

... die er in diesen sechs Erfolgsgeschichten kaum denken könnte. Wie bestie er in Marktmarkt über den er hätte wissen wollen, das Geschäft mit den Stars und Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, in dessen Arbeitsweise er eine mächtige Sechsfangflotte erinnerte. Auf Supermärkten und hochbezahlten Mannschaften und schied unerschöpflichen Treibstoff vorüber die Kuppel dieser fünfsofgenannten Majors (Sony/Warner, BMW/BM und Unilever) das Königtum des Uthens

Text Harald Willenbrock

Großmanns Sucht

- - - - Mein Gott, wenn ihn jetzt seine ehemaligen Vorstandskollegen sehen könnten ... Großmann trägt eine schweißgraue Kochmütze, seine Schürze klebt voller Bratenfett, in den Händen hält er eine Grillzange, mit der er ab und zu in der Grillkohle stochert oder ein heruntergefallenes Würstchen aufklaubt. Es ist der 30. Juni, die Stahlhütte feiert Betriebsfest, und vor Großmanns Grill stehen die Leute Schlange. Er macht das freiwillig hier. Brutzelt Krakauer, Schinkenwürstchen und Schaschlikspieße für mehr als tausend feiernde Stahlarbeiter und deren Familien. Neben ihm schwitzen seine Vorstände, alles gestandene Manager, alle am Grill, alle drücken sie ihren Arbeitern lächelnd Pappschälchen mit selbst gegrilltem Pressfleisch in die Hand. Etwas Senf dazu? Ein Brötchen? Gern. Das war seine Idee. Er ist der Chef. Wenn ihn seine Managerkollegen von damals jetzt sehen würden – sie würden den Kopf schütteln, sie würden sagen: „Jetzt ist er völlig übergeschnappt, der Großmann“, und ihn auslachen, genau wie damals, als er ihnen mitteilte, dass er seinen Vorstandsposten im Konzern quittieren und diese marode, todgeweihte Stahlhütte, die jahrelang nichts als Millionenverluste eingefahren hatte, übernehmen würde.

Wenn Jürgen Richard Großmann heute von dieser „ziemlich denkwürdigen Sitzung“ im Dezember 1992 im Konferenzraum der Klöckner-Konzernspitze erzählt, muss er lachen. Seine Vorstandskollegen hätten damals ihren Ohren nicht getraut: Was habe er da gerade gesagt? Ob er das bitte noch einmal schriftlich wiederholen könne? Großmann, 50, lümmelt sich in den Sessel und grinst. Sein Blick wandert über den Schreibtisch, vorbei an den Ölschinken, die Stahlwerk-Romantik zeigen, hinaus auf die stahlblaue Außenalster und die Segelschiffe, die von hier oben wie Spielzeugboote wirken. Im Vergleich zu Großmann wirkt alles klein. Das Schwergewicht aus der Schwerindustrie ist das, was man einen Genussmenschen nennt, er fährt – neben der kompletten deutschen Luxusklasse, „eine Verbeugung vor unseren Kunden aus der Autoindustrie“ – einen blank polierten Mercedes 300 SL, er leistet sich zum Vergnügen sein eigenes Ein-Sterne-Restaurant (das La Vie in Osnabrück), er trägt Maßhemden mit eingesticktem „JRG“ auf der Brust und dazu grundsätzlich Krawatten mit Elefantenmuster. Das klingt fies, zu Großmann aber passt es. Der Elefant ist das Wappentier des Zwei-Meter-und-fünf-Hünen. „Ich bin zu klein für mein Gewicht“, dröhnt er mit seiner Barry-White-Stimme und wiehert, dass die Wände wackeln.

Die Georgsmarienhütte – ein Kamikaze-Job

Damals, vor zehn Jahren, war Großmann alles andere als zum Lachen. Damals ging es der Stahlbranche schlecht; Klöckner, seinem Arbeitgeber, ging es sehr schlecht. Der Stahlkonzern hatte in guten Jahren jede Menge Schulden in der Hoffnung auf noch bessere Zeiten angehäuft, doch es kamen miese Jahre. Das, was man Anfang der Siebziger noch für eine Konjunkturdelle gehalten hatte, entpuppte sich als steter Abwärtssog. Im Herbst 1992 rückten in der Konzernzentrale die Insolvenzverwalter an, und Großmann, mit 39 Jahren einer der jüngsten Vorstände in der Schwerindustrie überhaupt, unterbreitete seinen Kollegen diesen Wahnsinnsvorschlag: Ich verzichte auf meinen Vorstandsposten, ihr gebt mir die Georgsmarienhütte.

Dorthin, an jenen 150 Jahre alten Stahlstandort im Teutoburger Wald, hatte der Vorstand Großmann vier Jahre zuvor entsandt. Es war ein Kamikaze-Job, eine Gratwanderung zwischen Untergang (ziemlich wahrscheinlich) und Rettung des Werkes (ziemlich unwahrscheinlich). 120 Millionen Mark minus fuhr die Hütte ein, als ein Taxifahrer Großmann das erste Mal am Werkstor absetzte. Rund ums Pförtnerhäuschen wucherte Unkraut, am Tor blätterte die Farbe ab, dahinter roch es nach Verfall, Stillstand, Endzeit. Als so genannter „trockener“ Stahlstandort, der sein Eisenerz mangels Flussanbindung teuer per Lkw herankarren musste, hatte die Georgsmarienhütte einen tödlichen Wettbewerbsnachteil. Und das wussten die Kumpel natürlich.

„Wir waren uns sicher: Da kommt einer, der den Auftrag hat, uns dichtzumachen“, erzählt Hermann Cordes, 62, ein bedächtiger, stiller Verwaltungsfachmann, der beim Reden seine Hände knetet. Cordes ist gebürtiger Osnabrücker, er war 17 Jahre alt, als er in der Georgsmarienhütte anfang und zählt zu jenen selten gewordenen Menschen, die es normal finden, ihr Berufsleben im selben Betrieb zu beenden, in dem sie es begonnen haben. Nur dass die Chance dafür in der Georgsmarienhütte Anfang der Neunziger dünn wie Flachstahl war.

Zwei Stockwerke unter Arbeitsdirektor Cordes sitzt Wilfried Brandebusemeyer, 48. Der Gewerkschafter – mächtiger Vollbart, offenes Hemd, Silberkettchen mit Sternzeichenanhänger (Widder) – fuhr ebenfalls mit 17 Jahren seine erste Schicht im Stahlwerk; zunächst arbeitete er in der so genannten Zurichterei, in der der erkaltete Stahl in Form gebracht wird, seit einiger Zeit im Büro des Betriebsratsvorsitzenden. „Es gab hier diese Bunkermentalität: Köpfe runter und Deckung vor allem, was aus Bremen kommt“, erinnert er sich. Niemand mochte dem neuen Chef über den Weg trauen. Und das bekam der bald zu spüren.

„Sie sind doch auch nicht anders als die anderen!“, schrie ein wütender Stahlarbeiter auf einer der ersten Betriebsversammlungen, auf der Großmann von „Neuanfang“ und „Zusammenstehen“ sprach – von den Dingen also, die Sanierer so sagen, wenn sie sich noch nicht sicher sind, ob sie den Laden gleich oder erst später dichtmachen werden. Großmann aber empfand den Zwischenruf als Kränkung. Augenzeugen berichten, ihm seien Tränen in die Augen geschossen. Denn er meinte es ernst. Und das sollten die Stahlkumpel bald merken.

Zunächst rief der neue Chef einen freiwilligen, aber irgendwie obligatorischen Aufräum-Sonabend aus, zu dem er ebenfalls im Werk erschien, um Unkraut zu jäten, Müllecken zu entrümpeln und die vergammelten Stahltore neu zu lackieren. Dann ließ er das heruntergekommene Verwaltungsgebäude renovieren und spendierte der Werksfeuerwehr einen ordentlichen Feuerwehrturm, als hätte die Hütte nicht zu wenig, sondern zu viel Geld auf der Kante. „Was soll das denn?, haben wir uns gefragt. Wir haben keine Kohle – und der verpulvert sie für Verschönerungsarbeiten“, erzählt Hermann Cordes. Jahre später hätten ihm jedoch Besucher gesagt, dass sie gerade an solchen Kleinigkeiten bemerkt hätten, „dass wir uns doch nicht ganz aufgegeben hatten“. Das Gerede, die Georgsmarienhütte solle sowieso dichtgemacht werden, hörte jedenfalls erst einmal auf.

Schließlich fing Großmann an, die Betriebsversammlungen umzukrempeln. Früher hatten sich die Arbeiter bei solchen Gelegenheiten ihre 80 Mark Anwesenheitsprämie abgeholt und die Versammlung irgendwo in den hinteren Reihen mit Skatklappen rumgebracht. Jetzt drehte Großmann die Sitzordnung um, baute sein Rednerpult gleich neben dem Eingang auf und sam-

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bester Markt über den Kontrolle würde das Geschäft mit den Staats
und Siemens von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften und schiefen unerschöpflichen Treibstoffvorräten beruht diese fünfzigjährigen Majors
(Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königtum des Uffes

Text Harald Willenbrock

melte, bevor er zu reden begann, persönlich die Kartenspiele ein. „Die können Sie sich nach der Versammlung in meinem Büro abholen.“ (Natürlich kam nie einer, und in Großmanns Büro stapelten sich bald die Blätter.) Dann das Vorstandsg grillen bei den Betriebsfesten, mittlerweile eine feste Einrichtung. Oder die Sache mit dem Benz vom Boss: Den darf sich heute selbstverständlich jeder Georgsmarienhütte-Arbeiter ausleihen, wenn er heiratet. Alles kleine Zeichen. Aber mit großer Wirkung.

„Der hat es binnen kurzer Zeit geschafft, hier so ‘ne Art Wir-Gefühl aufzubauen“, sinniert Wilfried Brandebusemeyer so, als könne er heute noch nicht recht fassen, was damals eigentlich passiert ist. „Wir haben damals gemerkt: Der will es wirklich wissen.“ Wie sehr Großmann es wissen wollte, zeigte sich unter anderem daran, dass er in der Zentrale so lange hartnäckig um einen neuen Elektroofen für seine Georgsmarienhütte warb, bis ihm die Konzernführung das Thema verbat. Mit einem solchen Ofen wäre sein Werk nämlich unabhängig von teurem Eisenerz und Kohle geworden, es hätte von der Erzverhüttung auf das billigere, zukunftsweisende Recycling von Schrott umsteigen können. Das waren die Vorteile. Der Nachteil: Ein Gleichstrom-Elektrolichtbogenofen kostete um die 80 Millionen Mark. Und die hatte Klöckner nicht mehr. Der Stahlkonzern war am Ende.

Jürgen Großmann aber mochte sich damit nicht abfinden, er und seine Kumpel hatten das Werk gerade von 120 Millionen Miese auf null gebracht. Also zückte er im Vorstand die Wild Card und übernahm die Georgsmarienhütte inklusive 60 Millionen Mark Schulden – für den symbolischen Preis von zwei Mark und gegen den Willen des Klöckner-Chefs, aber mit Unterstützung der Belegschaft, die in Georgsmarienhütte tagelang für ihn auf die Straße gegangen war.

Die Leute wussten: Das war ihre einzige Chance

Heute hängt im Foyer des neuen rotbacksteinigen Verwaltungsblocks ein riesiges Schwarzweißfoto, an dem jeder Besucher vorbei muss. Es zeigt den mächtigen alten Hochofen der Georgsmarienhütte, in Pisa-Position, zum Umkippen gebracht durch eine ansehnliche Ladung TNT unterm Fundament. „Für viele alte Kumpel war es schon schlimm, die Sprengung mit anzusehen“, sagt Produktionsleiter Frank Treppschuh und kratzt sich unterm Sicherheitshelm, „für uns andere aber bedeutete es den Neuanfang. Wir wussten: Das war unsere Chance. Und zwar unsere einzige.“ Kaum war der Hochofen erkaltet, wurde der neue Elektroofen, für den Jürgen Großmann in rekordverdächtig Zeit das Geld aufgetrieben hatte, binnen sieben Wochen installiert. Frank Treppschuh, ein Vater von sieben Kindern, klappte damals ein Feldbett auf der Baustelle auf, übernachtete wochenlang neben seinem elektronischen Baby und beobachtete, wie es zu einem Stahlmonster mit den Ausmaßen eines kleinen Einfamilienhauses heranwuchs. Am 15. Juli 1994 wurde es per Stromstoß zum Leben erweckt. Seitdem rasselt 20-mal pro Tag eine gigantische Faust über den Ofen, gesteuert durch ein lautloses Computerprogramm, befördert von einem rostigen, quietschenden Kran. Sobald sich die Faust öffnet, poltern 138000 Kilo Schrott hinab in den riesigen Kochtopf und verwandeln sich unter Brodeln und Funkenspritzen in den besten, verlässlichsten Stahl, der derzeit auf dem Markt zu haben ist. Im Ofenraum wird es unterdessen so heiß, dass das Glas des Führerstandes zu schmelzen beginnt. Es faucht und dröhnt und rußt wie im Dieselraum eines überalterten Panzerkreuzers. Es ist die Hölle.

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bester im Marktmarkt über den Markt würde das Geschäft mit den Staats
und Siemens, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, in dieser Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften und schließt unerschöpfliche Rohstoffvorräte über die fünfzigjährigen Majors
(Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königreich der Uthel

Text Harald Willenbrock

Für Großmann ist es der Himmel. Als Fünfjähriger habe er einmal seinen Vater besucht, der in der Stahlhütte Bochumer Verein als Wirtschaftsprüfer arbeitete. Die „ungeheuer erregenden“ Bilder des schmelzenden Stahls, das Archaische der Arbeit habe ihn nie mehr losgelassen. Einer der Ölschinken, der heute in seinem Büro hängt, zeigt den Bochumer Verein. „Als mein Vater 1957 dort wegging, habe ich geheult wie ein Schlosshund.“ Das Erstaunliche an Großmann ist, dass man ihm seine Empathie abnimmt. Man glaubt ihm Sätze wie „Ich liebe die Werkstoffe, die wir herstellen, ich liebe die Menschen, die für mich arbeiten“. Vor allem, und das ist das Wichtigste, glauben ihm seine Mitarbeiter. Es ist eine simple Philosophie, die er ihnen verkauft: Ich glaube an uns. Ich glaube an dich. Wir können es schaffen.

Leistung statt Status, gemeinsam statt gegeneinander

Und weil ihm die Menschen glauben, weil es also „dieses Dr.-Großmann-Phänomen“ gibt (wie Wilfried Brandebusemeyer es beschreibt), weil nämlich „die Leute ganz schnell merken, ob man es ernst meint oder ihnen nur nach dem Schnabel redet“ (Großmann), hat es auch die Georgsmarienhütte geschafft. Bereits im Geschäftsjahr 1994/95, ein gutes Jahr nach dem Management-Buy-Out, erwirtschaftete sie wieder Gewinn, übrigens ihren ersten seit mehr als 20 Jahren. Mittlerweile hat die Hütte in der Nische zwischen Automobil- und Eisenbahnindustrie, in einem Hochqualitätsmarkt also, den die in Tonnen denkenden Großen vernachlässigt hatten, ihren Platz gefunden. Ein Stückchen Georgsmarienhütte-Stahl steckt heute in den Fahrwerken der neuen ICE-Züge, im Mantel der amerikanischen Raumfähre Columbia und in praktisch jedem Neuwagen, der irgendwo in Europa vom Band rollt. Und die Kumpel vom Teutoburger Wald, vor zehn Jahren noch sichere Kandidaten fürs Sozialamt, zählen heute zu den bestbezahlten der Branche.

Ein Wunder? Nein, kein Wunder, sagt Jürgen Großmann. Ihm sei es einfach gelungen, im Werk einen Paradigmenwechsel durchzusetzen: Leistung statt Status. Gemeinsam statt gegeneinander. Durchhaltewillen statt Durchhalteparolen. Das hätten die Kumpel kapiert. „Wir wollten hier keine Etappenhengste, sondern Leute, die der Meinung sind, dass sich ihr Einsatz finanziell und emotional lohnt.“ Damit ließen sich im Laufe der Zeit auch die Zögerer mitreißen und „sogar beim Betriebsrat Verständnis dafür wecken, dass man mal einen Drückeberger rausschmeißen muss“. Damit könne man sogar scheinbar verlorene Standorte zu neuem Leben erwecken.

Auf diesen Effekt hat der überzeugte Mittelständler immer wieder gesetzt, wenn ihm marode Unternehmen zur Übernahme angeboten wurden. Und das passiert seit der Wiederauferstehung der Georgsmarienhütte ziemlich häufig. Der Holdingchef schickt dann jedes Mal sein „Handgranatenteam“ aus Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Jungmanagern los, die prüfen müssen, ob sich der Georgsmarienhütte-Effekt wiederholen lässt. 35-mal haben sie bislang zugegriffen, unter anderem bei der österreichischen Stahl Judenburg GmbH, der ostdeutschen Kranbau Köthen GmbH und beim Bochumer Verein – jener Hütte, in der der junge Großmann einst seinem Vater bei der Arbeit zusah. Mehr als 8000 Mitarbeiter zählt dieses Großmann-Firmenkonglomerat mittlerweile, sämtlichen einstigen Pleitekandidaten geht es besser, einigen von ihnen sogar prächtig. Gescheitert ist Großmann nur an der bayerischen Maxhütte, deren Alteigentümer ihn doch noch auflaufen ließ, während die Belegschaft draußen ihn bereits als Retter feierte.

... die er in seinen soeben Erfolgsgeschichte... (kaum denkbar, sind) Wie best... (im Marktmarkt) Überd... (in Zukunft) würde das Geschäft mit den Stars
... (und Sternchen) von einem weltweiten Oligopol beherrscht, in dessen Arbeitsweise... (in eine mächtige Sechsfangflotte... (erinnert) Auf Super-
... (tärke) mit hoch bezahlten Mannschaften... (und) schied... (unerschöpflichen) Treibstoffvorräte... (in) die... (diese fünf... (sogenannten Majors
(Sony/Warner/BMG/EMI und Universal) das Königtum... (über)nahm

Text Harald Willenbrock

Doch das ist ein Missverständnis. Jürgen Großmann ist kein Samariter der Schwerindustrie und auch nicht, wie der bayerische IG-Metall-Chef Werner Neugebauer einmal konstatierte, „der Vorsitzende vom Müttergenesungswerk“. Großmann gibt alles, verschenkt aber nichts. Seine erste Frage an seine Mitarbeiter, als er die Georgsmarienhütte übernommen hatte, lautete: „Ich bringe hundert Millionen – was bringt die Belegschaft?“ Anfangs zählte die Stundung des 13. Monatsgehalts und die Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage zum Entgegenkommen. Auch die Werksfeuerwehrlaute bekamen ihren neuen Turm, aber gleichzeitig Nebenjobs als Pförtner aufgedrückt. „Die kralen sich doch sonst nur die Falten aus dem Gesicht“ (Großmann). Zuletzt schlug der Betriebsrat vor, die Maschinen der Zurichterei auch während der Pausen durchlaufen zu lassen. Ersparnis: Schätzungsweise 50 000 Euro pro Monat. Im Gegenzug versprach Großmann, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Zum Ausgleich für den Lohnverzicht wird heute jeder Kumpel am Gewinn beteiligt. Zehn Prozent des Profits gehen an die Belegschaft, sofern sie bestimmte Produktivitätsmargen erreicht. Den Betrag und damit die aktuelle Lage des Unternehmens kann jeder Mitarbeiter seiner monatlichen Gehaltsabrechnung entnehmen.

„Das ist ‘ne ehrliche Sache hier“, sagt Wilfried Brandebusemeyer zufrieden. Neulich habe ihn der Betriebsratsvorsitzende der insolventen Windhoff AG aus Rheine angerufen, die gerade von der Holding übernommen worden war. Was der Großmann denn so für ein Typ sei, wollte der Kollege wissen. „Mit Großmann, hab‘ ich gesagt, kannst Verträge machen“, grinst Brandebusemeyer.

„Dann geht’s aufwärts.“ - - - - |

Text : Harald Willenbrock

Foto : Henning Bock