

# Zu früh gefreut

**Industrie** Der Einstieg des Finanzinvestors Cevian bei Thyssenkrupp galt lange als Glücksfall. Nun herrscht offener Streit. Am Freitag könnte er eskalieren.

Es gab Zeiten, da hat man sich bei Thyssenkrupp über den neuen Investor aus Schweden so richtig gefreut. Damals steckte der Traditionskonzern aus Essen in einer Krise. Durch Fehlinvestitionen in Amerika standen Schulden von rund fünf Milliarden Euro in den Büchern. Mit Rücksicht auf den betagten Konzernpatriarchen Berthold Beitz hatte sich das alte Management nicht getraut, notwendige Sanierungen einzuleiten.

Eine Rettung war schwierig. Und so erschien es dem als Chef und Sanierer angeheuerten Heinrich Hiesinger als Glücksfall, dass sich mit der schwedischen Cevian-Gruppe ein Finanzinvestor mit einem Anteil von rund einer Milliarde Euro bei Thyssenkrupp einkaufen wollte. Das sei ein wichtiger Schritt in Richtung Normalität, frohlockte der Manager. Zumal Cevian-Chef Lars Förberg über seinen deutschen Statthalter Jens Tischendorf bekundet hatte, den Kurs des neuen Managements zu unterstützen.

Vier Jahre ist das her, und inzwischen ist Hiesinger klar: Er hat sich eindeutig zu früh gefreut. Der einstige Hoffnungsträger aus Schweden ist für Thyssenkrupp zu einem Problemfall geworden.

Förberg und seine Mannen lassen kein gutes Haar an dem Unternehmen, obwohl Cevian mit etwa 15 Prozent der Aktien hinter der Krupp-Stiftung der größte Einzelaktionär bei Thyssenkrupp ist. Seit Wochen attackieren sie Hiesinger, sein Management und seine Strategie. Am Freitag könnte auf der Hauptversammlung in Bochum der Showdown bevorstehen.

Dort will Hiesinger für seinen Weg und um Unterstützung für die Fusion der Stahlsparte mit dem indischen Industriegiganten Tata werben. Doch auch Cevian, fürchten Konzernmanager, könnte die Bühne nutzen, um Hiesinger öffentlich die Gefolgschaft zu verweigern und einen Eklat mit dem Management zu provozieren.

Es wäre nicht die erste Attacke dieser Art. Seit geraumer Zeit versucht Cevian gezielt, das Vertrauen in Hiesinger zu schwächen. Mal sind es Gerüchte über eine bevorstehende Zerschlagung, die aus dem Umfeld des Finanzinvestors gestreut wer-



**Stahlarbeiter in Duisburg:** Milliarden Euro für zukunftsfähige Produkte

den, dann wieder unrealistische Zahlen über mögliche Beteiligungsverkäufe. Förberg selbst gab sogar ein Interview, in dem er Hiesinger eine falsche Strategie vorwarf. Selbst die IG Metall fühlte sich von Cevian umgarnt, als es vor einigen Wochen darum ging, die Stahlfusion im Aufsichtsrat zu torpedieren.

Das sei, befinden neutrale Thyssenkrupp-Kontrolleure, geschäftsschädigend und illoyal. Immerhin sitzt Cevian-Vertreter Tischendorf selbst im Kontrollgremium und hat bislang alle wesentlichen Entscheidungen mitgetragen.

Vor allem aber sind die Cevian-Aktien auch Ausdruck des eigenen geschäftlichen Versagens. Ihrer exklusiven Kundschaft haben die Finanzprofis versprochen, dass sie das ihnen anvertraute Geld nur in Firmen investieren, die sie selbst analysiert haben und bei denen man von einer überdurchschnittlichen Wertsteigerung ausgeht. Das bedeutet im Klartext: zweistellige Renditen auf das eingesetzte Kapital.

Pech nur, dass Cevian solche Versprechen bei deutschen Investments wie etwa dem einstigen Baukonzern Bilfinger bislang nicht einlösen konnte. Und auch bei dem angeschlagenen Stahlkocher aus Essen konnte die Rechnung schwer aufgehen. Es sei denn, die Schweden hätten schon beim Kauf ihrer Anteile darauf gesetzt, dass Hiesinger den Konzern wegen der hohen Schulden und Abschreibungen über kurz oder lang zerschlagen muss.

Filetstücke wie die Autozuliefersparte und das Aufzugsgeschäft wären dann mit Konkurrenten fusioniert oder verschärft worden. Das Stahlgeschäft mit den milliardenschweren Pensionsverpflichtungen wäre übrig geblieben und möglicherweise ein Fall für den Insolvenzverwalter geworden.

Cevian hätte in einem solchen Szenario Möglichkeiten gehabt, seine Anteile zu tauschen oder zu verkaufen. Und irgendwann mit Gewinn aus der Firma auszusteigen.

Genau diesen Gefallen tat Hiesinger den Schweden jedoch nicht. Konsequenz setzte er seinen Sanierungsplan um. Das Ziel: Thyssenkrupp als Gesamtkonzern retten – ohne Zigtausende Mitarbeiter auf die Straße zu setzen, ohne Tafelsilber wie die Aufzugssparte zu verscherbeln und ohne Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären zu verspielen.

Gemeinhin versteht man genau das unter unternehmerisch verantwortungsbewusstem Handeln. Entsprechend selbstbewusst wird Hiesinger am Freitag in Bochum seine Zwischenbilanz präsentieren können. Die Schulden des Konzerns, dürfte er anführen, seien von rund 6,5 Milliarden Euro im Jahr 2011 auf weniger als 2 Milliarden Euro gesenkt worden. Gleichzeitig habe der Konzern aus eigener Kraft 12 Milliarden Euro in neue Anlagen und zukunftsfähige Produkte investiert.

Auch beim Konzernumbau liege man im Plan. Die verlustreichen Stahlwerke in Amerika sind genauso verkauft worden wie das defizitäre Edeldstahlgeschäft. Das ehemalige Herzstück des Unternehmens, die Stahlsparte mit ihren rund 27 000 Mitarbeitern, stehe kurz vor der Fusion mit Tata zum zweitgrößten Hersteller Europas.

Für Hiesinger und seine Manager ist das eine Erfolgsbilanz – mit Wermutstropfen: Das selbst gesteckte Ziel, den Gewinn auf zwei Milliarden Euro zu bringen, wurde verfehlt. Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre wie die Krupp-Stiftung dürfte das nicht stören, solange sie sehen, dass sich der Konzern in die richtige Richtung bewegt. Cevian hingegen wird genau diesen Punkt für weitere Aktionen nutzen. Wenn nicht am Freitag, dann im März oder April.

Dann soll der Vertrag mit Tata unterzeichnet werden, und Hiesinger wird eine neue Strategie für den Rest des Konzerns vorlegen müssen. Ohne Störfeuer aus Schweden dürfte auch das nicht abgehen.

Frank Dohmen