

## Krisenstrategien in der Stahlindustrie des Ruhrgebiets

Allein in den 22 Jahren zwischen 1976 und 1998 gingen in der Stahlindustrie des Ruhrgebiets fast 95.000 Arbeitsplätze verloren; von ehemals 132.430 Beschäftigten blieben nur noch 38.970 übrig – ein Verlust von rund 70 %.<sup>1</sup> Standorte, in denen schon seit dem 19. Jahrhundert Stahl „gekocht“ und gewalzt wurde, wurden komplett aufgegeben: nach Gelsenkirchen auch Oberhausen, Hattingen, Rheinhausen und schließlich Dortmund. Traditionsunternehmen, die die Region entscheidend geprägt hatten, wie der Bochumer Verein, Hoesch oder Mannesmann, verschwanden aus dem Wirtschaftsleben. Übrig geblieben – quasi als private Einheitsgesellschaft im Ruhrgebiet – ist letztlich nur noch die Thyssen Krupp Stahl AG mit Duisburg als zentralem, verkehrsgünstig gelegenen Produktionsstandort, d.h. ein Unternehmen, das selbst nur eine Sparte der 1997 gebildeten Thyssen Krupp AG bildet, auf die weniger als ein Drittel des gesamten Umsatzes und aller Beschäftigten des Konzerns entfallen.

Anders als im Steinkohlenbergbau, wo die Förderung nach und nach auf einen Bruchteil der früheren Fördermenge zurückgefahren wurde und selbst diese Restförderung nur durch hohe Subventionen aufrechterhalten werden kann, gingen die Werksstillegungen und der massive personelle Aderlass in der Stahlindustrie nicht mit einem einschneidenden Produktionsrückgang einher. Der Umfang der Rohstahlerzeugung ließ nur unwesentlich nach, und aufgrund des hohen technischen Standards und der immer weiter gesteigerten Produktivität blieben Walzstahlprodukte – auch ohne staatliche Alimentierung – international so konkurrenzfähig, dass stets ein Großteil – durchschnittlich immerhin rund 35 % der Stahlerzeugung – exportiert werden konnte. Die mächtige, auf größtmöglichen Mengenausstoß standardisierter Massengüter ausgerichtete Schwerindustrie, die bis in die 1950er Jahre Basis und Motor des wirtschaftlichen Wachstums Deutschlands gewesen war, hatte sich im Laufe dieser Entwicklung mehr und mehr zu einer modernen, kundenorientierten Hightechbranche gewandelt, die sich mit hochwertigen, wertschöpfungsintensiven Produkten insbesondere für den Fahrzeugbau zu behaupten weiß. Damit hatten sich zugleich die Arbeitsverhältnisse und das Berufsbild derjenigen tief greifend verändert, die in der Branche tätig sind. Der Arbeitstypus des „Malochers“, also des angelernten männlichen Schwerarbeiters unter körperlich belastenden und gefährlichen Bedingungen, war abgelöst worden vom Typus des hochqualifizierten „Systemregulierers“, d.h. eines technischen Experten zur Bewältigung komplexer Produktionsprozesse.<sup>2</sup>

1 Hermann Bömer, Ruhrgebietspolitik in der Krise. Kontroverse Konzepte aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verbänden, Dortmund 2000.

2 Wolfgang Hindrichs/Uwe Jürgenhake/Christian Kleinschmidt u.a., Der Lange Abschied vom Malo-

Diese vergleichsweise positive Perspektive, insofern Stahl keineswegs zum „alten Eisen“ wurde, dessen Produktlebenszyklus sich unaufhaltsam dem Ende zuneigte, schloss im Übrigen auch eine maßgeblich politisch bestimmte Neuordnung der Branche analog der Ruhrkohle AG, über die der endgültige Niedergang der Steinkohlenförderung nur noch regional- und sozialpolitisch abgewickelt wird, aus. Treibende Kraft bei der Programmbereinigung und Konzentration der Stahlerzeugung waren eher die Banken, wie es nicht zuletzt die Vorschläge der „Stahlmoderatoren“ 1983 und die „feindliche“ Übernahme von Hoesch durch Krupp 1991/92 zeigen. Von Kosten für Sozialpläne und regionale Förderprogramme abgesehen gewährte der Staat der heimischen Stahlindustrie nur zeitweilig finanzielle Hilfen und Investitionszulagen.<sup>3</sup> Aus den Veränderungen auf dem Stahlmarkt hielt er sich ansonsten weitgehend zurück, und insbesondere von den Konzernen des Ruhrgebiets wurde andere europäische Länder wie Frankreich gerade deshalb kritisiert, weil sie ihre veraltete, kaum noch konkurrenzfähige Industrie mit öffentlichen Mitteln in beträchtlicher Höhe unterstützten und auf diese Weise den Wettbewerb verzerrten, so dass produktivere deutsche Unternehmen benachteiligt und trotz ihrer Leistung vom Markt gedrängt würden.

## Ursachen der Krise

1975 brach die Produktion in der Stahlindustrie aller westlichen Industrieländer abrupt ein. In Nordrhein-Westfalen ging die Menge des erzeugten Rohstahls um fast 25 % von 34,6 auf 26,1 Mio. t zurück, der Auslastungsgrad sackte mit einem Schlag von 88,1 % auf 64,3 % ab, und die Hüttenwerke mussten Umsatzeinbußen von mehr als 12 % hinnehmen.<sup>4</sup> Im Unterschied zu früheren Jahren war diese Krise aber nicht mehr konjunktureller, sondern struktureller Natur. Auch nach einer zwischenzeitlichen Erholung der Branche Ende der 1970er Jahre, in der die Rohstahlerzeugung vom Tiefstand von 24,5 Mio. t, den sie 1977 erreicht hatte, bis 1980 auf 28,8 Mio. t anstieg, konnten keine größeren Zuwachsraten mehr erreicht werden; das Produktionsvolumen sank vielmehr wieder und pendelte in den folgenden Jahren um ein Niveau zwischen 21 und 24 Mio. t. Der Umsatz stagnierte im Großen und Ganzen, während sich die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich weiter verringerte, wobei der größte Beschäftigungseinbruch im Ruhrgebiet zwischen 1980 und 1985 erfolgte, als die Zahl der Beschäftigten um fast 30 % von 114.015 auf 80.468 schrumpfte, also um jährlich rund 6.700 Arbeitnehmer.

cher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 1994.

- 3 Ausnahmen bilden allerdings die saarländische Stahlindustrie, deren Existenz nur mit Hilfe enormer öffentlicher Mittel gesichert werden konnte, die niedersächsische Peine-Salzgitter AG, die vom Bund Bareinlagen in erheblicher Höhe erhielt, sowie die bayerische Maxhütte.
- 4 Helmut Wienert, Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter besonderer Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996.

In Erwartung dauerhaft steigenden Stahlverbrauchs hatten die Unternehmen die Kapazitäten ihrer Produktionsanlagen in den 1960er Jahren zügig ausgeweitet. Noch Anfang der 1970er Jahre hatte die Montanunion für 1980 einen Absatz von 61 Mio. t für die deutsche Stahlindustrie vorausgesagt, während in Wirklichkeit schließlich nur 34,1 Mio. t verbraucht wurden, denn Stahl wurde in zunehmendem Maße durch andere Werkstoffe (Leichtmetalle, Kunststoffe usw.) ersetzt, aufgrund verbesserter Qualitäten in immer geringeren Mengen eingesetzt und von seinen traditionellen Hauptabnehmern, die wie der Schiffbau selbst in die Krise geraten waren, immer weniger nachgefragt. Anstatt die Kluft zwischen Erzeugungsmöglichkeiten und tatsächlichem Verbrauch abzubauen, die einen ruinösen Preiswettbewerb heraufbeschwor, wuchsen jedoch die Produktionskapazitäten weiter an und verschärften noch die Krise. Die Unternehmen gingen anfangs nicht nur von einem vorübergehenden Absatzmangel aus, den man schon bald wieder überwinden werde, sondern als kapitalintensive, mit hohen Fixkosten belastete Branche konnten sie – um die Stückkostendegression zu nutzen – auch nur mit Hilfe von möglichst groß dimensionierten Anlagen kostengünstig produzieren.<sup>5</sup> Der durch massive Liquiditätsprobleme teilweise noch verstärkte Zwang zur Ökonomisierung des eingesetzten Kapitals verminderte die Fähigkeit, sich flexibel an Marktschwankungen anzupassen, und förderte die Neigung zur Überakkumulation, d.h. zum Aufbau von weit über die Marktentwicklung hinausgehenden Kapazitäten. Je mehr Überkapazitäten geschaffen wurden, desto massiver und einschneidender drohte jedoch die früher oder später unvermeidliche Kapitalvernichtung, also die Anpassung der Produktion an den Absatz, zu werden. So standen 1979 in der Bundesrepublik unter vergleichsweise günstigen Absatzbedingungen einer Kapazität von 69 Mio. t Rohstahl eine tatsächliche Erzeugung von nur 46 Mio. t gegenüber, so dass ein Drittel der vorhandenen Produktionsmöglichkeiten ungenutzt blieb.

## Die Strategien der Unternehmen

Die deutschen Stahlunternehmen, allen voran der Branchenführer Thyssen, setzten zunächst auf ihren längeren Atem und gingen davon aus, sich dank ihres Produktivitätsvorsprungs gegenüber ihren europäischen Konkurrenten in dem sich abzeichnenden Verdrängungswettbewerb zu behaupten. Diese Erwartungen traten jedoch nicht ein. Mit Hilfe von Subventionen stützten die meisten europäischen Regierungen ihre nationalen Stahlindustrien, und die technische und wirtschaftliche Überlegenheit der deutschen Produzenten ging zusehends verloren. Als sich die Krise ab 1981 noch einmal verstärkte, der Absatz erneut einbrach und die Anlagen zu nicht mehr als 55 % ausgelastet waren, wuchs der Problemdruck. Die Unternehmen schrieben rote Zahlen, und die Verschuldung erreichte teilweise bedrohliche Aus-

5 Joachim Müller/Heinz-Dieter Loeber/Günther Dey (Hg.), *Krise der Stahlindustrie*, 2 Bände, Oldenburg 1983.

maße. Manche Unternehmen wie der Hoesch-Konzern oder die Krupp Stahl AG gerieten sogar in akute Zahlungsschwierigkeiten, die nur durch außergewöhnliche finanzielle Maßnahmen, insbesondere durch die Auflösung stiller Reserven, abgewendet werden konnten.<sup>6</sup> Ohne diese Korrekturen in den Bilanzen hätten sich die Verluste bei Krupp für die Jahre 1981 bis 1983 auf 1,3 Mrd. DM summiert; allein die Zinslast belief sich 1982 auf 266 Mio. DM, immerhin 4,61 % des Umsatzes. Hoesch, bis 1981 über einen Gewinnabführungsvertrag mit dem niederländischen Stahlkonzern Hoogovens verbunden, war das am stärksten gefährdete Unternehmen und wurde zeitweilig als „konkursreif“ angesehen, nachdem die Zinslast 1981 auf 593 Mio. DM angestiegen war, was einem Umsatzanteil von 4,13 % entsprach. Selbst beim Branchenführer Thyssen brach der Ertrag derart ein, daß 1983 und 1984 keine Dividenden ausgezahlt werden konnten. Lediglich der Mannesmann-Konzern, der sich schon zu einem großen Teil aus dem Stahlgeschäft zurückgezogen hatte und die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich zwischen 1974 und 1984 fast halbiert hatte, verzeichnete keinen Dividendenausfall.

Um weiter bestehen zu können, mussten sich die Unternehmen umstrukturieren, und die Kommission der Europäischen Gemeinschaft unterstützte diese Strategien dadurch, dass sie vorübergehend verbindliche Produktionsquoten festlegte und für eine Übergangszeit staatliche Beihilfen erlaubte, sofern sie kapazitätsvermindernde Rationalisierungen förderten und die Unternehmen befähigten, sich selbständig am Markt zu behaupten. Das nutzten auch die deutschen Regierungen für Investitionszulagen und Förderprogramme.

Die durch öffentliche Mittel forcierte, die Produktivität steigernde Investitionstätigkeit der Stahlunternehmen ging einher mit Stilllegungen nicht nur von einzelnen, unrentablen Anlagen, sondern von ganzen Produktionsstandorten, sofern sie keine kostengünstige, zukunfts-trächtige Aussicht mehr versprachen oder dem Quotientaustausch zum Opfer fielen, auch wenn dabei erhebliche Kosten für die Abschreibungen und Sozialpläne anfielen. Dagegen regte sich Widerstand, der schließlich 1987/88 in die Auseinandersetzung um die Stilllegung des Krupp-Hüttenwerks in Rheinhausen mit noch 5.300 Beschäftigten gipfelte.<sup>7</sup>

Alle Bemühungen, über Absprachen und Kooperationen zwischen den Unternehmen hinaus auch zu größeren organisatorischen Zusammenschlüssen zu kommen, scheiterten vorerst noch. So verhandelte Hoesch, das sich allmählich aus dem Estel-Verbund zu lösen begann, ab 1980 mit Krupp über die Gründung einer gemeinsamen Ruhrstahl AG. Die schon fest verabredete Fusion kam allerdings im letzten Augenblick nicht zustande, nachdem bekannt geworden war, dass Krupp parallel zu den Gesprächen mit Hoesch insgeheim auch mit dem

6 Alexander Dieter, Die Krise der deutschen Stahlindustrie. Darstellung, Ursachenanalyse und theoretisch-empirische Überprüfung strategischer Konzepte der Krisenbewältigung, Dissertation, Universität Würzburg 1992.

7 Waltraud Bierwirth/Otto König (Hg.), Schmelzpunkte. Stahl: Krise und Widerstand im Revier, Essen 1988.

Branchenführer Thyssen über eine Zusammenlegung der lukrativen Edelstahlbereiche verhandelt hatte. Die Banken, bei denen die meisten Stahlunternehmen hoch verschuldet waren, drängten jedoch auf eine umfassende, branchenweite Lösung der Probleme; Anfang 1983 legten schließlich drei „Stahlmoderatoren“ ein Neuordnungskonzept vor, das die Bildung zweier Unternehmensgruppen vorsah, nämlich „Rhein“, bestehend aus Thyssen und Krupp, sowie „Ruhr“, in der neben Hoesch auch die niedersächsische Peine-Salzgitter AG und die Klöckner-Werke AG mit ihren Standorten in Bremen, Osnabrück und im bayerischen Sulzbach zusammengefasst werden sollten. Die Unternehmenskonzentration in der Eisen- und Stahlindustrie, deren Produktion sich bereits 1979 fast zur Gänze auf nur sieben große Konzerne verteilte, wobei vier von ihnen – mit einem Erzeugungsanteil von mehr als 60 Prozent – in Nordrhein-Westfalen lagen, sollte auf diese Weise noch weiter vorangetrieben werden, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Zu den erhofften Zusammenschlüssen kam es jedoch nicht. Thyssen weigerte sich, ohne öffentliche Hilfen für die hohen Schulden von Krupp einzustehen. Die zwischenzeitliche Erholung auf dem Stahlmarkt senkte zudem den Handlungsdruck. Erst die überraschende, „feindliche“ Übernahme der Aktienmehrheit von Hoesch durch Krupp führte 1991/92 zur Fusion beider Unternehmen, und mit der Gründung der Thyssen Krupp Stahl AG wurde schließlich 1998 in der Flachstahlsparte eine private Einheitsgesellschaft geschaffen.

Über die tiefgreifenden Veränderungen im Kernbereich hinaus hatten sich die Stahlkonzerne zunehmend auch in anderen Geschäftsfeldern engagiert und sich damit von ihrer Abhängigkeit vom stürmischen Stahlmarkt mehr und mehr gelöst.<sup>8</sup> Hatte die Hoesch AG 1970/71 noch 63,2 % seines Umsatzes im Bereich der Eisen- und Stahlerzeugung erzielt, so war dieser Anteil bis 1987 auf 36,4 % zurückgegangen. Noch stärker hatte die Thyssen AG die Diversifizierung des Unternehmens vorangetrieben. Bereits 1972/73 waren nur noch 45,7 % des Umsatzes im Kernbereich erwirtschaftet worden; 1988 betrug der Anteil schließlich 27,1 %. Gemessen an den Beschäftigten war der Anteil der Kernbereiche von 57,3 % auf 34,6 % gesunken. Nach der Übernahme von Rheinstahl hatte Thyssen 1978 auch die amerikanische The Budd Company erworben und sich damit weiter als Investitionsgüterkonzern profiliert, der ganze Fertigungsanlagen oder auch Verkehrssysteme wie den Transrapid herstellt. Mehr noch als die anderen Stahlunternehmen hatte sich die Mannesmann AG durch Zukauf oder Mehrheitsbeteiligungen an Unternehmen des Maschinen- und Anlagebaus von ihrer ursprünglichen Produktionsbasis getrennt und zu einem diversifizierten Technologiekonzern entwickelt: nach der DEMAG insbesondere 1975 der Hydraulik-Spezialist Rexroth, 1981 Hartmann & Braun, ein führendes Unternehmen der Mess- und Regeltechnik, 1982 die Kienzle Apparate GmbH, 1987 der Autozulieferer Fichtel & Sachs, 1989 das im Bereich der Kunststoff-, Verfahrens- und Automationstechnik tätige Unternehmen Krauss-Maffei sowie

8 Werner Plumpe/Raimund Esser/Stefan Unger, Diversifizierungsprozesse im Ruhrgebiet in wirtschaftshistorischer Perspektive, Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung, Bochum, Arbeitspapier Nr. 1/1990.

1991 der Stoßdämpferproduzent Boge und der Armaturenhersteller VDO. Der Erwerb der Mobilfunklizenz eröffnete dem Unternehmen 1989/90 darüber hinaus ein neues, lukratives Geschäftsfeld. Wie die Übernahme durch das britische Unternehmen Vodafone 1999/2000 zeigt, schützte die eingeschlagene und so erfolgversprechende Strategie Mannesmann allerdings nicht davor, als Konzern zerschlagen und in Einzelteile zerlegt zu werden.<sup>9</sup>

## Krisenbewältigung auf Kosten der Region

So aussichtsreich und vorteilhaft die Diversifizierung für die Konzerne selbst war, um der Stahlkrise zu begegnen und sich wirtschaftlich zu behaupten, so wenig profitierte jedoch das Ruhrgebiet von dieser Strategie, denn während die traditionellen Kernbereiche der Konzerne in der Region selbst schrumpften, lagen die neuen, durch Ankauf erworbenen Unternehmensbereiche größtenteils außerhalb. Die massiven, ökonomisch unumgänglichen Arbeitsplatzverluste im Ruhrgebiet, die die Überwindung der Krise kostete, konnten daher nicht durch Beschäftigungsgewinne in den neuen, zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern der Montankonzerne ausgeglichen werden.

### Résumé

A la différence de la France, les entreprises sidérurgiques de la Ruhr n'ont fait appel à des subventions publiques que dans une faible mesure. Elles avaient confiance dans leurs propres moyens et elles ont cru d'avoir „plus de souffle“ que les autres pour faire face à la concurrence européenne. Sous la pression de la crise qui s'est aggravée à partir de l'année 1981, elles ont dû augmenter leurs efforts pour se restructurer, en particulier réduire leur gamme de produits et le nombre de leurs sites. Mais la concentration des entreprises ne s'est réalisée que lentement et elle ne fut achevée qu'en 1998 par la fusion de Thyssen et de Krupp. Grâce à une stratégie de diversification, les entreprises ont réussi à se placer dans une meilleure position économique, mais la plupart des emplois ainsi gagnés se situaient hors de la Ruhr et n'offraient donc pas de substitution aux pertes subies dans cette région.

9 Gunhild Lütge/Kolja Rudzio, Zerlegung auf Raten. Die Akte Mannesmann: Während die Justiz gegen Manager ermittelt, ist von dem Traditionskonzern nicht mehr viel übrig, in: Die Zeit, Nr. 37 vom 4. September 2003, S. 25.