Schulden sinken, nehmen damit auch die Zinszahlungen in späteren Haushaltsjahren ab. Die Regierung kann dann sogar die übrigen Staatsausgaben etwas schneller als die Gesamtwirtschaft wachsen lassen, ohne daß sich der Budget-Überschuß verringert.

Margaret Thatcher hat daher gute Chancen, die stocksoliden Regierungen der viktorianischen Epoche noch an Sparsamkeit zu übertreffen. In der langen Amtszeit Königin Victorias (1837-1901) hatten die Regierungen das Verhältnis von Staatsschulden zu Bruttosozialprodukt, das in den Kriegen gegen Napoleon auf über 200 Prozent gestiegen war, auf unter 40 Prozent gedrückt.

Durch die beiden Weltkriege war diese Quote wieder auf über 200 Prozent geschnellt. Die Nachkriegsregierungen senkten sie dann auf unter 50 Prozent, und Margaret Thatcher wird aller Voraussicht nach eine neue Tiefstmarke erreichen – vielleicht sogar die Traummarke Null.

Etwa 1500 Wertpapier-Experten müßten sich dann nach neuen Jobs umsehen. Es ist die Gilde jener Fachleute in der Londoner City, die auf den Handel mit britischen Staatsanleihen spezialisiert sind. Diese Effekten gäbe es in einem schuldenfreien britischen Staat ja nicht mehr.

MANAGER

Bis zum Jahr 2001

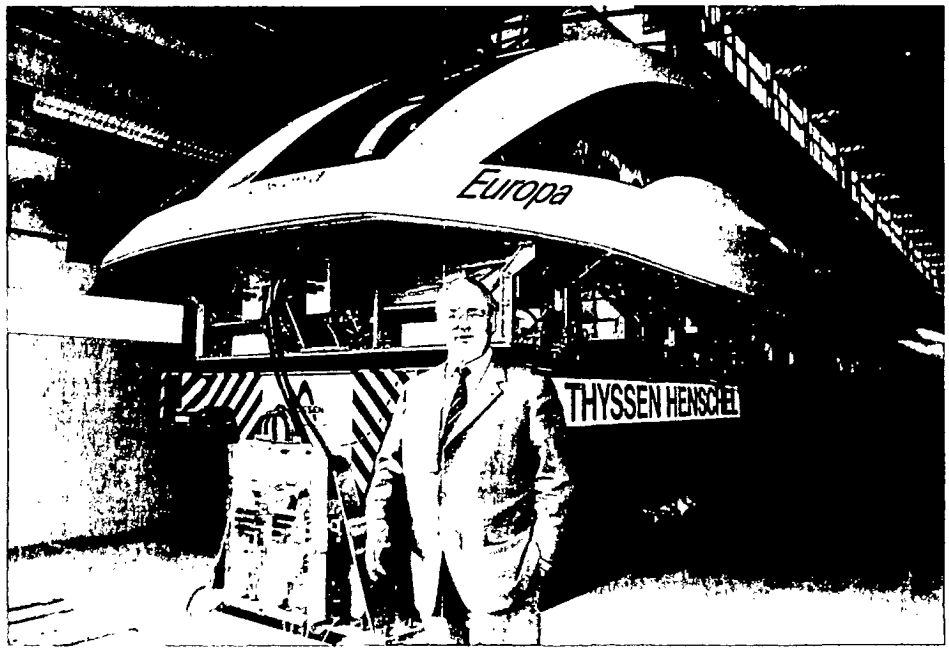
Thyssen-Chef Spethmann fällt durch autoritäres Gehabe und fürstliches Gepränge auf.

Zuweilen blickt Dieter Spethmann, der Chef der Thyssen AG, versonnen in die Zukunft. Dann wägt er ab, welchen „Anteil handelnde Personen" in der „deutschen Wirtschaftsgeschichte" haben werden. Vor allem beschäftigt ihn dabei der eigene Beitrag.

Den wollte der Sohn eines Essener Wirtschaftshistorikers schon mal vorab, zu seinen Lebens- und Amtszeiten, wägen lassen. Der Frankfurter Treuverkehr Dr. Rätsch und Co. GmbH erteilte Spethmann den Auftrag, auszurechnen, wer der erfolgreichste Thyssen-Chef der Nachkriegszeit war. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mußte für 32 Geschäftsjahre Dividenden, Erträge aus Kapitalerhöhungen und Börsenkurse vergleichen.

Der Konzernherr kann stolz auf sich sein. In seiner Amtszeit lag die Kapitalrendite von Thyssen mit 12,8 Prozent besser als in den Jahren davor. Die schönen Zahlen erbat sich Spethmann schriftlich, diskret ließ er sie verteilen.

Der Vorgang ist ungewöhnlich, der Mann, der dies veranlaßte, ebenfalls. Eigennützig, eitel und ehrgeizig sind viele aus den oberen Etagen der Unternehmenszentralen. Der 62jährige Spethmann allerdings erregt durch barocke Lebensart, durch selbstherrlichen Führungsstil und durch seine selbstgefällige Attitüde sogar in seinen Kreisen Aufsehen. Spethmann habe, stellte Krupp-Verweser Berthold Beitz fest, „mehr und mehr die Bodenhaftung verloren".



Thyssen-Chef Spethmann*: „Sie haben recht, Sie wissen nur nicht, warum"

Den entscheidenden Durchbruch zur Überlebensgröße schaffte Spethmann vor fünf Jahren. Damals errang der Thyssen-Chef einen erstaunlichen Sieg: Die Deutsche Bank wollte ihn zum Pensionär machen, der Thyssen-Chef wehrte sich – und blieb.

Seither hält Spethmann sich für unbezwingbar, seither ist er grenzenlos von sich begeistert. „Der Mann", sagt ein ehemaliger Vorstandskollege, „leidet unter Realitätsverlust."

Den Gipfel des Zugeständnisses, das er anderen macht, markiert schon mal der Satz: „Sie haben recht, Sie wissen nur nicht, warum." Sich selbst attestiert er gern einen untrüglichen Sinn in allem Kaufmännischen. „Wenn ich an ein Geschäft denke, sehe ich mir nicht die Gesellschaft an, ich sehe mir die Männer an." Das reicht ihm.

Wer so redet, schafft sich viele Gegner. Einer heißt Hans-Günther Sohl und war Spethmanns Vorgänger an der Thyssen-Spitze. In ungewöhnlich scharfer Form, mittels eines 29seitigen Memorandums (siehe Kasten), hat Sohl unlängst den Ex-Kollegen attackiert. Er kenne „keinen zweiten Fall" in der deutschen Wirtschaft, schreibt Sohl, in dem der Vorstandsvorsitzende derart profilierungssüchtig sei.

Die Abrechnung des Pensionärs mit Spethmann kann nicht als Verschrobenheit eines alten Mannes abgetan werden. Sohl formuliert, was bei Thyssen im Aufsichtsrat und im Management seit langem ein Thema ist. Nur wagt dort keiner, dies offen anzusprechen.

Es gebe viel zu bereden, beispielsweise die zeitlichen Perspektiven des Dieter Spethmann. Der Vorstandsvorsitzende hat sich jetzt schon auf eine zehnjährige Amtszeit als Aufsichtsratsvorsitzender festgelegt. „Rechnen Sie mit mir bis zum Jahr 2001", sagt er, „wenn Gott will." Dann ist er 75 Jahre alt.

Spethmann hat offenbar längst vergessen, daß er nicht Eigentümer von Thyssen ist, sondern nur der oberste Ange-

* Vor einem Prototyp des Transrapid.

„Undank ist eine Art von Schwäche"

Mit Datum 20. 12. 1988 schickte Hans-Günther Sohl, bis 1973 Chef der Thyssen AG, einen Brief an die Thyssen-Aufsichtsräte. Auszüge:

Als Aufsichtsratsvorsitzender von Thyssen (1973 – 1981) hatte ich mit Herrn Spethmann einen einzigen Dissens. Wenige Jahre nach der Übernahme des Vorstandsvorsitzes schlug er mir vor, daß er sich mit Vollendung seines 60. Lebensjahres (1986) aus der aktiven Vorstandsarbeit zurückziehe und in den Aufsichtsrat übertrete.

Das habe ich abgelehnt, weil ich stets davon ausgegangen war, daß er den Vorstandsvorsitz bis zur Erreichung der üblichen Altersgrenze von 65 Jahren beibehalte, und meine Personalpolitik darauf abgestellt hatte ...

Für mich wurde die veränderte Einstellung von Herrn Spethmann mir gegenüber erst Ende Dezember 1983 er-

stellte. Selbst die beiden schwerreichen Großaktionäre Claudio Graf Zichy-Thyssen und sein Bruder Federico (18,6 Prozent Thyssen-Anteil) wunderten sich bei einem Besuch über Spethmanns aufwendigen Lebensstil.

Er habe nach langem Suchen, berichtete der Konzernchef den beiden Thyssen-Nachfahren aus dem fernen Argentinien, nun einen preiswerten Schneider gefunden. Der fertige ihm seine Anzüge schon zum Stückpreis von 8000 Mark.

Mächtig Eindruck macht Spethmann-Gästen immer wieder der private Sitz des Konzernfürsten in Düsseldorf-Oberkassel. Kein anderer deutscher Vorstandsvorsitzender hat sich auf Firmenkosten ein derartig aufwendiges Palais genehmigt. Die Renovierung soll über zehn Millionen Mark verschlungen haben. Der Chefmanager besitzt ein lebenslanges Wohnrecht in dem üppigen Anwesen mit Rheinblick. Wachpersonal, Dienst-Daimler und Chauffeur bleiben ihm. „Diese Bude zu bewohnen", meint der Hausherr, „hat mir ein freundliches Schicksal gestattet."

Das war dem Manager mit dem imperialen Gestus auch an seinem Arbeitsplatz auf der anderen Rheinseite wohlgesonnen. Mit einem geschätzten Aufwand von knapp zwei Millionen Mark ließ sich der Thyssen-Mann seine Zimmer im 19. Stock renovieren.

Zu Spethmanns Höhenflug hat sicherlich beigetragen, daß der Stahl-, Maschinen- und Anlagenbau-Konzern Thyssen (29,2 Milliarden Mark Umsatz) sich von den Zahlen her in bester Verfassung präsentiert. Im Geschäftsjahr 1987/88 erzielte die Firma 1,2 Milliarden Mark Gewinn vor Steuern, den höchsten seit Neugründung im Jahre 1953.

In den mit zehn Milliarden Mark gefüllten Konzernkassen fallen die teuren Marotten des obersten Angestellten nicht ins Gewicht. Sie lassen dennoch darauf schließen, daß bei Thyssen auf der Führungsebene einiges durcheinandergeraten ist.

Das wurde beispielsweise im Fall Krupp deutlich. Spethmann bot im vorigen November Berthold Beitz an, den Essener Konzern zu kaufen. Die Offerte sei, sagte der Thyssen-Chef, „das Ergebnis einer sehr langen und sorgfältigen Überlegung" gewesen.

Spethmann-Kritiker Sohl
„Wie ich mich so habe täuschen können"

Offenbar einer sehr eigenmächtigen. Aufsichtsratschef Günter Vogelsang reagierte schwer verärgert. Er sei, berichtete er Beitz, von Spethmann über das Angebot nicht informiert worden.

Die Ein-Mann-Show hat die oberste Führungsebene im Thyssen-Konzern in zwei Lager geteilt: Gefolgsleute, die jede Spethmann-Volte mitmachen, und Kritiker, die ins Abseits gedrängt werden.

Spethmann hat genau registriert, auf welcher Seite seine Spitzenleute in der Krise von 1984 standen. Damals war er wegen hoher Verluste und mangelhafter Kontrolle der von ihm gekauften US-Tochterfirma Budd in Schwierigkeiten geraten. Aufsichtsratsmitglied Wilfried Guth von der Deutschen Bank wollte ihn ablösen, die Zichy-Thyssen-Brüder bewahrten den obersten Manager damals vor dem Sturz.

Thyssens Stahlchef Heinz Kriwet, Cheftechniker Karl-August Zimmermann und Harald Dehmer, Vorstandsvorsitzender der Thyssen Edelstahlwerke, fielen bei Spethmann in Ungnade.

Dehmer mußte 1985 gehen, Zimmermann verlor seine Kompetenzen und ist heute Vorstandsmitglied ohne Ressort. Besonders tief sitzt der Groll auf Kriwet; ihn würde Spethmann am liebsten von heute auf morgen feuern.

Vor knapp zwei Jahren empfahl er dem Aufsichtsrat, Kriwet rauszuwerfen. Die Kontrolleure aber spielten, selten genug, nicht mit. Einstimmig verlängerten sie Kriwets Vertrag.

Am besten kommt Spethmann mit Hans-Gerd Stein aus. Seinen blassen Finanzchef, der unter den Kollegen als zögerlich und entscheidungsschwach gilt, würde er am liebsten zu seinem Nachfolger machen. Stein vermeidet meist eine eigene Stellungnahme und zieht sich auf die Meinung von Mitarbeitern zurück. Die viele Vorsicht hat ihm den Spitznamen „der Abwäger" eingebracht.

Wenn Spethmann im Frühjahr 1991 an die Aufsichtsratsspitze überwechselt, hätte er mit Stein ein leichtes Spiel. Vom Kontroll-Posten aus behielte er dann bei Thyssen das Kommando. Er könnte dort weiterhin an der Pflege seines eigenen Denkmals arbeiten.

Gern hebt Spethmann heraus, er sei es gewesen, der den Stahlkonzern mit einem Kraftakt in moderne Zukunftsbereiche geführt habe. Er unterscheidet zwischen „Thyssen-Alt" und „Thyssen-Neu". Alt – das war Vorgänger Sohl. Neu – das ist Dieter Spethmann.

Die früheren Thyssen-Chefs, kritisiert Spethmann, hätten nur in großen Einheiten gedacht. Die Vorstände von Thyssen-Alt hält er für eine Riege von Tonnenmachern.

Was aber wäre Spethmanns neue Firma wohl ohne Thyssen-Alt? Fast 80 Prozent des Rekordgewinns von 1988 wur-

---

kennbar. Nach seinen eigenen Aussagen müßte dieser Gesinnungswechsel bei ihm schon viel länger zurückreichen. Wenn das zutrifft und wenn es dafür einen sachlichen Grund gäbe, so könnte er nur in unserem Dissens über den von ihm gewünschten vorzeitigen Übertritt in den Aufsichtsrat liegen.

Dieser Wunsch spricht dafür, daß er schon seit langem letztlich den Aufsichtsratsvorsitz anstrebte, eine Position ohne unmittelbare Verantwortung für die aktive Unternehmensführung und ausgestattet mit allen Machtvollkommenheiten von der Aktionärsseite ...

Alles in allem habe ich leider die Überzeugung gewonnen, daß bei der Unternehmenspolitik von Herrn Spethmann für ihn seine eigene Person im Vordergrund steht ... Ich habe mich oft gefragt, wie ich mich in einem Menschen, der jahrzehntelang mein engster Mitarbeiter war, so habe täuschen können. Auf der Hannover-Messe 1983 fragte ich den Vorstandsvorsitzenden eines anderen Unternehmens ... wie es zu den neuerlichen Differenzen gekommen sei. Seine Antwort war: „Mit dem ist eine totale Persönlichkeitsveränderung vor sich gegangen."

Es gibt Unternehmer, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, und solche, die das Unternehmen mit sich selbst identifizieren. Es gibt auch unterschiedliche Unternehmensphilosophien: Der Grundsatz „Führen und Dienen" verträgt sich nicht mit der Haltung „Herrschen und Rechten". Man kann ein Unternehmen nur mit dem Aktienrecht ebensowenig führen wie eine Ehe mit dem Bürgerlichen Gesetzbuch.

Zwischen Spethmanns und meinem Verständnis von Unternehmens- und Menschenführung liegen offenbar Welten. Daß dies erst in den letzten Jahren für mich erkennbar wurde, war eine späte, neue Lebenserfahrung. Dankbarkeit habe ich nicht erwartet, aber manchmal denke ich an Goethe, der in seinen „Maximen und Reflexionen" sagt: „Der Undank ist immer eine Art von Schwäche. Ich habe nie gesehen, daß tüchtige Menschen undankbar gewesen wären."