

Interview mit Herrn Norbert Keusen

- **Herr Keusen, Sie haben 1972 bei den Mannesmannröhren-Werken eine Ausbildung zum Industriekaufmann begonnen. Wie ging es dann weiter?**

Das ist eine lange Geschichte – fast 45 Jahre! Nach Abschluss meiner Ausbildung im Februar 1975 habe ich im Rechnungswesen (Konsolidierung) der Mannesmannröhren-Werke meine ersten beruflichen Erfahrungen gesammelt. Ich erinnere mich noch sehr gut an diese erste Zeit – in der es noch keine Computer gab, wir in unserem Raum nur einen Rechner hatten, der problemlos Multiplikations- und Divisionsaufgaben rechnen konnte. Die anderen Rechenmaschinen waren so laut, dass jeder aufhören musste, seine Rechenmaschine zu bedienen, wenn jemand telefonieren wollte. In den Folgejahren habe ich mir noch in umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen, das erforderliche Fachwissen (statt Studium) angeeignet und später dann die Leitung der Abteilung übernommen. Nach einigen Jahren durfte ich sogar die Leitung der Hauptabteilung Rechnungswesen und Finanzen übernehmen. Rückblickend war für mich die Zeit der Übernahme des Mannesmann-Konzerns durch Vodafone die schwierigste Zeit. Bereits zu Beginn der 90er Jahre hatte ich erste Kontakte zu Vallourec, damals im Zusammenhang mit der Gründung des Joint Venture im Edelstahlrohr-Bereich. Über diese vielen Jahre hinweg haben sich dann viele sehr enge Freundschaften zu französischen Kolleginnen und Kollegen entwickelt. 2007 bin ich dann wieder „richtig“ zurück zum nahtlosen Rohr gekommen und wurde Mitglied in der Geschäftsführung bei V & M, später VAD, deren Vorsitz ich ein Jahr später bis April letzten Jahres übernahm. In dieser Zeit hatte ich auch das Glück, 1974 meine Frau kennenzulernen. Wir heirateten 1979 und haben zwei Söhne, die 1984 und 1987 geboren wurden. Sie sehen, ich bin klar ein ValloMann, aber auch ein überzeugter Familienmensch.

- **Vom Lehrling zum Geschäftsführer – ist solch eine Karriere auch heute noch denkbar?**

Denkbar ja, aber doch deutlich schwieriger und auf jeden Fall der aufwändigere Weg. Man ist zwar früher im Unternehmen eingebunden und hat dadurch einen gewissen Vorsprung, muss sich aber durch Engagement und Leistung gegenüber den Kollegen mit akademischer Ausbildung „behaupten“. Beispiele gibt es einige, gerade aktuell aus der Bundespolitik. Wer diesen Weg beschreiten möchte, muss sich darüber im Klaren sein, dass dies ein erhebliches überdurchschnittliches Engagement bedeutet einschließlich zahlreicher Fortbildungsmaßnahmen. Aber auch ein Studium mit ausgezeichnetem Abschluss ist kein Garant für eine derartige Karriere, da gehört schon einiges mehr dazu.

- **Wie schätzen Sie die Situation der deutschen und der europäischen Stahlindustrie ein?**

Die deutsche und europäische Stahlindustrie steht vor einem Umbruch. Auch in unserer „Nische“, dem nahtlosen Stahlrohrmarkt, bestehen bekanntermaßen erhebliche Überkapazitäten. Eine Anpassung ist zwingend erforderlich, wenn diese Industrie in Europa und auch in Deutschland Bestand haben soll. Vallourec ist mit der deutlichen Anpassung – immerhin sprechen wir hier von einer Halbierung der europäischen Produktionskapazitäten - der Vorreiter-Rolle als Marktführer in Europa gerecht geworden.

Interview mit Herrn Norbert Keusen

- **Wie sind in dieser Situation das Unternehmen VAD und der Standort Düsseldorf-Rath aufgestellt?**

Unser Unternehmen VAD und damit auch unser Standort in Düsseldorf–Rath ist sehr gut aufgestellt – nicht nur technisch. Seit 2004 haben wir in jedem Jahr – und das in manchen Jahren deutlich – über die Abschreibungen hinaus investiert, also deutlich mehr als zur Sicherstellung der Fertigung erforderlich gewesen wäre. Denken Sie dabei insbesondere an die „Rund-Erneuerung“ der Pilgerstraße. Bildhaft würde ich sagen, wir sehen ein Licht am Ende des Tunnels, allerdings kann keiner sagen, wie lang noch die Wegstrecke sein wird.

- **Welche Auswirkungen sehen Sie durch den „Brexit“ auf das Unternehmen zukommen?**

Großbritannien hat beschlossen, die Europäische Union zu verlassen. Die offizielle Bekanntmachung dieses Ergebnisses löste zunächst in der internationalen Politik, in der Wirtschaft und im Finanzsektor erhebliche Schockwellen aus. Eine erste unmittelbare Auswirkung war auch bei unserem Aktienkurs festzustellen. Sobald klar war, dass die Brexit-Befürworter das Referendum für sich entschieden hatten, zeichneten sich auf allen Finanzmärkten negative Reaktionen ab. Bankaktien, insbesondere die von britischen Banken, litten erheblich, was zu einer weltweiten Schwächung der Börse führte. Etwas geringer, aber dennoch unverkennbar, war der Einfluss auf den Ölpreis. Dies hatte auch Einfluss auf unseren Aktienkurs. In diesem turbulenten Umfeld schloss die Vallourec-Aktie mit einem Kurs von 3,11 Euro und war damit gegenüber dem letzten Schlusskurs um 11,14 % gefallen. Die Auswirkungen auf die Bohraktivitäten in der Nordsee und weltweit sind weniger von der künftigen Lage Großbritanniens abhängig, als vom Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Ölmarkt. Insgesamt dürften sich die Auswirkungen des Brexit auf unsere Aktivitäten in Grenzen halten. Dennoch wird Vallourec natürlich die weiteren Entwicklungen und ihren langfristigen Einfluss auf die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für den Konzern und deren Kunden in Großbritannien im Auge behalten. Auch hinsichtlich unserer Präsenz mit Anlagen in Schottland.

- **Die IG Metall will die Gehälter von Managern begrenzen und stärker an den nachhaltigen Unternehmenserfolg koppeln. Wie stehen sie zu dieser Forderung?**

Grundsätzlich sehe ich keine Notwendigkeit einer Begrenzung – auch wenn in Einzelfällen durchaus von einer Ausuferung der Bezüge gesprochen werden kann. Diese stehen dann zumeist auch im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Das bedeutet aber nicht, dass neue Regelungen gefunden werden müssen. Wer gute Arbeit leistet und hohe Verantwortung übernimmt, sollte auch eine angemessene Vergütung erhalten. In großen GmbHs und Aktiengesellschaften werden die Gehälter vom Aufsichtsrat oder von einem vom Aufsichtsrat bevollmächtigten Ausschuss festgelegt. Aufsichtsräte sind in der Regel paritätisch besetzt, was letztlich bedeutet, dass auch die Arbeitnehmervertreter ein Mitspracherecht haben. Warum dann also eine weitergehende Reglementierung? Eine Koppelung der Gehälter an den nachhaltigen Erfolg ist da schon eher sinnvoll. Also eine gewisse Selbst-Disziplinierung ist in Einzelfällen sicherlich angebracht, eine weitere Reglementierung eher nicht.

Interview mit Herrn Norbert Keusen

- **Welche Pläne schmieden Sie für Ihren Ruhestand und werden Sie weiterhin Verbindung zum Unternehmen halten?**

Klar bleibe ich dem Unternehmen verbunden. Was 45 Jahre lang mein Leben erheblich geprägt hat, kann nicht von heute auf morgen keine Rolle mehr spielen. Klar ist aber auch, dass ich keinen Beratervertrag abschließen werde. In dieser Beziehung halte ich einen klaren Schnitt für den richtigen Weg. Wenn mein Rat gefragt wird, stehe ich gerne zur Verfügung. Aber selbst in unserem Finanzbereich, der sich ja gerade in einem erheblichen Umbauprozess befindet, verbunden mit einem extremen Personalabbau (im Zusammenhang mit dem Aufbau des Shared Service Centers) sind wir mit Frau Heller an der Spitze, Herrn Hamers und Herrn Sattler und allen anderen Managern gut aufgestellt. Der Weg wird für alle schwierig und anspruchsvoll, aber auch sie können sich auf eine kompetente und leistungsbereite Mannschaft verlassen. Was werde ich dann tun? Nun, ich gehe davon aus, dass in den nächsten Jahren Enkel mein Leben noch weiter bereichern werden – das wird wohl einen wesentlichen Teil der mir zur Verfügung stehenden Zeit einnehmen, aber auch Wandern, ausgiebige Fahrradtouren und das ein oder andere ferne Land besuchen zählt zu meinen Vorhaben. Nicht zu vergessen der Ökumene-Chor, den ich leite, verschiedene Ehrenämter, die ich heute schon wahrnehme möchte ich auch weiter führen. Sie sehen, es wird nicht „ruhig“ werden, obwohl auch das nicht zu kurz kommen darf und wird.

- **Möchten Sie Ihrer Nachfolgerin etwas mit auf ihren Weg geben?**

Für mich standen und stehen die Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten – und zwar alle – immer im Mittelpunkt aller meiner Entscheidungen. Ich habe immer versucht, Entscheidungen zu treffen, die mit meinen ethischen und christlichen Grundwerten in Übereinstimmung sind. Glücklicherweise kann ich heute rückwirkend betrachtend sagen, dass mir das wohl gelungen ist. Frau Heller und ich arbeiten nun schon seit einigen Jahren zusammen und ich weiß, dass für sie eine wertebasierte Führung von elementarer Bedeutung ist. Daher sehe ich nicht unbedingt die Notwendigkeit, Frau Heller „etwas mit auf den Weg zu geben“. Ich wünsche ihr nur ganz einfach die Kraft und die glückliche Hand, die sie benötigt, das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Und damit sind wir wieder bei den Menschen. Ich will nicht sagen, dass die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung immer ein „Zuckerschlecken“ war, aber die Zusammenarbeit war bei aller kontroversen Diskussion immer von hohem Respekt und absolutem Vertrauen geprägt. Diese Form der Zusammenarbeit würde ich mir auch für Frau Heller wünschen.

- **Vielen Dank für das Interview und alles Gute für Sie Herr Keusen.**

- Das Interview führte Klaus Hammer