

STAHLGESCHÄFT

Die versenkten Milliarden

Ein Stahlwerk in Brasilien sollte für ThyssenKrupp der ganz große Coup werden. Stattdessen wurde es das größte Desaster dieser deutschen Traditionsfirma. Eine Geschichte von Größenwahn, Missmanagement und Umweltverschmutzung.

von Marian Blasberg; Martin Kotynek | 05. Juli 2012 - 08:00 Uhr



Werk von ThyssenKrupp in der Nähe von Rio de Janeiro

Ekkehard Schulz schlurft über einen dicken beigefarbenen Teppich, der die Geräusche schluckt, ein 70-jähriger, gebeugter Mann, der verloren wirkt in diesem großen Raum. Noch immer lässt er sich fast jeden Tag hierher bringen, in sein Büro im zehnten Stock der ThyssenKrupp-Hauptverwaltung. Von hier aus hat er bis vor Kurzem das Weltunternehmen gelenkt. Das Büro haben sie ihm gelassen, seinen Fahrer und Frau Nagel, eine von drei Sekretärinnen. Ansonsten ist fast nichts mehr, wie es war.

»Ich habe ja jetzt Zeit«, sagt Schulz zur Begrüßung.

Er lächelt etwas schief und lässt sich in einen Ledersessel fallen. Draußen liegt Duisburg-Bruckhausen, eine der zerfrästen Landschaften des Ruhrgebiets. In der Ferne zeichnen sich die Umriss der Hütte ab, aus der weißer Qualm aufsteigt, die Hochöfen und Gasometer. Güterzüge rollen in Fabriken, Wagen voller Koks und Erz und Stahl, die Dämmerung taucht alles in ein weiches Rot. Das Leben fließt dahin im Takt des Schichtbetriebs. Man könnte, wenn man von hier oben herunterguckt, denken, das dort unten sei eine Modellbauwelt und alles nur ein Spiel. Die Maschinen und Menschen wirken winzig. In dieser Höhe kann das Gefühl für Maßstäbe verloren gehen.

40 Jahre lang war Schulz bei der Firma: erst Thyssen und später dann, nach der Fusion Ende der neunziger Jahre, ThyssenKrupp. Ein Gigant mit 170.000 Beschäftigten, der

die Welt mit Aufzügen und Rolltreppen ausstattet, der U-Boote produziert und mehr als tausend Sorten Stahl. Nach zwölf Jahren als Vorstandsvorsitzender war Schulz im Januar 2011 wie geplant in den Aufsichtsrat gewechselt . In seiner Abschiedsrede vor den Aktionären sagte er, für die Zukunft sei man bestens gerüstet, vor allem durch das neue Stahlwerk in Brasilien . Rio de Janeiro: eine »Erfolgsgeschichte«.

Dieses Werk hätte seine Karriere krönen sollen. Zum ersten Mal seit dem Zweiten Weltkrieg wollten sie ein neues Hüttenwerk auf die grüne Wiese stellen, mit Hochöfen und Kokerei, Konvertern, Kraftwerk und Tiefseehafen. Zum ersten Mal wollten sie in einem Schwellenland produzieren, wo die Arbeitskosten günstig schienen, das Material, die Energie. Fünf Millionen Tonnen Stahl wollte man in Brasilien pro Jahr herstellen, der in Deutschland und den USA veredelt werden sollte – in Amerika hatten sich gerade deutsche Autobauer angesiedelt, die Bedarf an Qualitätsstahl haben würden. Diese rohen Stahlblöcke, sogenannte Brammen, kann man im Bauch von Schiffen stapeln. Sie sind viel günstiger über die Weltmeere zu transportieren als Erz und Kohle. Die Vision, die Schulz für ThyssenKrupp entwarf, war die eines internationalen Stahlriesen mit Handelssparte, eines Dax-Konzerns, der in der Champions League mitspielen würde.

Dieses Stahlwerk in Brasilien, so hoffte Schulz, würde als eine der größten Auslandsinvestitionen eines deutschen Unternehmens in die Industriegeschichte eingehen. Und er mit ihm. Heute, acht Jahre nach den ersten Plänen, steht fest, dass das Werk tatsächlich in die Geschichte eingehen wird: als eine der größten unternehmerischen Katastrophen. Ein Symbol für Fehlplanung, Gier und Verantwortungslosigkeit.

Der Gierige, der Verantwortungslose will Ekkehard Schulz nicht sein. Er, den die Männer an den Hochöfen den »Eisernen Ekki« nannten, weil sie dachten, er sei einer von ihnen. Schulz ist in eine andere Rolle geschlüpft, die Rolle eines Mannes, der angeblich verraten wurde. Und an diesem Tag will er über die Verräter sprechen.

Es ist ein Vermögen, das sie versenkt haben im Sumpf von Rio de Janeiro: acht Milliarden Euro, mehr, als die Firma ThyssenKrupp heute an der Börse wert ist. Zwei Milliarden hat das Unternehmen abgeschrieben, Anfang dieses Jahres, Analysten erwarten, dass die Kosten noch weiter steigen werden. ThyssenKrupp wollte besonders preisgünstig bauen und vergab den Auftrag für einen Teil des neuen Werks in Rio an eine chinesische Firma. Statt einer modernen neuen Anlage wurde aber Chinaschrott geliefert, der teuer repariert werden musste. Der Chinaschrott produzierte bisher viel zu wenig Stahl, dafür umso mehr Staub und Ascheregen, die immer wieder über den Anwohnern des Werkes niedergingen; brasilianische Staatsanwälte haben mehrmals Anklage erhoben. Ein Strafprozess läuft noch. Die Umweltaufsicht hat dem Konzern Strafen angedroht, wenn er nicht binnen eines Jahres umfassend in die Umweltsicherheit des Werkes investiert.

Das Abenteuer in Rio könnte das ganze Unternehmen in den Abgrund reißen. Die Kreditwürdigkeit von ThyssenKrupp liegt laut Standard & Poor's heute auf dem Niveau von Portugal. Sechseinhalb Milliarden Euro Schulden haben sich angehäuft, und Schulz'

Nachfolger prüft, das Werk ganz abzustoßen. Analysten halten die gesamte Stahlsparte von ThyssenKrupp mittlerweile für weitgehend wertlos, und manche im Unternehmen fürchten, man wolle sich womöglich überhaupt vom Stahl trennen, um wenigstens die Industriegütersparte zu retten, die Rolltreppen und Aufzüge. Der Stahl, das ist das Herz von ThyssenKrupp. Nimmt man es heraus, stirbt ein Mythos, 200 Jahre Firmentradiation, das alte Ruhrgebiet.

Es war ein Schock, als die Konturen des Desasters klar sichtbar wurden. Ob Schulz sie wissentlich getäuscht habe, wollten die Aktionäre wissen. Wer es verbockt hat, fragten die Arbeiter an den Öfen. Niemand sprach es offen aus, doch alle warteten darauf, dass einer an die Rampe tritt und den Kopf hinhält.

»Ich bin mir zwar keiner beruflichen Fehler bewusst«, verkündete Schulz, »aber bereit, Verantwortung zu übernehmen.« Er legte alle Ämter nieder, das Aufsichtsratsmandat und auch die Mitgliedschaft im Kuratorium der Krupp-Stiftung, die Mehrheitsaktionärin des Konzerns ist.

Schulz richtet sich auf in seinem Sessel. Er will etwas präzisieren. »Was ich übernommen habe«, sagt er nun, »ist die politische Verantwortung.«

Schulz kämpft um seinen Ruf. Er sagt, er habe niemanden getäuscht, als er versprach, dass Brasilien bald Gewinne liefern werde, er glaube immer noch daran. Vielmehr sei er selbst getäuscht worden, von Mitarbeitern, die verschwiegen hätten, was tatsächlich vor sich gegangen sei auf der Baustelle in Rio. »Mag sein, dass ich zu viel Vertrauen hatte«, sagt er, »dass ich zu lange an den falschen Leuten festgehalten habe.«

Als sie die ersten Pläne schmiedeten, reiste Ekkehard Schulz mit Karl-Ulrich Köhler, dem Chef der Stahlsparte, nach Brasilien. Köhler glaubte, dass eine neue Hütte in dem Land nicht nur logistische Vorteile bringen werde; mit ihr könne man auch den »in Deutschland besonders wettbewerbsverzerrenden Belastungen der Umwelt- und Energiepolitik ausweichen«. Brasilien schien es mit den Feinstaubregelungen offenbar nicht so genau zu nehmen.

Köhler war der Kronprinz im Konzern. Einer wie Schulz, nur mit Bart, sagen sie an den Hochöfen. Ihm mag Brasilien gerade recht gekommen sein, um sich zu profilieren. Köhler hatte beste Chancen, Schulz nach dessen Pensionierung zu beerben. Schulz und Köhler, heißt es, waren wie Vater und Sohn.

In Brasilien trafen sie Luiz Inácio Lula da Silva, den damaligen Präsidenten, der später dafür sorgte, dass die Steuergesetze umgeschrieben wurden. Danach konnte ThyssenKrupp günstiger exportieren. Sie verhandelten mit dem Bundesstaat von Rio, der ihnen ein Grundstück verkaufen sollte, in der Bucht von Sepetiba, und sie überzeugten Vale, den größten Erzkonzern des Landes, ein Konsortium zu gründen. Vale besitzt ganz in der Nähe eine Mine, von der eine Zugverbindung in die Bucht führt.

Sie waren Wachstumspartner, die Deutschen und die Brasilianer, deren Konjunktur Anfang des Jahrtausends richtig ansprang. Die brasilianische Regierung wollte neue Industriegebiete schaffen, Tausende Arbeitsplätze sollten entstehen, und sie wollte ein Symbol, das die gestiegene Bedeutung Brasiliens spiegeln würde.

Um sich abzusichern, gab ThyssenKrupp bei McKinsey eine Machbarkeitsstudie in Auftrag. Die Kosten für das neue Werk laut diesem Papier: 1,9 Milliarden Euro. Die Brame aus Brasilien: 55 Dollar pro Tonne billiger als die deutsche. Das Risiko schien überschaubar zu sein, gemessen an den zu erwartenden Gewinnen. Man würde Arbeitsplätze sichern, auch in Deutschland, erklärte Schulz den Skeptikern im Aufsichtsrat, der Ende 2005 ein erstes Budget für Brasilien freigab.

»Atlantik-Strategie« taufen sie ihre Story, und die Geschichte zog. Für das *manager magazin* war Schulz der Star, die Anleger kauften so viele Aktien, dass sich der Börsenwert des Unternehmens fast verdreifachte. Brasilien war nun eine Chiffre für die Zukunft, für die neue Grenzenlosigkeit.

Im September 2006 fliegt Schulz zur Grundsteinlegung in der Bucht von Sepetiba. Es gibt ein Bild von diesem Tag, schwarz-weiß, Schulz im Knitteranzug und mit Schaufel in der Hand. Er sieht müde aus, und glücklich. Das Foto hängt auch heute noch im Konferenzraum eines grauen Zweckbaus, den sie »das Weiße Haus« nennen. Es ist ihre Zentrale in Brasilien. Draußen, vor den Fenstern, streckt sich das Werksgelände in die Bucht, die Hochöfen, die Kokerei, das Kraftwerk, zum Meer hin wird es von Mangroven eingesäumt und auf der Stadtseite von einem Zaun, der die Deutschen von den benachbarten Favelas trennt. Dazwischen ein Gewirr von Stahlgerüsten, Rohrleitungen, von Förderbändern, auf denen die Kohle von den Frachtern abtransportiert wird und die fertig produzierten Brammen nach draußen rollen, zum Hafen.

Heute sind die Brammen aus Brasilien 170 Dollar pro Tonne teurer als die aus Deutschland. Das Stahlwerk läuft nicht mit voller Last, die Preise sind im Keller. Die Autofirmen in den USA schwächeln, die Chinesen produzieren mittlerweile ihren eigenen Stahl. Der Durst der Welt, so scheint es, ist vorerst gestillt. Sie haben sich getäuscht mit ihrer Wachstumsstory, die Märkte schwanken wieder, so wie vor dem großen Boom.

Schulz und seine Leute ließen sich von der Versuchung packen, einmal im Leben das ganz große Rad zu drehen. Und verpassten den Moment, das Rad zu stoppen, als die ganze Maschine außer Kontrolle geriet.

Es ist ein Tag im Mai dieses Jahres, als Günter Menden vor dem »Weißen Haus« in einen Pick-up steigt und zu einer Rundfahrt durch das Werk aufbricht. Menden ist der technische Direktor in Brasilien, ein groß gewachsener Mann, der die Welt gesehen hat. Er war für Siemens in Saudi-Arabien, wo er ein Überwachungssystem für den Funkverkehr aufgebaut hat, mit dem der saudische Geheimdienst in den Nahen Osten horchen konnte; später war er in Kuwait und hat dort einen Flughafen gebaut. Vor drei Jahren holte Gerhard

Cromme, der Aufsichtsratschef von ThyssenKrupp, ihn nach Brasilien, wo Menden jene Baustelle verwalten sollte, die außer Kontrolle geraten war. Immer wieder gab es technische Schwierigkeiten. Das Material, die Verarbeitung, kaum etwas funktionierte.

Menden sagt, er habe Schulz einmal getroffen, kurz nach seinem Dienstantritt. Es sei eine knappe, kühle Unterredung gewesen, während derer Menden erwähnt habe, dass sie einen Profi brauchten, um die Öfen anzufahren. Schulz, sagt Menden, habe lange geschwiegen, »er wirkte wie ein Mann, der sich nicht eingestehen wollte, dass er Hilfe braucht«.

Menden bremst seinen Wagen ab. Er beugt sich vor und guckt durch seine Schutzbrille nach oben. Aus einem der Hochöfen steigt brauner Rauch auf. »Das soll so nicht sein«, sagt er. Dann klettert er aus dem Wagen und schaut, woher der Wind weht. Sein Handy hat kein Netz.

Menden ist beunruhigt. Er scheint dem Werk nicht zu trauen. Immer kann etwas passieren, immer kann es haken, irgendwo an einer Schnittstelle, aber es darf nichts mehr passieren. Seitdem nach dem Anfahren der Öfen immer wieder diese seltsam schimmernde Asche über der Nachbarschaft niedergegangen ist, droht die Umweltaufsicht mit Sanktionen. Brasilien ist vorsichtig geworden. Die Behörden fordern nun, dass das Stahlwerk binnen eines Jahres 134 Auflagen erfüllt. Unter anderem ist für rund 20 Millionen Euro ein neuer Entstauber eingerichtet worden, die Öfen brauchen eine Einhausung.

Es hört einfach nicht auf. Sie müssen immer weiter investieren, in ein Werk, das auf absehbare Zeit keine Gewinne machen wird. Undenkbar, die Öfen einfach abzuschalten. Sie müssen laufen, 20 Jahre, 30 Jahre. Das Werk wirkt wie ein Monster, das ein Eigenleben führt.

Wenn man Menden fragt, wie es zu alledem kam, dann lächelt er süffisant. In der Branche gilt für solche Projekte eine grobe Faustregel: Wer eine Million Tonnen Stahl herstellen will, muss eine Milliarde Euro investieren. Schulz wollte knapp fünf Millionen Tonnen für weniger als zwei Milliarden.

Und er wollte mit einer Landesligatruppe in die Champions League. Köhler, der Chef der Stahlsparte, hatte – wie Schulz selbst – noch nie ein vollständiges Hüttenwerk errichtet, lediglich Komponenten. Einer der Manager hatte in Duisburg eine Kokerei gebaut. Ein anderer fand neben seiner Aufbauarbeit in Brasilien tatsächlich die Zeit, sich zu habilitieren. Und der Projektleiter, der in China gelebt hatte, sagt Menden, »hätte wissen müssen, dass man die Chinesen besser kontrolliert«.

Die Chinesen. Sie für das Projekt Rio engagiert zu haben dürfte einer der größten Fehler von Schulz und Köhler gewesen sein.

Statt auf »Made in Germany« zu setzen, hatten sie eine chinesische Firma namens Citic damit beauftragt, die Kokerei des neuen Werks zu bauen, das Herzstück ihrer Anlage. Eine Kokerei dient dazu, aus Kohlebergen jenen Koks zu backen, der dann die Hochöfen

befeuert. Dabei fällt normalerweise so viel Energie ab, dass man mit ihr das ganze Werk betreiben kann. Einfach ausgedrückt: Wenn die Kokerei nicht läuft, dann läuft auch alles andere nicht.

Von Citic versprachen sich Schulz und Köhler eine neuartige Technologie, die auch mit billiger, minderwertiger Kohle zurechtkam. Sie schlugen ein, als die Chinesen zeigen konnten, dass sie mit der neuen Technologie umzugehen verstanden – und als sie ein Angebot vorlegten, das rund 60 Millionen Euro günstiger war als das der deutschen Firma Uhde. Das war ein Affront: Sie entschieden sich gegen ihre eigene Tochterfirma, die beim Bau von Kokereien zu den Weltmarktführern zählt.

»Das alles hier war größtenteils Schrott«, sagt Menden, als er die Kokerei betritt. Er deutet auf Öfen, in denen Türen aus den Angeln hingen, als die Chinesen ihnen das Gebäude überließen. An Stahlträgern nagte der Rost. Schweißnähte, die Temperaturen von mehr als 1.500 Grad aushalten müssen, waren mit Kautschuk verleimt, die Armaturen stammten zum Teil aus den Achtzigern, man entdeckte falsche Siemens-Logos. ThyssenKrupp hatte zweitklassiges Material bekommen, zusammengeschweißt von drittklassigen Arbeitern.

Die meisten der erstklassigen Leute der Firma Citic waren zur selben Zeit in China, wo sie aus Eins-a-Material das Pekinger Olympiastadion fertigten. Olympia war eine nationale Angelegenheit, sie hatte Vorrang vor einem deutschen Stahlwerk in Brasilien. Es gibt Mitarbeiter im Konzern, die meinen, man hätte das ahnen können. Citic äußert sich auf Anfrage nicht.

Andere fragen sich heute, wie es sein kann, dass die Kokerei-Baustelle bis zur Übergabe eine Blackbox war, über die die eigenen Leute keine wirksame Kontrolle hatten. Warum man den Chinesen nach der Auftragsunterzeichnung fast den kompletten Kaufpreis überwies, statt nur einen Teil anzuzahlen, wie es üblich ist. Etwas von dem Geld haben sie inzwischen wieder, um den Rest wird noch gestritten. Uhde, die eigene Tochterfirma, hat die Ruine der Chinesen mittlerweile zum Teil abgerissen und auf demselben Grundstück eine neue Kokerei gebaut, die noch mal Hunderte Millionen verschlang.

Es summierte sich. Ein zusätzlicher dreistelliger Millionenbetrag wurde fällig, weil man zur Befestigung des Sumpfgeländes, auf dem das Werk entstand, ein Vielfaches der eingepflanzten Pfähle in den Boden rammen musste. Pfannenwagen waren unbrauchbar, weil sie zu schlecht verschweißt waren, und immer wieder drohten brasilianische Zulieferer damit, aus laufenden Verträgen auszusteigen, wenn ThyssenKrupp nicht besser zahlt.

Von dem Chaos in Brasilien bekam man in der Duisburger Konzernzentrale nicht viel mit. Einmal im Monat flogen zwei Manager nach Rio, von den Bauleitern hörten sie stets: »in time, in budget« – alles im Zeitplan, alle Kosten unter Kontrolle. Wenn Köhler in den Vorstandssitzungen deren Berichte vortrug, dann schien es so, als habe er alles im Griff. Er galt als Macher. Wenn Schulz Fragen hatte, dann hatte Köhler Antworten parat, die meist plausibel klangen. Probleme gab es nicht, nur Lösungen. Ein typischer Hüttenmann, sagen

Teilnehmer dieser Sitzungen. Einer mit Bramme vor dem Kopf, einer, der Kritik nicht gut verträgt. »Läuft schon«, signalisierte Köhler immer. Können wir, schaffen wir. Bis alles zusammenbrach.

Das war im Frühjahr 2008, wenige Monate vor dem ursprünglich geplanten Produktionsbeginn. Schulz schildert es so, dass Erich Heine, der damalige Technik-Chef, nach einem Brasilien-Besuch bei ihm auf dem Sofa saß und sagte, er wolle Köhler nicht verpetzen, aber der Zeitplan sei komplett außer Kontrolle. Schulz war geschockt. Er sagt, er habe nichts gehaut. Wenn stimmte, was Heine ihm erzählte, würden nun die Kosten explodieren. Mit jedem Monat, den das Werk nicht produzierte, würden ihnen riesige Beträge durch die Lappen gehen. Er selber würde in Erklärungsnot geraten.

Schulz war es gewesen, der Köhler in den Konzernvorstand geholt hatte, er vertraute ihm. Jetzt ließ er ihn zu sich rufen. Ob es stimme, was man ihm erzähle? Köhler nickte kleinlaut. »In diesem Augenblick«, sagt Schulz, »ist etwas zu Bruch gegangen.« Er fühlte sich getäuscht. Schulz hat mittlerweile den Kontakt zu Köhler abgebrochen. »Köhler war eine Fehlentscheidung«, sagt Schulz heute. Wie Köhler darüber denkt, weiß man nicht. Er äußert sich auf Anfrage der *ZEIT* zum Fall Brasilien nicht.

Schulz, der Gutgläubige, gelinkt von seinem Mitarbeiter, mit dem der Ehrgeiz durchging. So klingt es in Schulz' Erzählung. Aber so einfach ist es nicht. Schulz muss etwas gespürt haben. Nicht lange bevor Heine zu ihm kam, war er selbst mit einem Hubschrauber über das Werk geflogen. Schulz blickte hinunter auf die Baustelle, er sah die Stahlträgergerippe. »Herr Köhler«, sagte er, »ich habe Zweifel, ob da alles im Zeitplan ist.« So erinnern sich Leute, die dabei gewesen sind. Es würde bedeuten, dass die Geschichte, wie Schulz sie erzählt, unvollständig ist. Und dass er trotz Zweifeln nichts unternommen hat.

Wenn Schulz seine Geschichte von der überraschenden Nachricht aus Brasilien erzählt, wirkt es so, als wähne er sich auf der Anklagebank. Er kramt Folien heraus, die seine Entscheidungen rechtfertigen sollen. Aber er spricht nicht über seine Fehler. Schweigt sich aus zu den entscheidenden Fragen – ob es sein kann, dass er die Augen verschlossen hat vor der Wahrheit, weil nicht sein konnte, was nicht sein durfte; ob es sein kann, dass er die Realität nicht wahrhaben wollte, weil das Projekt unbedingt ein Erfolg werden musste; ob ein Vorstandschef nicht Verantwortung für die Manager trägt, die für ihn arbeiten. Stattdessen sagt er, er würde mit dem damaligen Wissen alles wieder so machen. Er scheint es wirklich zu glauben, und in der Wahrheit, die er sich zusammengeschaubt hat, klingt das schlüssig. Schulz verdrängt unliebsame Fakten. An den Hubschrauberflug erinnert er sich erst auf Nachfrage.

Auch andere Manager hätten durchaus etwas merken können, Mitglieder des Prüfungsausschusses, die nach Brasilien flogen, um sich ein Bild zu machen, Aufsichtsräte, deren Aufgabe es gewesen wäre, die Vorstände zu kontrollieren. Sie sagen, dass sie ahnungslos gewesen seien. Dass Köhler ihnen Pläne vorgehalten habe, die nur Stahlexperten verstanden hätten. Dass externe Gutachter alles geprüft hätten. War niemand

da, der lautstark Zweifel angemeldet hätte? Vielleicht, weil man es gar nicht so genau wissen wollte? Vielleicht, weil im Konzern ein Klima herrschte, das es nicht einfach machte, Kritik zu üben? Vielleicht, weil es bedeutet hätte, die Aktionäre aufzuschrecken? Vielleicht, weil sie zu feige waren?

Die Situation, in der sich Schulz nun, im Frühjahr 2008, befand, war dramatisch. In Europa ebhte der Stahlboom ab, die Wirtschaftskrise war zu spüren. Brasilien hingegen entwickelte sich schnell, die Löhne stiegen, der Wert des Real auch. Das machte alles noch schlimmer, denn in Verträgen hatte ThyssenKrupp sich verpflichtet, mit der Energie aus der Kokerei Strom ins brasilianische Netz einzuspeisen. Da die Kokerei noch nicht lief, musste man nun Strom zukaufen, in der teuren Landeswährung.

Überall wirkten jetzt Fliehkräfte, aber der Point of no Return war überschritten – es war schon zu viel Geld geflossen. Also mussten die Manager versuchen, das Werk so schnell und so billig wie möglich zum Laufen zu bringen, um die Verluste zu begrenzen.

Es war eine Situation, in der sie weitere Fehler machten. Die Stahlvorstände beschlossen zu sparen. In Brasilien wurden nun Workshops veranstaltet, man saß im Kreis und überlegte, ob man die Straßen auf dem Werksgelände wirklich teeren müsse, ob es wirklich zwei Kräne brauche oder nur einen. Sie strichen, wo sie konnten, aber auf einen Posten hatten sie zuvor nicht verzichten wollen: Dem Industrieverband Firjan hatten sie zwei Millionen Euro in zwölf Raten zukommen lassen, um damit die Ausrüstung der Genehmigungsbehörden zu verbessern. Unter diesen Behörden ist auch die Umweltaufsicht, die die Sicherheit des Werkes kontrolliert und die Lizenz zum Anfahren der Öfen erteilt.

Trotz der Sparversuche kommt Köhler Mitte Mai 2008 mit einer schockierenden Nachricht für die Aufsichtsräte zurück: Um 500 bis 700 Millionen Euro werde er sein Budget überschreiten. Aber das sei bei einem solchen Großprojekt doch kein Wunder. Kein entschuldigendes Wort. Berthold Beitz, der damals 94-jährige Firmenpatriarch und Großaktionär, steht auf und geht. Jeder weiß: Köhlers Tage sind gezählt. Immer wieder ist er mit neuen Forderungen zu den Aufsichtsräten gekommen. Immer wieder haben sie alles abgenickt. Zuletzt waren es drei Milliarden Euro, jetzt will er 3,7. »Das absolute Maximum«, versprechen Schulz und Köhler.

Als sich die Aufsichtsräte ein paar Monate später wieder treffen, fordert der Vorstand 4,5 Milliarden Euro. In einem internen Prüfbericht ist zu lesen, was in Brasilien alles schief läuft: schwaches Projektmanagement, mangelhafte Kommunikation, versagendes Controlling. Schulz wirft die Projektleiter raus, Köhler muss ein paar Monate später gehen, auf Schulz' Empfehlung. Aber dem Reiz der Rendite erliegen die Aufsichtsräte erneut: 15 Prozent Rentabilität »im eingeschwungenen Zustand« hat der Vorstand berechnet. Ende 2008 genehmigen sie die 4,5 Milliarden Euro.

Wenn Schulz sich heute in seinem Büro an das Brasilien-Abenteuer erinnert, gleitet er ab in die Zeit der Ruhrbarone, als Berthold Beitz, der heute 98 Jahre alt ist, bei Krupp

noch die Geschäfte führte. Schulz stand damals als Werksstudent selbst am Hochofen, ein junger Mann, ergriffen von der Wucht des Feuers. »Mit Stahl wurde Deutschland wiederaufgebaut«, sagt er, »da draußen stehen Werte, die uns alle überdauern.« Das Werk in Duisburg, in dem er vor 50 Jahren lernte, ist heute noch das leistungsfähigste des Unternehmens. Es sei wichtig, all dies zu verstehen, sagt er, die alte Schule, das alte Denken in Dekaden, die Vorsicht, mit der sie seinerzeit überlegten, ob es sich rechnet, in einen neuen Ofen oder eine neue Kokerei zu investieren, weil sie wussten, dass der Stahl wie kaum ein anderes Geschäft den Schwankungen der Märkte ausgesetzt ist.

Irgendwann muss diese Vorsicht Ekkehard Schulz und seine Leute verlassen haben.

Es waren Familienunternehmen damals, Thyssen, Krupp, Klöckner, Hoesch, sie wuchsen mit den Jahren, in denen Schulz Karriere machte. Sie fingen an, andere Produkte herzustellen, Rolltreppen und Fahrstühle, um das Auf und Ab der Märkte abzufedern, oder sie schlossen sich zusammen, weil sie allein zu schwach waren zum Überleben, Krupp und Hoesch Anfang der neunziger Jahre und wenig später Thyssen und Krupp. »Wir mussten das tun«, sagt Schulz, um nicht geschluckt zu werden von den Riesen wie ArcelorMittal aus Luxemburg, Posco aus Südkorea und Tata aus Indien, die mittlerweile die Welt unter sich aufteilten.

Aber die Konzerne veränderten sich nicht nur äußerlich. Schleichend hielt ein neues Denken Einzug, das Schulz als »angelsächsisches Quartalsdenken« bezeichnet. 600 Manager wurden nun auf Seminare geschickt, in denen es um den »Shareholder-Value« ging, und im Haus kursierten Broschüren, die mit »Value Added« überschrieben waren. Sie handelten davon, wie man einen Konzern aufhübscht, damit sich »die Zufriedenheit der Aktionäre erhöht und die Beurteilung des Unternehmens durch Analysten, Banken und Ratingagenturen verbessert«. Sie lernten, dass Anleger vor allem eines hören wollen: eine Wachstumsstory, die ihre Fantasie beflügelt.

Diese beiden Linien, das alte Denken in Jahrzehnten und das neue Denken in Quartalen, kreuzten sich am Anfang des Jahrtausends, als es so aussah, als ob der Durst der Welt nach Stahl niemals zu stillen sein würde. Ganze Kontinente schienen plötzlich eine neue Infrastruktur zu brauchen, Straßen, Brücken, Busse, Züge. China, Indien, Südamerika. Von einem »Paradigmenwechsel« sprach man bei ThyssenKrupp euphorisch, vom Ende aller Schwankungen, und wenn man daran glaubte, dann brauchte es keine Vorsicht mehr. Dann brauchte es nur noch eine Story.

Es ist ein Tag im Juni 2010. Der große Tag. Endlich soll das Werk eröffnet werden. Tausend Menschen versammeln sich auf dem Werksgelände, Industrievertreter sind gekommen, Lula, der Präsident, die Belegschaft. Schulz hat Tränen in den Augen, als ein brasilianischer Arbeiter im ThyssenKrupp-Hemd sagt, er sei der Erste aus seiner Familie, der jetzt eine feste Arbeit habe. Im August soll die erste Bramme über den Atlantik

geschickt werden, der Befreiungsschlag. Aber es kommt anders. Es wird erst richtig schlimm. Auf das Chinesen-Desaster folgt das Staub-Desaster.

In den Wochen nachdem Menden den ersten Ofen angefahren hat, verteilt der Wind immer wieder grobkörnige Asche über die Nachbarschaft, seltsam schimmernde Partikel, die sich auf die Dächer legen, auf Trinkwasserbottiche, auf die Bananenstauden in den Gärten, sie decken Betten ein, verkleben Waschbecken, und auf der Haut vermischen sie sich mit dem Schweiß. In den Abendnachrichten sprechen Anwohner vom »silbernen Regen«, den sie so noch nie gesehen hätten.

»Das ist wilder Kapitalismus«, sagt Daniel Lima Ribeiro, ein junger, leiser Mann in Turnschuhen, dessen Haare, wie er meint, über diesem Fall frühzeitig ergraut sind. Ribeiro ist Staatsanwalt, er sitzt in einem Büro im Zentrum Rios, wo er eine Gruppe von Ermittlern leitet, die Umweltstraftaten aufklären.

Ribeiro war draußen in der Bucht, an einem dieser Tage nach dem Silberregen, mit seinem Team, mit Fernsehleuten und Umweltaktivisten. Sie haben Staubproben genommen und Hunderte Familien interviewt, die alle Ähnliches berichteten: dass sie Hautausschlag hätten, seit es diese Partikel regne, dass ihnen das Atmen schwerfalle. Im November 2010 erhebt Ribeiros Abteilung erstmals Anklage. ThyssenKrupp, schreibt er dem Richter, verstoße gegen Lizenzierungsaufgaben sowie gegen internationale Umweltstandards. Der Konzern verschmutze die Luft in einem Maß, das gesundheitliche Schäden auslöse, und dieses Risiko werde bewusst in Kauf genommen, um einen wirtschaftlichen Vorteil zu erzielen.

Ribeiro lächelt. Er sitzt in einem dunklen Raum, der Putz fällt von den Wänden. Er klappt seinen Laptop auf und klickt ein Foto an. Man sieht das Werk und dann – die sogenannten Notgruben. »Das«, sagt er, »ist der sensible Punkt.« Diese Gruben dienen in einem Stahlwerk als eine Art Komposthaufen, der immer dann gebraucht wird, wenn die Anlage stockt. Weil die Öfen immer weiter produzieren, auch wenn der übrige Teil des Werks blockiert ist, schüttet man das auflaufende Eisen einfach weg, so lange, bis alles wieder funktioniert. Dies, sagt Ribeiro, sei das Problem: Wenn das heiße Eisen an der Luft erkaltet, lösen sich Partikel, und der Wind weht sie weiter.

»ThyssenKrupp«, sagt er, »hatte mehrere von diesen Gruben, lizenziert waren nur zwei.« Ribeiro vermutet, dass zwei Gruben heimlich angebaut wurden, als das Unternehmen merkte, dass Teile des Werkes nicht verlässlich funktionierten. Und dass mehr weggekippt werden musste als geplant. ThyssenKrupp widerspricht; alle Gruben seien genehmigt gewesen.

Dann öffnet Ribeiro ein zweites Bild, die Masselgießanlage, der Abschnitt, in dem es regelmäßig Probleme gab. Eine Masselgießanlage braucht man vor allem in der Anfahphase eines Werkes, wenn die Öfen bereits laufen, aber der Rest noch nicht läuft. Um das Eisen nicht entsorgen zu müssen, gießt man es während dieser Zeit zu sogenannten

Masseln, Stahlbarren von minderer Qualität, die man verkaufen kann. Menden meint, eigentlich hätte man zwei von diesen Anlagen gebraucht; aber um zu sparen, habe man versucht, mit einer auszukommen. Doch die sei zu klein gewesen für die anfallende Menge Eisen. ThyssenKrupp behauptet, die Anlage sei zwar groß genug gewesen, habe aber nicht funktioniert. Fest steht, man kippte das Eisen in die Notgruben. So entstand der Staub.

Ribeiro will beweisen, dass ein Zusammenhang besteht zwischen den Emissionen und den Beschwerden der Anwohnerschaft. Er besitzt Kurvendiagramme, die darstellen sollen, an welchen Tagen ThyssenKrupp wie viele Tonnen heißes Eisen in die Notgruben geschüttet hat, und er hat Diagramme der Umweltbehörde, die den Anteil inhalierbarer Partikel in der Luft misst. Die beiden Kurven verlaufen parallel.

Für die feinen Partikel, um die es geht, hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) vor ein paar Jahren eine Empfehlung ausgesprochen. Der WHO zufolge soll der Anteil dieser Teilchen einen Tagesschnitt von 50 Mikrogramm pro Kubikmeter Luft höchstens dreimal im Jahr überschreiten. In der Bucht von Sepetiba, sagt Ribeiro, sei dieser Grenzwert zwischen Juni und November 2010 an 39 Tagen überschritten worden. In manchen Stunden seien die Emissionen nach den Daten der Behörde viermal so hoch gewesen wie von der WHO empfohlen.

Die Leitlinien der WHO stammen aus dem Jahr 2005. Deutschland hat seine Umweltstandards daran angepasst, mit einer neuen Feinstaubverordnung. In Brasilien gelten Grenzwerte, die noch immer dreimal so hoch liegen wie die der WHO. Deshalb kann der Konzern argumentieren, er verstoße gegen kein brasilianisches Gesetz.

ThyssenKrupp versichert außerdem, auch die deutschen und europäischen Grenzwerte einzuhalten. Und das Unternehmen bestreitet vehement, dass die Emissionen des Werks die Anwohner krank machten.

Ribeiro kann das nicht verstehen: ein Staat, der ausländische Firmen damit lockt, dass sie die Gesundheit der Bürger gefährden dürfen. Und Firmen, die diesem Lockruf folgen, weil das Profite verspricht. »Dieses Werk«, sagt Ribeiro, »würde in Deutschland so nicht stehen.« Für ihn ist es ein Zeichen von Doppelmoral, wie sie in Umweltfragen weltweit herrsche.

Darum geht es ihm vor allem mit dem Prozess, den er nun führt: aufzuklären, Druck zu machen auf die eigenen Politiker. Eine Chance, glaubt er, hat er nicht. Vor brasilianischen Gerichten entscheiden Beziehungen, nicht Fakten, und die Drähte sind kurz in Rio. Es wundert ihn nicht, dass ein Bruder des Kabinettschefs des heutigen Gouverneurs im Anwaltsteam von ThyssenKrupp arbeitet. Das Unternehmen bestätigt das, die Zusammenarbeit bestehe schon seit zehn Jahren.

Ribeiro reichte seine Klage im November 2010 ein, es war die Zeit, als Schulz in seiner Abschiedsrede die Zukunft des neuen Stahlwerks pries. Tatsächlich kämpfte man

verzweifelt um eine Lizenz zum Anfahren des zweiten Hochofens. ThyssenKrupp ließ ein Gutachten erstellen, von einer Firma namens CH2M Hill, in dem von Maßnahmen gegen den silbernen Ascheregen die Rede ist. Die Autoren des Gutachtens schlagen vor, das heiße Eisen in den Notgruben mit einem Wasserspray zu bespritzen; außerdem könne man den Einsatz der Gruben reduzieren, wenn der Wind aus einer ungünstigen Richtung wehe.

Das klang absurd. Die Umweltbehörde schlug vor, ein Zweitgutachten einzuholen, erstellt von unabhängigen Experten, aber dazu kam es nicht. Am 17. Dezember verfügte Rios Gouverneur, dass ThyssenKrupp den zweiten Ofen starten dürfe. Das Unternehmen habe »alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet«. Man könne nicht riskieren, dass ein Teil der Belegschaft, 1800 Menschen, seinen Job verliert.

Kurz vor Weihnachten 2010 fuhr Günter Menden den zweiten Ofen an. Im sicheren Gefühl, dass alles läuft, flog er in den Urlaub nach Buenos Aires. Dort holte ihn am zweiten Weihnachtsfeiertag die Nachricht ein, dass in der Bucht von Sepetiba der Wind aus einer ungünstigen Richtung wehe.

Wieder kippten sie das Eisen tonnenweise in die Gruben. Wieder regnete es Asche. Diesmal war es ein Kran, der mit Getriebeschaden ausgefallen war und die ganze Produktion lahmgelegt hatte. Auf einen Ersatzkran, der das Eisen zum Konverter hätte transportieren können, hat das Unternehmen verzichtet; er hätte rund 35 Millionen Euro gekostet. Daniel Lima Ribeiros Team klagte ein zweites Mal. Und jetzt wandte sich auch die Politik von ThyssenKrupp ab, denn gerade begann der Wahlkampf.

Seit letztem Jahr gibt es einen Krisenkommunikationsexperten im Werk in Brasilien. Einen »Feuerlöscher«, wie er sich selber nennt. Der joviale ältere Herr möchte nicht mit Namen genannt werden. Er war viele Jahre Sprecher eines großen Konzerns, ehe er eine eigene Agentur gegründet hat. Er versteht die ganze Aufregung nicht. Sicher, sagt er, ThyssenKrupp habe Fehler gemacht, habe unterschätzt, dass Brasilianer anders ticken als Duisburger. Die sähen es als etwas Normales an, wenn es, in seltenen Fällen, mal Asche regne. Denn das zeige ihnen, dass der Schornstein raucht und ihre Arbeitsplätze sicher sind.

»Vielleicht«, sagt der Krisenkommunikationsexperte, »hätten wir die Anwohner schon wesentlich früher mehr einbeziehen müssen in das Werk«, mehr Stellen schaffen müssen für die Leute aus den Siedlungen. Dann würden sich jetzt nicht so viele betrogen fühlen. Dann müsste die Staatsanwaltschaft nicht noch Hunderten Zivilklagen von geschädigten Anwohnern nachgehen, obwohl die ja seiner Meinung nach sowieso aussichtslos seien. »Es ist nur zweimal etwas in die Luft entwichen, und das war alles nur Grafit. Wenn das schädlich wäre, müsste man in deutschen Grundschulen die Bleistifte verbieten.«

Nur Grafit? In einer der Staubproben, die an dem Tag genommen wurden, als Ribeiro in der Bucht war, haben Forscher noch andere Substanzen gefunden: Kalzium, Silizium, Aluminium, Mangan und Schwefel, Titan und Zink. Der Gehalt von Eisen in der Luft, ergab die Probe, war um ein Vielfaches erhöht. Internationale Studien haben nachgewiesen,

dass manche dieser Stoffe Krankheiten auslösen können, Herzprobleme, Lungenleiden, Diabetes. Staatliche Umweltextperten aus Deutschland bezweifeln zwar, dass diese Stoffe den Hautausschlag der Anwohner verursacht haben, sie bestätigen aber, dass beim Erkalten von flüssigem Eisen durchaus noch mehr in die Luft geblasen wird als nur Grafit. Wenn man das Unternehmen damit konfrontiert, dann heißt es plötzlich, es sei technisch nicht ganz ausgeschlossen, dass auch andere Partikel ausgestoßen werden, in minimaler Konzentration. Genauso gut aber könne der Staub aus den Proben ja von benachbarten Betrieben kommen, man wisse es nicht so genau.

Sie winden sich und zeigen auf andere. Erst waren es die Chinesen, dann sind es die anderen Werke in der Bucht. Man hat die Wirtschaftskrise nicht vorausgesehen, man hat die Schwankungen der Wechselkurse nicht bedacht. Man hat am Anfang ein paar falsche Annahmen getroffen. Man, man, man. Keiner, der sich traute, einmal »ich« zu sagen: »Ich« habe etwas falsch gemacht, »ich« trage Verantwortung. Schuld sind nicht die Manager, sondern die Umstände, lautet die Botschaft. Die Entscheider versuchen den Eindruck zu erwecken, als hätten sie eigentlich gar nichts zu entscheiden.

Karl-Ulrich Köhler sitzt heute im Vorstand bei der indischen Konkurrenz und erzählt dort eine neue Story, die vom Billigstahl. Jener Manager, der sich damals habilitierte, ist heute Honorarprofessor. Gerhard Cromme, der Chef des Aufsichtsrats, dessen Aufgabe es eigentlich gewesen wäre, jemanden wie Köhler zu kontrollieren, hat kürzlich ein Gutachten erstellen lassen. Er wollte prüfen, ob Vorstände persönlich haftbar seien für die erlittenen Verluste. Wenig überraschend kam dabei heraus, dass niemandem ein Fehlverhalten nachzuweisen sei.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/2012/28/DOS-ThyssenKrupp>