



Der größte Trumpf von Thyssen-Krupp

Diesen Rollenwechsel hatte vermutlich niemand einkalkuliert. Vor einem Jahr hat die Hauptversammlung sie in den Aufsichtsrat gewählt, an diesem Freitag steht Martina Merz als Vorstandsvorsitzende von Thyssen-Krupp vor den Aktionären. Zwischen beiden Terminen im Bochumer Ruhrcongress liegt ein Chaosjahr mit weiteren Wirren und Rückschlägen für den wackelnden Industriekonzern. Die neue Spitzenfrau, seit Anfang Oktober auf dem Chefposten, wird sich einiges anhören müssen. Manch einer gibt ihr eine Mitschuld an dem strategischen Zickzack-Kurs, der den Konzern noch tiefer in die Krise gerissen hat. Merz weiß, worauf sie sich eingelassen hat. „Das wird dauern, und manchmal wird der Prozess schwer auszuhalten sein“, sagte sie, als sie im November die desaströse Jahresbilanz und ihren Rettungsplan vorstellte.

Die großen Anteilseigner, allen voran die Krupp-Stiftung und der schwedische Finanzinvestor Cevian, weiß Merz hinter sich. Anders als ihrem geschasteten Vorgänger Guido Kerkhoff wird der zupackenden früheren Bosch-Managerin zugetraut, dass sie Tempo macht, die Dinge energisch vorantreibt. Mit Stiftungschefin Ursula Gather, einer Mathematikerin, verbindet sie ihre sachliche, analytische Herangehensweise. Die beiden sollen rasch einen guten Draht zueinander aufgebaut haben. Cevian-Gründer Lars Förberg kennt und schätzt sie schon aus gemeinsamen Tagen beim Lastwagenhersteller Volvo, wo Merz immer noch im Board sitzt.

Im Ruhrgebiet fühlt sich die unverheiratete, kinderlose Vorstandschefin nach eigenem Bekunden wohl. Ihre

Wohnung in Stuttgart hat sie behalten, in Essen lebt sie im Hotel. Das Direkte, das Geradeaus der Menschen, liege ihr, sagt sie. Die Mentalität erinnert Merz an die Heimat. Groß geworden ist sie in Durchhausen, einem Dorf im Kreis Tuttlingen. Nach dem Maschinenbaustudium ging es bei Bosch rasch die Karriereleiter herauf. Schon dort hatte sie es mit schwierigen Sanierungsfällen zu tun: Erst die Schließsysteme, später übernahm sie die Leitung des Bremsengeschäftes. Als es an einen Finanzinvestor verkauft wurde, ging sie mit. Mit leicht schwäbischer Färbung spricht sie vom Pflichtbewusstsein, das sie für solche Aufgaben motiviere.

Die 56-Jährige kommt unkompliziert und resolut daher. Ihr Stärke ist es, den Dingen auf den Grund zu gehen. Gern bis in die technischen Details. In einigen Werken hat sich die Krisenmanagerin genau angeschaut, warum etwas nicht oder aber besonders gut funktioniert. Das Gute in der Misere ist für sie, dass die Probleme hausgemacht sind. „Deshalb können wir sie auch selbst lösen.“ Gleich zu Beginn hatte sie eine schonungslose Bestandsaufnahme vorgelegt. „Thyssen-Krupp hat sich durchgewurschtelt, anstatt die Themen konsequent und ernsthaft anzugehen.“ Eine neue Führungs- und Entscheidungskultur in der überdimensionierten Essener Zentrale steht deshalb oben auf ihrer Agenda, damit die Geschäfte die notwendige „Performance“ hinbekommen. Performance: Das ist eines ihrer Lieblingswörter. Die Schonzeit ist vorüber, da lässt sie sich auf keine Kompromisse ein. Jede Geschäftseinheit muss liefern – oder im Konzern ist dafür kein Platz

mehr. Entweder es gelinge, zu den Branchenbesten aufzuschließen, oder „wir müssen uns eingestehen, dass wir nicht der beste Eigentümer sind“.

Dreh- und Angelpunkt ihrer Strategie ist die Zukunft der Aufzugssparte. Der Konzern muss seine angespannte Bilanz verbessern, und er braucht Geld für die Sanierung und den Ausbau anderer Geschäftsfelder. Merz lässt sich bisher nicht in die Karten blicken, ob sie einen Börsengang oder einen Verkauf bevorzugt. Eine gute Nachricht für die Hauptversammlung gäbe es: Der finnische Konkurrent Kone und der Finanzinvestor CVC sollen gemeinsam rund 17 Milliarden Euro bieten – deutlich mehr als anfangs erwartet.

Selbst wenn alles glattläuft, veranschlagt Merz zwei bis drei Jahre, um Thyssen-Krupp in die Spur zu bringen. So viel Zeit hat sie in der bisherigen Konstellation nicht: Die Entsendung auf den Vorstandsvorsitz läuft bis längstens Ende September. Wenn die Hauptversammlung ihr Mandat bestätigt – und daran gibt es keinen Zweifel –, könnte sie in den Aufsichtsrat zurück und dort vom früheren Siemens-Manager Siegfried Russwurm wieder die Leitung übernehmen. Aber wie sinnvoll wäre es, mitten im Umbau ein weiteres Mal die Konzernführung auszuwechseln und einen möglicherweise holprigen Übergang zu riskieren? Das spräche dafür, Merz ihr Werk zu Ende führen zu lassen. Der eine oder andere rechnet fest damit, dass in einem Jahr abermals Martina Merz als Vorstandsvorsitzende auf der Bochumer Bühne stehen wird.

HELMUT BUNDER



Martina Merz

Foto dpa