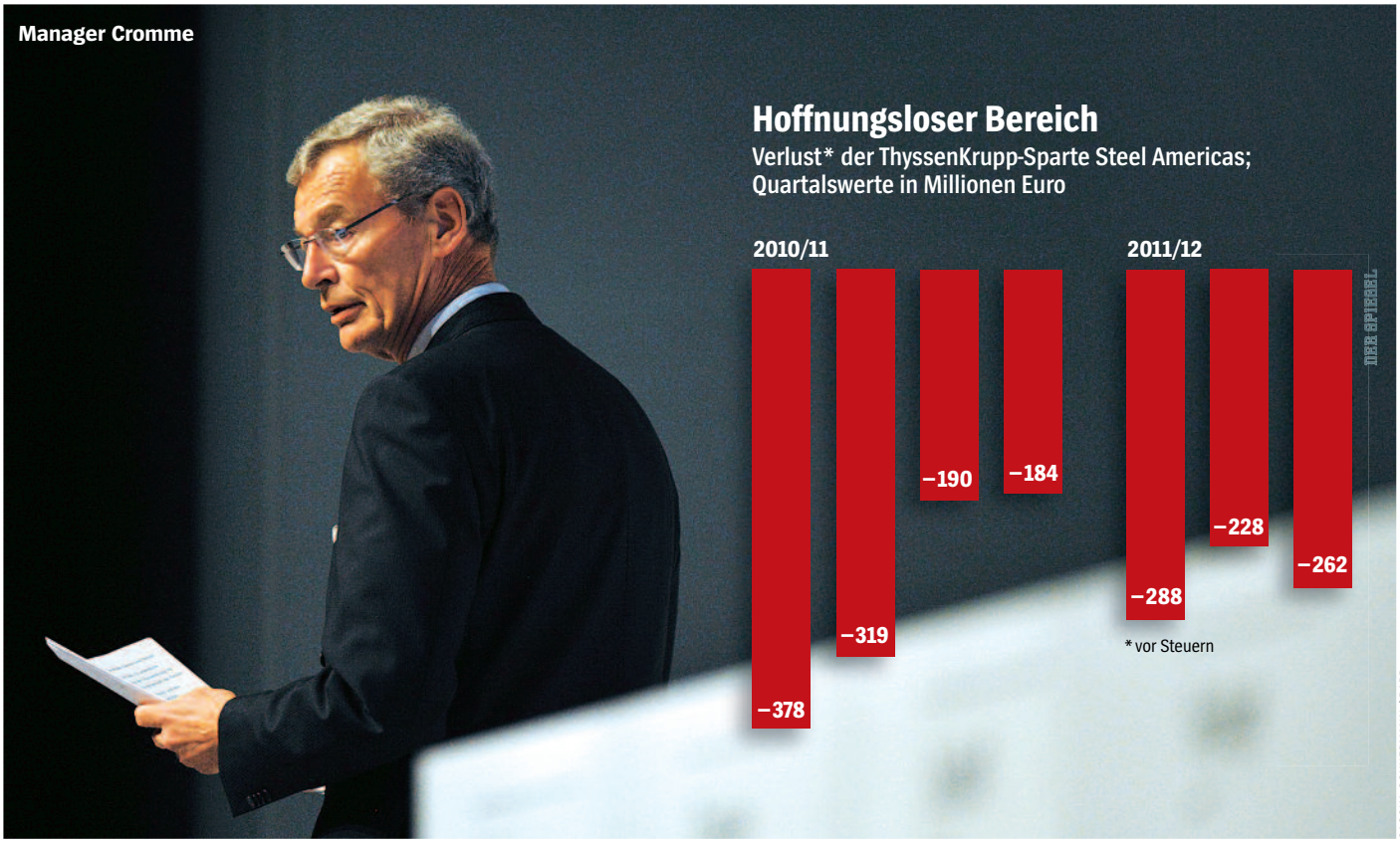

KONZERNE

„Belogen und betrogen“

Der ThyssenKrupp-Aufsichtsrat fühlt sich hintergangen: Die Folgen einer jahrelangen Fehlplanung seien verschleiert worden. Nun muss der halbe Vorstand gehen.

Wenn ThyssenKrupp-Vorstand Jürgen Claassen mit Journalisten auf Reisen ging, dann durfte es an nichts fehlen. In Brasilien hatte eine solche Gruppe im Jahr 2006 bereits ein Stahlwerk, Mangrovenwälder sowie die Copacabana besichtigt und saß, bei bester Laune, in Rio im Nobelrestaurant Marius, als ein lokaler Filmemacher auf den Manager zustürmte.

Er könne dem „lieben Jürgen“ noch eine ganz besondere Insider-Empfehlung für einen letzten Drink in Rio de Janeiro geben, soll er nach Aussagen von Teilnehmern gesagt haben. Nach kurzem Plausch willigte Claassen ein und trommelte die kleine Mannschaft zusammen.

Wenig später fanden sich die Fernseh- und Printjournalisten in einer Bar wieder, in der junge Damen ihre Dienste anboten. Das könne man nicht machen, sollen einige Teilnehmer entsetzt gesagt haben. Auch Claassen fand den Tipp des Filmemachers nach eigenem Bekunden nur „wenig überzeugend“. Man habe ein Bier getrunken, sagt der Manager, und sei dann „schnellstens weitergezogen“ – unverrichteter Dinge, versteht sich.

Noch vor einigen Wochen hätten solche Schilderungen beim Traditionskonzern für Aufregung gesorgt. Doch inzwischen sind Claassens zweifelhafte Journalisten-Trips das geringste Problem. Denn bei ThyssenKrupp geht es seit vergangener Woche um mehr als um mittelprächtige Korruptionsaffären, Kartellverfahren, Luxusreisen und Intrigen altgedienter Vorstände. Es geht um die jahrelange Verschleierung und Vertuschung von milliardenschweren Verlusten und Fehlplanungen, um gezielte Falschinformationen von Aufsichtsräten und möglicherweise sogar um die Existenz der mehr als hundert Jahre alten Stahlschmiede.

Am Mittwoch vergangener Woche, um Punkt 16 Uhr, zog ThyssenKrupp-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme im 13. Stock der Konzernzentrale in Essen die Konsequenzen – und entließ auf einen Schlag den halben Vorstand. Bis zum 31. Dezember, eröffnete Cromme den überraschten Vorständen Edwin Eichler, Olaf Berlien und Claassen, hätten die drei Herren Zeit, ihren Schreibtisch zu räumen. Eine entsprechende Erklärung werde der Konzern noch am selben Abend an Finanzmarkt und Presse geben. Nach den schlimmen Entwicklungen der Vergangenheit, so Cromme kühl, brauche ThyssenKrupp einen Neuanfang.

Crommes außergewöhnliche Aktion geht auf ein geheimes Treffen weniger Top-Manager des Konzerns Mitte November dieses Jahres zurück. Angeregt hatte es Unternehmenschef Heinrich Hiesinger, also jener Mann, den Cromme vor gut zwei Jahren bei Siemens abgeworben hatte. Hiesinger, so Crommes Plan, sollte den langjährigen Stahlexperten Ekkehard Schulz an der Spitze des Konzerns ablösen und ThyssenKrupp umbauen.

Doch kaum war der gelernte Ingenieur von Bayern ins Ruhrgebiet gezogen, musste er sich als Krisenmanager bewähren. Sein Vorgänger hatte zwei Stahlwerke in Nordamerika und Brasilien bauen lassen, deren ursprünglich geplante Kosten schossen um mehrere Milliarden Euro in die Höhe, Produktionstermine mussten wegen technischer Pannen und stümperhafter Planung von Monat zu Monat verschoben werden.

Gleichzeitig ploppten in vielen Sparten des Konzerns alte und neue Affären hoch. So hatte sich ThyssenKrupp zu Lasten der Bahn jahrelang mit Wettbewerbern über

die Preise von Eisenbahnschienen verständigt, und auch bei Aufzügen und Rolltreppen gab es unzulässige Absprachen. Zwar sind die Verfahren lange abgeschlossen, aber die betrogenen Kunden fordern millionenschweren Schadensersatz. Die Prozesse fördern ständig neue, schmutzige Details über die Geschäftspraktiken des Ruhrgebietskonzerns zutage.

Dass die Aufgabe bei ThyssenKrupp nicht einfach werden würde, sei ihm klar gewesen, sagte Hiesinger kürzlich zu Vertrauten. Dass sie eine Dauersanierung mit ungewissem Ausgang für Konzern und Beschäftigte werden könnte, dämmerte dem 52-jährigen Manager dagegen erst in den vergangenen Wochen.

Da nämlich ließ Hiesinger in enger Absprache mit Cromme einen Bericht über die Lage im Konzern anfertigen. Das Pikante daran: Das Werk wurde von eigenen Experten hinter dem Rücken der amtierenden Vorstände erstellt. Auch Ex-Chef Schulz, der zwei Jahre nach seinem Ausscheiden immer noch im Werk in Duisburg residiert und alle Vorgänge im Konzern mit Argusaugen überwacht, wurde nicht eingeweiht.

Das Ergebnis trug Hiesinger zunächst im engsten Kreis vor. Anwesend waren wenige eingeweihte Personen: als Vorsitzender der Krupp-Stiftung etwa der 99-jährige Berthold Beitz, Cromme und ein hochrangiger Jurist der Kanzlei Linklaters. Auch der Aufsichtsrat wurde am 20. November informiert.

Was die Mitglieder zu hören bekamen, war für die Beteiligten ein Schock. Denn die schwere Krise scheint noch nicht bewältigt. Bereits 2011 musste der Konzern mehr als zwei Milliarden Euro Wert auf die beiden Werke in den USA und Brasilien abschreiben. Im gerade abgelaufenen Geschäftsjahr werden es geschätzte drei Milliarden Euro werden.

HELMUT REUTER / DPA

Stahlwerk in Brasilien: *Unrealistische Planzahlen*

Schlimmer noch: Auch die inzwischen angelaufene Produktion schreibt rote Zahlen. Statt der erhofften Gewinne sind in diesem Jahr laut internen Berechnungen Verluste von rund einer Milliarde Euro zu erwarten.

Grund seien unrealistische Planzahlen des alten Vorstands, heißt es in dem Bericht. So seien in die kurz- und mittelfristige Kalkulation Stahlpreise und Erlöse eingesetzt worden, die es seit 30 Jahren nicht mehr gegeben habe. Das Ausmaß und die Folgen der gigantischen Fehlplanung seien jahrelang verschleiert worden.

Cromme reagierte bestürzt. Offenbar sei man über Jahre hinweg „belogen und betrogen“ worden, sollen Mitglieder des Kontrollgremiums gesagt haben. Schon einen Tag später leitete Cromme die aus seiner Sicht unumgänglichen personellen Konsequenzen ein.

Zunächst sollten nur der für das Stahlgeschäft verantwortliche Eichler und Technik-Vorstand Berlien den Konzern verlassen. Doch als die Essener Staatsanwaltschaft wegen sogenannter Luxusreisen auf Firmenkosten vor zwei Wochen ein Ermittlungsverfahren gegen Claassen einleitete, war auch der langjährige Beitz- und Cromme-Vertraute nicht mehr zu halten.

Inzwischen wurden Teile der Ermittlungen wieder eingestellt. Auch die verbleibenden Vorwürfe, sagt Claassen, könne er aufklären.

Für Cromme bedeutet die spektakuläre Aktion zunächst einen Befreiungsschlag. Denn wegen des desolaten Zustands des Konzerns kam auch er zunehmend in Erklärungsnot. Immer häufiger musste sich der Chefaufseher in den vergangenen Monaten kritische Fragen gefallen lassen. Hat er von Fehlplanungen und Korruption bei ThyssenKrupp wirklich nichts gewusst? War er möglicherweise selber involviert? Oder hat Cromme in seinem Unternehmen aus Rücksicht auf die eigene Karriere andere Maßstäbe angelegt als etwa beim Technologiekonzern Siemens? Dort griff er vor einigen Jahren wegen ähnlicher Delikte hart durch und drängte sogar den damaligen Aufsichtsratschef Heinrich von Pierer zum Rücktritt.

Zumindest hat sich Cromme mit seinem harten Durchgreifen im Management nun erst einmal Zeit gekauft. Ob das reichen wird, die eigene Haut zu retten, wird auch von einem bei der Kanzlei Hengeler Mueller neu in Auftrag gegebenen Rechtsgutachten abhängen. Es soll klären, ob Vorstände wie Eichler, der frühere Chef der Stahlsparte Karl-Ulrich Köhler oder Hiesingers Vorgänger Schulz den Aufsichtsrat vorsätzlich getäuscht haben. Dann sollen sie möglicherweise sogar zu Schadensersatzzahlungen herangezogen werden.

Erste Ergebnisse, heißt es im Konzern, deuteten in diese Richtung. Auch eine Entlastung des alten Vorstands bei der ThyssenKrupp-Hauptversammlung im Januar ist unwahrscheinlich. Schulz betont, er und sein Team hätten sich nichts vorzuwerfen.

Die schwierigste Aufgabe lastet auf Hiesinger. Der Konzernchef muss das Unternehmen nicht nur vor dem finanziellen Ruin retten. Gleichzeitig soll er mit einem neuen Vorstandsteam auch versuchen, die alte Stahlschmiede zu einem modernen Technologiekonzern umzubauen.

Der Spielraum ist gering. Geld für den Zukauf neuer Firmen, die das Unternehmen unabhängiger vom zyklischen Stahlgeschäft machen könnten, ist nicht vorhanden. Im Gegenteil: Hiesinger muss erst einmal Schulden abbauen. Alle Hoffnungen ruhen deshalb auf dem bereits vor einigen Monaten eingeleiteten Verkauf der beiden für rund zwölf Milliarden Euro erbauten Stahlhütten in den USA und Brasilien.

Doch der Prozess gestaltet sich schwierig. Nach internen Aufstellungen der Stahlsparte liegen die bisherigen Angebote zwischen einer und knapp drei Milliarden Euro. Das ist weit von den erhofften Verkaufserlösen entfernt und engt die Möglichkeiten Hiesingers zusätzlich ein.

Und so wird dem Vorstand nicht viel anderes übrigbleiben, als den Konzern langsam, aber konsequent umzukrempeln, wie er es bereits vor einigen Wochen auf einer Führungskräftetagung angekündigt hatte. Bereiche wie Aufzugsverkauf und -wartung, Anlagenbau oder Dienstleistungen sollen gestärkt werden. Die Stahlproduktion hingegen soll verkleinert und krisenfest gemacht werden.

Dazu legte Hiesinger rigorose Sparprogramme in der Größenordnung von rund zwei Milliarden Euro auf. Keine Sparte des Konzerns, schwor er das Management ein, soll davon verschont bleiben.

Nicht nur für Mitarbeiter von ThyssenKrupp sind das schlechte Nachrichten. Auch einige Journalisten müssen sich dann auf härtere Zeiten einstellen. Luxuriöse Erlebnisreisen mit dem Stahlkonzern dürfte es in Zukunft nicht mehr geben.

Frank Dohmen, Fidelius Schmid