



# Vom Biotop zum Weltmarkt

Die Stahlbranche war lange Zeit staatlich behütet, heute steht sie unter gewaltigem Druck. War das früher nicht viel gemütlicher? Und haben in diesem Wettbewerbsumfeld kleine Stahlwerke überhaupt noch eine Chance?  
Ein Gespräch mit Horst Weitzmann, dem Mitinhaber der Badischen Stahlwerke (BSW).

Interview: Andreas Molitor Foto: Thomas Eugster

*brand eins: Herr Weitzmann, fällt das Wort Stahlindustrie, denkt man immer noch an Kartelle und Milliardensubventionen, nicht jedoch an Wettbewerb ...*

Horst Weitzmann: Das war ja auch die Praxis bis weit in die achtziger Jahre hinein. Nach dem ersten Ölpreisschock 1973 brach die Stahlnachfrage zusammen, und die Stahlkrise begann. Das hatte einerseits technische Gründe: Dank Stranggießverfahren brauchte man nun wesentlich weniger Rohstahl, um eine Tonne Fertigprodukt zu erzeugen. Außerdem hatte Japan mittlerweile eine eigene Stahlindustrie aufgebaut und machte nun den Europäern Konkurrenz. Vor allem aber standen jetzt in vielen Staaten, die früher Stahl aus deutschen, englischen oder französischen Hüttenwerken gekauft hatten, neue Stahlwerke. Die hatten unsere Anlagenbauer in den sechziger Jahren dort aufgebaut.

*Wenn heute Volkswagen oder Daimler weniger Autos verkaufen und Leute entlassen müssten, bekämen sie dafür keine Milliarden aus der Staatskasse. Warum wurde damals die Subventionsmaschine angeworfen?*

Der Großteil der Stahlindustrie in der Europäischen Gemeinschaft war nach dem Zweiten Weltkrieg verstaatlicht worden. In Deutschland war es etwas anders, da waren nur die Salzgitter-Werke in staatlicher Hand. Dann brach die Nachfrage ein, und es kam zu dieser verhängnisvollen Politik. Eine Zeit lang versuchte man es mit Mengenabsprachen. Die großen europäischen Stahlkonzerne schlossen sich ganz offiziell zu einem Kartell zusammen und teilten die Produktionsmengen untereinander auf, damit die Preise nicht einbrachen. Vor allem aber hat man Erhaltungssubventionen gewährt, um Stilllegungen hinauszuzögern. Aber natürlich war klar, dass es Kapazitätsabbau geben musste. Die EG-Kommission forderte das auch. Es waren einfach zu viele Stahlwerke auf dem Markt.

*Aus Erhaltungssubventionen wurden im Lauf der Zeit also Anpassungssubventionen?*

Ja. In der Situation sagten die Regierungen der Stahl erzeugenden Länder: Wir müssen die unumgängliche Konsolidierung abfedern. Jeder Standort, der auf der Stilllegungsliste stand, hatte ja Tausende von Mitarbeitern. Im Europa der zwölf wurden seinerzeit 100 Milliarden Dollar in die Stahlsubventionen gepumpt, in der Reihenfolge Italien, England, Belgien, Frankreich. Deutschland hatte mit den Stahlwerken an der Saar nur einen großen Sündenfall. Dort wurden rund drei Milliarden Mark versenkt.

*Gab es denn im Rahmen dieses Systems von Quoten und Subventionen für das einzelne Unternehmen Anreize, zu rationalisieren, Kosten zu senken, in technische Innovation zu investieren, also wettbewerbsfähiger zu werden und einen Vorsprung vor der Konkurrenz herauszuholen?*

Im Grunde war es ein Sorglospaket. Wer nachweisen konnte, dass es ihm am schlechtesten ging, der hat am meisten bekommen.

*Sie kamen Ende der siebziger Jahre von Thyssen hierher nach Kehl zu den Badischen Stahlwerken, die damals dem Branchen-Rebellen Willy Korf gehörten. Er litt genauso unter der Stahlkrise wie die großen Hüttenwerke an der Ruhr. Hat er auch nach staatlichen Hilfen gerufen?*

Soweit ich weiß, nicht. Wir haben damals eine Vergleichsrechnung zu den Werken an der Saar angestellt. Die bekamen drei Milliarden Mark, entsprechend hätten wir 800 Millionen erhalten müssen. Die bekamen wir aber nicht. Also ging die Korf-Gruppe 1983 erst einmal in Konkurs.

*War die mit staatlicher Hilfe durchgefütterte Konkurrenz in puncto Produktivität voraus?*

Im Gegenteil. Beim Betonstahl war Korf damals schon produktiver als die großen Hüttenwerke an Ruhr und Saar. Das hat er denen aber auch ständig vorgehalten. Er war eben ein Außen-seiter, ein Wadenbeißer. Er hat rastlos expandiert in einem ▶

staatlich subventionierten Umfeld – und das mit einer sehr dünnen Eigenkapitaldecke. Das war letztlich tödlich.

*Dann war die Ära der Subventionen auf einmal zu Ende, der Wettbewerb brach aus. Was war geschehen?*

Es passierte, was am klarsten wohl Margaret Thatcher formuliert und in die Tat umgesetzt hat: Es reicht, jetzt wird privatisiert; gebt endlich auf, was euch Verluste bereitet. England hat privatisiert, die Franzosen haben privatisiert, in Italien übernahm die Unternehmerfamilie Riva den größten Teil der staatlichen Stahlindustrie. Die privatisierten Unternehmen spürten sehr schnell den Druck des Kapitalmarkts. Das führte zu Stilllegungen und Zusammenschlüssen, auch hier in Deutschland. Krupp übernahm Hoesch und legte dann sein Stahlgeschäft mit Thyssen zusammen. Hütten und Kokereien wurden teilweise geschlossen oder nach China verkauft. Vor allem aber verabschiedeten sich die Konzerne von ihrer Strategie, alles herzustellen, vom Nagel bis zum Autoblech, egal, was es kostet.

*Die wussten doch bestimmt auch schon vorher, dass sie damit unrentable Produktsegmente mit sich herumschleppen.*

Natürlich gab es eine interne Kostenrechnung. Aber mit den Gewinnen zum Beispiel aus dem Edelstahl hat man halt die Verluste in anderen Bereichen quersubventioniert. Das machten fast alle so. Auf dem Kapitalmarkt wird man dafür jedoch bestraft. Da heißt es dann: Wo verdienst du Geld, wo verlierst du Geld? Fix it or sell it.

*Welche Produkte fertigen die Großen nicht mehr?*

Vor allem die einfachen Produkte wie leichte Profile, Betonstahl und Walzdraht. Da hatten Thyssen, Hoesch oder Salzgitter keine Chance gegen Spezialisten wie uns, die kleine, kompakte Werke haben. Also haben sie aufgegeben.

*Wie kann man sich das vorstellen? Hat der Vorstandschef von Thyssen bei Ihnen angerufen und gesagt: Lieber Herr Weitzmann, wir lassen das mit dem Betonstahl, Sie dürfen das gern übernehmen?*

Es gab eine ganz saubere Arbeitsteilung, ganz ohne Aufregung. Natürlich haben wir ihnen dieses Segment auch abgenommen, indem wir unsere Kosten runtergeknüppelt und die Technologie verbessert haben. Aber wir sind nicht aggressiv rangegangen wie Korf. Wenn Sie jemanden dazu bewegen wollen, eine Produktion aufzugeben, dann ist es nicht ratsam, ihm über die Medien vorzuhalteln, dass er das sowieso nicht kann. In dem einen oder anderen Fall haben wir sogar geholfen, Stilllegungen durchzuführen – klar wissend, dass wir es besser können.

*Warum können Sie das besser als die großen Stahlkonzerne?*

Wir sind eine kleine Bude. Wir kochen jeden Tag die gleichen Gerichte – auf der einen Kochplatte Erbsensuppe und auf der

anderen Bohnensuppe. Betonstahl und Walzdraht. Und das mit einer hohen Produktivität. Als ich hier eingestiegen bin, produzierten wir mit 1000 Leuten 500 000 Tonnen im Jahr. Heute schaffen wir mit 800 Leuten, davon 100 Lehrlingen, mehr als zwei Millionen Tonnen.

*Und wenn Sie in anderen Bereichen auch so produktiv wären? Dann könnten Sie den großen Konzernen da ebenfalls Marktanteile abnehmen.*

Wir werden uns aus dem Baustahlbereich nicht wegbewegen. Das können wir. Einer meiner früheren Chefs hat immer gesagt: Sie können nicht eine Brotfabrik und eine Konditorei unter einem Dach betreiben. Entweder wird das Brot zu teuer, oder die Torte schmeckt nicht. Neben den großen Blöcken haben sich eine Reihe von kleinen Champions entwickelt. In einer solchen Nische haben wir uns etabliert.

*Wie haben Sie diese Produktivität erreicht?*

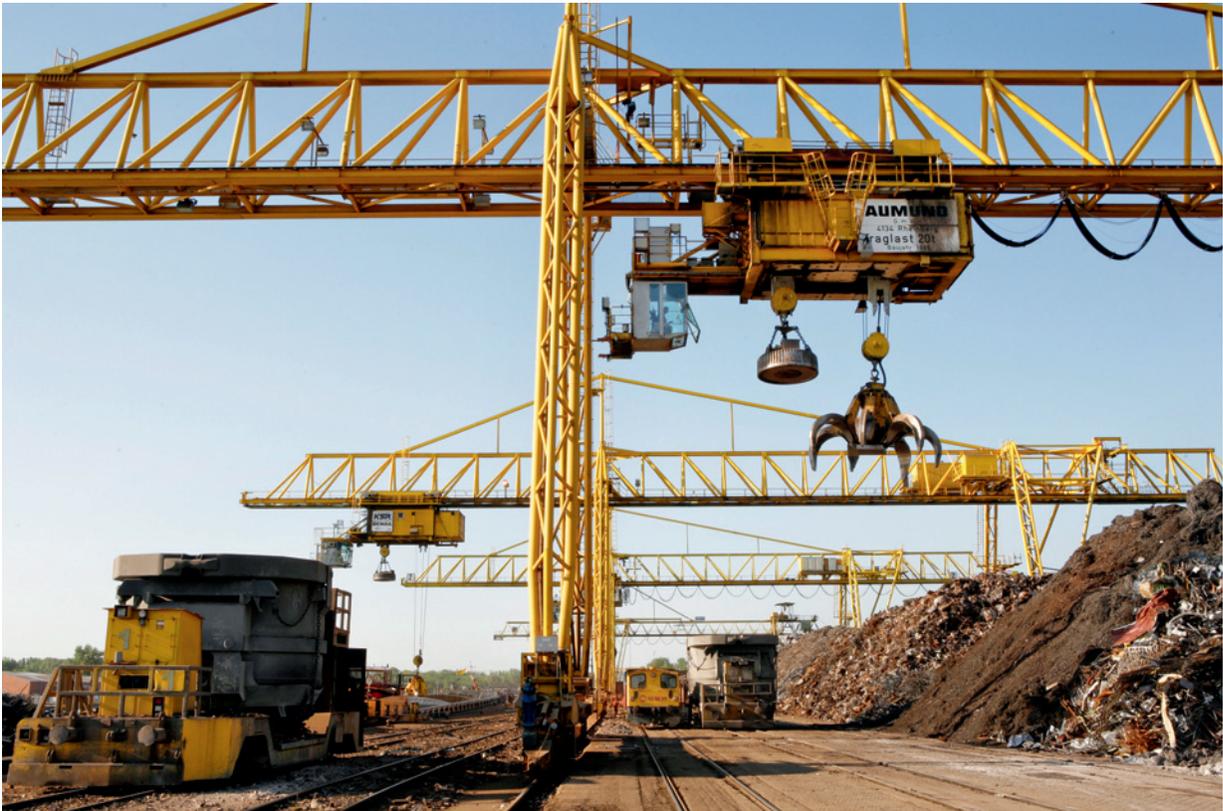
Indem wir in den zurückliegenden 25 Jahren enorm in Ausbildung und Weiterbildung investiert haben. Das haben wir von den Japanern gelernt, die damals eine doppelt so hohe Pro-Kopf-Leistung hatten. In Arbeitsorganisation und Ausbildung waren die uns weit voraus. Außerdem haben wir, teils freiwillig, teils gezwungenermaßen, selbst an den vielen kleinen Schraubchen in der Produktionstechnik gedreht und uns nicht jedes Mal einen großen Anlagenbauer ins Haus geholt. Etliche Anlagen haben wir selbst gebaut, Automation und Roboter hier entwickelt und betriebssicher gemacht. Mit den Jahren wurden wir auch dadurch Kosten- und Technologieführer. Heute verkaufen wir anderen unser Know-how.

*Seit der indische Stahlunternehmer Lakshmi Mittal durch die Übernahme des Konkurrenten Arcelor zum größten Stahlproduzenten der Welt aufgestiegen ist, hat man den Eindruck, die Giganten dominieren zunehmend den Markt. Momentan wechselt alle zwei Tage irgendwo auf der Welt ein Stahlwerk den Besitzer. Gleichzeitig gehen in China immer neue Stahlwerke in Betrieb. Was merkt ein Mittelständler in Deutschland davon?*

Was wir vor allem spüren, ist der enorme Preisanstieg bei den Rohstoffen, ausgelöst durch die starke Stahlnachfrage der Chinesen. Vor 20 Jahren produzierte China 45 Millionen Tonnen Stahl, heute sind es schon 500 Millionen Tonnen. Mit dem, was wir vor zwei Jahren im Schnitt für eine Tonne Walzstahl erlöst haben, können wir jetzt gerade noch eine Tonne Schrott kaufen. Und das ist vermutlich noch nicht das Ende.

*Wenn der Preis für Eisenerz steigt, zieht der Schrottpreis nach?*

Schrott wird letztlich nach seinem metallischen Inhalt bewertet. Eisenerz ist im April wieder um 65 Prozent teurer geworden. Der Schrottpreis folgt. Und wenn es dann auch noch eine ►



*Aus Alt mach Neu. Im Hafen von Kehl am Rhein wird Schrott für die Stahlproduktion verladen*

#### *Die Badischen Stahlwerke (BSW)*

*Der Unternehmer Willy Korf gründete 1955 im Hafen von Kehl am Rhein die Süddeutsche Drahtverarbeitings GmbH. 1966 nahm Korf dort ein Walzwerk für Betonstahl in Betrieb, 1968 erweiterte er dieses zum ersten Elektro Stahlwerk in Deutschland. Das Unternehmen hieß nun Badische Stahlwerke (BSW). Als Korf 1983 in der Folge der Stahlkrise in Konkurs ging, übernahmen die beiden Manager Horst Weitzmann und Hans E. Seizinger das insolvente Unternehmen. Die BSW sind heute das einzige stahlerzeugende Unternehmen in Baden-Württemberg und achtgrößter Stahlproduzent Deutschlands. 800 Mitarbeiter fertigen mehr als zwei Millionen Tonnen Stahl pro Jahr – Betonstahl und Walzdraht. Damit zählen die BSW weltweit zu den Produktivsten der Branche. Etwa die Hälfte der Produktion wird exportiert, vor allem in die Benelux-Länder, in die Schweiz, nach Österreich, Frankreich und Skandinavien. Bis 2015 sollen 270 Millionen Euro in die Modernisierung investiert und die Jahresproduktion auf 2,8 Millionen Tonnen gesteigert werden. Zur Kehler Gruppe gehören 13 Tochterfirmen, vorwiegend Stahl verarbeitende Betriebe in Deutschland, bei denen 1300 Mitarbeiter beschäftigt sind. Eine der BSW-Töchter, die Badische Stahl-Engineering GmbH, berät Stahlunternehmen in aller Welt. Horst Weitzmann begann seine Laufbahn 1966 bei Krupp, später wechselte er zum Branchenführer Thyssen. 1979 ging er zur Korf-Gruppe nach Kehl. Noch in diesem Jahr sollen die Töchter der beiden Inhaber, Caroline Cramer, geb. Weitzmann, und Katja Weber, unter ihrem Mädchennamen Seizinger dreifache Ski-Olympiasiegerin, die Führung der Firmengruppe übernehmen.*

#### *Das Elektro Stahlwerk*

*Man erkennt den entscheidenden Unterschied gleich im Rheinhafen von Kehl, wo die Frachter mit dem Rohstoff für das Stahlwerk anlegen: Die Greifer der vier riesigen Verladekräne befördern weder Eisenerz noch Kokskohle an Land, sondern Stahlschrott in allen Variationen, von kleinen Stanzabfällen aus Schlossereien bis zu platt gepressten Autokarosserien. Die Badischen Stahlwerke (BSW) in Kehl sind ein Elektro Stahlwerk, das Schrott in einem Elektro-Ofen zu neuem Stahl einschmelzt – man könnte sagen, ein Stahlwerk, das von der Steckdose aus betrieben wird. Das andere, klassische Verfahren zur Stahlerzeugung ist das integrierte Hüttenwerk. Dort wird zunächst im Hochofen aus Eisenerz und Kokskohle Roheisen erschmolzen, das anschließend unter Zugabe von Sauerstoff im Konverter zu Stahl weiterverarbeitet wird. Elektro Stahlwerke sind meist kleiner als klassische integrierte Stahlwerke und benötigen nur ein Viertel der Energie. In ihrer Leistungsfähigkeit sind sie allerdings eingeschränkt. Stahl höchster Qualität, wie er etwa in der Autoindustrie benötigt wird, können sie in der Regel nicht herstellen. Dazu enthält der Schrott zu viele Verunreinigungen, die die Qualität mindern. Um diese zu entfernen, müsste der Schrott handsortiert werden. Elektro Stahlwerke erzeugen daher meist vergleichsweise einfache Produkte wie Beton- und Walzstahl. Etwa 40 Prozent des weltweit erzeugten Stahls wird heute in Elektro Stahlwerken produziert.*

Nachfragespitze gibt, steigt der Preis noch mehr. Da müssen wir dann mit, wir brauchen schließlich den Schrott.

*Wie kann so ein Nachfrageschub zustande kommen?*

Da braucht nur beispielsweise die Türkei große Bauaufträge aus dem Nahen Osten zu bekommen. In Rotterdam werden dann ein paar Schiffe mit Schrott für türkische Stahlwerke beladen, was wir sofort am Preis spüren.

*Können Sie die erhöhten Rohstoffpreise an Ihre Kunden weiterreichen? Den großen Stahlkonzernen gelingt das ja ganz gut. Erst kürzlich haben sie die Preise wieder um 10 bis 15 Prozent erhöht.* Bei unseren mittelständischen Kunden ist das ganz schwierig. Ein Großteil unserer Erzeugnisse geht an die Bauindustrie – beispielsweise für Fabrikbauten, Kraftwerke oder auch für den Tunnel- und Brückenbau neuer ICE-Strecken. Das sind langfristige angelegte und durchgerechnete Bauvorhaben. Weil die Preisentwicklung der Rohstoffe so unkalkulierbar ist, haben wir momentan große Schwierigkeiten, solche Projekte zu begleiten. Wir können es uns nicht leisten, bei einem Auftrag Geld zu verlieren.

*Macht der billige chinesische Stahl Ihnen Konkurrenz?*

Eigentlich nicht. Unsere Produkte nehmen an diesem transkontinentalen Stahltourismus nicht teil. Als Baustahlproduzent sind wir vor allem regional ausgerichtet. Für Betonstahl beispielsweise gelten überall unterschiedliche Vorschriften, selbst innerhalb eines Landes. In Süddeutschland stecken pro Tonne Beton einfach ein paar Kilo Stahl mehr drin als im Norden. Solche unterschiedlichen Bautraditionen und Normen müssen wir berücksichtigen. Das schafft man nicht mit global einheitlichen Produkten.

*Wenn es die Chinesen nicht sind – wer ist dann Ihr größter Konkurrent?*

Das sind die Stahlwerke der Familie Riva aus Mailand. Den Rivas gehören Ilva in Italien und Werke in Frankreich. Bei der Privatisierung der DDR-Industrie haben sie außerdem zwei Stahlwerke in Hennigsdorf und Brandenburg übernommen. Sie haben allerdings nicht die gleiche Verarbeitungstiefe wie wir.

*Was bedeutet das?*

Wir verarbeiten von unserem eigenen Stahl so viel wie möglich selbst. Nur so können wir bestimmte Eigenschaften des Endproduktes garantieren. Wenn Sie eine Rolle Walzdraht vor sich liegen haben, können Sie nur als Insider erkennen, ob die aus Frankreich kommt, aus Deutschland oder woher auch immer. Das ist ein austauschbares Produkt, das erst eine Identität bekommt, wenn es in die nächste Verarbeitungsstufe geht. Genau das machen wir. Über ganz Deutschland verteilt haben wir zehn Draht verarbeitende Werke, die kundenspezifische Endprodukte

fertigen. Korf hatte im Wesentlichen vier oder fünf Kunden, wir haben Tausende. Und wir haben den Vorteil, dass unser Stahlwerk am Rhein liegt. Zwölf Schiffe unter unserer Flagge fahren das ganze Jahr im Kreis: mit Schrott hierher zum Stahlwerk, von hier aus mit Betonstahl und Walzdraht zu den verarbeitenden Werken.

*Wie genau wissen Sie, wie Sie im Vergleich zu einem Werk des Konkurrenten Riva dastehen?*

Das wissen wir sehr genau. Unser Engineering-Unternehmen macht systematisch Benchmarking und Branchenvergleiche. Wir kennen die produktivsten Werke. Und wir wissen, wie viel die Erzeugung einer Tonne Bewehrungsstahl dort kostet.

*Zu Ihrem Produktsortiment gehören auch Drahtstifte, also Nägel. Muss man so etwas heute nicht in Rumänien herstellen statt im Hochlohm-land Deutschland? Ein Nagel ist doch ein Nagel.*

Eben nicht. Ich habe das Ende der sechziger Jahre bei Thyssen erlebt. Die hatten Hunderte von Drahtstiftmaschinen. Irgendwann hieß es: Wir verkaufen das alles nach Polen, die können das viel billiger. Klar konnten die das billiger. Aber auch bei der Verarbeitung des Nagels hat es eine Entwicklung gegeben – und zwar die Nagelmaschine. Das ist ein Gerät, in dem die Nägel magaziniert sind. Dann steht oben auf dem Dach ein Zimmermann mit so einer Maschine und schießt tausend Nägel pro Stunde. Bei einem Fehler von nur zwei Promille fummelt er zweimal in der Stunde an der Maschine herum, weil der Nagelkopf schief ist, und kann 10, 15 Minuten nicht weiterarbeiten.

*Nägel aus Eberbach am Neckar sind besser?*

In unserem Sortiment haben wir den Neckardrahtnagel, da garantieren wir null Fehler. Für so ein Produkt Erlösen Sie deutlich mehr. Da rechnen sich 6000 Tonnen Drahtstifte im Jahr auch in Deutschland.

*Aber Volkswagen sagt doch auch, dass ein Skoda aus Tschechien nicht schlechter ist als ein VW aus Wolfsburg. Gilt das nicht erst recht für ein simples Produkt wie einen Nagel?*

Als junger Ingenieur habe ich bei Thyssen gesehen, wie schwierig es ist, einen technischen Standard und vor allem Qualitätsanforderungen von einem Werk aufs andere zu übertragen. Sie müssen Einstellungen von Menschen ändern. Etwas, das Sie an einem Standort hochproduktiv betreiben, bekommen Sie manchmal woanders nicht hin, auch nicht mit der Brechstange und vorgehaltener Pistole. Wir haben uns entschieden, unsere Anstrengungen ständig zu erhöhen, aber uns zum Beispiel nur auf ein Stahlwerk zu konzentrieren. Man muss wissen, auf welcher Bühne man spielt. ■