

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Tempo, Tempo!“

Die Thyssen-Krupp-Chefs Gerhard Cromme und Ekkehard Schulz über die gemeinsame Führung der ehemaligen Rivalen, den künftigen Kurs des fusionierten Konzerns und die Kritik von Arbeitnehmern und Aktionären

SPIEGEL: Herr Cromme, Herr Schulz, wem von Ihnen beiden sollen wir die erste Frage stellen, wer ist der neue Chef von Thyssen-Krupp?

Schulz: Die Konstellation ist klar. Der neue Konzern wird von einer Doppelspitze geführt, und die sitzt hier am Tisch.

SPIEGEL: Zwei gleichberechtigte Vorstandsvorsitzende: Kann das funktionieren?

Cromme: Natürlich kann das funktionieren. Eine Doppelbesetzung, das räume ich ein, ist nicht der Regelfall. Aber bei Thyssen-Krupp gab es besondere Gründe dafür. Die Integration der beiden Konzerne muß möglichst schnell umgesetzt werden. Das kann eine Doppelspitze besser. Insofern werden wir uns gemeinsam um die nun anstehenden Aufgaben kümmern.

SPIEGEL: Die Skepsis gegenüber einem solchen Modell ist auch bei Managerkollegen groß. Erst kürzlich hat Chrysler-Chef Robert Eaton gesagt, daß eine Doppelspitze bei Daimler-Chrysler nur eine Übergangslösung sein könne, denn einer müsse schließlich der Boß sein.

Schulz: Das ist langfristig sicherlich richtig. Wenn die Integration unserer Konzerne erfolgreich abgeschlossen ist, wird es wohl auch bei Thyssen-Krupp keine Doppelspitze mehr geben. Aber die nächsten fünf Jahre gibt es keine Alternative. Die Belegschaft beider Firmen muß sich im neuen Unternehmen wiederfinden. Und da ist es ganz wichtig, daß sich die Mitarbeiter auch in der Spitze entsprechend repräsentiert fühlen.

SPIEGEL: Von gleichberechtigter Führung kann keine Rede sein. Im neuen Konzern wird offen darüber geredet, daß Sie, Herr Cromme, die wichtigsten Gebiete wie strategische Planung und Kommunikation unter Kontrolle haben.

Cromme: Ich kann mich gegen solches Gerede nicht wehren. Ich kann nur sagen: Kollege Schulz und ich werden diesen Konzern gemeinsam nach vorne bringen. Und wir werden das in gleichberechtigter Wei-



J. WUNDERLICH

se tun. Alles andere sind reine Spekulationen.

SPIEGEL: Zwei Drittel aller bisherigen Firmenzusammenschlüsse sind gemessen an ihren hochgesteckten Zielen fehlgeschlagen. Das belegen internationale Untersuchungen. Was macht Sie bei Thyssen-Krupp so zuversichtlich, daß es klappt?

Schulz: Ich kenne diese Statistik nicht. Doch selbst wenn sie richtig ist, sind wir ganz sicher, daß wir zu dem Drittel der geglückten Fusionen gehören werden. Alle uns bekannten Fakten sprechen eindeutig dafür.

SPIEGEL: Welche?

Schulz: Die Zusammenlegung von Unternehmensteilen ist für Thyssen und Krupp kein Neuland. Seit 1995 haben wir beim Stahl Unternehmen im Wert von 19 Milliarden Umsatz miteinander verkoppelt. Große Teile des Zusammenschlusses sind damit bereits erfolgreich vollzogen. Die Vollfusion beider Konzerne ist der abschließende Schritt, den wir jetzt zügig umsetzen werden.

SPIEGEL: Können aus jahrzehntelangen Rivalen so schnell Verbündete werden?

Cromme: Natürlich gibt es immer den einen oder anderen, der rumnörgelt. Aber man muß auch sehen, warum. In vielen Fällen geschieht das aus persönlicher Betroffenheit, weil bedingt durch die neue Ent-

Coup scheiterte jedoch im März 1997, weil der Übernahmeplan vorzeitig bekannt wurde und der damalige Thyssen-Chef Dieter Vogel

eine erfolgreiche Abwehrschlacht organisierte.

Trotzdem konnte Cromme einen Teilerfolg verbuchen. Thyssen und Krupp einigten sich auf die Gründung einer gemeinsamen Stahl AG, die im September desselben Jahres ihre Arbeit aufnahm. Gleichzeitig wurden zwischen den Aufsichtsgremien beider Konzerne Gespräche über eine Vollfusion vereinbart.

Die Verhandlungen über die Zusammenlegung der restlichen Unternehmensteile stockten jedoch schon bald. Zwischen

Eine Doppelspitze

führt den fünfgrößten deutschen Industriekonzern Thyssen-Krupp: der Ingenieur Ekkehard Schulz, 57, der bei Thyssen die Stahlsparte leitete (Foto, l.), und der gelernte Jurist und Volkswirt Gerhard Cromme, 55, bisher Chef der Krupp AG. Mit der Fusion der Ruhr-Rivalen Thyssen und Krupp endet friedlich, was vor zwei Jahren als Versuch einer feindlichen Übernahme begann: Damals wollte Cromme die wesentlich größere Thyssen AG aus Düsseldorf schlucken. Der

Das Gespräch führten die Redakteure Frank Dohmen und Richard Rickelmann.

wicklung die eigene Karriere nicht so schnell realisiert werden kann, wie es ursprünglich geplant war. Ich weiß jedoch, daß die überwiegende Zahl unserer Mitarbeiter eindeutig positiv gestimmt ist.

SPIEGEL: Vor knapp zwei Jahren wollte Krupp beim Versuch einer feindlichen Übernahme den Konkurrenten Thyssen schlucken. Damals sind Sie, Herr Cromme, von der Thyssen-Belegschaft noch mit Eiern beworfen worden. Ist das alles vergessen?

Schulz: Diese Dinge sind vergessen. Die Leute sind allesamt Profis. Sie haben verstanden, jetzt geht es nur noch gemeinsam voran.

SPIEGEL: Viele Thyssen-Mitarbeiter haben angesichts der Macht, die Krupp im neuen Konzern hat, jedoch den Eindruck, daß die damals gescheiterte Übernahme doch noch gelungen ist.

Schulz: Woran machen Sie diese Macht denn fest?

SPIEGEL: Bei einem Größenverhältnis von zwei Dritteln zugunsten Thyssens ist Krupp im neunköpfigen Vorstand mit vier Personen vertreten. Die über 20 Zentralbereiche sind paritätisch besetzt. Hat Krupp somit nicht reichlich viel Einfluß?

Cromme: Nein. Unabhängig von der Bewertungsfrage wollten wir von Anfang an einen Zusammenschluß gleichberechtigter Unternehmen schaffen. Dabei geht es nicht um Proporz, sondern allein darum, die richtigen und sinnvollen Personal- und Sachentscheidungen zu treffen.

SPIEGEL: Krupp hat demnach die besseren Manager?

Schulz: Darum geht es nicht. Wenn Sie genau hinschauen, werden Sie feststellen, daß in einigen Bereichen – zum Beispiel in den Vorständen der drei größten Unternehmensbereiche Handel und Dienstleistungen, Stahl und Industrie – Thyssen-Manager in der Überzahl sind. In anderen Bereichen sind es Leute von Krupp. Wir wollen einfach das Beste aus beiden Organisationen für den neuen Konzern übernehmen. Nichts anderes haben wir in den vergangenen Monaten getan.

Thyssen-Chef Vogel und Krupp-Lenker Cromme entzündete sich ein über Monate hinweg erbittert geführter Machtkampf um die Vorherrschaft im neuen Stahlkonzern.

Im Januar 1998 beschlossen die Thyssen-Aufsichtsräte Heinz Kriwet und Günter Vogelsang zusammen mit Krupp-Herrscher Berthold Beitz, den auch in den Medien offen ausgetragenen Machtkampf der beiden Manager zu beenden; Vogel mußte gehen. Schulz und Cromme sollten die Fusion zum Abschluß bringen und den neuen Konzern gemeinsam führen. Ende vergangenen Jahres stimmten die Aktionäre von Krupp und Thyssen der Verschmelzung beider Unternehmen zu.

SPIEGEL: Ihr Betriebsratsvorsitzender Dieter Kroll hat vor einem zu zentralistischen Führungsstil, vor zu vielen Vorgesetzten und der Einschränkung der Mitbestimmung gewarnt. Was sagen Sie dazu?

Schulz: Ich halte solche Klagen nicht für berechtigt. Wir haben beispielsweise die dezentrale Struktur des Thyssen-Konzerns weitgehend übernommen. Daneben haben wir einige Zentralbereiche wie Unternehmensentwicklung und Einkaufskoordinierung eingeführt, mit denen Krupp in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht hatte ...

Cromme: ... und die bei Thyssen schon lange in der Planung waren. Bei vielen anderen Fragen haben wir uns in der Mitte getroffen.

SPIEGEL: Durch die Fusion wird Thyssen-Krupp zum fünftgrößten deutschen Industriekonzern mit 180 000 Mitarbeitern

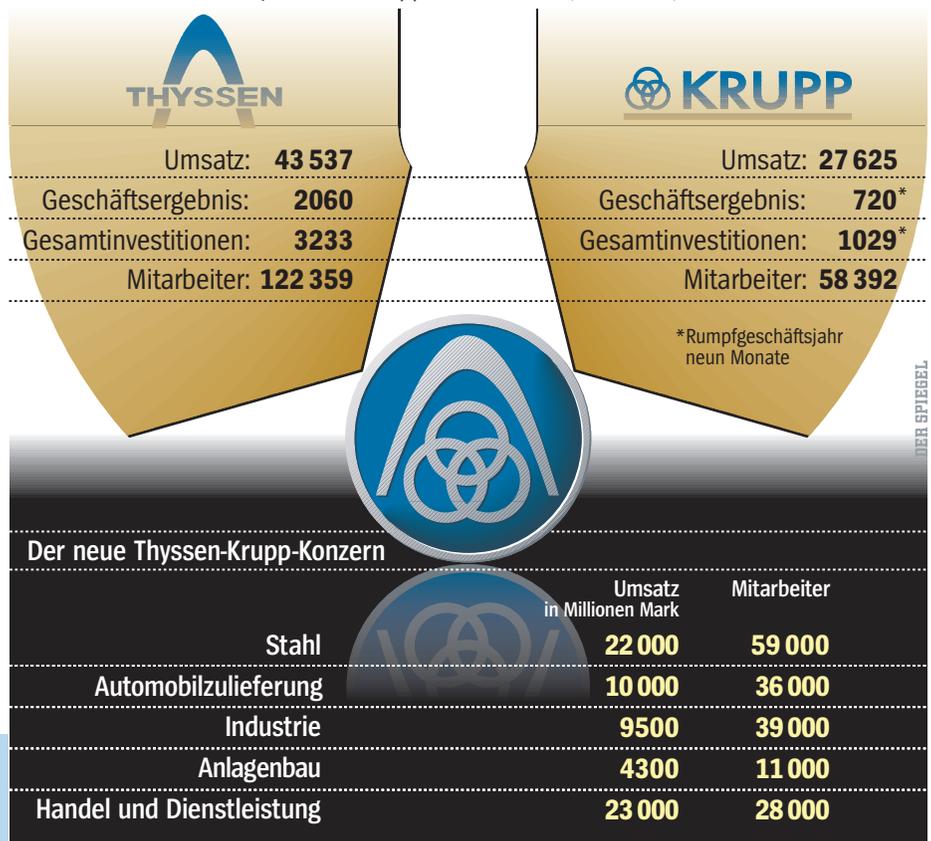
und rund 70 Milliarden Mark Umsatz aufsteigen. Was versprechen Sie sich von diesen Größen?

Cromme: Größe an sich ist überhaupt kein Wert. Allerdings können wir in vielen Bereichen die Produktion und Planung so optimieren, daß wir auch die Kosten in den Griff bekommen. Nur so kann man am Standort Deutschland überhaupt wettbewerbsfähig sein. Und das ist der Hintergrund für die ganze Geschichte.

SPIEGEL: Andererseits sind solche Mammutkonzerne oft unflexibel und schwer überschaubar.

Schulz: Das ist bei uns nicht der Fall. Wir haben mit Stahl, Autokomponenten, Handel und Dienstleistungen, Anlagenbau und Industriegütern fünf klar gegliederte und überschaubare Bereiche, bei denen es viele Synergieeffekte gibt. Ziel ist es, eine Organisation zu schaffen, die die Stärke eines

Die Stahl-Fusion Thyssen und Krupp vor der Fusion, 1997/98, in Millionen Mark



Die Fusion, die am 1. März ins Handelsregister eingetragen werden soll, könnte allerdings noch durch die Anfechtungsklage einer Aktionärsgruppe gefährdet werden. Sie kritisiert, daß das Umtauschverhältnis der Aktien von 2:1 zugunsten Thyssens die tatsächlichen Größenverhältnisse nicht richtig wiedergibt. Auch die aufwendige Verschmelzung wird von den Klägern in Frage gestellt. Eine Übernahme von Krupp durch die größere Thyssen AG wäre ihrer Meinung nach der bessere Weg gewesen.

Großkonzerns mit der Flexibilität eines Mittelständlers verbindet.

SPIEGEL: Mit dem Schlagwort Synergieeffekte werden fast alle Großfusionen begründet. Im nachhinein stellt sich aber oftmals heraus, daß die Erwartungen nicht erfüllt wurden. Wie sieht das bei Thyssen-Krupp aus?

Schulz: Wir werden wahrscheinlich noch höhere Einsparungen erzielen, als wir ursprünglich gedacht hatten. In der im vergangenen Jahr zusammengeschlossenen Stahlsparte liegen wir zumindest weit über Plan.