

mann-Werk Huckingen, auf der anderen Rheinseite, bezogen.

Doch das paßt im Augenblick nicht. Die Hütte von Mannesmann wird selbst nach einer Erweiterung nur vier Millionen Tonnen pro Jahr erzeugen können. Aber schon jetzt haben Huckingen und Rheinhausen Aufträge von zusammen mehr als sechs Millionen Tonnen in den Computern.

Es wird kassiert wie in den goldenen Stahl-Jahren Anfang des vorigen Jahrzehnts. Thyssen, Europas größter Hüttenkonzern, dürfte 1988 nach internen Schätzungen beim Stahl rund eine halbe Milliarde Mark an Gewinnen einfahren. Die Bochumer Krupp Stahl AG bringt es auf einen dreistelligen Millionen-Gewinn. „Wer jetzt beim Stahl kein Geld verdient“, meint der Baden-Badener Stahlindustrielle Willy Korf, „der gehört gefeuert.“

Während in früheren Aufwärtsphasen nur die verkauften Mengen beeindruckend waren, stimmen jetzt auch die Preise. Für Warmbreitband-Stahl zahlen Abnehmer außerhalb der EG mehr als selbst im Rekordjahr 1974. Bei Betonstahl, lange Zeit ein Krisenprodukt der Branche, stieg der Preis von 330 Mark auf über 500 Mark je Tonne. Für teure Feinbleche gibt es Lieferzeiten von einigen Monaten. Schöne Zeiten sind für das vielgeschmähte Produkt angebrochen, aber keiner von den vielen Stahl-Auguren hat es vorausgesehen. „Wir haben sogar in der Tendenz falsch gelegen“, sagt Ruprecht Vondran vom Düsseldorf-Stahlverband.

Der Stahlmarkt ist schwer zu durchschauen. Kurzen Aufschwüngen folgten früher oft längere Abwärtsphasen.

Absehbar aber war schon vor über einem Jahrzehnt ein langfristiger Trend nach unten. Der Werkstoff, der ein Industriezeitalter prägte, wird von Aluminium, von Kunststoffen und neuen Metall-Legierungen verdrängt. Komplette Märkte wie der Schiffbau und einige Röhrensorten sind weggebrochen.

Die Automobilindustrie verwendet immer dünnere Bleche. Zudem sind in den Fabriken neue Technologien zum Einsatz gekommen, die den Stahlstoß bei gleicher Kapazität um 15 Prozent steigerten. Auch Produzenten aus fernen Ländern, Brasilien etwa oder Südkorea, stiegen im letzten Jahrzehnt beim Stahl ein und warben mit Niedrigpreisen der europäischen Industrie Kunden ab.

Die klassischen Stahl-Nationen demontierten reihenweise Stahlfabriken. Der einstige Weltmarktführer USA hat in den letzten zehn Jahren seine Anlagen um rund 50 Millionen Tonnen schrumpfen lassen. Die EG legte eine Kapazität von 40 Millionen Tonnen still.

Der Fabrikschwund wie auch die gute Konjunktur im Inland und in einigen Ländern Ostasiens waren es vor allem, die jetzt die Nachfrage so gewaltig ankurbelten. Unternehmen aus Japan und

Korea – Länder, die früher gefürchtete Wettbewerber waren – kaufen heute Stahl in Europa. Auch aus den USA und aus dem Ostblock kommt die Kundenschaft.

Die Salzgitter-Manager beispielsweise konnten sich über Walzaufträge aus der DDR freuen, Thyssen liefert kräftig an die Sowjets, und Hoesch ist für China aktiv. Sogar die lange Zeit notleidende Röhren-Sparte erlebt wieder ein Hoch. Die Röhrenwerke, freut sich Mannesmann-Chef Werner Dieter, „sind aus den roten Zahlen heraus“.

Es wird, geht man nach den Stahlmanagern, nicht lange so bleiben. „Mit Sicherheit“, meint Krupp-Stahl-Chef Gerhard Cromme, werde der Stahlboom „irgendwann im Jahre 1989“ abbrechen

(siehe Interview). Sein Kollege Rohwedder pflichtet bei. Es könne „jederzeit wieder kippen“.

Nur Kriwet hält sich derzeit mit Einschätzungen auffällig zurück. Der Thyssen-Mann hatte vor einigen Wochen mit seiner öffentlichen Äußerung, in den Stahlunternehmen werde das Personal knapp, bei den Kollegen erheblichen Unmut ausgelöst. Die Konzerne wollen auf keinen Fall neue Leute einstellen, lieber improvisieren sie.

Und wie: Im Krupp-Werk Bochum kontrollierte die Gewerbeaufsicht vorige Woche dort beschäftigte Fremdfirmen. Erstaunliches kam zutage. Arbeiter von Thyssen verfahren ihre Freischicht bei Krupp.

„Erst die Löcher stopfen“

Interview mit Krupp-Manager Gerhard Cromme über die Stahlkonjunktur

SPIEGEL: Herr Cromme, Krupp Stahl macht in diesem Jahr wahrscheinlich einen dreistelligen Millionengewinn. Ist Ihnen das nach dem Wirbel um das Stahlwerk Rheinhausen peinlich?

CROMME: Wir freuen uns, daß wir endlich wieder gutes Geld verdienen, das Krupp Stahl angesichts der Verluste der letzten Jahre auch dringend benötigt.

SPIEGEL: Rheinhausen sollte wegen ständiger Verluste stillgelegt werden. Kann die Belegschaft wieder hoffen?

CROMME: Die derzeit gute Geschäftslage darf uns nicht daran hin-

dern, an überfälligen Maßnahmen zur Anpassung an den langfristigen, nach unten gerichteten Trend festzuhalten.

SPIEGEL: Sie wollen ein Werk dichtmachen, das vollbeschäftigt ist und in dem Überstunden gefahren werden?

CROMME: Wir haben im Mai nach monatelangen Auseinandersetzungen mit den Betriebsräten und der Gewerkschaft eine feste Vereinbarung getroffen. Es ist ein Kompromiß, der die Schließung des letzten Hochofens für Ende 1990 terminiert, wobei Mitte 1990 Gespräche mit den Betriebsräten über die Chancen eines wirtschaftlichen Weiterbetriebs vorgesehen sind. Wir werden diese Vereinbarung einhalten.

SPIEGEL: Den Arbeitnehmern wird es im Angesicht der Gewinne schwerfallen, diese Vereinbarung noch als sinnvoll anzuerkennen.

CROMME: Wir haben die Chance, mit den Mannesmannröhren-Werken zusammenzugehen, die im benachbarten Huckingen ein modernes Stahlwerk unterhalten. Die halbe Rohstahlerzeugung der Hüttenwerke Krupp-Mannesmann entspricht dem langjährigen Durchschnitt und dem zukünftigen Bedarf von Krupp Stahl. Rheinhausen ist nun mal für unseren Eigenbedarf überdimensioniert. Es hat uns Jahr für Jahr Verluste zwischen 100 und 200 Millionen Mark beschert.

SPIEGEL: Haben Sie nicht den Männern von Rheinhausen die Vereinbarung über die Stilllegung mit der Begründung abgerungen, Krupp



Stahlmanager Cromme
„Das ist wie an der Börse“

Stahl würde auch 1988 gewaltige Verluste machen?

CROMME: An der Situation in Rheinhausen hat sich grundsätzlich nichts geändert. Ich gebe aber zu, wir alle haben das Ausmaß dieser konjunkturellen Entwicklung nicht vorausgesehen. Von den paar sehr guten Monaten sollten wir uns aber nicht blenden lassen. Vergessen Sie nicht, wir haben schwere Krisenjahre hinter uns. Wir müssen erst einmal die Löcher der Vergangenheit stopfen. Der hohe Verlustvortrag muß abgetragen werden, und auch die Pensionskasse wird wieder bedient.

SPIEGEL: Das Wort von der Dauerkrise ging den Stahlmanagern bis vor kurzem noch leicht über die Lippen, um den Personalabbau zu begründen.

CROMME: Zu Krupp Stahl kann ich Ihnen nur sagen, die Zukunft des Unternehmens mit seinen Problembereichen sah nicht rosig aus. Der nächste größere Einbruch hätte das Unternehmen in seiner Existenz bedroht. Übriggeblieben wären nur einige Filetstücke, die sich meine Kollegen von der Konkurrenz unter den Nagel gerissen hätten. Dann wären aber viel mehr Werke als nur Rheinhausen draufgegangen.

SPIEGEL: Erst Ende 1987 hat die Stahlindustrie Massenentlassungen bis 1991 angekündigt. Jetzt liegen alle Konzerne im Plus. War das Zweckpessimismus, oder mangelt es den Stahlmanagern an Weitblick?

CROMME: Keines von beiden. Es gibt keine Änderung der negativen Trendeinschätzung, sondern nur konjunkturelle Schwankungen. Wer konnte damals wissen, daß im ersten Halbjahr 1988 das deutsche Bruttosozialprodukt um 3,9 Prozent wachsen würde? Wer hätte gedacht, daß die gute Automobilkonjunktur sich so lange halten würde? Und schließlich zog die Konjunktur beim Bau schneller als vermutet wieder an.

SPIEGEL: Wundert es Sie, daß die Gewerkschaften bereits Neueinstellungen fordern?

CROMME: An Neueinstellungen im großen Stil ist überhaupt nicht zu denken. Die Schrumpfkur geht weiter. Die deutsche Stahlindustrie trägt immer noch, auch nach Meinung der EG-Kommission, einen Mantel, der viel zu groß ist. Beim Stahl müssen wir zwei völlig voneinander getrennte Entwicklungen sehen. Die eine, die konjunkturelle, ist kurzfristig. Wir müssen uns aber an der anderen, am langfristigen Trend orientieren. Die Stahlindustrie befindet sich nach wie vor in einer strukturellen Krise, die gelegentlich durch konjunkturell bedingte Aufwärtsbewegungen überdeckt wird. Auch das gegenwärtige Hoch ist nur von kurzer Dauer.

SPIEGEL: Die Bestellungen Ihrer Kunden reichen zum Teil bereits weit in das nächste Jahr hinein. Wird Ihr Produkt nicht knapp?

CROMME: Auf Dauer nicht, auch zur Zeit ist es von Produkt zu Produkt unterschiedlich. Die deutsche Stahlindustrie arbeitet in Teilbereichen derzeit hart an der Obergrenze. Was die Krupp Stahl AG betrifft, so bekommen wir jetzt Aufträge für Produkte, die im nächsten Jahr geliefert werden können. Wir haben aber auch durch die streikbedingten Ausfälle in Rheinhausen in den ersten fünf Monaten einiges nachzuholen.

SPIEGEL: Durch die Produktionsausfälle gingen Krupp mehr als 100 Millionen Mark verloren. Was haben Sie in Rheinhausen falsch gemacht?

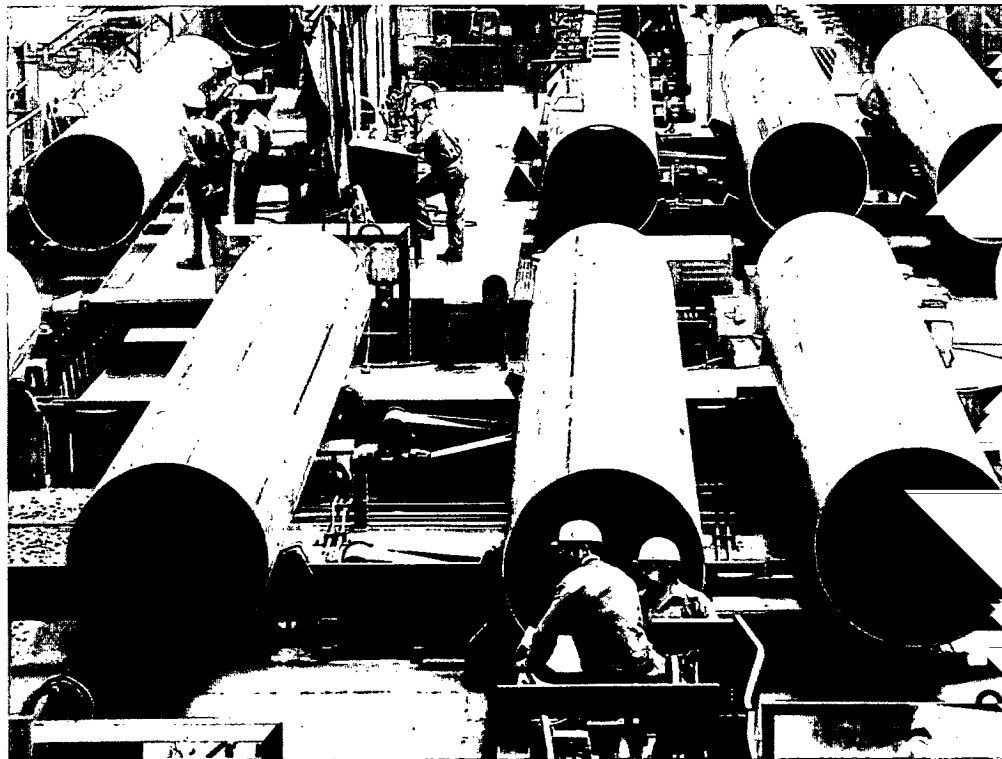
CROMME: Diese Zahl kann ich so nicht bestätigen. Aber unabhängig davon ist es mit konjunkturellen Zyklen

SPIEGEL: Hilft diese Erkenntnis irgend jemandem?

CROMME: Ich meine es durchaus so, wie ich es sage. Der Riesenvorteil der Mitbestimmung ist, daß sie alle Beteiligten immer wieder an den Tisch zwingt und daß keine Gräben aufgerissen werden, die man nicht mehr überwinden könnte. Die Mitbestimmung verhindert allerdings nicht betriebswirtschaftlich richtige Entscheidungen, wie man am Beispiel Rheinhausen sieht.

SPIEGEL: Macht es Sinn, teure Überstunden zu bezahlen statt neue Kräfte einzustellen?

CROMME: Bei Krupp Stahl macht das sogar in der jetzigen Situation sehr viel Sinn. Wir fahren Überstunden, um



Röhrenproduktion bei Mannesmann: „Das Hoch ist nur von kurzer Dauer“

und Strukturanpassungsmaßnahmen wie an der Börse. Sie werden nie den optimalen Zeitpunkt für den Einstieg oder den Ausstieg finden. Wenn Sie Glück haben, erkennen Sie eine Entwicklung frühzeitig. Wenn Sie Pech haben, zahlen Sie drauf. Das macht aber die Entscheidung nicht falsch, weil sie in dem langfristigen Trend liegt.

SPIEGEL: Riskieren Sie nicht abermals Aufruhr in Rheinhausen?

CROMME: Nein, ich will, um Gottes willen, nichts heraufbeschwören. Ich glaube auch nicht, daß es noch einmal so weit kommen wird. Die Betriebsräte und der Vorstand haben schrecklich miteinander gestritten. Jetzt blicken wir aber wieder nach vorn. Dabei habe ich gelernt, daß die Mitbestimmung eine Einrichtung ist, die sich auch in Krisensituationen bewährt.

in Abstimmung mit dem Betriebsrat für die Kollegen aus Rheinhausen in anderen Werken Arbeitsplätze freizuhalten. Auf der anderen Seite: Sollen wir jetzt Leute einstellen, wenn wir sie vielleicht in einem Jahr wieder entlassen müssen? Trotzdem übernimmt Krupp Stahl derzeit die meisten Auszubildenden.

SPIEGEL: Die Stahlindustrie hat zugesagt, bei Personalabbau Ersatzarbeitsplätze zu schaffen. Wie weit sind die Konzerne damit?

CROMME: Krupp und Mannesmann sind mit Dritten dabei, ihre Zusage über Erhaltung oder Schaffung von 1500 Arbeitsplätzen in Rheinhausen einzulösen. Allein in und um Rheinhausen werden bis zu 800 Arbeitsplätze erhalten, und erste Erfolge auch bei Neuansiedlungen zeichnen sich ab. Wir werden die guten Stahlzeiten nutzen. ◆