



# Die Fusion von Huhn und Schwein

**Industrie** Thyssenkrupp stand für deutschen Stahl – nun drohen der Sparte dauerhaft Verluste. Eine Fusion mit dem indischen Tata-Konzern soll helfen. Es gäbe eine Alternative.

Wenn Heinz Jörg Fuhrmann in diesen Tagen auf die Fusions- und Übernahmepläne in der Stahlbranche angesprochen wird, dann erzählt der Salzgitter-Chef in vertrauter Runde gern einen Witz. Er handelt von einem Huhn und einem Schwein, die sich zufällig treffen. Das Huhn fragt das Schwein: „Sollen wir ein Joint Venture gründen?“ Fragt das Schwein: „Wie ist denn die Geschäftsidee?“ Das Huhn antwortet: „Ham and Eggs“ (Speck und Ei). Das Schwein überlegt kurz und sagt: „Aber dann bin ich doch tot.“ Antwortet das Huhn: „So ist das nun mal bei solchen Zusammenschlüssen. Einer stirbt immer.“

Fuhrmann ist ein Urgestein der deutschen Stahlindustrie. Der schmächtige Mann mit der hohen Stirn hat bei längst vergessenen Stahlgrößen wie den Klöckner-Werken in Duisburg oder bei der Preussag in Hannover gearbeitet, bevor er 2011 Chef der kriselnden Salzgitter AG wurde. Dort hat der Ingenieur inzwischen einige Erfolge vorzuweisen.

Mit seinen rund 25 000 Mitarbeitern, die Spezialbleche für die Autoindustrie oder Röhren für den Pipelinebau herstellen, ist Salzgitter besser durch die Stahlkrisen der vergangenen Jahre gekommen als viele seiner großen Konkurrenten. Zu-

dem hat Fuhrmann ein Finanzpolster aufbauen können, mit dem er Schwächeperioden ausgleichen kann. „Wir gehen optimistisch in die nächsten Geschäftsjahre“, sagt der 59-jährige Manager. Wie das Schwein in dem Witz soll Salzgitter nicht enden.

Das Selbstbewusstsein des Stahlchefs wirkt in den aktuellen Wirren der Branche nicht nur beruhigend auf die eigene Mannschaft. Es könnte ungeahnte Auswirkungen auf den gesamten europäischen Stahlmarkt haben. Fuhrmann bringt mit seiner klaren Haltung einen der ganz Großen der Branche in Bedrängnis.



INA FASSBENDER / REUTERS

**Arbeiter am Hochofen in Duisburg**  
Millionen Tonnen, die niemand braucht

Nur mit dem Stahlgeschäft, der Wiege des Thyssenkrupp-Konzerns, wurde der Manager nie so richtig warm. Immer wieder vermiest den Rückschläge in der konjunkturabhängigen Stahlbranche seine Bilanz. Und daran dürfte sich nach Einschätzung des gelernten Ingenieurs auch so schnell nichts ändern.

Im Gegenteil: Die Stahlbranche steckt weltweit in einer schweren Krise. Verantwortlich sind massive Überkapazitäten. Besonders die Chinesen hatten in Erwartung eines lang anhaltenden Wirtschaftsbooms in den vergangenen Jahren Dutzende neue Hütten und Stahlwerke gebaut. Doch mit dem Abschwung in den Schwellenländern und in der eigenen Wirtschaft werden die nicht mehr gebraucht.

Allein im Jahr 2016, heißt es in einer Analyse des Stahlverbandes, werden die Kapazitätsüberhänge in China auf ein „Rekordlevel von 430 Millionen Tonnen steigen“. 430 Millionen Tonnen, die derzeit niemand braucht – das entspricht rund 50 Prozent der Stahlnachfrage der restlichen Welt und ist viermal mehr, als die EU insgesamt in einem Jahr verbraucht.

Da China seine Hütten nicht schließen und Tausende Arbeiter auf die Straße setzen will, hat das Land damit begonnen, seine Überschüsse zu konkurrenzlosen Dumpingpreisen auf den europäischen Markt zu exportieren. Das drückt die Gewinne und Margen der hiesigen Unternehmen, zumal sie, im Gegensatz zur Konkurrenz aus Fernost, höhere Energie- und Umweltkosten zu tragen haben.

Das könnte dazu führen, dass die Stahlsparte des Konzerns weder jetzt noch in Zukunft ihre Kapitalkosten decken kann, analysiert Thyssenkrupp in einem vertraulichen Bericht, den Hiesinger vor wenigen Wochen den Aufsichtsräten und Arbeitnehmervertretern präsentierte. Das heißt konkret: Investitionen in andere Bereiche würden sich besser rechnen. Weitere Verluste sind nicht ausgeschlossen.

Auch in Europa müssten deshalb Überkapazitäten abgebaut werden. Thyssenkrupp, so Hiesinger, müsse sich an der Konsolidierung des Marktes aktiv beteiligen und sich nach einem Kooperationspartner umsehen. Nur so könne das Überleben der Stahlsparte langfristig gesichert werden.

Pech nur, dass sich mit Salzgitter ein seit Jahren von Thyssenkrupp, den Arbeitnehmern und zahlreichen Politikern zum Partner auserkorener Konzern sperrt. „Beide Unternehmen passten perfekt zueinander und würden eine schlagkräftige Einheit bilden“, sagt ein Stahlmanager. Doch weder das Land Niedersachsen als Ankeraktionär von Salzgitter noch Fuhrmann selbst ha-

Es ist die Thyssenkrupp AG. Deren Chef heißt Heinrich Hiesinger. Er nimmt in dem Witz die Rolle des Huhns ein.

Wie Fuhrmann wurde Hiesinger im Jahr 2011 zum Konzernchef ernannt. Er übernahm einen Problemfall. Thyssenkrupp war hoch verschuldet und schrieb wegen nicht funktionierender Stahlwerke in Brasilien und in den USA rote Zahlen. Zudem hatten mehrere Korruptionsaffären und Kartellverstöße das Unternehmen in eine Krise gestürzt, die existenzbedrohend war.

Hiesinger legte damals einen rigorosen Sanierungsplan vor. Und wie Fuhrmann in Salzgitter hat er gehörige Erfolge vorzuweisen. Der einst auf seinen Stahl reduzierte Konzern glänzt heute mit innovativen Geschäftsfeldern wie der Aufzugs- und Autozuliefersparte. Und nach drei Jahren mit Milliardenverlusten und Rekordabschreibungen konnte Hiesinger 2014 wieder ein positives Geschäftsergebnis vorweisen.

ben bislang auf Offerten und Gesprächsangebote aus Essen reagiert.

Um keine Zeit zu verlieren, hat sich der Thyssenkrupp-Chef vor einiger Zeit zu einem waghalsigen Plan durchgerungen. Er forciert den Zusammenschluss zu einer größeren Einheit und verhandelt darüber mit dem indischen Stahlkonzern Tata. Dessen europäische Stahlsparte will der Thyssenkrupp-Chef so schnell wie möglich mit der seines eigenen Konzerns verschmelzen. Ein Projekt, das nicht nur den europäischen Stahlmarkt durcheinanderwirbeln dürfte und Wettbewerber wie Voestalpine in Österreich, Ilva in Italien oder ArcelorMittal in Luxemburg weiter unter Druck setzt. Hiesinger könnte sich mit dem Plan auch in Deutschland in den nächsten Wochen und Monaten eine Menge Ärger einhandeln.

Bei Tatas europäischer Stahltochter handelt es sich nicht um einen kleinen, unbedeutenden Hochofenbetreiber. Entstanden ist das Unternehmen im Jahr 2007 nach einer Übernahme des niederländisch-britischen Stahlverbundes Corus. Auf dem Papier ist Tata Steel Europe der drittgrößte Stahlkocher des Kontinents nach ArcelorMittal und Thyssenkrupp.

Gemeinsam kämen die Tata-Tochter und Thyssenkrupp auf eine Stahlproduktion von rund 23 Millionen Tonnen und wären damit so groß wie der europäische Marktführer ArcelorMittal. Löhnen würde sich der Zusammenschluss jedoch nur, wenn Synergien genutzt und altersschwache Hütten geschlossen würden.

Genau das sieht Hiesingers Geheimplan vor. Kern seines neuen Stahlgiganten sollen die modernen Tata-Hochöfen in den Niederlanden und das Vorzeigewerk von Thyssenkrupp in Duisburg werden. Marode britische Hütten, aber auch kleinere Produktionsstandorte in Deutschland könnten

**Europas größte Stahlkonzerne**

Versand von Flachstahl in Mio. Tonnen, 2015

1. **ArcelorMittal Europe** *Luxemburg* ..... 28
2. **Thyssenkrupp Steel Europe** *Deutschland* ..... 12
3. **Tata Steel Europe** *Großbritannien* ..... 11
4. **Voestalpine** *Österreich* ..... 5
4. **Ilva** *Italien* ..... 5
4. **SSAB inkl. Rautaruukki** *Schweden* ..... 5
7. **US Steel Kosice** *Slowakei* ..... 4
7. **Salzgitter Flachstahl** *Deutschland* ..... 4
9. **Dillinger Hütte** *Deutschland* ..... 2

<b>9,7</b> ..... Umsatz in Mrd. €	<b>8,7</b>
<b>30 000</b> ..... Mitarbeiter	<b>27 600</b>



ROLF VENNENBERND / DPA

**Thyssenkrupp-Chef Hiesinger: Einer stirbt immer**

dem Zusammenschluss mittelfristig zum Opfer fallen.

„Das ist ein Affront, den wir uns nicht bieten lassen“, schimpft Günter Back. Der gelernte Kfz-Mechaniker ist langjähriger Betriebsrat und Aufsichtsrat für die Arbeitnehmerseite bei Thyssenkrupp Steel. Zusammen mit 39 Betriebsratskollegen hat er sein Büro direkt neben der Eingangspforte von Tor 1 des Duisburger Stahlwerks. Wer die Anlage betreten will, muss an Back und den leuchtend roten Plakaten vorbei, auf denen die Mitarbeiter einen sofortigen „Stopp-Stahl-Exit“ verlangen.

„Der Verkauf der Stahlsparte“, glaubt Back, sei der eigentliche Grund für die ganze Tata-Aktion. Hiesinger bereite den Ausstieg aus dem Stahl durch die Hintertür vor. „Doch das lassen die Arbeiter nicht mit sich machen.“ Sie hätten die Nase von Umstrukturierungen und Sanierungsplänen „gestrichen voll“.

Dann erzählt Back von den vielen Sparrunden der vergangenen Jahre, von Programmen mit schillernden Namen wie „BiC Reloaded“ oder „One Steel“, die vom Management als Sicherungsprogramm für die Zukunft angepriesen wurden. All diese Programme, die mit Arbeitsplatzabbau und Lohnverzicht verbunden waren, hätten die Mitarbeiter akzeptiert und mitgetragen, weil man ihnen versprochen habe, dass im Gegenzug keine Standorte geschlossen würden. Diesen Konsens kündige Hiesinger nun auf – und das werde Konsequenzen haben.

Was es bedeutet, sich mit den kampfgeprobten Stahlkochern anzulegen, darauf bekam Hiesinger am Mittwoch vor einer Woche einen Vorgeschmack. Da ließ die IG Metall ohne besondere Vorbereitung mehr als 7000 aufgebrachte Stahlarbeiter vor dem Werk in Duisburg aufziehen. Stundenlang blockierten sie die Produktion, schwenkten Plakate mit dem Konterfei des verstorbenen Konzernpatriarchen Berthold Beitz und beschimpften Hiesinger und seine Vorstandskollegen als „Totengräber“ des Traditionskonzerns.

Aus ihrer Sicht beugt sich Hiesinger dem Druck seines schwedischen Finanzinvestors Cevian. Anders als bei einem Zusammenschluss mit Salzgitter, bei dem die deutsche Stahlindustrie und der Standort insgesamt gestärkt würden, gehe es bei dem Deal mit Tata nur darum, die Beteiligung an dem neuen Unternehmen möglichst unter 50 Prozent zu drücken, glauben die Arbeitnehmer. Solle das gelingen, müsste das ungeliebte Stahlgeschäft nicht mehr in der Bilanz ausgewiesen werden. Hiesinger könnte sich Schritt für Schritt von weiteren Anteilen trennen.

Der Thyssenkrupp-Chef selbst weist solche Absichten von sich. Er will von Einmischung seines Investors nichts wissen. Die Entscheidung zur Konsolidierung der Stahlsparte sei gefallen, noch bevor Cevian in den Aufsichtsrat von Thyssenkrupp eingezogen sei, heißt es in seiner Umgebung. Es gehe darum, dem Stahl eine „langfristige Perspektive zu schaffen“, ein Verkauf der Sparte sei nicht geplant, beteuert er intern.

Dennoch steht der Manager seit Monaten unter dem Druck seines Finanzinvestors Cevian. Die schwedische Heuschrecke hatte die Schwächephase des Konzerns genutzt und sich in den vergangenen Jahren mit knapp 20 Prozent bei Thyssenkrupp eingekauft. Die Erwartung war, dass Hiesinger hohe Renditen erwirtschaften und das von ihnen eingesetzte Kapital gehörig vermehren würde.

Das geschah so noch nicht. Und so gab Cevian-Mitbegründer Lars Förberg sogar öffentlich die Richtung für Hiesinger vor. Jede Sparte des Mischkonzerns müsse „so gut sein wie der beste Wettbewerber“. Davon ist man bei Thyssenkrupp noch weit entfernt.

Wohl auch deshalb drückt Hiesinger aufs Tempo. Schon vor einigen Wochen waren die Gespräche mit Tata so weit, dass eine Absichtserklärung für weitere Verhandlungen (memorandum of understanding) unterzeichnet werden sollte. Doch dann kamen den beiden Unternehmen der

Brexit und der Rücktritt des britischen Premierministers David Cameron dazwischen.

Um den Deal abwickeln zu können, braucht Tata die Hilfe der britischen Regierung. Auf vielen maroden britischen Stahlwerken lasten Pensionsverpflichtungen von mehr als 18 Milliarden Euro. Einen Teil davon soll nach Vorstellung des Managements der britische Steuerzahler berrappen. Im Gegenzug könnte sich Tata bereit erklären, die Stahlhütten nicht sofort zu schließen, sondern sie über einen längeren Zeitraum möglichst sozial verträglich auslaufen zu lassen.

Cameron hatte dazu Zustimmung signalisiert. Doch nach seinem Rücktritt war fraglich, wie die neue britische Regierung zu dem Thema steht.

Inzwischen scheint das Tata-Management, das in Großbritannien wegen der erfolgreichen Sanierung der Automarken Jaguar und Land Rover angesehen ist, in diesem Punkt ein Stück weiter zu sein. In der Essener Zentrale zumindest rechnet das Hiesinger-Team in den nächsten Wochen mit einem Anruf aus London.

Dann könnte es Schlag auf Schlag gehen. Nach einer Prüfung der Bücher sollen die Details ausverhandelt werden. Eine gemeinsame Gesellschaft könnte womöglich schon im kommenden Jahr starten.

Darauf bereiten sich nicht nur Betriebsräte und IG Metall vor. Auch die Wettbewerber von Thyssenkrupp in Deutschland und Europa sind alarmiert. Wie der staatliche Ilva-Konzern in Italien suchen sie nun ihrerseits nach Investoren und Kooperationspartnern oder legen wie bei Voestalpine millionenschwere Sparprogramme auf, um ihr Überleben im globalen Fusionspoker zu sichern.

Selbst ungewöhnliche Schritte scheinen nicht mehr ausgeschlossen. So forderte der Chef des Weltstahlverbandes, Wolfgang Eder, die Branche in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ vergangene Woche auf, „möglichst viele marode Stahlwerke in einer Art konzertierter Aktion zu schließen.“ „Es macht keinen Sinn abzuwarten, bis man pleite ist“, so Eder, der seit 2004 den Stahlproduzenten Voestalpine leitet.

Nur Stahlmanager Fuhrmann in Salzgitter ficht all das nicht an. Er glaubt, von der bevorstehenden Fusionswelle am Ende profitieren zu können. Autokonzerne wie VW, sagt er, suchten sich immer einen Zweitlieferanten, um die Abhängigkeit von einem einzelnen großen Produzenten zu begrenzen. Davon werde sein Unternehmen profitieren. Außerdem will er die Technologiesparte seines Konzerns weiter ausbauen, um von Schwankungen auf dem Stahlmarkt unabhängiger zu werden. „Ham and Eggs“, so viel ist sicher, soll es in Salzgitter auch in Zukunft nur in der Kantine geben.

Frank Dohmen