint unmöglich, für die beiden Manager ist in dem fusionierten Konzern kein Platz. Eine Seite muß deshalb nachgeben – oder die Fusion platzt.

Am Freitag mittag vergangener Woche trafen sich Vogelsang und Kriwet in der Villa Hügel mit Beitz und Navab. Beim Mittagessen sollte die heikle Personalie endgültig geklärt werden.

Doch Krupp-Verweser Beitz und sein iranischer Partner verfolgen auch eigene Interessen. Beitz will im neuen Konzern als die graue Eminenz im Hintergrund gelten. Die Thyssen-Spitze wird ihm daher zusichern müssen, daß er zusammen mit seinem Freund Vogelsang Ehrenvorsitzender im neuen Aufsichtsrat werden soll.

Damit wird sich Beitz kaum zufriedengeben können. Ein neuer Konzern, in dessen Spitze kein Krupp-Mann vertreten wäre, würde gewaltig an seinem Image kratzen. Erst vor einigen Wochen hatte sich der Senior zusammen mit Cromme demonstrativ am Grab des Krupp-Stiftungs-Gründers gezeigt. Ein Beitz-Vertrauter: „Der Big Boss macht die Fusion nicht ohne Cromme.“

Der stellvertretende iranische Wirtschaftsminister Navab, der in Deutschland studiert hat und bis 1983 Botschafter in Bonn war, will seine Krupp-Anteile auch auf den neuen Konzern übertragen. Der bei Krupp stets hofierte Navab will im neuen Konzern nicht nur eine Randfigur sein. Thyssen müßte ihn womöglich mit zwei Aufsichtsratsmandaten ködern.

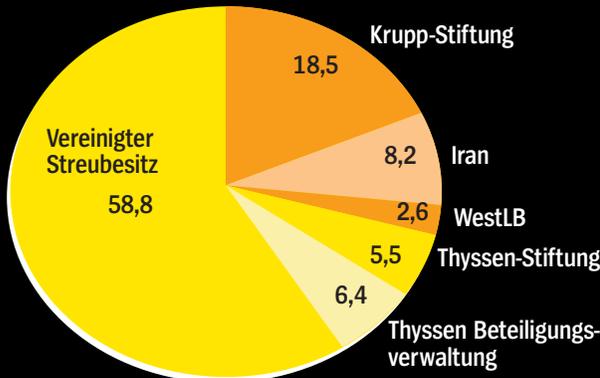
Doch beim Mittagessen in der Villa Hügel fiel noch keine Entscheidung, die Pokerpartie geht weiter.

Bis vor kurzem noch schienen Vogels Ausschichten auf den Chefposten in dem neuen Industriegiganten, der mit einem

Ordentliche Mitgift

Die Addition von Krupp und Thyssen

Aktionärsstruktur von Krupp-Thyssen in Prozent
Angenommenes Tauschverhältnis neue Aktie gegen alte Aktie:
Thyssen 1:1, Krupp 1:1,15



Gemeinsamer Umsatz nach Geschäftsbereichen* in Milliarden Mark



*Addiert nach den letzten Geschäftsberichten



Gerhard Cromme

R. BRAUN



Umsatz: **27,9 Mrd** Gewinn vor Steuern: **336 Mio** Mitarbeiter: **58 000**

Umsatz von rund 66 Milliarden Mark und gut 180 000 Beschäftigten auf Rang sechs der größten deutschen Firmen vorrücken würde, denkbar schlecht. Seine Karriere ist belastet durch Ermittlungen der Berliner Staatsanwaltschaft.

Sie hatte gegen Vogel und einige seiner Mitarbeiter vor gut einem Jahr einen Haftbefehl erwirkt. Bei der Abwicklung des DDR-Betriebs Metallurgiehandel soll die Thyssen-Handelsunion von der Treuhand rund 73 Millionen Mark zu Unrecht kassiert haben. Die Haftbefehle wurden gegen Zahlung einer Kaution zwar außer

Ohne einen Partner wäre Krupp wohl auf Dauer nicht überlebensfähig

Kraft gesetzt. Dennoch ging im Thyssen-Management die Sorge um, Vogel werde demnächst mit einer Anklage rechnen müssen.

„Das stehen wir durch“, hatte Kriwet seinem Chefmanager nach Beginn der Ermittlungen den Rücken gestärkt. Die Aufsichtsratsspitze gab Vogel zu verstehen, daß sie selbst im Falle einer Anklage noch hinter ihm stehen werde.

Doch ein Konzernchef, der sich möglicherweise vor Gericht verantworten müsse, hieß es beispielsweise in Analystenkreisen, sei kaum durchzusetzen. Die Ban-

ker unterschätzten offenbar den Zusammenhalt an der Thyssen-Spitze.

Diese Nagelprobe könnte Vogel möglicherweise erspart bleiben. Die Thyssen-Anwälte glauben, die Vorwürfe gegen Vogel weitgehend entkräften zu können. In einer Schutzschrift an die Berliner Staatsanwaltschaft hat Vogels Anwalt Volker Hoffmann in Berlin die Aufhebung des Haftbefehls beantragt. Die Juristen geben sich optimistisch, daß die Ermittlungen gegen den Thyssen-Chef ganz eingestellt werden.

Ausgerechnet Vogels Kontrahent Cromme, der die Fusion eigentlich angestoßen hat, wäre dann womöglich der tragische Verlierer einer lange überfälligen Verschmelzung der beiden Revierkonzerne.

Von dem Zusammenschluß würde vor allem der kleine Konzern aus Essen profitieren. Ohne einen Partner wäre Krupp auf Dauer nicht überlebensfähig.

Das hatte Cromme schon vor Jahren erkannt. Mehrfach unternahm er deshalb Anläufe, seine drückenden Probleme beim Stahl im Zusammenwirken mit Thyssen loszuwerden. So häufte Krupp in der Sparte Massenstahl in den vergangenen Jahren nur Verluste an. Allein im Geschäftsjahr 1996 waren es über 200 Millionen Mark.

Auch die Produktionsanlagen in Dortmund müssen dringend erneuert werden. Geschätzte Kosten: rund 1,2 Milliarden Mark. „Wenn wir das jetzt nicht machen“,

hatte Cromme noch im März gegenüber nordrhein-westfälischen Regierungsvertretern eingeräumt, „gibt es Krupp in fünf Jahren nicht mehr.“

Weil Thyssen als der weitaus größere und ertragreichere Stahlproduzent sich jedoch jahrelang weigerte, mit dem schwächeren Konkurrenten zusammenzugehen, heckte Cromme schließlich mit der Deutschen Bank und deren Investmenttochter Morgan Grenfell im März die Pläne für eine feindliche Übernahme aus.

Durch gezielte Indiskretionen erfuhr Vogel vorzeitig von dem Plan, zusammen mit befreundeten Banken organisierte er eine erfolgreiche Abwehrrschlacht.

Dennoch errang Cromme mit seinem in der Finanzszene bejubelten Coup einen Teilerfolg: Thyssen war bereit, Verhandlungen über eine Fusion der Stahlbereiche aufzunehmen. Seit dem 1. September steht die gemeinsame Tochter Thyssen Krupp Stahl – der größte europäische Stahlkonzern. In den nächsten vier Jahren soll die Tochter Synergien in Höhe von einer Milliarde einfahren. Cromme ist damit einen großen Verlustbringer los.

Der Anstoß, auch die restlichen Teile der Konzerne wie Autozulieferung, Anlagenbau und Handel zusammenzulegen, ging schließlich sogar von Thyssen aus. Mitte Juni wurde Vogelsang bei Beitz vorstellig und besprach mit ihm die Pläne für ein weiteres Zusammengehen. Bald schon ver-



Westfalenhütte in Dortmund: Kommt nach der Fusion Krupp/Thyssen eine Fusion mit Mannesmann?

ständigten sich die beiden Konzerne auf den Einsatz von 19 Arbeitsgruppen, die je nach Sparten die Vorteile einer Fusion erarbeiten sollten.

In den Verhandlungen der letzten Wochen war es jedoch ausgerechnet Vogel, der bremste. Die Synergien, so ließ der Manager aus Düsseldorf wissen, seien längst nicht so hoch wie bei der Stahlfusion. Ob sich das Unterfangen für die Thyssen-Aktionäre überhaupt lohne, stehe nicht fest.

Doch nicht nur Beitz und Vogelsang waren fest entschlossen, die beiden Konzerne endlich zu verschmelzen. Der Druck auf Vogel nahm zu: Von der Landesregierung bis zu den Banken fand der Plan eines Gemeinschaftskonzerns von Krupp und Thyssen nur positive Resonanz. Vogel lenkte ein.

Seit vergangener Woche liegen auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppen vor. Doch in der Bewertung gibt es nach wie vor erhebliche Differenzen. So errechneten Crommes Finanzexperten Synergieeffekte von knapp 700 Millionen Mark. Ihre Düsseldorfer Kollegen kamen für die verbliebenen Bereiche hingegen lediglich auf



Krupp-Veteran Beitz: Geste am Grab des Stiftungs-Gründers

rund 450 Millionen, die bis zum Jahr 2001 eingespart werden können.

Auch das Umtauschverhältnis der Aktien ist nach wie vor offen. Während Krupp von einem Verhältnis von eins zu eins ausgeht, hofft Thyssen auf einen Zwei-zu-eins-Austausch.

Die unterschiedlichen Bewertungen, die in neuen Arbeitsgruppen geklärt werden sollen, spiegeln die Interessenlage der

Konzerne wider. Thyssen will seinen Einfluß in der neuen Gesellschaft so groß wie möglich halten, Krupp braucht die Fusion, um im immer härteren internationalen Wettbewerb überhaupt bestehen zu können.

Cromme hat bei Krupp gute Arbeit geleistet: Seit seinem Amtsantritt 1989 hat er den krisengeschüttelten Essener Traditionskonzern konsequent umgebaut und verschlankt. Er verließ sich Hoesch ein, schloß gegen massive Widerstände den Stahlstandort Rheinhausen und reduzierte den Gemischtwarenladen Krupp auf fünf zukunftsträchtige Kernbereiche.

Doch einen weiteren Aufstieg wird Cromme aus eigener Kraft nicht mehr realisieren können. Für den von ihm angestrebten Vorstoß in die Liga der weltbesten Konzerne müßte nun kräftig investiert und zugekauft werden. Doch die Kapitaldecke bei Krupp ist dünn. Für notwendige Investitionen in den Bereichen Automotive, Anlagenbau und Handel fehlt ganz einfach das Geld.

Die Kernbereiche von Krupp würden durch den potenteren Partner eine we-

sentliche Steigerung erfahren. Bislang hatte Cromme nicht einmal die Chance, durch Kapitalerhöhungen seinem Konzern die dringend erforderliche Finanzzufuhr zu verschaffen. Die von Beitz geführte Stiftung ist so kapitalschwach, daß sie nicht hätte mitziehen können. Doch auf seinen Mehrheitseinfluß mochte der Herr der Ringe bisher nicht verzichten.

Die Thyssen-Chefs bestehen deshalb darauf, daß Beitz mit seiner Stiftung, die nach der Fusion einen Anteil zwischen 17 und 20 Prozent an dem neuen Konzern halten dürfte, kein Blockaderecht bekommt für eventuelle Kapitalerhöhungen.

Zudem soll Beitz zusichern, daß er mit Iran keinen Stimmenpool bildet. Denn zusammen mit Navabs Anteil hätte Beitz genügend Stimmen, um wichtige Entscheidungen blockieren zu können. Beitz hatte sogar schon die Westdeutsche Landesbank (WestLB), die rund sieben Prozent der Krupp-Aktien hält, für seinen geplanten Stimmenpool gewinnen wollen. Doch WestLB-Chef Friedel Neuber versagte ihm die Unterstützung.

Die Ablehnung Neubers dürfte Thyssen ins Konzept passen. Einen Stimmenpool und damit einen mächtigen Einfluß des kleineren Partners wollen die Düsseldorfer nicht zulassen. An dieser Frage könnte sogar die geplante Fusion vorzeitig scheitern.



Thyssen-Ehrenvorsitzender Vogelsang
Widerstand gegen Cromme

Krupp setzt dagegen auf Pragmatismus: Auch ohne Poolbildung, heißt es in Essen, könnte der Anteil der Krupp-Stiftung in den Hauptversammlungen ausreichen, Entscheidungen zum Nachteil des kleineren Partners abzuwehren.

Auf welchen Manager sich die Senioren der beiden Konzerne letztlich auch einigen werden: Der Chef der neuen AG wird eine

Mammutaufgabe zu lösen haben, zumal auch nach dem neuen Plan in den nächsten Jahren mehr als zehn Firmen für über 1,5 Milliarden Mark veräußert werden sollen.

Der Erwartungsdruck ist groß. Vorstände in den Großbanken hegen sogar schon weitergehende Pläne, für sie ist die Großfusion nur der Beginn einer grundlegenden Neuordnung der Industrie an der Ruhr.

Schon denken sie darüber nach, ob zu Krupp/Thyssen später nicht noch ein dritter Konzern hinzustoßen sollte – die Mannesmann AG. Viele Bereiche des zersplitterten Maschinen-, Anlagenbau- und Röhrenkonzerns wären eine gute Ergänzung zum Produktionsprogramm des Konzernduos aus Düsseldorf und Essen.

Einziger Fremdkörper bei Mannesmann wäre ausgerechnet die lukrativste Sparte, die Telekommunikation mit dem D2-Mobilfunknetz.

Ein Interessent dafür wäre ganz in der Nähe zu finden: Die RWE AG ist mit ihrer Beteiligung am Telefonunternehmen Otelo nicht besonders glücklich, auf Vorstandsebene wird ernsthaft darüber diskutiert, wie die Telekommunikationssparte von Mannesmann in den eigenen Besitz gebracht werden könnte.

Solch großen Plänen steht allerdings noch der Ehrgeiz zweier Ego-starker Führungskräfte entgegen: Einer von ihnen muß, trotz aller Treueschwüre, gehen. ♦