

Das F.A.Z.-Gespräch: Ekkehard Schulz, der Vorstandsvorsitzende der Thyssen-Krupp AG

"Große Stahlwerke baut man für Generationen"

Stahl fasziniert Ekkehard Schulz seit Jahrzehnten. Doch gerade dieser Konzernteil droht seinen Abschied mit einem hohen Verlust zu trüben. Der Branche sagt er eine starke Zukunft voraus.

13. Januar 2011 DÜSSELDORF, 13. Januar. Er ist der dienstälteste und auch älteste Vorstandsvorsitzende eines Dax-Konzerns. Am nächsten Freitag wird Ekkehard Schulz mit Ablauf der Hauptversammlung den Stab als Vorstandsvorsitzender von Thyssen-Krupp an den früheren Siemens-Vorstand Heinrich Hiesinger übergeben. Was rät der in aller Welt anerkannte Stahlfachmann seinem Nachfolger? "Gar nichts", schmunzelt er. "Herr Hiesinger ist ein erfahrener Manager. Und er ist ein ausgezeichnete Ingenieur." Natürlich stehe er jederzeit für Fragen zur Verfügung.

Wenige Tage vor seiner dreimal verschobenen Pensionierung gibt sich der Neunundsechzigjährige stark engagiert, aber entspannter und aufgeräumter als in den zurückliegenden zwei Jahren. Da hatte Schulz besonders scharfen Wind von vorn: Ausgerechnet während der Verwirklichung der größten Investitionen der Unternehmensgeschichte wurde der Konzern von der schärfsten Wirtschaftskrise seit dem Krieg getroffen.

Hat er deshalb die letzte Vertragsverlängerung bereut? "Nein, das habe ich nie", sagt Schulz mit Nachdruck. Im Rückblick gab es für ihn eine schlimmere Krise zu bewältigen. So war er - gerade zum Vorstandsvorsitzenden von Thyssen Stahl befördert - von 1993 bis 1995 gezwungen, 25000 Arbeitsplätze oder 40 Prozent der Belegschaft abzubauen. "Wer durch ein solches Fegefeuer gehen muss, ist auch für eine Krise wie die der vergangenen achtzehn Monate gestählt." Schulz ist stolz darauf, wie schnell das Unternehmen auf den dramatischen Markteinbruch reagiert und den Ergebnisumschwung geschafft hat. Denn zwischen dem Ergebnis von gut einer Milliarde Euro, das er den Aktionären am nächsten Freitag präsentieren wird, und dem Rekordverlust des Vorjahres liegen immerhin 3,5 Milliarden Euro Verbesserung.

Einer der Krisenschäden lastet noch schwer auf dem Konzern. Es ist der Aufbau von 3,5 Milliarden Euro Finanzschulden. Das ist vor allem den beiden neuen Stahlstandorten in Amerika geschuldet. Dabei hatten die Gremien beim Beschluss der Großinvestitionen von insgesamt 6,5 Milliarden Euro im Jahr 2006 noch gehofft, der neue Konzernteil Stahl werde den Start in Amerika schnell selbst verdienen. Aber es kam anders. Die Investitionen in die neue Stahlhütte im brasilianischen Bundesstaat Rio und die Walz- und Veredelungswerke in Alabama sind auf fast 9 Milliarden Euro angeschwollen. Dies hat das Investitionsbudget im zweiten Konzernteil Technologie arg geschmälert. Der geplante Mittelzufluss und die Ergebnisbeiträge aus den neuen Standorten verzögern sich um einige Jahre.

Was würde Schulz anders machen? Die Verzögerungen und die deutliche Verteuerung der Investitionen und erst recht die Weltwirtschaftskrise seien nicht absehbar gewesen. "Aus heutiger Sicht hätte man die beiden Investitionen strecken müssen." Gleichwohl sind die Megainvestitionen für ihn strategische Meilensteine. "Die Stahlhütte Beeckerwerth in Duisburg ist 50 Jahre alt, auf neuestem technischen Stand und nach wie vor die größte Cash-Cow im Konzern." Schulz erwartet, dass die brasilianische Hütte in 20 oder 30 Jahren so viele verschiedene Arbeitsprozesse haben wird wie Beeckerwerth. "Bei solchen Projekten muss man nicht in Jahren, sondern in Generationen denken und rechnen", sagt er. "Unsere Abnehmer vor Ort warten händeringend auf Qualitäten, mit denen wir sie in Europa beliefern", schildert er seine Erfahrungen aus Kundengesprächen. Das macht ihn sicher, dass der für den Nafta-Raum zunächst geplante Marktanteil bei Qualitätsflachstahl von 5 Prozent schon im Geschäftsjahr 2012/2013 erreicht wird. Spätestens 2013 sollen die beiden neuen Werke Erträge abwerfen.

In den Technologieunternehmen hat es zwar weniger Investitionen, aber eine scharfe Restrukturierung gegeben. Den Umbau des seit Krisenausbruch schlechten Wertengeschäftes zu einem U-Boot-Hersteller und Ingenieurhaus für Überwasserschiffe sieht Schulz kurz vor dem Abschluss. Er erwartet, dass noch in diesem Quartal die Partnerschaft im Überwasserschiffbau mit Abu Dhabi Mar besiegelt wird. "Für unsere Anlagenbauer, Komponentenhersteller und Aufzugsunternehmen sehen wir nach der Restrukturierung und den Portfolioumschichtungen sehr große Entwicklungschancen, weil sie die Megatrends Ressourceneffizienz, Mobilität und Energie bedienen", sagt Schulz.

Qualitätsstahl wird seiner Meinung nach trotzdem noch sehr lange ein wichtiger Bestandteil des Konzerns bleiben. "Für einen Industriestandort ohne eigene Rohstoffe sind Werkstoffe in der Wertschöpfungskette unverzichtbar. Anders ist der industrielle Anteil am Sozialprodukt nicht zu halten." Stahl werde der zentrale industrielle Werkstoff bleiben, weil er flexibel und zu 100 Prozent artgleich recyclebar sei.

Dabei bewegt ihn das Problem der hohen Kohlendioxidemissionen in der klassischen Produktionstechnik immens: "Für mich ist die These, die von Menschen verursachten CO₂-Emissionen seien der entscheidende Klimakiller, einfach Unsinn." Diese Theorie werde sich in den nächsten 5 bis 10 Jahren als falsch erweisen, ist er nach vielen Gesprächen mit Wissenschaftlern überzeugt. Schulz hofft, dass dies rechtzeitig genug geschieht und die Verdrängung der Stahlindustrie aus Deutschland verhindert werden kann.

Für den eigenen Konzern hält er die Sparte unter dem Aspekt des Mittelzuflusses für unverzichtbar. Das werde nicht mehr funktionieren, wenn Thyssen-Krupp mit Blick auf den gewaltigen Investitionsbedarf die Stahlsparte auf eine Beteiligung runterfahren würde. "Dann ginge der Zugriff auf den Cashflow verloren." Schulz hat 40 spannende Managerjahre mit vielen Auf und Abs hinter sich. Dankbar blickt er auf seine Rolle bei der Konsolidierung der westeuropäischen Stahlindustrie zurück. Denn das von ihm mitgestaltete Zusammenwachsen von Thyssen, Krupp und Hoesch sei klar der Anstoß gewesen für den Umbau der westeuropäischen Stahlbranche und der Ausgangspunkt für deren verbesserte Ertragslage, ist er überzeugt. Mit Stolz fügt Schulz hinzu: "Wenn man sich die deutsche Industriegeschichte anschaut, gab es nach dem Krieg nicht so viele Laufbahnen mit vergleichbaren Chancen für einen Manager."

Der Bald-Pensionär fürchtet auch in Zukunft keine Langeweile. Dem Unternehmen bleibt er als Aufsichtsratsmitglied und als Kurator des Ankeraktionärs, der Krupp-Stiftung, verbunden. Gerade Letzteres war für ihn als "Alt-Thyssenianer" so etwas wie ein Ritterschlag durch Berthold Beitz, den Hüter der Kruppschen Unternehmensphilosophie. Schulz ist auch in den Aufsichtsräten von Bayer, MAN, RWE und Axa vertreten. Zudem will sich der Senatspräsident der Fraunhofer-Gesellschaft und der Technikerakademie Acatech wissenschaftlichen Themen, insbesondere dem Kohlendioxid-Komplex, widmen. Und ganz unglaublich freut sich der passionierte Jäger darauf, endlich einmal die daheim liegenden Stapel von an- und ungelesenen Büchern in Angriff zu nehmen und bei Musik von Brahms, Dvorak und einem guten Rotwein zu lesen.

Das Gespräch führten Brigitte Koch und Werner Sturbeck.

Text: F.A.Z.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2011.

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte erwerben

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001 - 2011
Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.