

“Grècia no podrà saldar els deutes”

Hiesinger, de quaranta-un anys, ha triat per a la seva primera entrevista com a cap de l'empresa de l'acer un lloc al pont que hi ha al damunt de l'atri, al cinquè pis de la nova seu de ThyssenKrupp, i no al passatge del tretzè pis, sense tenir en compte una cosa: els entrevistadors podrien tenir vertigen. Hiesinger, però, no en té: és l'escalador de la indústria alemanya. Fa quatre anys era a la directiva de Siemens, i des del començament d'aquest any dirigeix ThyssenKrupp. Aquest tècnic electrònic es va doctorar l'any 1991 i després va treballar a la cúpula de Siemens.

—**Senyor Hiesinger, la crisi de l'endeutament té Europa amb l'ai al cor. Patiu pels vostres diners?**

—No, això no em fa patir. Hem de tractar els problemes amb realisme. El més important ara és que desaparegui la inseguretat als mercats financers.

—**Com?**

—Hem d'acabar acceptant les realitats. Grècia no estarà en condicions de saldar els deutes. Hem de comptar amb això...

—**...i pagar? Llavors la unió monetària serà definitivament una unió de transferències.**

—No podem veure Europa com un espai comú en les bones èpoques i dedicar-nos egoïstament només a les nostres coses quan hi ha crisi. Si volem consolidar l'euro com a divisa mundial, ens cal una nova política financera europea.

—**Amb el resultat que els febles s'acostumaran que els forts els alimentin.**

—Hem de fer les transferències en unes condicions vinculants, és clar, per evitar precisament això. Va ser una de les causes essencials, per això hem acabat en aquesta crisi: teníem les regles, però no vam exigir-ne el compliment amb conseqüències. No hi pot haver ajuts sense deures.

—**ThyssenKrupp es troba en una situació similar a la d'Europa. L'empresa ha de reduir deute i alhora**

El nou director de ThyssenKrupp, Heinrich Hiesinger, vol portar a terme una reestructuració radical del milionari grup empresarial d'Essen. Els costos dels canvis energètics i el llast del deute europeu ja li porten prou maldecaps.



SIEMENS PRESSEBILD

crear-ne de nou.

—Per favor! No poden ficar al mateix sac la situació dramàtica d'alguns països i la de ThyssenKrupp. Nosaltres n'estem molt lluny, d'això.

—El deute del vostre grup suma 6.500 milions d'euros.

—És cert, però aquest volum no és en absolut crític per a una empresa com ThyssenKrupp. Hi ha grups que presenten un grau d'endeutament molt més alt. I sobretot: acceptem aquestes realitats i actuem en conseqüència. Aquesta és la diferència amb Europa.

—Les agències de ràting van posar temporalment la vostra capacitat de crèdit al nivell més baix, igual que la de Grècia. Per què?

—Segurament exageraven. Repeteixo: el nostre deute, comparat amb el valor de l'empresa, és assumible.

—Per això reaccioneu de manera tan exagerada? A diferència de la UE, que ha intervingut en el deute grec, ni tan sols us heu molestat a conservar el grup. Se'l desmunta i es malvèn la coberteria d'argent.

—Però les vendes previstes, en principi, no tenien com a objectiu la disminució del deute. Ens cal llibertat d'acció per a conquerir mercats i continuar desenvolupant el grup. Per a aquest objectiu ens limiten els 6.500 milions d'euros, per això hem decidit vendre algunes parts de l'empresa. Això no és desmuntar-la.

—Tot i això voleu vendre unes parts del negoci que representen aproximadament un quart del volum de vendes i uns 35.000 empleats. Aquest és el gran canvi que s'ha produït a ThyssenKrupp.

—Sense dubte, és una retallada inusual en aquest àmbit, però és correcta i necessària.

—Què té de correcta quan tanta gent a ThyssenKrupp es queda sense perspectives?

—No ho fem, això. Hem eliminat parts del negoci que ja no podíem continuar desenvolupant, i així fins i tot creem noves perspectives. A més, aporta claredat als nostres empleats. No voldria presentar-me cada trimestre davant de la plantilla o del consell d'administració per comunicar-los que en aquest o en aquell racó de l'empresa encara ens cal vendre o modificar alguna cosa. Volia un concepte que es



SIEMENS PRESSEBILD

mantingués i que les parts implicades poguessin suportar.

—I ho heu aconseguit?

—Rotundament, sí. Hem inclòs els representants dels accionistes i els empleats a l'anàlisi. Hi va haver unanimitat sobre les exigències dels mercats del futur, però també sobre els nostres punts febles.

—Heu tractat de punt feble el sector de l'acer fi, de gran tradició, amb onze mil empleats i un volum de vendes de sis mil milions d'euros. Ja hi ha interessats, o les intencions de venda només són una simulació?

—No, ja no ho són. Hem designat els bancs d'inversió, hem configurat una nova directiva i ara estem creant

les condicions organitzatives per a la independència.

—Sona com si volguéssiu treure l'empresa a borsa.

—Encara no ho hem decidit. Estem preparant totes dues coses: divisió d'accions i sortida a borsa. Ens han indicat que la conjuntura és bona per a situar-nos al mercat d'accions. És difícil de preveure, sempre que també sigui possible una divisió del sector.

—Com teniu la seguretat que trobareu compradors forts? El vostre primer intent de separar parts de l'empresa va ser un fracàs estrepitos. Després de negociacions molt llargues, Abu Dhabi Mar es va retirar com a comprador de les vostres



A dalt, la planta siderúrgica de ThyssenKrupp CSA a Santa Cruz (Brasil) i, a sota, la planta d'acer de Calvert, Alabama. "Hem de comprovar quin rendiment donen", diu Hiesinger.

drassanes.

—Això va ser un cas aïllat. Li ho dic ben clarament: estic content que en aquest cas finalment tinguem les coses clares.

—Des de fa anys ThyssenKrupp està intentant vendre la branca naval. Ara l'interessat principal es fa enrere i n'esteu content?

—Vam estar negociant més d'un any sense arribar a un acord. Allò no podia continuar així. Millor una petita solució o una decisió clara que cap ni una. Ara ens podem reorientar.

—També teniu alguna estratègia que no siguin les rebaixes?

—A la junta directiva hem desenvolupat idees molt clares sobre com ha de

ser l'empresa en el futur. Si no ho haguessim fet, encara no hauríem arribat a un acord unitari respecte a aquests passos tan decisius.

—Què canviareu?

—En primer lloc, hem de deixar de veure ThyssenKrupp simplement com una empresa dedicada a l'acer que, per la seva naturalesa, depèn molt de la conjuntura. Actualment, una gran part dels nostres guanys ja procedeixen de la nostra branca tecnològica. Venem, per exemple, els ascensors amb la millor optimització de l'energia del món. Aprofitem l'urbanisme perquè podem oferir fàbriques de ciment modernes, a més d'excavadores, grues i màquina-ria per a la construcció. Fins i tot

traiem profit del *boom* de les matèries primeres amb la nostra tècnica de moviment de materials. Són coses que cal destacar.

—Això sembla més aviat una tasca comunicativa.

—És clar que també pertany a la comunicació, però al darrere hi ha un concepte clar. Volem ser en les grans tendències del món, en la construcció d'infraestructures, en el desenvolupament de processos de producció que estalviïn més, per exemple, per a l'acer o el ciment, o en la fabricació de components automobilístics que redueixin el consum de benzina. Aquestes són les àrees que volem ampliar.

—Optimització de l'energia, mobilitat, urbanisme... Aquestes són les tendències que ja proclamava com a estratègia la vostra antiga empresa, Siemens. Els esteu imitant?

—Siemens no ha inventat aquests desenvolupaments. Ara són una realitat. Volem ocupar aquests camps del futur amb productes de gran nivell tecnològic, i hi estem ben equipats.

—Sense compres addicionals?

—Sí, no hem planejat compres espectaculars. Hem augmentat considerablement les despeses per a innovació i recerca, i ampliarem enormement el nostre negoci a l'estranger. ThyssenKrupp ha de ser la principal referència en la tecnologia més exigent. Aquest és l'objectiu, a escala mundial.

—El vostre grup també ha tingut unes experiències catastròfiques amb les inversions a l'estranger. La construcció de fàbriques d'acer al Brasil i als Estats Units va representar més milers de milions dels previstos. Ens podríeu donar una explicació?

—Vam confiar-nos massa pensant que la construcció de fàbriques al Brasil funcionaria amb les mateixes dimensions que a Europa. A més, els preus van esclatar, ja que en determinades fases del projecte principal vam necessitar més capacitat dels enginyers o treballadors qualificats on no els podíem aconseguir.

—Tot i les dificultats, voleu acabar les fàbriques i posar-les en marxa. Per què?

—Segons els càlculs dels analistes, actualment tenen un valor d'entre quatre-cents i tres mil milions d'euros, però n'hem invertit entre vuit i deu mil



THYSSENKRUPP AG

Un treballador en una planta de ThyssenKrupp. "No ens preocupa tant l'encariment com les enormes oscil·lacions a curt termini, especialment amb metalls com el níquel".

milions. No tenim res a perdre, doncs, però també hem de posar en marxa les instal·lacions i comprovar quin rendiment donen.

—**ThyssenKrupp no solament depèn de fàbriques d'acer que funcionin, sinó també de matèries primeres, els preus de les quals han augmentat dramàticament. El mineral de ferro costa avui tres vegades més que fa dos anys, i amb el níquel les variacions encara són més fortes. Com es pot apanyar l'empresa?**

—No ens preocupa tant l'encariment com les enormes oscil·lacions a curt termini, especialment amb metalls com el níquel. Els darrers anys els preus s'han mogut entre els set mil i els cinquanta-cinc mil dòlars per tona. Això ens dificulta els càlculs, i també els dificulta als nostres clients.

—**Qui n'és el responsable?**

—Els preus del níquel encara no s'ajusten al negoci real, sinó que depenen en gran mesura de l'especulació financera. A la borsa de metalls de Londres, els agents comercien amb trenta vegades més níquel del que s'utilitza realment. Fins i tot passa que la demanda s'enfonsa, però els preus s'apugen, i al contrari. El negoci s'ha fet menys previsible.

—**Amb el preu del ferro continuen predominant els acords contractuals entre societats mineres i grups empresarials de l'acer. Què passa si aquest mineral també acaba en el**

punt de mira dels especuladors?

—És una cosa que hem d'evitar amb totes les forces. Estem mantenint converses amb les autoritats que ho controlen. Ens cal una regulació adequada d'aquests instruments financers que permeti que l'oferta i la demanda continuïn essent els factors decisius.

—**Les amenaces de més despesa també vénen d'una altra banda: la nova política energètica a Alemanya fa preveure que l'electricitat i els certificats de CO₂ també seran més cars. Accepteu que l'abandonament de l'energia nuclear tingui el seu preu?**

—Queda clar que després de la tragèdia de Fukushima ja no es pot continuar com fins ara. Quan la societat reclama un canvi en l'energia i els polítics ho confirmen, la indústria ha d'assumir aquestes exigències. Però, tal com es perfilen les coses, la nostra competitivitat es veurà molt afectada respecte a l'estrangera. Tothom lloa

“Després de la tragèdia de Fukushima ja no es pot continuar igual. La societat demana un canvi”

la força especial d'Alemanya, la seva base industrial competitiva, però amb aquests canvis la competitivitat no es pot garantir amb criteris vinculants. Per a mi és una cosa incomprensible.

—**Les queixes sobre els preus de l'energia en augment no són noves. Per què precisament ara el col·lapse és imminent?**

—La indústria no es limita a queixar-se. Al contrari, estem intentant reduir de nou el consum d'energia i l'emissió de CO₂, i configurant aquest canvi en l'energia. Però tot això requereix temps. Avui ja estem pagant els preus energètics més alts d'Europa. Existeixen uns límits, i ara hi ha molta gent que els sobrepassa. Hem d'assegurar la nostra capacitat competitiva.

—**“Assegurar” vol dir que l'estat ha d'aportar un ajut financer?**

—Cal acordar unes regles especials per als sectors que consumeixen molta energia, sens dubte, però abans de res l'estat ha de revisar la seva estratègia de política energètica. Necessitem regles clares i parades en les quals el concepte es torni a revisar. El foment excessiu de la col·locació de plaques fotovoltaïques que ha promogut l'estat no ha resultat gens rendible.

—**Però ThyssenKrupp és beneficiari de l'impuls de les energies renovables. Les noves línies elèctriques que es necessiten estan fetes en gran part d'acer, i els suports dels aerogeneradors estan fabricats pel vostre grup filial Rothe Erde.**

—Exacte, però aquesta aportació positiva no compensa els danys al total de la nostra competitivitat si s'apugen els preus de l'energia i els costos dels certificats de CO₂.

—**Una fàbrica d'acer com la que hi ha a Duisburg té alguna oportunitat?**

—Actualment, una instal·lació així en aquest lloc és possible. Que s'hi mantingui o no, dependrà de si l'energia i la protecció del clima s'encareixen amb la nova política energètica. No podem valorar les dimensions d'una tasca d'aquest abast. Potser requerirà uns esforços comparables als de la reunificació d'Alemanya.

**Alexander Jung
Frank Dohmen**

Traducció de David Egea