



Ekkehard Schulz, 66:

„Gelassenheit hat nichts mit
Lässigkeit zu tun.“

„Glauben Sie noch an den ewigen Frühling, Herr Schulz?“

ThyssenKrupp | Die Geschäfte des größten deutschen Stahlkonzerns blühen seit Jahren. Vorstandschef Ekkehard Schulz über steigende Stahlpreise, unfaire Konkurrenten, hohe Ziele und Gelassenheit im Alter

€uro: Herr Schulz, Sie sind seit 36 Jahren im Stahlgeschäft, 66 Jahre alt und bleiben noch bis 2011 ThyssenKrupp-Chef. Warum tun Sie sich den Druck noch an, während die meisten Ihrer Altersgenossen dem Ruhestand frönen?

Ekkehard Schulz: Glauben Sie, dass mein Job nur „Druck“ auslöst? So empfinde ich das nicht. ThyssenKrupp ist für mich nicht Last, sondern Lust. Zumal wir seit Jahren unsere Ziele übererfüllen. Der Erfolg motiviert mich.

€uro: Sie sind der älteste Vorstandschef eines DAX-Konzerns. In anderen werden schon 60-jährige Vorstände zum alten Eisen gezählt, da sie angeblich Rost ansetzen. Sie etwa nicht?

Schulz: Wenn ich mein Leistungsvermögen mit dem meiner jüngeren Vorstandskollegen vergleiche, habe ich den Eindruck, sehr gut mithalten zu können. Ein Vorteil im reiferen Alter ist, dass man mehr Erfahrung einbringen kann. Das scheint mir ein Grund dafür zu sein, dass ich in turbulenten Situationen, in denen mein Umfeld zunehmend aufgeregter agiert, immer ruhiger und gelassener werde. Und eine gewisse Souveränität hilft, wenn man Entscheidungen treffen muss. Wobei Gelassenheit nichts mit Lässigkeit zu tun hat.

€uro: Voriges Jahr sagten Sie: „Wer so lange im Geschäft ist wie ich und dieses ewige Auf und Ab in der Stahlindustrie erlebt hat, mag nicht glauben, dass der aktuelle Stahlfrühling ein ewiger ist.“ Was glauben Sie heute?

Schulz: Zumind ist nach wie vor noch kein Ende des Frühlings in Sicht. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach hochwertigen Stählen jährlich um überdurchschnittliche vier bis sechs Prozent wächst. Da wir führend bei hochwertigen Kohlenstoff- und

Edelstählen sind, profitieren wir davon.

€uro: Die Preise für Stahlgrundstoffe wie Eisenerz und Koks Kohle haben sich seit 2003 vervielfacht. Wie geht es hier weiter?

Schulz: Dieser Trend dürfte noch einige Zeit andauern. Allerdings investieren die Minenbetreiber kräftig in neue Abbaukapazitäten. Dadurch wird das Eisenerzangebot ab 2012 wieder merklich steigen. Bei Koks Kohle kann das noch etwas länger dauern. Ich gehe davon aus, dass es dann mit den Preissteigerungen vorerst vorbei ist. Jedoch erwarte ich dann keine stark und dauerhaft sinkenden Preise.

€uro: Können Sie sich deshalb vorstellen, eigene Minen zu kaufen?

Schulz: Keinesfalls allein. Schauen Sie mal, was Erzgruben nach den dramatischen Preissteigerungen heute kosten. Ich schließe jedoch nicht aus, dass wir mit europäischen oder asiatischen Stahlunternehmen in Gespräche über gemeinsame Aktivitäten eintreten. Da gibt es sicher Möglichkeiten.

€uro: Auch die Stahlhersteller erhöhten in den vergangenen Jahren mehrfach die Preise. ThyssenKrupp plant die nächste Erhöhung für Juli. Wie lange werden Sie damit bei Ihren Kunden noch durchkommen? Maschinen- und Autohersteller zum Beispiel kämpfen erstmals seit Jahren wieder mit sinkenden Margen.

Schulz: Bislang haben wir es immer geschafft, steigende Kosten weiterzugeben. Das sollte uns auch künftig gelingen.

€uro: Ohne den Widerstand Ihrer Kunden?

Schulz: Den gibt es immer. Unsere Kunden verhandeln schließlich in ihrem Interesse. Wir sind an langfristigen Partnerschaften interessiert und werden Lösungen finden. →



„Wir sollten es weiterhin schaffen, steigende Kosten an Kunden weiterzugeben.“ Ekkehard Schulz im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



Warten Sie ab. Es ist nicht ausgeschlossen, dass wir unsere Umsatz- und Gewinnziele für 2012 noch in meiner Amtszeit erreichen.“

→ **€uro:** Die wie aussehen könnten?

Schulz: Beispielsweise wird es künftig keine starren Ein- oder Zweijahresverträge mehr geben, wie wir sie in der Vergangenheit mit gewissen Kunden abgeschlossen haben. Wir müssen die Möglichkeit haben, Rohstoffpreissteigerungen zeitnah weiterzugeben.

€uro: Werden Sie im laufenden Geschäftsjahr neue Rekordzahlen in den beiden Stahlsparten schaffen? Im ersten Geschäftshalbjahr bis Ende März sah es ja nicht danach aus.

Schulz: Schwächer als im Vorjahreszeitraum war nur der Edelstahlbereich, der wegen der Preissteigerungen beim Legierungsmetall Nickel Gewinnrückgänge verbuchte. Zudem waren die Verkaufspreise für Edelstähle gesunken, weil Europa von Importen aus Asien überschwemmt wurde. Im Kohlenstoffstahlbereich ist der operative Gewinn dagegen fast auf Vorjahresniveau geblieben. Die Baukosten für unsere zwei neuen Werke in Brasilien und den USA sowie Restrukturierungsaufwendungen für den Bereich Metalforming werden das Ergebnis belasten.

€uro: Nochmal: Gibt es neue Rekorde?

Schulz: Gewinnziele für Konzernsegmente veröffentlichen wir nicht während des Jahres. Nur so viel: Wir bleiben bei unserem operativen Konzerngewinnziel von mehr als drei Milliarden Euro.

€uro: Trotz neuer Konkurrenten? „Die Chinesen lernen schnell“, warnten Sie schon.

Schulz: Das machen sie wirklich. Beispielsweise, wie man Rohre für die Gewinnung

und den Transport von Erdgas herstellt. Das hätte ich so schnell nicht erwartet. Wahrscheinlich werden sie auch in anderen Segmenten schneller aufholen, als ihnen gemeinhin zugetraut wird. Die chinesischen Produktionskapazitäten sind so stark gestiegen, dass das Land mehr Stahl herstellt, als es verbraucht. 2007 hat China 50 Millionen Tonnen netto exportiert. Das ist die jährliche Stahlproduktionsmenge in Deutschland!

€uro: Der europäische Stahlherstellerverband drängt die EU, China-Importe mit Strafzöllen zu belegen. Ist Protektionismus der richtige Weg gegen unliebsame Rivalen?

Schulz: Strafzölle sind der richtige Weg, wenn der Wettbewerb ansonsten unfair ist. Und es ist laut der Welthandelsgesellschaft WTO unfair, wenn unser europäischer Markt mit Stahl zu Dumpingpreisen überschwemmt wird. Hier muss die Politik schützend eingreifen. Wir Europäer müssen uns schließlich auch an die WTO-Regeln halten.

€uro: Und macht die EU, was Sie fordern?

Schulz: Sie hat bereits entschieden, Dumpingverfahren zu prüfen. Allein diese Ankündigung hat gereicht, um Lieferungen aus China schrumpfen zu lassen. Das haben die Chinesen ganz schnell verstanden.

€uro: ThyssenKrupp stellt nicht nur Stahl, sondern auch Industrieanlagen, Automobilkomponenten, Schiffe und Aufzüge her. Viele Analysten kritisieren die Mischkonzernstruktur und fordern die Fokussierung auf die Stahlproduktion. Was halten Sie davon?



Schulz: Unsere beiden Stahlsparten werden 2008 insgesamt etwa 25 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften – knapp weniger als die Hälfte des Konzernumsatzes. Wir sehen uns als fokussiertes Konglomerat, dessen fünf Geschäftsbereiche sich unserer Ansicht nach wie Einzelfirmen entwickeln. Zudem sind die Synergien untereinander Wert steigernd. Wir versuchen immer wieder, dies dem Kapitalmarkt begreifbar zu machen. Einige Analysten haben es schon verstanden.

€uro: Einige andere nicht.

Schulz: Ich finde unsere Strategie leicht nachvollziehbar. Wenn ich sehe, welche Nachfrage durch die globalen Trends Infrastruktur, Energie- und Rohstoffbedarf, Mobilität und Urbanisierung entsteht, dann spiegelt sie fast exakt unser Produktportfolio wider! Wir haben riesige Wachstumschancen, weshalb viele Analysten auch sagen, wir würden zu vorsichtige Geschäftsprognosen abgeben. Die meisten taxieren unseren Aktienkurswert auf mehr als 60 Euro. Heute stehen wir bei knapp über 40 Euro.

€uro: Und warum noch nicht bei 60?

Schulz: Der Kapitalmarkt bewertet ThyssenKrupp immer noch mit diesem aus meiner Sicht völlig ungerechtfertigten Konglomeratsabschlag. Wir werden nicht – wie viele Wettbewerber – mit dem zehn- bis zwölffachen des Gewinns vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen bewertet, sondern mit lediglich dem acht- bis zehnfachen. Wir versuchen, den Abschlag aufzuholen, indem wir Investoren

von unserer Strategie überzeugen.

€uro: Die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung ist mit 25,1 Prozent an ThyssenKrupp beteiligt und größter Einzelaktionär. Sie schützt die Unabhängigkeit des Konzerns, hat aber zu wenig Geld, um große Kapitalerhöhungen mitzufinanzieren, die Sie für Großakquisitionen brauchen könnten. Stört es Sie nicht, bei der Konsolidierung der Stahlindustrie keine Rolle zu spielen?

Schulz: Ich glaube nicht, dass wir große Zukäufe brauchen. Unsere mittelfristigen Wachstumsziele finanzieren wir aus eigener Kraft. Und sollten wir doch mal eine größere Summe benötigen, würden wir Bankkredite zu erträglichen Konditionen bekommen. Wir haben genügend Finanzkraft. Bis 2012 wollen wir 18 bis 20 Milliarden Euro investieren.

€uro: Wofür?

Schulz: Etwa die Hälfte davon fließt in die Stahlbereiche, vor allem in die aktuellen Werksneubauten in Brasilien und den USA. Wenn die neuen Kapazitäten im Jahr 2010 voll in Betrieb sind, werden sie erhebliche Wertbeiträge für den Konzern liefern. Die andere Hälfte der Investitionen fließt in die Bereiche Technologies, Elevator und Services.

€uro: Wird sich ThyssenKrupp von Unternehmensteilen trennen?

Schulz: Es wird weiter Portfolioanpassungen geben. Ich gehe davon aus, dass wir uns in den kommenden Jahren von zwei bis drei Milliarden Euro Umsatz trennen werden.

€uro: Ihr Vorstandsvertrag läuft bis zur Hauptversammlung 2011. Im Jahr 2012 sollen der Konzernumsatz auf 65 Milliarden Euro und der Gewinn vor Steuern auf mehr als 4,5 Milliarden steigen. Damit haben Sie Ihrem Nachfolger ein ehrgeiziges Ziel gesetzt.

Schulz: Die Ziele sind realistisch, keinesfalls zu aggressiv und nicht nur von mir, sondern vom gesamten Vorstand geplant. Aber warten Sie ab. Es ist nicht ausgeschlossen, dass wir die Ziele noch in meiner Amtszeit erreichen.

€uro: Und wenn nicht? Hängen Sie dann noch ein Jährchen als Vorstandschef dran?

Schulz: (lacht) Mit der Frage habe ich mich noch gar nicht beschäftigt. Deshalb halte ich es mit Franz Beckenbauer: Schaun mer mal!

€uro: Vielen Dank für das Gespräch. **FIN**

Das ausführliche Interview lesen Sie im Internet unter www.euro-magazin.de. Dort äußert sich ThyssenKrupp-Chef Schulz auch über seine potenziellen Nachfolger sowie die Probleme des Unternehmens mit der CO₂-Debatte.

Ekkehard Schulz,

geboren am 24. Juli 1941 als Sohn eines Bankdirektors in Bromberg/Westpreußen, studierte an der Bergakademie Clausthal (Harz) Eisenhüttenwesen, arbeitete danach als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Clausthal und promovierte dort. 1972 wechselte er zur Thyssen AG. Nach mehreren Managerposten stieg Schulz 1986 zum Produktionsvorstand der Thyssen Stahl AG auf, dem damals drittgrößten Stahlerzeuger Europas, wurde 1991 deren Vorstandschef und Vorstandsmitglied der Mutter Thyssen, deren Vorstandsvorsitzender er 1998 wurde. Nach dem Zusammenschluss der Rivalen Thyssen und Krupp teilte sich Schulz den Vorstandsvorsitz des fusionierten Konzerns von März 1999 bis September 2001 mit dem früheren Krupp-Vorstands- und heutigen ThyssenKrupp-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme. Seit Oktober 2001 ist er alleiniger Vorstandsboss. Schulz ist auch Aufsichtsratsmitglied unter anderem bei Bayer, MAN und RWE.