

„Das regt mich wahnsinnig auf“

Chaostage in Essen: Aber ThyssenKrupp-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme, 69, erklärt, dass er nicht zurücktreten will. Verantwortlich für die Milliardenverluste macht er vor allem den früheren Vorstand.

SPIEGEL: Herr Cromme, wann treten Sie als Aufsichtsratschef von ThyssenKrupp zurück?

Cromme: Ich werde überhaupt nicht zurücktreten. Ich bin keiner, der vor Verantwortung wegläuft. Das zieht sich wie ein roter Faden durch mein Berufsleben. Schon als ich 1986 bei Krupp Stahl anfang und die großen Probleme dort sah, hätte ich natürlich den Schlüssel unter die Fußmatte legen und mich von dannen machen können. Das habe ich damals nicht getan, das werde ich auch heute nicht tun.

SPIEGEL: ThyssenKrupp leidet unter Milliardenverlusten, Missmanagement und Korruptionsaffären. Es gibt zwei Möglichkeiten: Entweder Sie haben die Entwicklung als Aufsichtsratschef nicht verhindert, oder Sie haben sie nicht mitbekommen. In beiden Fällen hätten Sie als Chefkontrolleur versagt und müssten die Konsequenzen ziehen, oder?

Cromme: Nun mal langsam. Das sind ganz unterschiedliche Komplexe, von denen wir uns jeden genau angucken sollten.

SPIEGEL: Fangen wir mit Amerika an. Dort hat ThyssenKrupp für rund 12 Milliarden Euro zwei Stahlwerke gebaut, die nicht nur viel teurer wurden als geplant. In den beiden Jahren nach der Fertigstellung mussten Sie bereits fast sechs Milliarden Euro Wert abschreiben. Kann Missmanagement noch klarer zutage treten?

Cromme: Um das zu verstehen, muss man sich die Zeit ansehen, in der die Entscheidung gefällt wurde. Das war im Jahr 2005. ThyssenKrupp erwirtschaftete damals ein jährliches Ergebnis von fast drei Milliarden Euro, und alle Wirtschaftsforschungsinstitute sagten einen anhaltenden Aufschwung voraus. Als Preis für das Stahlwerk in Brasilien wurde uns vom damaligen Vorstand eine Größenordnung von drei Milliarden Euro genannt. Das war also etwa ein Jahresgewinn – und damit vertretbar. In dieser Situation haben wir entschieden, ein Stahlwerk in Brasilien und eines in den USA zu bauen.

SPIEGEL: Kurz danach fingen die Probleme an. Die Kosten explodierten, Fertigungs-termine wurden nicht eingehalten.

Cromme: Ein Teil der Probleme war auf die beginnende Finanzkrise zurückzuführen. Mit der konnte niemand rechnen. Dazu kamen Fehler im Projektmanagement. Davon hat uns der zuständige Vorstand bis zum Jahr 2008 nichts gesagt. Wir bekamen immer nur die Information, dass alles in bester Ordnung sei. Als wir 2008 dann erfahren haben, dass dieses Projekt völlig aus dem Ruder gelaufen war, haben wir umgehend reagiert und zunächst die Projektleitung und dann die Leitung der Stahlsparte ausgetauscht.

SPIEGEL: Gebracht hat das nichts, oder?

Cromme: Wissen Sie, wenn ein solches Großprojekt von Anfang an nicht richtig läuft, wird es schwierig. Das ist wie auf einem eingeseiften Brett. Was darauf einmal ins Rutschen kommt, ist nicht mehr aufzuhalten. Als wir im Aufsichtsrat von den Problemen erfuhren, war die Pla-

„Es gibt einige, die hinter dem Busch lauern und gucken, ob sie mir in die Wade schießen können.“

nung fertig, die Bestellungen für die Großanlagen waren draußen, Anzahlungen geleistet. Was sollten wir tun?

SPIEGEL: Sie hätten doch die Notbremse ziehen und das Projekt komplett stoppen können.

Cromme: Wir haben das ernsthaft überlegt. Wir hätten dann drei Milliarden Euro abschreiben müssen ...

SPIEGEL: ... und damit einen Bruchteil der heutigen Summen.

Cromme: Das ist richtig. Aber der Vorstand hat uns damals gesagt, bei beiden Werken sei, trotz anfänglicher Pannen, mit einer Rentabilität von 14 bis 15 Prozent zu rechnen. Das war mit Gutachten untermauert. Da kann man als Aufsichtsrat nicht gegen die eigenen Experten entscheiden.

SPIEGEL: Es gab offensichtliche Fehler.

Cromme: So? Welche?

SPIEGEL: Statt vom konzerneigenen Anlagenbauer wurde die Kokerei von einer unbekanntem chinesischen Firma gebaut. Musste Sie das nicht misstrauisch machen?

Cromme: Wir haben nachgefragt, als es um die Auftragsvergabe ging. Uns wurde gesagt, dass die Chinesen bereits ein Referenzobjekt gebaut hätten, was sich im Nachhinein als falsch herausgestellt hat. Außerdem war das Angebot der Chinesen deutlich preiswerter und unsere eigene Tochterfirma Uhde zudem über Jahre mit lukrativen Aufträgen ausgelastet. Auch da mischt man sich als Aufsichtsrat nicht ein.

SPIEGEL: Sie sind doch ein erfahrener Stahlmanager, kennen die Branche und den Konzern seit Jahrzehnten. Aber ausgerechnet bei dem Milliarden-Projekt in Amerika haben Sie sich zurückgehalten?

Cromme: Das sehen Sie falsch. Ich bin zwar schon eine Weile im Geschäft. Aber ich habe noch nie ein Stahlwerk oder eine Kokerei gebaut. Wenn unsere ausgewiesenen Experten, die solche Projekte schon realisiert haben, erklären, das ist die richtige Vorgehensweise, dann muss ich das akzeptieren.

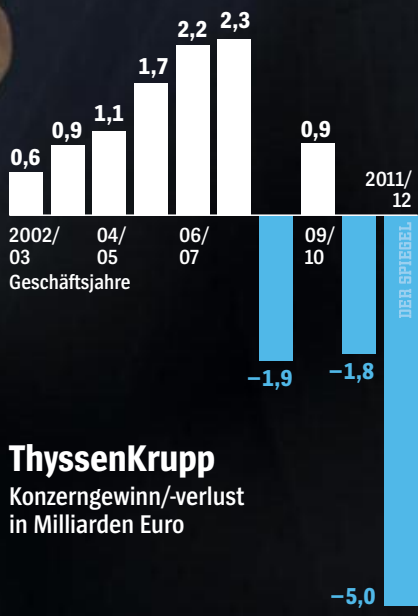
SPIEGEL: Der damalige ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz und sein Team sagen, es habe eine enge Abstimmung mit dem Aufsichtsrat gegeben. Sie seien monatlich informiert worden.

Cromme: Es ist richtig, wir sind als Aufsichtsrat ständig informiert worden. Nur hat sich jetzt gezeigt, dass viele Informationen über Jahre hinweg deutlich zu optimistisch waren und sich später als falsch herausgestellt haben.

SPIEGEL: Können Sie ein Beispiel nennen?

Cromme: Noch im Dezember 2010 hat uns der damalige Vorstand gesagt, dass wir im Laufe des Geschäftsjahres 2011/2012 mit den Werken in Alabama und in Brasilien ein ausgeglichenes Ergebnis erreichen würden. Tatsächlich haben wir dann zweimal hintereinander eine Milliarde Euro Verluste geschrieben. Jetzt erst, nachdem der neue Chef Heinrich Hiesinger den gesamten Komplex aufgearbeitet hat, wissen wir, dass die Zahlen falsch waren und den optimistischen Prognosen zum Teil völlig unrealistische Einkaufs- und Verkaufspreise zugrunde lagen.

SPIEGEL: In einer Krisensitzung des Aufsichtsrates vor zwei Wochen sollen Mitglieder des Gremiums gesagt haben, man sei vom alten Vorstand „belogen und betrogen“ wurden.



Aufsichtsratschef Cromme

„Eine große Enttäuschung“

Berthold Beitz zeigt sich persönlich getroffen von Missmanagement und Verlusten bei ThyssenKrupp.

Berthold Beitz ist der letzte seiner Art: Patriarch, Ruhr-Baron, Machtfaktor. Der 99-Jährige nimmt noch immer an wichtigen Sitzungen des Aufsichtsrats von ThyssenKrupp teil. In dem Stahlkonzern fällt keine wesentliche Entscheidung ohne Wissen und Rat von Beitz. Der Unternehmer führt die Krupp-Stiftung, die 25 Prozent der Aktien von ThyssenKrupp hält. Fast täglich lässt er sich in sein Büro im ehemaligen Gästehaus der Essener Villa Hügel fahren.

Ein Gespräch von Beitz mit dem einstigen ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz genügte, und dieser übernahm die Verantwortung für Milliardenverluste beim Bau neuer Stahlwerke in den USA und Brasilien und legte sein Aufsichtsratsmandat nieder.

Als der SPIEGEL jetzt von Beitz wissen wollte, ob er sich vom abge-

lösten ThyssenKrupp-Management getäuscht fühlte, antwortete der Senior schriftlich: „Ob das alte Management getäuscht hat, müssen die Juristen beurteilen. Was ich fühle, ist eine große Enttäuschung über die eingetretene Entwicklung.“

In der Regel bespricht Beitz sich einmal in der Woche mit ThyssenKrupp-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme. Die beiden telefonieren oder treffen sich auf eine Tasse Kaffee. Beitz hat Cromme zu seinem Nachfolger an der Stiftungsspitze erkoren. Doch jetzt steht Cromme selbst in der Kritik – und der aktuelle ThyssenKrupp-Vorstandschef Heinrich Hiesinger muss zeigen, ob er den Konzern aus der Krise führen kann. Auf die Frage, ob Cromme und Hiesinger sein Vertrauen haben, antwortet Beitz mit einem knappen „Ja“.

Cromme: Herr Hiesinger hat uns in dieser Sitzung die gesamte Fehlentwicklung bei den beiden Projekten von 2005 an präsentiert: Was uns vom damaligen Vorstand versprochen wurde, und was dann tatsächlich eingetreten ist. Alle waren tief betroffen, in diesem Zusammenhang sind solche Äußerungen gefallen. Ich habe trotzdem zur Besonnenheit aufgerufen.

SPiegel: Warum eigentlich?

Cromme: Wenn der Aufsichtsrat mit solchen Begriffen operiert, liegt darin der Vorwurf eines Fehlverhaltens. Bislang muss ich davon ausgehen, dass Herr Schulz und sein Team uns so informiert haben, wie sie selbst von ihrer Mannschaft informiert wurden. Damit läge zumindest kein schuldhaftes Verhalten vor.

SPiegel: Nun hat ThyssenKrupp nicht nur Probleme beim Bau der Stahlwerke, sondern hat auch Kunden durch illegale Preisabsprachen bei Eisenbahnschienen, Rolltreppen und Aufzügen um mehrere hundert Millionen Euro betrogen. Haben Sie auch davon nichts mitbekommen?

Cromme: Doch, das habe ich, und ich habe entsprechend reagiert. Im Jahr 2005 ist der erste größere Kartellfall im Konzern durch

* Mit Gerhard Cromme (r.) und Heinrich Hiesinger (2. v. r.) am 14. November bei einer Feierstunde.



Industrieller Beitz (sitzend) im Festsaal der Villa Hügel in Essen*

ROUF-VENNERBERND / PICTURE ALLIANCE / DPA



OLIVER BERG / DPA

ThyssenKrupp-Stahlwerk in Duisburg: „Nicht auf Applaus oder Pfiffe geachtet“

die Behörden aufgedeckt worden. Das waren die Preisabsprachen bei den Aufzügen. Der Vorstand hat damals das komplette Regelwerk im Konzern überarbeitet, neue Vorschriften eingeführt und eine strenge Überwachung angeordnet. Unser System wird inzwischen sogar von Transparency International als exzellent bewertet.

SPIEGEL: Geholfen hat es allerdings nichts. Das Schienkartell, bei dem die Deutsche Bahn betrogen wurde, machte offenbar munter weiter.

Cromme: Das Schienkartell ist praktisch der einzige Fall, den unsere Leute nicht selbst aufgedeckt haben. Aber sie waren sehr nahe dran. Es ist ihnen nur nicht gelungen, weil mehrere Führungskräfte und Mitarbeiter damals alles abgestritten haben. Diesen Fall untersucht jetzt die Staatsanwaltschaft.

SPIEGEL: Wenn ein Konzern jahrelang gegen das Kartellrecht verstößt, herrscht offenbar eine spezielle Unternehmenskultur: Betrug am Kunden wurde toleriert. Warum konnten Sie nicht für eine ordentliche Einstellung der Manager zu Recht und Gesetz sorgen?

Cromme: Vieles von dem, was hochkam, regt mich wahnsinnig auf. Vor allem, weil der Aufsichtsrat wirklich alles unternommen hat, um solche Verstöße zu verhindern. Dazu gehört auch, dass wir vor zwei Jahren Herrn Hiesinger von Siemens an die Spitze von ThyssenKrupp geholt haben. Einen Kulturwandel schaffen Sie nur durch Leute von außen.

SPIEGEL: Herr Hiesinger stieß, wie er sagt, auf eine Kultur, in der „Seilschaften und blinde Loyalität oft wichtiger waren als unternehmerischer Erfolg“. Dafür sind Sie doch mitverantwortlich. Ihr Mitarbeiter, Vorstandsmitglied Jürgen Claassen, lud Journalisten zu Luxusreisen ein. Er flog mit ihnen First Class nach China oder Südafrika. Fanden Sie das in Ordnung?

Cromme: Ich habe nicht gewusst, dass die erster Klasse fliegen. Nun kann man sagen: Warum haben Sie nicht gefragt? Die Reisen sind vom Vorstand abgezeichnet worden. Dann ist es nicht meine Sache, dem nachzugehen. Im Übrigen: Auch Journalisten sind Menschen ...

SPIEGEL: ... danke.

Cromme: Wenn sie am nächsten Morgen gerade mal unter die Dusche können, bevor das Programm beginnt, ist etwas Schlaf während des Flugs schon gut. Aber ich gebe zu: Das war manchmal etwas üppig. Es kommt hinzu, dass Herr Claassen für Compliance, also für korrekte Unternehmensführung, verantwortlich ist. Man kann keinen Chief Compliance Officer haben, gegen den ein Ermittlungsverfahren läuft. Deshalb ist auch er aus dem Vorstand ausgeschieden.

SPIEGEL: Vorläufiges Ergebnis der Luxusreisen, des Missmanagements und der Milliardenverluste: Insgesamt müssen drei Vorstände gehen. Dem Publikum werden drei Schuldige präsentiert. Damit soll wohl von der Verantwortung des Aufsichtsratsvorsitzenden abgelenkt werden.

Cromme: Ich weiß, der Vorwurf muss kommen. Aber wir wollten als Aufsichtsrat den Weg für einen Neuanfang unter Herrn Hiesinger ebnen. Was mich selbst betrifft, habe ich in meinem Leben nur das getan, was ich für richtig gehalten habe. Ich habe nie darauf geachtet, ob es dafür Applaus oder Pfiffe gibt. Sonst hätte ich die Schließung von Rheinhausen nicht gemacht, die Übernahme von Hoesch, die Fusion Krupp-Thyssen nicht, aber wie viele Stahlproduktionen gäbe es dann noch in Deutschland? Ich hätte auch den Aufsichtsratsvorsitz bei Siemens nicht übernommen, denn es war klar, da kommen gewaltige Probleme hoch.

SPIEGEL: Bei Siemens mussten wegen der Korruptionsfälle die ehemaligen Chefs

Heinrich von Pierer, Klaus Kleinfeld und mehrere Vorstände gehen. Sie selbst sind bei dem Münchner Konzern Aufsichtsratsboss, ließen aber auch dort alle Vorwürfe von sich abperlen. Das trug Ihnen den Beinamen „Mister Teflon“ ein.

Cromme: Moment mal! Das US-Justizministerium hat in seiner Klageschrift festgestellt, dass der Prüfungsausschuss bei Siemens teilweise unvollständig, irreführend und teilweise falsch informiert worden war. Und dass der Vorstand dem Prüfungsausschuss zu keinem Zeitpunkt vermittelte, es sei Gefahr in Verzug. Das ist doch das Thema: Der Vorstand ist für das operative Geschäft und Compliance verantwortlich. Aufsichtsräte können Fragen stellen. Aber wenn der Vorstand irreführend, unvollständig und teilweise falsch informiert – was wollen Sie machen?

SPIEGEL: Bei Siemens und bei ThyssenKrupp gibt es viele Kritiker, die sagen, Herr Cromme ist nicht die Lösung, sondern die Ursache der Probleme.

Cromme: Ich habe nie darauf geschickt, eine große Fangemeinde zu haben. Es gibt bei beiden Unternehmen sicher einige, die hinter dem Busch lauern, die Büchse spannen und gucken, ob sie mir in die Wade schießen können.

SPIEGEL: Auch ohne Rachegefühle könnte man zu dem Ergebnis kommen, dass Sie zurücktreten sollten. Schließlich waren Sie auch Chef jener Corporate-Governance-Kommission, die im Auftrag der Bundesregierung Regeln für gute Unternehmensführung ausgearbeitet hat. Sie waren so etwas wie „Mister Aufsichtsrat“. Müssen Sie nicht besonders selbstkritisch sein?

Cromme: Das bin ich durchaus. Wir haben bei ThyssenKrupp schon seit vielen Wochen im Aufsichtsrat sehr selbstkritisch über unsere Rolle diskutiert. Vertreter der Arbeitnehmer, der leitenden Angestellten und der Anteilseigner sind dabei absolut einvernehmlich zu dem Schluss gekommen, dass wir dem Vorstand beim Neuanfang den Rücken freihalten wollen. Und zwar gemeinsam und in der Formation, die wir haben.

SPIEGEL: Versuchen wir es noch mal andersrum: Sie feiern im Februar Ihren 70. Geburtstag. Wäre dies nicht ein Anlass, den Posten des obersten Kontrollieurs bei ThyssenKrupp und Siemens in die Hände eines Jüngeren zu übergeben?

Cromme: Ich habe jüngst einen lobenden Artikel über Herrn Giuseppe Vita gelesen, den neuen Verwaltungsratsvorsitzenden von Unicredit. Herr Vita, den ich sehr schätze, ist heute schon älter, als ich es sein werde, wenn ich alle voraussehbaren Amtsperioden hinter mir habe.

SPIEGEL: Herr Vita ist 77 Jahre alt. Wir interpretieren Ihre Antwort mal so, dass Sie mit 70 nicht abtreten wollen.

Cromme: Das können Sie.

SPIEGEL: Herr Cromme, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.