



Tod auf Raten

Konzerne Thyssenkrupp war eine Ikone der deutschen Industrie, jahrzehntelang geführt von machtbewussten Männern, deren Fehler das Unternehmen fast in den Ruin geführt haben.

Nun stehen zwei Frauen an der Spitze.

Sie machen es anders – aber machen sie es besser?

Am Vormittag des 21. November sitzt Martina Merz in Essen inmitten einer Reihe dunkel gekleideter Herren auf der Bühne. Sie trägt ein knallrotes Kostüm, sie spricht mit schwäbischem Tonfall. Sie wirkt wie ein Fremdkörper in dieser Umgebung. Und das ist sie auch.

Wenige Wochen zuvor war die ehemalige Bosch-Managerin zur Chefin des Traditionskonzerns Thyssenkrupp ernannt worden. Es hatte sich kein erfahrener Unternehmenslenker gefunden, der sich den Job hätte antun wollen: die Sanierung des Krisenkonzerns.

Merz beschönigt nichts. Was sie vorgefunden habe, sagt sie, habe sie ernüchert. Viele Bereiche lägen weit hinter den Vorgaben, der finanzielle Spielraum sei eingeschränkt, »die Konjunktur läuft gegen uns«.

Das alles hört sich gefährlich an, ja hoffnungslos, und Merz scheint das zu merken. In den letzten Minuten der Pressekonferenz versucht sie, die Stimmung herumzureißen. Thyssenkrupp besitze trotz allem »Potenzial«, sagt sie. Der Konzern spiele in vielen Bereichen in der Spitze.

Zu spät, die Beteuerungen verfangen nicht mehr. Der Aktienkurs stürzt nach Merz' Auftritt um fast 14 Prozent ab. Rund 1,1 Milliarden Börsenwert sind durch ihren Auftritt verpufft. Fast scheint es, als habe der Kapitalmarkt erst durch ihre Worte begriffen, wie ernst die Lage ist.

Thyssenkrupp – der Name steht wie kein zweiter für den industriellen Kern Deutschlands. Schon die Vorstellung, dass es mit dem Konzern, der unverwüstlich schien, einmal zu Ende gehen könnte, grenzt an eine Ungeheuerlichkeit.

Doch um nichts weniger geht es. Die Zahlen lassen für Nostalgie keinen Raum mehr. Die Finanzschulden haben sich auf 6,5 Milliarden Euro summiert. Rund 8,9 Milliarden Euro Pensionsverpflichtungen nehmen dem Konzern jede Luft zum Atmen. Das Eigenkapital ist auf einem historischen Tief. Aus dem Dax wurde Thyssenkrupp schon im September verbannt.

Mit jedem Tag, an dem nichts geschieht,

verbrennt der Konzern weiter Cash. Es droht ein Tod auf Raten. Selbst eine Pleite halten Beobachter nicht mehr für völlig ausgeschlossen.

Das Schicksal liegt nun in der Hand zweier Frauen: Martina Merz, der neuen Chefin, und Ursula Gather, der Vertreterin des größten Aktionärs, der Krupp-Stiftung. In den kommenden zwei Wochen müssen sie entscheiden, wie Thyssenkrupp es schaffen will, den Niedergang zu stoppen. Die einzige Chance, so viel ist klar, besteht darin, ausgerechnet das ertragreichste Geschäft zu Geld zu machen, das dem Konzern geblieben ist – die Aufzugsparte.

Aber ganz oder nur teilweise? Oder soll es doch ein Börsengang werden? Und vor allem: Was soll mit dem Geld geschehen? Sollen damit die anderen kränkelnden Sparten aufgepäppelt werden – mit dem Risiko, dass das Geld dort bloß versickert? Oder sollen besser Schulden abgebaut und Pensionsverpflichtungen abgesichert werden, um das Schlimmste abzuwenden?

Noch eine falsche Entscheidung kann sich Thyssenkrupp nicht mehr leisten, es gab schon zu viele davon. Darin liegt die Tragik des Konzerns: Eine ganze Reihe machtvoller Manager hat dafür gesorgt, dass das einst so kraftstrotzende Unternehmen nur noch ein Schatten seiner selbst ist – ein Konglomerat aus Firmen, von denen, bis auf die Aufzugsparte, viele kaum überlebensfähig sind. Heruntergewirtschaftet, weil gestandene Männer ihre Eitelkeiten, Intrigen und Machtspiele so lange auslebten, bis die Substanz eines Weltkonzerns mit immer noch 160 000 Mitarbeitern verzehrt war.

Kommt nach dem langen Siechtum nun das endgültige Ende? Für das Ruhrgebiet wäre es der GAU. Die Region lebte jahrzehntelang von Stahl und Kohle. Die Steinkohle wurde bereits abgewickelt. Geschähe das Gleiche mit dem Stahl, bliebe vom einstigen industriellen Herzen Deutschlands kaum etwas übrig. Außer einem sozialen und politischen Brandherd. Tausen-

de würden arbeitslos. Der Staat müsste womöglich für mehrere Milliarden Pensionsverpflichtungen einspringen. Die Politik ist alarmiert: Die Sanierung und Weiterentwicklung von Thyssenkrupp sei »eine der wichtigsten Aufgaben des Industriestandortes Deutschland«, sagt Nordrhein-Westfalens Wirtschaftsminister Andreas Pinkwart (FDP).

Und sie ist eine der schwierigsten. Es mangelt an so ziemlich allem, was es brauchte: an Geld, an einer Strategie – und an Eigentümern, die an einem Strang ziehen.

Eine Start-up-Mutter als Nachfolgerin der Ruhrbarone

In einem trostlosen Stuttgarter Industriepark, in der Nähe des Flughafens, liegt Code_n Spaces, ein Innovationscampus für »digital pioneers«. Hier hat Martina Merz ein karges Büro. Keine Bilder an der Wand, die Regale leer. Hierhin kann sie sich zurückziehen, wenn sie Vertrauliches zu besprechen hat, weit weg von der Konzernzentrale in Essen. Es ist der größtmögliche Kontrast zur großbürgerlichen Welt der Villa Hülge und zu den Ruhrbaronen, die den Konzern so lange geprägt haben.

Merz wohnt in Stuttgart, hier ist sie vor allem »die Martina«, die Start-up-Gründer mit Rat und Tat zur Seite steht. Sie will dranbleiben an jungen Leuten, neuen Ideen, Geschäftsmodellen. Sie sieht sich als Managerin neuen Typs, als Gegentyp. Ob sie das Unternehmen erfolgreich führen kann, muss sie noch beweisen.

Merz traut sich das zu. Sie kennt das Misstrauen, das ihr entgegenschlägt, weil sie nie einen Großkonzern geführt hat. Weil sie nichts vom Stahlgeschäft versteht. Weil sie eine Frau und auch sonst ganz anders als ihre Vorgänger ist.

Die Ingenieurin hat lange bei Bosch gearbeitet, sie war Multiaufsichtsrätin im In- und Ausland. Als Aufseherin beim schwedischen Lkw-Hersteller Volvo Group lernte sie Cevian Capital gut kennen. Der Finanzinvestor ist heute, nach der Krupp-Stiftung, der zweitgrößte Aktionär von



Thyssenkrupp. Dort hat Merz eine »Blitzkarriere« hingelegt: Sie stieg schnell zur Aufsichtsratschefin auf und ist nun, für ein Jahr, Vorstandsvorsitzende.

Mit öffentlichen Äußerungen hält sie sich bislang zurück. Sie will, so hat sie es intern gesagt, erst einmal analysieren, welche der vielen Geschäftsbereiche mit frischem Geld wiederbelebt werden könnten – und bei welchen sich das nicht lohnt. Wer den Test nicht bestehe, solle verkauft werden.

Doch nicht einmal mehr das kann sich Thyssenkrupp ohne Weiteres leisten: Etliche Geschäfte stehen mit unrealistisch hohen Werten in der Bilanz. Würden sie verkauft, müssten erhebliche Summen abgeschrieben werden, das Eigenkapital würde weiter aufgezehrt.

Merz, auf der nun alle Hoffnungen ruhen, hat die Wahl zwischen Pest und Cholera.

Wie konnte es nur so weit kommen? Wie konnte die Industrie-Ikone Thyssenkrupp zu einem solch tragischen Sanierungsfall verkommen?

Wer Antworten auf diese Fragen sucht, muss tief einsteigen in die deutsche Wirtschaftsgeschichte. Denn der Niedergang von Thyssenkrupp ist bereits in der Historie des Hauses Krupp angelegt: Ohne einen Berthold Beitz, der als Testamentsvollstrecker über das Erbe des letzten Krupp wachte und dabei vor allem den eigenen Ruhm im Auge hatte, ist das Drama von heute kaum zu verstehen. Wer seither die Geschicke des Konzerns lenkte, wollte zuvorderst eines: so sein wie der allmächtige Berthold Beitz. Das Streben erst nach seiner Gunst und später nach seiner Machtfülle dominierte das Wirken vieler Konzernchefs. Ohne Beitz hätte die Krupp-Stiftung als größter Aktionär des Unternehmens womöglich das Kraftzentrum und der stabile Anker werden können, den der Konzern so dringend gebraucht hätte und heute braucht.

Übervater Beitz und der Geist vom Hügel

Hoch über dem Essener Baldeneysee liegt, umgeben von einem 28 Hektar großen Park, die Villa Hügel, das herrschaftliche Anwesen der Industriellenfamilie Krupp mit 8100 Quadratmeter Wohn- und Nutzfläche. Hier verbrachte Alfred Krupp von Bohlen und Halbach, der letzte Krupp, seine freudlose Jugend. In einem Nebengebäude hat die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung ihren Sitz.

Der Geist der Villa Hügel prägte das Un-

ternehmen bis heute. Ein normaler Konzern war Krupp nie, deshalb konnte es auch Thyssenkrupp nicht sein.

Alfried Krupp, der Erbe der deutschen Stahl- und Waffenschmiede, wurde 1951 vorzeitig aus dem Gefängnis Landsberg entlassen, als gebrochener Mann. Die Amerikaner hatten ihn nach Kriegsende wegen der Rolle des Konzerns im »Dritten

Reich« zu zwölf Jahren Gefängnis verurteilt. Krupp suchte jemanden, der den Konzern nach außen vertreten konnte, jemanden, der jung, dynamisch und unbelastet war. Er fand Berthold Beitz.

Beitz wurde zum Generalbevollmächtigten ernannt und später zum Testamentsvollstrecker. Er war ein begnadeter Selbstdarsteller, weltgewandt, mit hohem Ansehen im Ausland. Ein guter Manager aber war Beitz nie, und die Manager, die er einstellte, waren es meist auch nicht. Dass er sich oft in Menschen täuschte, sah er selbst als einen seiner größten Fehler. So erzählt es jedenfalls ein langjähriger Vertrauter.

Nach Alfreds Tod 1967 sah Beitz sich selbst als letzten Krupp. »Er herrschte wie Gott«, sagt einer, der ihn gut kannte. Die

Vorstandsvorsitzenden kamen und gingen. Beitz thronte über allem und mischte sich in alles ein. Er konnte nicht los- und schon gar nicht jemand anderen machen lassen.

Gleichzeitig hangelte sich der Stahlkonzern mit seinen damals rund 90 000 Arbeitern von Krise zu Krise, das zyklische Stahlgeschäft und marode Werke machten dem Unternehmen zu schaffen. Wirklich saniert wurde nie. Der Name Krupp stehe für »Keine Reserven und praktisch pleite«, lästerten Spötter im eigenen Haus.

Das Krupp-Virus springt auf Thyssenkrupp über

Als in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre Krupp wieder einmal eine Krise drohte, dachte sich der damalige Konzernchef Gerhard Cromme, ein Mann von stattlicher Gestalt, einen waghalsigen Plan aus: die feindliche Übernahme des weit größeren Erzrivalen Thyssen. Der Angriff schlug fehl, am Ende aber legten beide Konzerne ihr Stahlgeschäft zusammen und später auch den Rest. Thyssenkrupp war geboren, ein machtvolles Industrieunternehmen, das siebtgrößte in Deutschland und überall auf der Welt vertreten. Krupp hatte es wieder mal geschafft und sich gerettet. Der Konzern aber gab bei der Fusion auch das Krupp-Virus weiter: Das mache alle krank, die mit ihm in Berührung kommen, spottet ein langjähriger Kenner des Unternehmens.

Offiziell büßte Krupp – und damit

Beitz – mit der Fusion einen großen Teil seiner Macht ein. Alfred Krupp hatte sein Unternehmen der Krupp-Stiftung vermacht, durch die Fusion mit Thyssen sank deren Anteil auf zuletzt 21 Prozent. Doch die Stiftung war damit immer noch größter Aktionär, und Beitz nutzte das weidlich aus. Ohne seinen Erklärten oder auch nur vermuteten Willen ging im neuen Großkonzern nichts.

Thyssen-Chef Dieter Vogel bekam das schnell zu spüren. Er sah sich als natürlichen Chef des neuen Giganten und hatte Großes vor: Den Stahl wollte er an die Börse bringen, das Geld aus den Mobilfunkverkäufen (E-Plus) für eine große Einkaufstour nutzen, eine Liste mit 50 Akquisitionsziele war bereits fertig.

Beitz hatte andere Pläne. Vor allem wollte er seinen Mann an der Spitze des Konzerns sehen: Cromme. Vogel musste gehen. Doch Cromme allein war bei Thyssen nicht vermittelbar, der Jurist galt dort als Karrierist, der alles tat, um dem Patriarchen vom Hügel zu gefallen.

Beitz und der Thyssen-Aufsichtsrat einigten sich auf eine Kompromisslösung, die den Konzern auf Jahre hinaus behindern sollte: eine Doppelspitze aus Cromme und Ekkehard Schulz, dem Chef des Thyssen-Stahlgeschäfts. Zwischen beiden entwickelte sich eine Rivalität, die Thyssenkrupp an den Rand des Ruins führte.

Schulz hatte sich in den Neunzigerjahren durch harte Sanierungen den Spitznamen »der eiserne Ekki« erworben. Als ihm der Spitzenjob angetragen wurde, zögerte er. Er müsse erst seine Frau fragen. Die soll ihren Mann eindringlich gewarnt haben: Cromme sei durchtrieben, eine Doppelspitze mit ihm nicht denkbar. Bei einem Abendessen mit Thyssen-Senior Heinz Kriwet und dessen Frau lenkte sie schließlich ein. Ein Fehler sei das gewesen, sagt Schulz heute im kleinen Kreis. Er hätte auf seine Frau hören sollen, dann wäre ihm viel Ärger erspart geblieben.

Übertüncht wurde der Konflikt zwischen den beiden Männern anfangs mit viel Geld. Der Konzern war dank Thyssens Mitgift mit 15 Milliarden Mark Eigenkapital ausgestattet, und das neue Duo an der Spitze machte sich ans Ausgeben. Sogar der von Vogel ausverhandelte Plan, den finnischen Aufzughersteller Kone zu übernehmen, sollte umgesetzt werden, der Stahl an die Börse gebracht werden.

Doch schnell zeigten sich die Schwächen der Mammutfusion. Das zentral aus Essen gesteuerte Krupp-System passte nicht zu den dezentralen Thyssen-Struk-



turen. Ehemalige Krupp- und Thyssen-Mitarbeiter in der Führungsriege beäugten sich misstrauisch. Notwendige Sparmaßnahmen und Umstrukturierungen blieben aus. Aus den geplanten Zukäufen wurde nichts, der Börsengang der Stahlsparte scheiterte. Richtunglos taumelte der Konzern in die Krise. Der Aktienkurs fiel binnen zwei Jahren um über 50 Prozent.

Milliarden im Mangrovensumpf: das amerikanische Abenteuer

So konnte und sollte es nicht weitergehen. Die Einsicht indes führte den Konzern nicht aus der Krise, sondern tiefer hinein. Denn Cromme entwarf eine Lösung, die wohl in erster Linie dazu dienen sollte, seinem Lebensziel näherzukommen: Nachfolger von Berthold Beitz an der Spitze der Krupp-Stiftung zu werden. Er zog an die Spitze des Aufsichtsrats.

Schulz, damals schon 60 Jahre alt, übernahm die Führung des Geschäfts allein. Er sollte noch schnell die Aufräumarbeiten erledigen und dann mit 63 das Unternehmen verlassen. Doch Cromme hatte die Rechnung ohne den »eisernen Ekki« gemacht.

Der witterte nach dem Abgang seines Kontrahenten die Chance, die Stahlsparte zu altem Glanz zu führen. Das Geschäft mit dem Stahl erlebte durch den Aufstieg Chinas und anderer Schwellenländer einen beispiellosen Aufschwung. Gleichzeitig drängten Aufsteiger wie der aus Indien stammende Milliardär Lakshmi Mittal ins Geschäft, der rund um den Globus alte Stahlwerke aufkaufte und sanierte.

Schulz gehörte nun nicht mehr »zu den großen Tonnenbumsern«, wie ein ehemaliger Vorstand spottet. Er saß bei den alljährlichen Treffen der Stahlbranche, wo die Sitzplätze nach der Anzahl der produzierten Stahltonnen vergeben wurden, nur noch in der zweiten Reihe.

Um global mitzuspielen und weil der Kauf eines kanadischen Konkurrenten nicht geklappt hatte, präsentierte Schulz eine wagemutige Idee: Thyssenkrupp sollte zwei neue Stahlwerke bauen. Eines in Brasilien, wo die Stahlblöcke, in der Fachsprache Brammen genannt, wegen niedriger Rohstoff- und Arbeitskosten günstig herzustellen sind. Und ein zweites in Alabama, USA. Dort sollten die Brammen aus Brasilien zu Autoblechen verarbeitet werden. »Ein Jahrhundertprojekt«, jubelte Schulz. Am 30. November 2005 stimmte der Aufsichtsrat dem Brasilienplan zu. Er sollte in einem Jahrhundertfiasco enden.

Beim Bau der Stahlwerke ging von Beginn an so ziemlich alles schief, was schiefgehen konnte. Das in Brasilien ausgesuch-

te Grundstück lag mitten im Mangrovensumpf, die tonnenschweren Maschinen sackten ebenso weg wie die Fundamente der schweren Hallen. Thyssenkrupp hatte für den Bau der Kokerei statt der eigenen Spezialisten ein Unternehmen aus China angeheuert, das der Aufgabe nicht gewachsen war. Weil die Brammen aus Brasilien ausblieben, konnte auch das Werk in Alabama nicht ausgelastet werden. Man müsse nur Geduld haben, beruhigte Schulz Monat für Monat, dann würden die Werke zu einer Goldgrube.

Dumm nur, dass in der Zwischenzeit die Stahlkonjunktur einbrach. Und dass auch Chinesen, Südkoreaner und Russen angefangen hatten, neue Stahlwerke zu bauen,

was bald zu Überkapazitäten führen sollte. Wegen fälliger Abschreibungen verbuchte der Konzern im Jahr 2011 ein Minus von rund 1,8 Milliarden Euro.

Beitz und Cromme griffen noch immer nicht ein. Merkten sie nicht, auf welches Desaster der Konzern zusteuerte? Oder wollten sie es nicht wahrhaben?

Vieles spricht für die zweite Variante. Und einmal mehr spielte das Wohl des Konzerns, spielten Gewinne und Verluste, dabei kaum eine Rolle. Sondern das Ego zweier Männer.

Cromme scheute sich, Schulz abzusetzen. Ihm war nicht entgangen, dass der Stahlchef in der Gunst des Patriarchen weit nach oben gerückt war. Ihn anzugreifen schien plötzlich gefährlich.

Beitz und Schulz teilten eine Leidenschaft, die Cromme fernlag: die Jagd. Im Thyssenkrupp-Firmenflieger flog der »Alte«, wie Beitz liebevoll genannt wurde, oft ins österreichische Gerlos. Dort hatte er nicht nur sein privates Jagdrevier, in dem er sich mit Schulz traf. Auch der Konzern unterhielt dort ein Revier.

Noch heute wird im Unternehmen eine Geschichte erzählt, die sich weit nach Beitz' 90. Geburtstag abgespielt haben soll. In seinem Jagdrevier war ein kapitaler Hirsch zum Abschuss freigegeben, ein Tier von besonderer Größe mit stattlichem Geweih. Beitz und seine Jäger hatten das Tier

lange beobachtet, es war für ihn reserviert. Doch als die Abschusszeit nahte, zog der Hirsch in höhere Waldgebiete. Beitz, hochbetagt, schaffte es nicht mehr, das Tier zu erlegen. Er bat Schulz, das für ihn zu erledigen. Es war ein Ritterschlag, den der Manager dankend annahm.

Cromme mühte sich, solch männerbündischen Geschichten etwas entgegenzusetzen. Jeder Auftritt mit Beitz, selbst gemeinsame Kranzniederlegungen am Grab von

Alfried Krupp, wurden zelebriert und von seinen PR-Leuten als Zeichen verkauft, dass er der Auserwählte sei.

Cromme und Schulz ließen neben dem alten Krupp-Stammsitz in Essen sogar eine prunkvolle neue Konzernzentrale bauen. Eine Kathedrale der Macht, die Beitz wohl das Gefühl geben sollte, heimlicher Sieger der Fusion zu sein.

Doch Crommes Hoffnung, dass der damals 93-jährige Herrscher der Villa Hügel bald zurücktreten werde und er das sich anbahnende Desaster für den Konzern noch abwenden könnte, erfüllte sich nicht. Beitz machte keine Anstalten, sein Amt niederzulegen. Auch Schulz blieb. Erst 2011 wurde er mit fast 70 Jahren trotz milliardenschwerer Abschreibungen und Verluste in allen Ehren in den Ruhestand verabschiedet. Er zog sogar in den Aufsichtsrat ein, Cromme blieb – vorerst – Chef des Gremiums.

Die bittere Bilanz der Ära Cromme/Schulz

Der Egotrip der beiden Männer kam den Konzern teuer zu stehen. Nachdem Thyssenkrupp 2011 bereits rund zwei Milliarden Euro abgeschrieben hatte, drohten im Folgejahr weitere drei Milliarden Euro Wertberichtigung.

Für die Nachfolge von Schulz hatte Cromme den Siemens-Manager Heinrich Hiesinger angeworben. Dessen Analyse fiel vernichtend aus: Die Stahlwerke in Brasilien und Alabama würden nie profitabel arbeiten können. Auch viele andere Geschäfte schwächelten.

Außerdem ermittelten Kartell- und Strafverfolgungsbehörden gegen den Konzern. Die Staatsanwaltschaft interessierte sich für ausgedehnte Reisen nach Brasilien und Miami von Vorständen und Journalisten. Die Jagdausflüge im Firmenjet nach Österreich, die Kosten für Jagdreviere und Jachten waren Gegenstand interner Untersuchungen. »Das alles«, erinnert sich ein Vorstand, »war peinlich und schadete dem Ruf des Unternehmens.« Auch wenn die Verfahren später eingestellt wurden.

Wirtschaftlich schlimmer waren Ermittlungen des Kartellamts. Thyssenkrupp hatte sich über Preise für Aufzüge, Eisenbahnschienen und Bleche abgestimmt. Der finanziell angeschlagene Konzern musste deshalb bis heute knapp 900 Millionen Euro Strafe zahlen.

Das Unternehmen war, alles in allem, am Ende der Ära Schulz/Cromme in desolatem Zustand: finanziell angeschlagen und moralisch verkommen. Die internen Ermittlungen offenbarten, dass es über



Jahre keine klaren Regeln gab, kaum ein Gefühl für Compliance. Und offenbar auch keine funktionierende Aufsicht.

Ende 2011 musste Schulz die Verantwortung übernehmen, er schied aus dem Aufsichtsrat aus. Bis heute hat er den tiefen Sturz nicht verwunden. Fehler? Will er keine gemacht haben. Die Stahlwerke in Brasilien und Alabama, glaubt er bis heute, hätten ein gutes Geschäft werden können, wenn der Konzern sie behalten hätte.

Auch Cromme war sich keiner Schuld bewusst. Der Aufsichtsrat sei über die Lage der Werke in Amerika »belogen und betrogen worden«, hieß es aus seinem Umfeld. Er ließ Rechtsgutachten anfertigen, die ihm testierten, seinen Aufsichtspflichten nachgekommen zu sein. Cromme will sich dazu nicht mehr äußern.

In einem Akt der Verzweiflung entließ er im Dezember 2012 drei Vorstände. Es half nichts. Cromme verlor an Rückhalt – in der Öffentlichkeit, im Konzern und, schlimmer noch, auf der Villa Hügel.

Schon zuvor, berichten Vertraute, habe Beitz gehadert, ob Cromme der Richtige sei, ihn zu beerben. Im Dezember 2012 dann, wenige Tage nach seinem 99. Geburtstag, sagte er dem SPIEGEL, er fühle »eine große Enttäuschung über die eingetretene Entwicklung« bei Thyssenkrupp. Wenige Wochen später musste Cromme gehen, als Vorsitzender des Aufsichtsrats und auch als Mitglied des Kuratoriums der Krupp-Stiftung. Sein Traum, der Herr vom Hügel zu werden, war zerplatzt, die Nachfolge von Berthold Beitz offen.

Beitz regelte sie nicht mehr. Vielleicht, weil er einzigartig und gottähnlich bleiben wollte, wie manche sagen. Vielleicht, weil er es bis zu seinem Tod im Juli 2013 nicht mehr schaffte, wie andere glauben. Das Versäumnis schwächt den Konzern bis heute. Die Stiftung, als Garant für die Zukunft des Traditionskonzerns gegründet, zählt mittlerweile zu seinen größten Bürden: Es fehlt ihr nicht nur Geld, sondern ein Unternehmer an der Spitze, der die Macht des Großaktionärs zum Wohle des Konzerns ausspielt.

Die verlorenen Jahre des Heinrich Hiesinger

Der neue Konzernchef Hiesinger verordnete Thyssenkrupp einen Kultur- und Strategiewechsel. Nicht mehr die konjunkturabhängige Stahlsparte sollte den Kern von Thyssenkrupp bilden, sondern das stabile Geschäft mit Aufzügen. Der Industriekonzern sollte wieder aus sich selbst heraus wachsen und sich selbst finanzieren. Dazu sollten chronische Verlustbringer verkauft werden, vor allem aber musste Hiesinger

die defizitären Stahlwerke in Brasilien und in den USA loswerden.

Den Rest des Stahlgeschäfts wollte er ausgliedern und mit einem Partner fusionieren. Der neue Verbund, so die Hoffnung, würde sich im globalen Wettbewerb besser behaupten können und genug Geld verdienen, um die drückenden Pensionsverpflichtungen zu bezahlen. Die hatten sich über die Jahre durch die Schließung von Stahlwerken und durch Sozialpläne angehäuft. Jedes Jahr muss der Konzern dafür 500 Millionen Euro aufbringen.

Etwa 10 bis 15 Jahre brauche er für die Mammutaufgabe, erklärte Hiesinger dem Aufsichtsrat. In fast allen Bereichen müssten neue Produkte und Geschäfte angeschoben werden. Durch die hohen Abschreibungen auf die Werke in Amerika aber sei der finanzielle Spielraum so klein, dass man nur in kleinen Schritten vorankommen werde.

Unterstützung bekam Hiesinger vom neuen Aufsichtsratschef Ulrich Lehner, den Beitz kurz vor seinem Tod zum Nachfolger Crommes bestimmt hatte. Lehner hatte viele Jahre zuvor in der Finanzabteilung von Krupp gearbeitet und sich dann über den Chefposten bei Henkel und Aufsichtsratsmandate bei diversen Konzernen zu einem der einflussreichsten Kontrolleure der Republik hochgearbeitet.

Hiesinger verkaufte die defizitäre Edeldahlsparte, das Walzwerk in Alabama und 2017 auch das Werk in Brasilien. Er baute Pensionslasten und Schulden ab, erhöhte die Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Doch immer wieder gab es auch herbe Rückschläge. Vor allem sein Hauptprojekt, die Fusion der Stahlsparte mit der europäischen Tochter des indischen Stahlgiganten Tata, kam nicht recht voran.

Beide Unternehmen hätten sich gut ergänzt, allerdings gehörten zu Tata auch marode Werke in Großbritannien, über deren Schicksal mit der britischen Regierung verhandelt wurde. Die Gespräche schleppten sich ins Brexit-Chaos hinein, zwei Jahre vergingen.

Im Sommer 2018 konnte Hiesinger endlich den Durchbruch verkünden. Nur fünf Tage nach der entscheidenden Aufsichtsratssitzung legte er überraschend sein Amt nieder, wenige Tage später trat auch Aufsichtsratschef Lehner zurück – ein einzigartiger Vorgang bei einem deutschen Konzern dieser Größenordnung.

Beide äußerten sich nicht öffentlich über ihre Motive, ließen aber keinen Zweifel daran, wen sie dafür verantwortlich machten: Ursula Gather, die Kuratoriumsvorsitzende der Krupp-Stiftung, und Cevian,

den schwedischen Investmentfonds und Großaktionär.

Die Schweden und die »Hügelhexe«: eine (un)heimliche Allianz

Cevian hatte sich 2013 bei Thyssenkrupp eingekauft, in der Hoffnung, aus der andauernden Krise des Konzerns Profit zu ziehen. Die Schweden glaubten offenbar, eine schnelle Zerschlagung sei unausweichlich. Eine solche hätte den Wert der Firma gesteigert und einen Ausstieg mit hohem Gewinn ermöglicht.

Cevian verwaltet rund 13 Milliarden Euro und versteht sich als »aktiver Investor«, der in die Unternehmensstrategie eingreift. Mal mehr, mal weniger nachdrücklich. Und im Falle von Thyssenkrupp mit Mitteln, die das Management als unlauter empfand. Denn bei Thyssenkrupp entwickelten sich die Dinge nicht so, wie Cevian erwartet hatte. Die Schweden drängten darauf, die milliardenschwere Aufzugsparte zu verkaufen und den Konzern in eine Finanzholding umzubauen. Hiesinger und Lehner sperrten sich.

Cevian-Mitgründer Lars Förberg, ein Mann mit freundlichem Antlitz und scharfem Auftritt, erhöhte daraufhin den Druck. Mit Briefen und Interviews versuchte er, Hiesinger zu beschädigen. Anfangs ohne Erfolg. Doch je länger die Stahlfusion auf sich warten ließ, desto unsicherer wurde auch die Stiftung.

Schließlich forderte Förberg Hiesinger öffentlich zum Rückzug auf. Geheime Papiere fanden ihren Weg an die Öffentlichkeit, noch bevor sie im Aufsichtsrat besprochen worden waren. Den Verdacht, Cevian könnte die Papiere durchgestochen haben, weist der Investor »in aller Form« zurück.

Ende 2015 gab der finnische Konzern Kone überraschend ein Kaufangebot für die Aufzugsparte von Thyssenkrupp ab. Die Finnen hatten in dem Zeitraum trotz diverser Anfragen keinen direkten Kontakt zum Management. Wohl aber zur Stiftungsvorsitzenden Gather. Der Anstoß dazu könnte von Cevian gekommen sein.

Die Schweden kennen das Kone-Management aus der Arbeit in Verwaltungsräten. Gather sagt, sie habe den Vorstand über den Kontakt informiert.

Das alles, sagt ein ehemaliger Aufsichtsrat, »hätte man aushalten und als das übliche Gebaren eines feindlich gesinnten Investors abtun können«. Denn prinzipiell ist Thyssenkrupp gegen die Angriffe aktivistischer Investoren gut gewappnet. Die Stiftung hält als Ankeraktionär noch rund 21 Prozent, zusammen mit den Arbeitneh-



mervertretern gäbe es immer eine Mehrheit, um unliebsame Angriffe abzuwehren – wenn alle das Gleiche wollen.

Doch daran hatten Hiesinger und Lehner zunehmend Zweifel. Vor allem Gathers Verhalten irritierte sie.

Die Mathematikerin ist Rektorin der Technischen Hochschule Dortmund. Im Dezember 2011 kam sie auf Empfehlung der Politik ins zwölfköpfige Kuratorium der Stiftung, das sie 2013 zur Vorsitzenden wählte.

Das Kuratorium besteht vornehmlich aus Menschen des öffentlichen Lebens. Sie sollen die Dividenden, die Thyssenkrupp an die Stiftung auszahlt, gemeinnützig verteilen. Betriebswirtschaftliches Know-how war in dem Gremium bisher wenig vertreten – dabei muss es als Vertreter des größten Aktionärs auch darüber wachen, dass der Konzern das Geld erwirtschaften kann, das die Stiftung so gern ausgibt.

Zwei Aufsichtsräte darf die Stiftung bei Thyssenkrupp besetzen. 2018 entsandte sie die eigene Kuratoriumschefin Gather

in das Gremium. Das war gleich doppelt merkwürdig: Erstens hatte das Kuratorium zuvor Kandidaten, die Aufsichtsratschef Lehner – wie üblich – vorgeschlagen hatte, ignoriert. Und das, obwohl sie sowohl erfahren als auch weiblich waren, eine Vorgabe der Quotenregelung.

Und zweitens: weil man den natürlichen Interessenkonflikt zwischen der Stiftung und dem Unternehmen nach Beitz' Tod eigentlich auflösen wollte. Die Stiftung lebt von der Dividende, die der Konzern ausschüttet. Sie strebt, qua Satzung, danach, möglichst hohe Einnahmen zu erreichen, um ihren gemeinnützigen Zweck zu erfüllen. Das aber ist nicht immer im Sinne des Unternehmens.

Solange Beitz noch lebte, kaschierte man seine Präsenz in den Aufsichtsratssitzungen mit der Funktion eines »Ehrenvorsitzenden«, aus Rücksicht auf sein Lebenswerk. Nach seinem Tod sollten Stiftungsvorsitz und Aufsichtsratsmandat nicht in einer Hand liegen. Die Stiftung sagt zu dem Vorgang: Das Entsenderecht liege bei ihr, das habe man damals ausgeübt.

Die Entscheidung, Gather in das Gremium zu entsenden, belastete das Verhältnis zwischen Lehner und der Stiftungsvertreterin. Fortan arbeiteten beide Seiten mehr gegeneinander als miteinander – und wieder einmal blieb das Wohl des Konzerns auf der Strecke.

Gather habe bemerkt, dass Hiesinger nicht so erfolgreich und die Stahlfusion mit Tata riskanter gewesen sei, als von Hiesinger präsentiert – so stellt Cevian die Entwicklung dar.

Gather, so sieht es die andere Seite, sei den Einflüsterungen Cevians verfallen. Sie habe damit gerechnet, durch Unternehmensverkäufe an Geld für die Stiftung zu gelangen, und deshalb Hiesingers Strategie torpediert, statt sich hinter ihn zu stellen.

Etwas im Fall der Tata-Fusion: Drei Jahre lang war der Deal in allen Details besprochen worden, doch wenige Tage vor der entscheidenden Aufsichtsratssitzung in Brüssel wollte sich Gather nicht festlegen. In einer telefonischen Probeabstimmung bat sie um Zeitaufschub. Das Gremium, sagt ein Mitglied, sei daraufhin völlig verunsichert und konsterniert gewesen.

Am Ende stimmte Gather zwar zu und mit ihr die Mehrheit des Aufsichtsrats, aber Hiesinger hatte das Vertrauen verloren. Aufgebrachte Mitarbeiter beschimpften die Herrin von der Villa Hügel danach als »Hügelhexe«, als Frau, die das Erbe von Berthold Beitz verraten habe und die Einheit des Konzerns gefährde.

Gather selbst versteht die Aufregung nicht. »Ich hätte es besser gefunden, wenn Hiesinger und Herr Lehner auf der Brücke geblieben wären«, sagt sie. Hiesinger und Lehner kommentieren das bis heute nicht.

Die Episode Kerkhoff: Das schnelle Ende einer Karriere

Nach dem übereilten Abgang von Hiesinger wurde die Suche nach einem neuen Konzernchef schwierig. Thyssenkrupp, damals noch im Dax, zu führen, mochte sich offenbar niemand mehr zumuten.

In ihrer Not ernannten die Aufsichtsräte Finanzvorstand Guido Kerkhoff zum Interimschef. Der überraschte nach kurzer Zeit mit einer neuen Strategie: Er wollte den Konzern teilen, in einen Zukunftsbereich mit dem Aufzuggeschäft, der Autosparte und dem Anlagenbau und eine Art Resterampe mit den Anteilen am fusionierten Stahlgeschäft, dem Stahlhandel und dem Schiffbau. Beide Firmenteile sollten an der Börse gelistet sein.

Die Anleger reagierten euphorisch, der Kurs sprang zeitweise auf über 23 Euro. In dieser Phase will Kerkhoff Cevian nahegelegt haben, Teile des Aktienpakets zu verkaufen, berichten Vertraute. Cevian war bei einem Kurs von rund 17,50 Euro eingestiegen und hatte seine Anteile zweimal im Rahmen von Kapitalerhöhungen aufgestockt. Insgesamt hat Cevian rund zwei Milliarden Euro investiert. Inzwischen sind diese Anteile nur 1,35 Milliarden Euro wert. Der Fonds nutzte damals die Chance zum Ausstieg nicht.

Der Aufsichtsrat, dem inzwischen auch

Martina Merz angehörte, stattete Kerkhoff mit einem Fünfjahresvertrag aus – was ihm ein gutes Jahr später eine Ausgleichszahlung in Höhe von rund 6,4 Millionen Euro sichern sollte. Denn Kerkhoffs Erfolgssträhne hielt nicht lange an. Schnell zeigte sich, dass sein Plan hohe Kosten verursachen würde, die sich der Konzern nicht leisten konnte. Im Mai 2019 gab Kerkhoff die geplante Teilung auf.

Anlass war die Entscheidung der EU-Kommission, die immer noch schwebende Stahlfusion mit Tata nur unter hohen Auflagen zu genehmigen. Kerkhoff machte sich gar nicht erst die Mühe, über einen möglichen Kompromiss zu verhandeln. Die Auflagen, erklärte er, wären für den Konzern so teuer geworden, dass ein Großteil der Synergien aufgezehrt würde.

Kurz darauf präsentierte Kerkhoff einen neuen Plan. Nun wollte er, ganz im Sinne von Cevian und der Stiftung, die Aufzugsparte zu Geld machen. Der Aufsichtsrat unter Führung von Merz stimmte zu.

Cevian-Chef Förberg schien kurz vor dem Ziel. Er soll zum Telefon gegriffen und Kerkhoff erklärt haben, was Cevian erwarte: einen schnellen und vor allem kompletten Verkauf der Aufzugsparte an einen Investor wie Kone. Der Kaufpreis in Höhe von geschätzt 14 bis 18 Milliarden Euro solle zu 50 Prozent in Aktien und zu 50 Prozent in Cash gezahlt werden. Außerdem habe Förberg verlangt, dass ein Großteil des Kaufpreises als Sonderdividende ausgeschüttet werde, um Verluste des Fonds zu decken.

Kerkhoff war von dem Ansinnen offenbar so überrascht, dass er Vorstandskollegen und die Stiftung über den Inhalt des Telefonats unterrichtete. Doch auch dort, so sein Eindruck, konnte man dem Vorstoß Förbergs etwas abgewinnen. Sowohl die Krupp-Stiftung als auch Cevian betonten, die Forderung nach einer Sonderdividende habe es nie gegeben.

Das hatte Kerkhoff anders verstanden. Die Ausschüttung von Geld, das der Konzern selbst dringend benötigte, kam für ihn nicht in Betracht. Und ein Verkauf des einzigen Konzernteils, der regelmäßig hohe dreistellige Millionengewinne abwirft, nur unter zwei Bedingungen: Die Mehrheit sollte auf jeden Fall bei Thyssenkrupp bleiben. Und die eingenommenen Milliarden sollten im Unternehmen verbleiben, um die Pensionen zu sichern und neue Geschäfte aufzubauen.

Kerkhoff ließ die verschiedenen Optionen, darunter auch Pläne für einen Börsengang, ausarbeiten und Angebote für einen Verkauf einholen, von Finanzinvestoren wie Blackstone oder CVC Capital und



strategischen Investoren wie Kone oder Hitachi. Ausgerechnet Kone gab eines der schlechtesten Gebote ab, dazu kamen Risiken wegen zu erwartender Kartellaufgaben. Damit hätten die Finnen aus dem Rennen sein müssen, sagt ein Insider.

Das alles stand in der Vorlage für die Präsentation im Aufsichtsrat, die Kerkhoff am 24. August dem Präsidium des Kontrollgremiums übergab. Am 25. August sickerten erste Details durch, und am 27. August wandte sich Cevian-Chef Förberg in einem Brief an Kerkhoff. Nach all den strategischen Fehlentscheidungen der Vergangenheit komme ein mehrheitlicher Besitz an der Aufzugsparte durch Thyssenkrupp auf keinen Fall mehr infrage, schrieb er. Er erwarte eine schnelle Umsetzung.

Kerkhoff reagierte nicht. Gut vier Wochen später war er seinen Job los. Merz informierte ihn per Telefon.

Zurück zum Stahl, Aufzüge raus: Kann das gut gehen?

Es habe ein Momentum, eine neue Führung gebraucht, um den Stillstand im Konzern zu überwinden, begründet Merz die Entlassung Kerkhoffs intern. Und weil es an geeigneten Nachfolgekandidaten mangelte, will die Schwäbin nun selbst für Aufbruchstimmung sorgen.

Merz weiß, dass es sehr ungewöhnlich ist, wenn sich eine Aufsichtsratsvorsitzende zur Chefin des von ihr zuvor kontrollierten Unternehmens ernennen lässt, wenn auch nur für zwölf Monate. Zumal sie etwa über ihr Aufsichtsratsmandat bei Volvo Beziehungen zu Cevian besitzt. Außerdem war sie vor Jahren schon einmal bei Thyssenkrupp für zwei, niedriger positionierte, Stellen im Gespräch.

Nun muss sie den ganzen Konzern führen – und retten. Und dafür braucht sie das Geld aus dem Verkauf der Aufzugsparte. Eine Vorentscheidung über die beiden bevorzugten Bieter soll in den nächsten Wochen fallen, anschließend sollen die Details ausgehandelt werden.

Als Favorit gilt derzeit wieder einmal Kone. Die Finnen haben eine milliarden-

schwere Garantiesumme für den Fall angeboten, dass die Übernahme an Kartellämtern scheitern sollte, und sich mit einem Finanzinvestor zusammengetan.

Unabhängig vom Bieterverfahren lässt Merz auch die Vorbereitungen für einen Börsengang der Aufzugsparte weiterlaufen. Sie will sich die Möglichkeit bis zum Schluss offenhalten: als Druckmittel gegenüber Interessenten, die versuchen, die Preise zu drücken. Im Vorstand ist die Strategie umstritten. Finanzchef Johannes Dietsch etwa würde wohl lieber eine Mehrheit an den Aufzügen behalten und nur einen kleineren Teil verkaufen oder an die Börse bringen. Das hätte zwei Vorteile: Milliarden Einnahmen und eine Stärkung des Eigenkapitals.

Die Rechnung geht so: Thyssenkrupp wird aktuell an der Börse nur noch mit sieben bis acht Milliarden Euro bewertet, die Aufzugsparte allein ist aber schon mehr als 15 Milliarden wert. Wäre das Aufzugsgeschäft ein eigenes Börsenunternehmen und würde Thyssenkrupp daran mindestens 50,1 Prozent halten, würden der Wert und der Aktienkurs des Mutterkonzerns angehoben, die Ratings würden sich entsprechend verbessern.

Zudem erhielt Thyssenkrupp jedes Jahr einen entsprechenden Anteil am Gewinn. Rund 900 Millionen Euro hat die Sparte zuletzt verdient, bis zu eine Milliarde soll es nach internen Planungen im laufenden Geschäftsjahr werden. Bei einem 50-Prozent-Anteil wären allein damit die jährlichen Pensionsverpflichtungen abgedeckt. Doch Vorstandschefin Merz setzt offenbar auf einen Mehrheitsverkauf. Mit den Milliarden will sie Schulden tilgen, die Pensionen sichern und neue Geschäftsfelder auf- sowie alte ausbauen. Auch die Stahlsparte soll wieder gestärkt werden. Ihr Plan sieht den Abbau weiterer Arbeitsplätze vor sowie jährliche Investitionen von rund 600 Millionen Euro. Das ist ehrgeizig, dürfte aber nicht annähernd reichen.

Auf Dauer geht an einer Partnerschaft mit einem anderen Hersteller kaum ein

Weg vorbei. Die Umstellung auf eine CO₂-neutrale Stahlproduktion wird Milliarden verschlingen, gleichzeitig müssen wegen der weltweiten Überkapazitäten unrentable Standorte schließen. Theoretisch denkbar wäre eine Neuaufgabe der Tata-Fusion. Merz indes präferiert wohl einen Zusammenschluss mit Salzgitter, heißt es in Unternehmenskreisen. Der Plan ist so alt wie Thyssenkrupp selbst, scheiterte bisher aber immer am Widerstand der Gewerkschaften, an Niedersachsen als Miteigentümer und an Salzgitter-Chef Heinz Jörg Fuhrmann.

Diesmal stehen die Vorzeichen besser. Fuhrmann und Merz wollen sich demnächst treffen. Dabei soll das heikle Thema ausgelotet werden. Das Problem: Selbst in dieser Konstellation bliebe der Konzern abhängig vom zyklischen Stahlgeschäft.

Wie also sollen dabei die Dividenden herauspringen, auf die die Stiftung so angewiesen ist? Wie soll Cevian jemals sein investiertes Kapital zurückbekommen, von einer Verzinsung ganz zu schweigen?

Es gab einmal ein Gedankenspiel, das sowohl Gather als auch Cevian-Chef Förberg gefallen haben dürfte. Ein möglicher Käufer Kone hätte demnach einen Teil des Kaufpreises mit Aktien bezahlen sollen. Die Papiere sollten dann teilweise an die Thyssenkrupp-Aktionäre weitergegeben werden. Cevian und die Stiftung hätten damit auch Dividenden von Kone kassieren oder die Aktien veräußern können.

Das Modell hat nur einen Haken. Die Aktienpakete kommen einer Sonderdividende gleich. Die aber haben alle Beteiligten ausgeschlossen, nachdem Nordrhein-Westfalens Ministerpräsident Armin Laschet öffentlich betont hatte, das Geld müsse im Unternehmen bleiben. »Man kann nicht Milliarden aus einem brennenden Unternehmen ziehen«, sagt auch Cevian-Chef Förberg.

Immerhin sind sich die Beteiligten inzwischen einig, dass das Unternehmen brennt. Aber nicht, wie das Feuer gelöscht werden kann.

Frank Dohmen, Armin Mahler

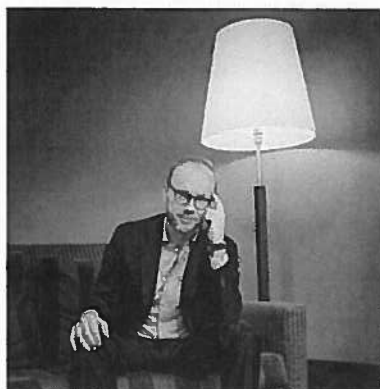


ROLF VENNENBERG / DPA

Der Kurzzeitige

GUIDO KERKHOFF

Weil kein anderer zu finden war, wurde der Finanz- zum Konzernchef. Er musste schnell wieder gehen. War er Cevian zu unbequem?



STEFAN FINGER / LAIF

Der Aktivist

LARS FÖRBERG

Der Co-Chef des zweitgrößten Aktionärs Cevian macht Druck. Der Fonds aus Schweden hat bei Thyssenkrupp geschätzt 700 Millionen Euro versenkt.

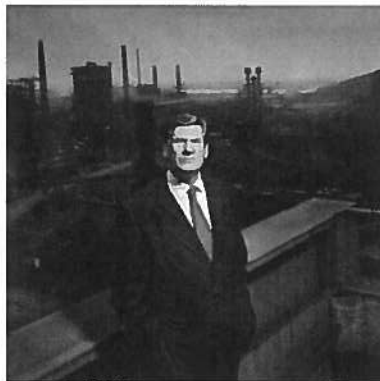


FLIK HFRD / TOKNE FOTO SERVICE

Die Stifterin

URSULA GATHER

Die Kuratoriumsvorsitzende ließ sich in den Aufsichtsrat des Konzerns entsenden. Das rief Ärger hervor und führte zu spektakulären Abgängen.



MICHAEL DANNENMANN

Der Eiserne

EKKEHARD SCHULZ

Die Liebe des »eisernen Ekki« (hier 2002) zum Stahl wurde dem Konzern zum Verhängnis. Die Stahlwerke in Amerika verschlangen Milliarden.



WOLFGANG WILD

Die Herren

BEITZ UND CROMME

Ego und Ehrgeiz hatten Berthold Beitz, der Herr vom Hügel, und sein Zögling Gerhard Cromme (hier 1992) überreichlich, Fortune weniger.



MAX MAINWALD / DDFOD / INAGO IMAGES

Die Neue

MARTINA MERZ

Die Ingenieurin hat keine Erfahrung als Konzernlenkerin und soll nun bereinigen, was Generationen von Managern angerichtet haben.



REUTERS / PHOTOFEST



Der Ruhrbaron

ALFRIED KRUPP

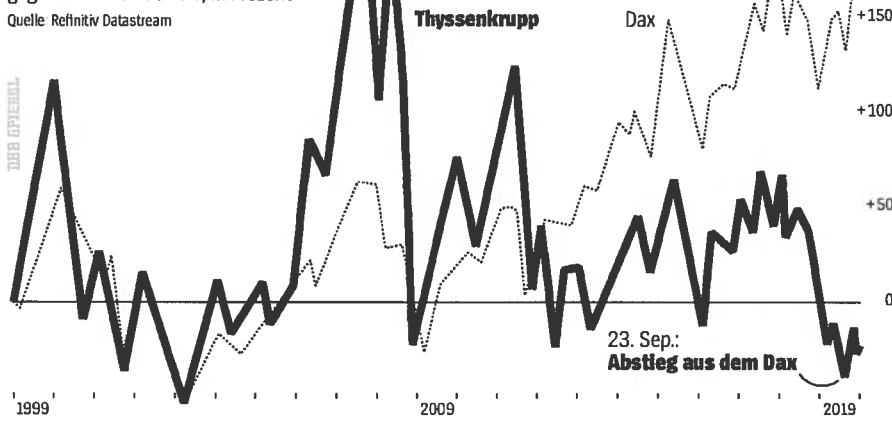
Der letzte Namensträger der Ruhr-
dynastie (mit Direktoren in der Villa
Hügel 1955) legte den Konzern in die
Hände von Berthold Beitz (3. v. l.)



Ende einer Ära

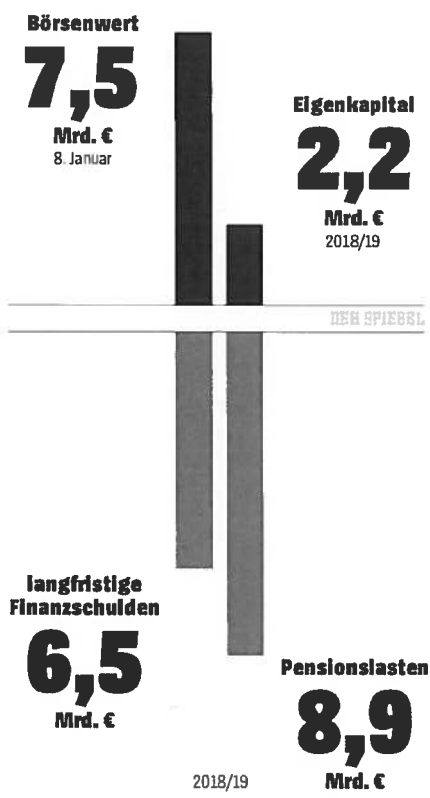
Veränderung des Aktienkurses gegenüber Januar 1999, in Prozent

Quelle: Refinitiv Datastream

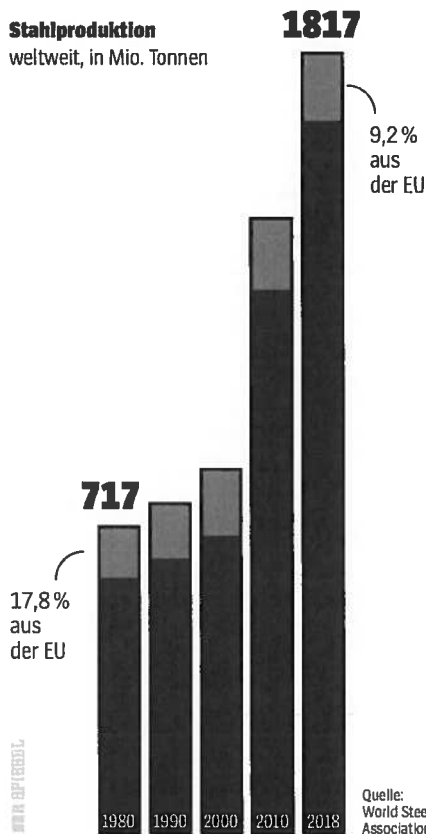


Werte und Lasten

Konzernzahlen



Stahlproduktion weltweit, in Mio. Tonnen





Operatives Ergebnis der Konzernbereiche

2018/2019, in Mio. Euro

907

Aufzugstechnologie

233

Industriekomponenten

107

Werk- und Rohstoffhandel

31

Stahlerzeugung Europa

1

Marinetechnik

-170

Anlagenbau und -service

Die Großaktionäre

