

Der selbstverschuldete Niedergang

Amerikas Stahlunternehmen waren träge und arrogant – und jetzt verlassen sie sich auf den Staat.

Von Winand von Petersdorff

WASHINGTON, 8. März. Der Niedergang der amerikanischen Stahlindustrie hat nicht mit dem Aufstieg unfairer chinesischer Konkurrenz begonnen, sondern 50 Jahre früher. Und Trägheit war der wichtigste Grund. Das glaubt zumindest Stephen Mihm, Geschichtspräsident an der Universität von Georgia. Nach dem Zweiten Weltkrieg lagen die Stahlwerke der wichtigsten Konkurrenz aus Deutschland, Italien und Japan in Schutt und Asche. Alles deutete damals darauf hin, dass der von J.P. Morgan 1901 zusammengeführte Gigant US Steel, den die Regierung vergeblich zu zerschlagen versuchte, mit wenigen heimischen Konkurrenten auf absehbare Zeit die Märkte beherrschen sollte.

Die großen amerikanischen Konzerne setzten auf gewaltige Produktionsstätten, in denen in mehreren Schritten aus Eisenerz halbfertige Stahlprodukte gewonnen wurden. Diese integrierte Fertigung ging auf den Stahlpionier Andrew Carnegie zurück, der damit schon Ende des 19. Jahrhunderts in Pittsburgh begonnen hatte. Die bewährte und überall auf der Welt praktizierte Technik erforderte gewaltige Investitionen, weshalb die Amerikaner kaum Konkurrenz fürchteten.

Das war der Keim des Niedergangs. In seltener Brutalität hatte die renommierte Fachzeitschrift „American Metal Market“ in den neunziger Jahren geschrieben, der amerikanischen Stahlindustrie hätte es besser getan, wenn die Japaner 1941 die Stahlmetropole Pittsburgh statt Pearl Harbor bombardiert hätten. Tatsächlich hatten vor allem Japan und Westdeutschland bis Ende der siebziger Jahre wettbewerbsfähige Industrien entwickelt. Die Zerstörung habe technische Innovation, Experimentierfreude und Unternehmensegeist befördert, schreibt der Autor in „American Metal Market“. Der Ökonom Joseph Schumpeter, der die kreative Destruktion predigte, hätte hier Anschauungsmaterial gefunden: Europäische Unternehmer und Ingenieure begannen die Stahlfertigung zu revolutionieren. Im österreichischen Linz hatten Ingenieure der Firma Voest ein Verfahren weiterentwickelt, bei dem statt



Letzter Hilferuf: Amerikas Stahlbranche geht es schlecht.

Foto AFP

Luft reiner Sauerstoff auf flüssiges Eisen geblasen wurde. Mit diesem Verfahren, das 1952 in die industrielle Fertigung ging, konnte Voest den Stahl zwischen 30 Prozent billiger produzieren als die Konkurrenz, neue Stahlhütten mit diesem Verfahren waren sogar nur halb so teuer.

Und die Amerikaner? Die großen Konzerne waren zu stolz, um Notiz von der Entwicklung zu nehmen, schreibt Historiker Mihm. Sie beharrten darauf, dass der Erfolg des europäischen Verfahrens ungewiss sei. In einer Kongressanhörung im Jahr 1957 sagte ein Vertreter von US Steel, Produktivität sei das herausragende Kennzeichen der amerikanischen Stahlhütten, die neue Verfahren seien nach ausführlicher Prüfung als mangelhaft eingestuft worden. Die verräterischen Aussagen hat der Historiker Mihm ausgegraben. Das Linzer Verfahren breitete sich in der ganzen Welt aus, nur die Amerikaner hielten lange noch an den alten Prozessen fest.

Ende der sechziger Jahre machte ein deutscher Unternehmer mit einer anderen Technik Furore. Willy Korf und sein kongenialer Entwickler Gerhard Fuchs hatten in Westeuropa Mini-Stahlwerke mit sogenannten Elektrolichtbogenöfen ins Laufen gebracht. Die kleinen Stahlwerke waren nicht mehr Teil gewaltiger Fertigungsstraßen und konnten für geringere Investitionskosten errichtet werden.

In ihnen wurde Schrott geschmolzen. Korf gründete 1968 ein Werk in South Carolina. Nach Angaben des deutschen Stahlunternehmers und Korf-Biographen Jürgen Großmann wurde Korfs Konzept der Mini-Stahlwerke zum Vorbild für einen amerikanischen Konkurrenten: Nucor. Das Unternehmen war erst 1968 in die Stahlfertigung eingestiegen, hatte ebenfalls auf die Elektrolichtbogenöfen gesetzt und wurde damit höchst erfolgreich. Das Unternehmen war berühmt für seine extrem schlanke Verwaltung, dezentrale Entscheidungsstruktur und eine flache Hierarchie. Nur

drei Hierarchiestufen lagen zwischen dem Arbeiter und dem legendären Chef Kenneth Iverson. Nucor war das Kontrastprogramm zu den alten Stahlriesen. Die Firma setzte auf Wettbewerb.

Iverson warnte 1986 vor den Folgen protektionistischer Maßnahmen, die auf Bestreben der alten amerikanischen Stahlkonzerne von der amerikanischen Regierung bereits verhängt worden waren: „Sobald die Preise steigen und die amerikanischen Stahlkonzerne profitabel werden, hören sie auf zu modernisieren“, warnte Iverson. „Nur unter dem intensiven Wettbewerbsdruck im Landesinnern durch Mini-Stahlwerke und extern durch Japan und Korea wurden die großen Stahlunternehmen gezwungen zu modernisieren.“

Doch die Stahlbranche hörte nicht auf Manager. Ihre Lobbyisten bearbeiteten lieber die Ministerien, Handelsbarrieren zu errichten. Die politische Einflussnahme war außergewöhnlich erfolgreich. Die Branche formulierte die Anti-Dumping-Gesetzgebung mit und half dabei, die Zuständigkeit für Handelspolitik vom nüchternen Finanzministerium in industriefreundliche Wirtschaftsministerium zu verlegen, berichtet Dan Ikenson von der Denkfabrik Cato.

Ende 2016 hatten die Vereinigten Staaten 373 unterschiedliche Handelsbarrieren errichtet, geht aus einer Cato-Untersuchung hervor. Davon richteten sich allein 191 und damit mehr als die Hälfte gegen ausländischen Stahl. Heute wird das Wirtschaftsministerium vom Milliardär Wilbur Ross geführt. Er hat die Basis für sein gewaltiges Vermögen durch den Kauf bankrotter Stahlkonzerne gelegt. Er kaufte 2002 genau an jenem Tag, an dem Präsident George W. Bush Zölle auf Stahlimporte verhängte.

In der Nachkriegszeit haben hohe Investitionskosten und langfristige Lieferverträge die Stahlindustrie abgeschottet, mit dem Aufkommen der flinken Konkurrenz aus Europa und Asien suchten die Produzenten ihren Schutz im Protektionismus. Doch der deutsche Stahlunternehmer Jürgen Großmann warnt vor zu einfachen Schlüssen. Eine wichtige Rolle beim Niedergang der amerikanischen Stahlriesen hätten Währungsfragen und überdimensionierte Pensionslasten gespielt, welche die Unternehmensleitungen mit den Gewerkschaften ausgehandelt hätten. Die Unternehmen hätten lange Jahre Ruhe über Rentabilität gestellt, sagt Historiker Stephen Mihm. Ins Bild passt der Aufstieg des erfolgreichen Newcomers Nucor, der inzwischen Amerikas größter heimischer Produzent ist. Der war lange gewerkschaftsfrei. Doch heute ist Nucor kein Außenseiter mehr. Sein Chef pflegt engste Kontakte zum Weißen Haus und klatschte am lautesten Beifall, als Präsident Donald Trump Importzölle auf Stahleinfuhren verhängte.