

Zu fein für den Dschungel - Beispiellooses Missmanagement bei ThyssenKrupp

Jetzt ist es heraus: Der Traditionskonzern von der Ruhr setzte annähernd 10 Milliarden EURO in den brasilianischen Sumpf und kämpft nun ums Überleben.

Wie konnte das in einem Unternehmen geschehen, das in 200 Jahren alles, was mit der Erzeugung, der Verarbeitung und dem Verkauf von Stahl zu tun hat, gelernt und zu wahrer Meisterschaft entwickelt hat?

Einem Unternehmen, das von einigen der angesehensten Manager der Nation beherrscht, kontrolliert und gesteuert wird? Von Leuten wie der Unternehmerlegende Berthold Beitz, dem Groß-Aufsichtsrat Gerhard Cromme und dem Vorstandsvorsitzenden Ekkehard Schulz?

Wie unterm Brennglas zeigen sich bei ThyssenKrupp die Folgen der Hybris eines Managements, das sich alles zutraute und nichts erreichte. Während ein junger Inder namens Lakshmi Mittal in kaum mehr als 20 Jahren den größten Stahlkonzern der Welt zusammenschmiedete, indem er marode Hüttenwerke aufkaufte und mit wenigen Getreuen in Blitzgeschwindigkeit sanierte, erwies sich Deutschlands Vorzeigeunternehmen ThyssenKrupp als unfähig, in mehr als 5 Jahren eine neue Produktionsstätte aufzubauen.

Das Desaster begann, wie so oft, mit einer falschen Grundsatzentscheidung. Als sich die Stahlindustrie in den Jahren 2006 und 2007 neu formierte – Mittal übernahm die in der Arcelor-Gruppe versammelten Unternehmen aus Luxemburg, Frankreich und Spanien; und die Hüttenwerke in Großbritannien und den Niederlanden schlossen sich zur Chorus-Gruppe zusammen – geriet ThyssenKrupp unter Zugzwang. Wachsen oder weichen hießen die Alternativen. Der Vorstand unter dem „eisernen Ekki“ Schulz entschied sich fürs Wachsen.

Anstatt aber den zum Verkauf anstehenden kanadischen Rivalen Dofasco zu schlucken, kostete es was es wolle, überließ man Mittal die Beute und entschloss sich zum Wachstum aus eigener Kraft.

Geografisch war das Ziel längst identifiziert: Das in Brasilien reichlich vorhandene Eisenerz sollte vor Ort zu hochwertigem Stahl verarbeitet werden, der sowohl

in der boomenden Baubranche der beiden Americas als auch in der US-Autoindustrie Verwendung finden sollte. Soweit der Plan. Doch schon bei der Auswahl der Grundstücke und der Konzeption der Werke - wegen rigider Einfuhrbestimmungen brauchte man neben der brasilianischen Hütte ein Edelstahlwerk im Süden der USA.- machten Ekkis Männer entscheidende Fehler. Sie planten zu groß, zu komplex, zu perfektionistisch – und rechneten die Kosten soweit herunter, wie sie glaubten, dem Vorstand zumuten zu können. Vor allem aber wählten sie, nördlich von Rio de Janeiro, das falsche Gelände aus.

Es war sumpfig, verfügte über keinen geeigneten Hafen und benötigte jede Menge teurer Infrastruktur. Mit Gesamtkosten von 1,3 Milliarden EURO kämen sie hin, versicherte der für den Stahlbereich im Konzern zuständige Vorstand Karl-Ulrich Köhler dem Aufsichtsrat.

Schon bald aber drangen ungünstige Nachrichten über den Atlantik. Immer neue Komplikationen erforderten Aufstockungen des Budgets. In ihrer Not quetschten die Projektleiter die Zulieferer aus. Die Kokerei, ein Herzstück der ganzen Anlage, vergaben sie an einen chinesischen Auftragnehmer, obwohl mit der Konzerntochter Uhde ein ebenso kompetenter wie erfahrener Anlagenbauer im eigenen Haus zur Verfügung stand.

Spätestens jetzt hätten im Vorstand die Alarmglocken klingeln müssen. Doch die Manager vor Ort verstanden es geschickt, die drohende Katastrophe zu kaschieren. Mal waren es Naturgewalten, mal die hohe Politik, die sie für die laufenden Budgetüberschreitungen verantwortlich machten, und im zuständigen Vorstandsressort glaubte man allzu lange den Beteuerungen aus dem brasilianischen Dschungel.

Im September 2006 musste der Konzernvorstand die Finanzplanung revidieren und das Budget für die Anlage, die jährlich 4,4 Millionen Tonnen Rohstahl liefern sollte, auf 3,04 Millionen EURO erhöhen. Begründet wurde der Mehraufwand mit der Notwendigkeit, ein eigenes Kraftwerk bauen und einen Hafen samt Zufahrtstraßen anlegen zu müssen – als ob man das nicht schon bei der Projektierung hätte einplanen können.

Knapp zwei Jahre später war auch die revidierte Planung bereits wieder Makulatur. Jetzt sollte das Unternehmen „Steel Americas“ statt 3 bereits 4,5 Milliarden kosten. Und so ging es weiter, Jahr für Jahr. Am Ende summierten sich die Investitionen in Brasilien und dem US-Bundesstaat Alabama auf sagenhafte 10 Milliarden, inklusive horrender Anlaufkosten für eine bis heute nicht einwandfrei funktionierende Kokerei.

Erhebt sich die Frage, weshalb ein so erfahrener Vorstandschef wie Ekkehard Schulz, seit 1972 im Stahlgeschäft unterwegs, blindlings in ein Abenteuer tappte, das den Konzern an den Rand des Abgrunds und ihn persönlich um sein Ansehen brachte. Und weshalb seine Kontrolleure, mit Gerhard Cromme an der Spitze, nichts unternahm, das Unheil aufzuhalten.

Wie hätte wohl ein richtiger Unternehmer vom Schlag eines Friedrich Flick, August Thyssen oder Alfred Krupp gehandelt? Vermutlich hätte er sich schon nach den ersten Alarmmeldungen selbst auf den Weg gemacht, mit einem kleinen Team erfahrener Stahlleute, um vor Ort nach dem Rechten zu sehen. Entweder hätte er frühzeitig das Projekt abgebrochen und die Anlaufkosten als Lehrgeld verbucht oder er hätte den Dummheiten und Durchstechereien, die in Wahrheit für die Explosion der Kosten verantwortlich waren, ein schnelles Ende bereitet.

Die feinen Herren in der Düsseldorfer Konzernzentrale aber verließen sich immer wieder auf die Beteuerungen ihrer Vasallen. „Business as usual“ hieß die Devise, niemand schien sich wirklich verantwortlich zu fühlen für das, was sich da im fernen Brasilien ereignete. Gut, der für das Projekt zuständige Vorstand Karl-Ulrich Köhler musste 2010 den Konzern verlassen, doch er war nicht mehr als das Bauernopfer, das dazu dienen sollte, die Anteilseigner zu beruhigen.

Die ganze bittere Wahrheit eröffnete sich den konsternierten Aktionären erst, als Ekki Schulz, der nebenbei auch noch in den Aufsichtsräten der Dax-Konzerne MAN, TUI und Commerzbank Platz genommen hatte, seinen Rückzug ankündigte. Oberaufseher Cromme, gleichzeitig Chefkontrolleur bei Siemens, warb dort

den fähigsten Mann ab und machte ihn zum neuen Chef von ThyssenKrupp. Heinrich Hiesinger brauchte keine Rücksichten auf alte Seilschaften zu nehmen und bilanzierte nüchtern, wie er die Lage sah: Das Werk Steel America hatte einen Wert von kaum mehr als 2 Milliarden EURO.

Der Rest war im Sumpf Brasiliens verschwunden.

Jetzt wachte auch Gerhard Cromme auf, der bis dato den greisen Berthold Beitz, als Vorsteher der Krupp-Stiftung größter Anteilseigner des Konzerns, nicht beunruhigen wollte. Er drängte seinen langjährigen Vorstandschef Schulz sowohl aus dem Aufsichtsrat als auch aus dem Kuratorium der Krupp-Stiftung und gab bei den Anwälten der Düsseldorfer Kanzlei Hengeler Mueller ein Rechtsgutachten in Auftrag, das feststellen soll, ob Schadenersatzansprüche gegen Schulz geltend gemacht werden können.

So handeln wahrhaft erfolgreiche Macher: Erst macht man sich die Hände nicht schmutzig, dann schiebt man die Verantwortung anderen zu und am Ende hat man zwar ein ruiniertes Unternehmen, aber selbst eine weiße Weste und einen schön dotierten Posten. Managerismus vom Feinsten.

Günter Ogger, Dezember 2011