

# Wohin mit dem Stahl?

ThyssenKrupp versucht sich neu zu erfinden VON JUTTA HOFFRITZ

Bei ThyssenKrupp jagt eine Party die nächste. Glanzvoller Auftakt in diesem Frühjahr: die Wiedereröffnung des Essener Folkwang-Museums, dem die Krupp-Stiftung einen Anbau des Stararchitekten David Chipperfield spendiert hat. Weiter im Westen der Stadt wird gerade noch geweißelt und gewienert, denn am 17. Juni will der Ruhrkonzern dort seine neue Zentrale mit einem Festakt einweihen. Konzernchef Ekkehard Schulz wird allerdings kaum mitfeiern, denn einen Tag später schon will er in Brasilien einen neuen Hochofen in Dienst stellen. Und im Herbst – kurz bevor der Boss in den Aufsichtsrat wechselt – nimmt er ein Walzwerk in Amerika in Betrieb.

Das Problem: Eigentlich ist bei ThyssenKrupp kaum einem nach Feiern zu Mute – dem scheidenden Chef vermutlich am allerwenigsten. Geplant wurden die Bauten in Zeiten des Booms. Seither hat sich der Aktienkurs halbiert. Das vergangene Geschäftsjahr war das schlechteste, seit sich Thyssen und Krupp vor gut einem Jahrzehnt zusammaten. Und wegen der hohen Schulden stufte die Rating-Agentur Standard & Poors vor ein paar Monaten die Kreditwürdigkeit des Konzerns auf Ramschniveau herab.

Vor zwei Wochen hat der Aufsichtsrat nun einen Nachfolger für den immerhin schon 68-jährigen Schulz präsentiert. Interessanterweise war es keiner der gerüchtweise gehandelten internen Kandidaten, sondern ein Mann von außen: Von Januar an soll Siemens-Vorstand Heinrich Hiesinger die Geschichte des Ruhrkonzerns leiten. Viele in Essen fürchten nun einen »Strategiewechsel«. Doch das ist vermutlich nicht ganz der richtige Ausdruck. Denn eigentlich hatte ThyssenKrupp nie eine Strategie – schon gar keine konsistente.

Das Unternehmen ist ein Gemischtwarenladen, der von Rohstahl über Aufzüge, Autoteile und Chemieanlagen bis hin zum Marine-U-Boot alles Mögliche verkauft. Natürlich machten die Manager regelmäßige Investitionspläne: 2006 etwa genehmigte der Aufsichtsrat dem Vorstand Ausgaben im Wert von 20 Milliarden Euro. Das Geld sollte je zur Hälfte in den Stahl und die anderen Sparten fließen. Doch wirklich verbindlich war dieser Fünfjahresplan offenbar nicht.

So blieb es lange ohne Konsequenzen, dass die geplanten Hütten- und Walzwerke immer mehr Geld verschlangen. Weil sich der Baugrund in Brasilien als rückerwarteter Mangrovensumpf herausstellte, musste der neue Hochofen dort aufwendig auf Stützen gestellt werden. Chinesische Zulieferer ließen Termine platzen, immer wieder wurden Nacharbeiten nötig. Auch in Amerika gab es teure Verzögerungen. Und wegen der Montanmitbestimmung mussten sich die Manager die Zustimmung der Betriebsräte stets durch Investitionszusagen für die deutschen Werke erkaufen. Schnell hatte der Stahlbereich so zwölf Milliarden statt der geplanten zehn Milliarden Euro verbaut.

Das störte keinen, solange Stahl auf den Spotmärkten wie Gold gehandelt wurde. Doch dann fiel die Nachfrage, und aus Investitionen wurden über Nacht Überkapazitäten. So kam es, dass ThyssenKrupp-Chef Schulz im vergangenen Frühjahr plötzlich die Manager der Stahl- und Edelstahlsparte feuerte und – in den heimischen Hütten und Büros – den Abbau von 2000 Stellen ankündigte. Ob es dabei bleibt? Nachdem sich der Konzern in den ersten Monaten des neuen Geschäftsjahrs einer leichten Erholung erfreute, rechnen Experten mit einem neuen Nachfrageknick. Gleichzeitig steigen die Erzeugnisse.

Schon vor Jahren hatte man erwogen, die zyklische Stahlsparte komplett zu entsorgen. Kurz nach dem Zusammenschluss sollte ThyssenKrupp zum »Technologiekonzern« verschlankt werden. Doch auch damals stockte es auf dem Weg vom Plan zur Tat. Als im September 2000 endlich die Werbekampagne für einen Börsengang des Stahlgeschäfts anließ, hatte sich die Konjunktur so weit eingetrübt, dass das Manöver in allerletzter Minute abgesagt wurde.

Die Hoffnung, einen Hightechkonzern rund um die Mobilität zu schaffen, wurde übrigens genauso enttäuscht. Gleich beim ersten großen Deal, dem Wettbieten um die Mannesmann-Autosparte Atecs vor zehn Jahren, verlor man gegen Siemens und Bosch. Danach kaufte ThyssenKrupp zwar weltweit kleinere Zulieferer. Doch bald mehrten sich wieder die Notverkäufe. Der Autobereich schrieb vor der aktuellen Krise rote Zahlen.

Inzwischen hat der Konzern ein neues Motto ausgegeben: Man will Infrastruktur schaffen. Da macht auch die Neubesetzung an der Spitze Sinn. Siemens hat den Trend nämlich längst entdeckt, weshalb Heinrich Hiesinger nun als Experte gilt. Wie so oft gibt es auch bei seinem künftigen Arbeitgeber erste Ansätze: etwa die Magnetbahn, die ThyssenKrupp und Siemens zusammen entwickelten – dummerweise war dem Transrapid bis dato wenig Erfolg beschieden.

Sehr erfolgreich war bei ThyssenKrupp dagegen das Geschäft mit Laufbändern und Aufzügen. Die Sparte lieferte selbst in der Krise als einzige noch Gewinne ab – und das, obwohl sie seit Jahren kaum noch Geld für Investitionen erhielt. Das dürfte sich unter der neuen Führung sicher bald ändern.

Außerdem wünscht sich der Aufsichtsrat mehr Engagement in Zukunftstechnologien wie der Sonnen- oder vielleicht besser noch Windenergie. Immerhin produziert ThyssenKrupp in seinem Betrieb namens Rothe Erde die Wälzlager für moderne Windmühlen. Bei der Solarenergie sieht es schlechter aus: Über kleine Entwicklungsprojekte ist der Ruhrkonzern nie hinausgekommen. Und groß zukaufen soll der neue Mann mit Rücksicht auf die angespannten Finanzen dem Vernehmen nach nicht. Das ist vielleicht auch besser so. Bei dem Gespür, das der Konzern bisher an den Tag legte, wäre andernfalls vermutlich mit einer globalen Sonnenfinsternis zu rechnen.



# »Es ist mir fast peinlich«

Zwei linke Professoren streiten sich lautstark über Griechenland – und wissen, was passieren muss VON THOMAS FISCHERMANN

Einerseits ist es unterhaltsam, wenn mal zwei Vertreter der drögen Ökonomenzunft so richtig aufeinander eindreschen. Andererseits ist es merkwürdig, wenn die Streithähne sich weitgehend einig sind. Der Schlagabtausch, den sich seit ein paar Wochen die linken Volkswirte Heiner Flassbeck (der Chefökonom der UN-Organisation für Welthandel und Entwicklung in Genf) und Rudolf Hickel (der frühere Chef des arbeitnehmernahen Instituts für Arbeit und Wirtschaft in Bremen) liefern, ist jedenfalls ein bisschen absurd. Es geht um Griechenland. Es geht um den Euro.

Leseprobe: Flassbeck hat am 17. Mai einen offenen Brief verschickt, in dem er Hickel nahelegt, »dass Sie sich besser der Stimme enthalten hätten bei einer Frage, die nicht nur wissenschaftlich anspruchsvoll ist, sondern auch eine lange Geschichte hat«. Hickel keilte über Pfingsten zurück, dass er »diese Aufforderung zum selbst verhängten Schreibverbot mangels unterstellter Kompetenz« für das Letzte hält. Seine eigenen Sätze beginnt er gerne mal mit Ausdrücken wie: »Es ist mir fast peinlich, Sie darauf hinweisen zu müssen.« Zum Tonfall der Auseinandersetzung soll es damit genug sein.

Wie gesagt, die beiden grantelnden Professoren stimmen im Kern ihres Arguments überein. Beide glauben, dass Deutschland große Mitschuld an der Euro-Krise zufällt. Der jahrelange Lohnverzicht deutscher Belegschaften – bei hoher Produktivität und ungebremster Arbeitswut – habe die Griechen chancenlos am Weltmarkt zurückgelassen. Deren eigene Märkte würden nun von günstigen teuto-

nischen Importen überschwemmt, für deren Kauf allerdings Kredit gebraucht werde.

Aus diesem Dilemma, meinen die Professoren, komme man nur raus, wenn auch in Deutschland und in anderen Ländern der Euro-Zone die Löhne schneller stiegen, und wenn die besser Entlohten künftig mehr einkaufen gingen, vor allem Waren aus Griechenland. Am besten, auch da stimmen Flassbeck und Hickel im Prinzip überein, sollte man diese Anpassung europaweit koordinieren.

Man muss das nicht so sehen. Man kann auch sagen: Das produktive, aber bescheidene Deutschland ist zum Wirtschaftsmotor der ganzen Euro-Zone geworden. Die anderen Länder sollten sich also lieber an den Deutschen orientieren, und wir sollten uns nicht nach unten ziehen lassen, zumal die wahren Gegenspieler China oder USA heißen. Man kann überdies einwenden, dass die griechische Industrie sowieso noch nie sonderlich exportorientiert war, schon gar nicht in Richtung Deutschland.

Flassbeck (»Ich werde noch mal eine Erwiderung schreiben!«) und Hickel (»Das bleibt eine erbitterte Kontroverse!«) unterstützen beide den EU-Rettungsplan für Griechenland, weil man damit Zeit gewinnen könne. Sie warnen vor überzogenen Sparforderungen an die Griechen, damit die sich nicht zu

Tode sparen. Und der Streit – ja, worum geht der Streit? Flassbeck ist zuversichtlich, dass Europa »das Problem auf rationale Weise lösen« kann. Sprich: Wenn die Löhne anderswo in Europa wieder schneller steigen, lassen sich die Ungleichgewichte in der Euro-Zone ausbügeln. Dann geht es Griechenland wieder besser, und die griechischen Schulden werden beglichen. Hickel dagegen findet, dass das so schnell nicht geht. Griechenland müsse umschulden. Und wenn es so weit sei, solle man nicht vergessen, griechische Großgläubiger mit zur Kasse zu bitten.

Der Rest ist eher uninteressant. Da protzt etwa Hickel mit großen Detailkenntnissen zu den historisch-politischen Verhältnissen in Griechenland (»das Osmanische Reich hat bis heute seine Spuren hinterlassen«), und Flassbeck kontert auf Anfrage kühl, dass es »nicht gut ist, sich in den Details des Landes zu verirren«. Bei all dem Krach könnte der wichtigste Punkt fast untergehen: Beide Professoren warnen schon seit Jahren vor den wachsenden Ungleichgewichten in der Euro-Zone. Sie haben dies bereits getan, als es (fast) niemand hören wollte. Vielleicht geht es bei diesem Streit, wie so häufig in der akademischen Welt, auch gar nicht darum, wer recht hat. Vielleicht geht es darum, wem eigentlich das Copyright auf die Krisendeutung zufallen soll.

## Um|schul|dung,

die (Finanzw.): Umstrukturierung der Verbindlichkeiten eines zahlungsunfähigen Schuldners. Dabei werden etwa längere Fälligkeiten, niedrigere Zinsen oder tilgungsfreie Zeiten vereinbart

## FORUM

# An die Arbeit, Herkules!

Die griechische Wirtschaft muss wieder wachsen. Ein paar Vorschläge, wie das gelingen könnte VON JORGO CHATZIMARKAKIS

Selbst wenn es um Kredite geht, Europas Steuerzahler sind angesichts der Griechenlandkrise voller Sorge: Bekommen wir das Geld wieder, oder fließt es in ein Fass ohne Boden? Ich schlage vor, dass wir die Taschenlampe in dieses Fass halten, um besser zu sehen, wie es beschaffen ist.

Politisch bedeutet das erstens, die Mängel sichtbar zu machen und, wo es geht, zu beseitigen. Versinnbildlicht wird dies durch die systematische Auswertung von Satellitenbildern, die aufdecken, wer bei der Steuererklärung gelogen und den Swimmingpool hinterm Haus verschwiegen hat.

Zweitens: Damit die 110 Milliarden Euro an Krediten der Euro-Länder und des Internationalen Währungsfonds, deren erste Tranche jüngst überwiesen wurde, zu gegebener Zeit tatsächlich wieder zurückfließen, muss die griechische Wirtschaft funktionieren und kräftig wachsen.

Dafür aber braucht Griechenland einen nationalen Aktionsplan, ähnlich dem legendären Marshallplan, der vor gut 60 Jahren besonders Deutschland den wirtschaftlichen Neubeginn ermöglichte. Angesichts der Größe der Herausforderung kann man getrost von einem »Herkulesplan« sprechen – nach dem mythischen Helden, der zwölf schier unmögliche Aufgaben meistern musste, um seinen Frondienst zu beenden. Im Jahr 2010 sind die Aufgaben für die Griechen unter der Führung von

Premierminister Papandreou ebenfalls gewaltig. Sie müssen ihre Wirtschaft komplett umkrempeln.

Vordergründig geht es darum, die Steuerhinterziehung, die Korruption und die Schattenwirtschaft zu bekämpfen. Aber wie sieht es dahinter bei der konkreten Gestaltung der Wirtschaft aus? Besonders hier sehe ich interessante Chancen.\*

1. Bei der Binnennachfrage: Trotz des Sparpakets muss die Nachfrage im Inland gestärkt werden – besonders die nach griechischen Produkten. 70 Prozent der Wirtschaft hängen vom privaten Konsum ab. Deshalb sollte die Regierung eine EU-konforme Made-in-Greece-Initiative starten. Hinzu kommt:

Der Einzelhandel ist dominiert von deutschen Ketten. So hat zwar Lidl viele Waren erschwinglich gemacht, doch die Produkte kommen meist nicht von griechischen Herstellern. Deshalb sollten Projekte, wie bei Tengelmann in Rumänien, an eine 50-Prozent-Klausel für inländische Waren geknüpft werden.

2. Bei erneuerbaren Energien: Griechenland hat das modernste Photovoltaikgesetz der Welt. Es wird nur nicht angewandt, weil der Monopolist Dea das bisher am Strommarkt verhindern konnte. Dabei weist das Land die meisten Sonnentage Europas auf. Die Infrastruktur für Sonnenenergie sollte ausgebaut werden, um sie auch exportieren zu können. Das wäre auch für deutsche Unternehmen ein Investitionsgeschäft.

JORGO CHATZIMARKAKIS



Der FDP-Politiker mit deutschem und griechischem Pass ist Abgeordneter im Europäischen Parlament. Er entwirft einen Rettungsplan für Griechenland – und will die Menschen dort bei ihrem Stolz packen

3. Unternehmen, die in Griechenland investieren wollen, klagen oft über Finanzierungsprobleme. Das liegt nicht zuletzt daran, dass sich deutsche Geschäftsbanken kaum zu einem Engagement bewegen lassen. Der klassische Unternehmenskredit ist aber auch für einheimische Banken unattraktiv, solange sie durch den Kauf von Staatsanleihen eine hohe Verzinsung erzielen können. Griechenland braucht deshalb eine Mittelstandsbank.

4. Griechenland hat die größte Handelsflotte Europas und nach Japan die zweitgrößte der Welt. Damit könnte Griechenland ein Tor nach Europa bilden, insbesondere für den Balkan und Mitteleuropa. Thessaloniki könnte durch »ship and rail« zum Drehkreuz des Seetransports werden. Doch dafür muss die Infrastruktur ausgebaut werden.

5. Die IT-Industrie ist bedeutend, etwa im Bereich eHealth. Griechische Informatiker gehören nach Einschätzung des Economist zu den besten 20 Personalpotenzialen im IT-Bereich weltweit. Hier bestehen also Chancen, die angesichts der fortschreitenden Digitalisierung der Wirtschaft dringend weiter gefördert werden müssen.

Herkules brauchte der Legende nach nur ein Jahr, um seine Aufgaben zu lösen. Die Griechen werden mehr Zeit brauchen, aber sie haben die Grundlagen dafür – und eine wichtige Gabe: *floutimo*, griechisch für Tugend, Würde, Ehre, aber auch Stolz. Greift man die *floutimo* der Griechen an, wie etwa vor Olympia 2004, so können sie regelrechte Wunder vollbringen.

Weitere Informationen im Internet: [www.zeit.de/herkulesplan](http://www.zeit.de/herkulesplan)