

HET GROOTSTE LOGISTIEKE PROJECT OOIT

Van maart 2002 tot april 2003 hebben zo'n 1000 Chinezen een 50 jaar oude staalfabriek van Hoesch in Dortmund uit elkaar gelast en op transport geplaatst. Vanuit de binnenhaven vertrok bijna elke dag een vracht naar Antwerpen. Daar vertrok het zeetransport richting Zhangjiagang, een havenstad aan de Yang Tse-rivier in de Oost-Chinese provincie Jiangsu. De daar gevestigde staalgroep *Jiangsu Shagang Group* kocht de fabriek voor een vriendenprijsje.

Met een totaal cargo van 250.000 ton is dit de grootste logistieke operatie die ooit in één fase werd afgewerkt. *Trends* volgde het hele traject. Redacteur *Hans Brockmans* en fotograaf *Wouter Rawoens* brachten een bezoek aan Dortmund, waar ze de Chinese arbeiders bij de afbraak aan het werk zagen. Ze duiden de logistieke en maritieme afwikkeling in Antwerpen. Een reis naar Sjanghai en Jiangsu geeft meer inzicht in de motieven van de aankoop, en uitsluitel over het uiteindelijke resultaat van de operatie.

Deze week brengt *Trends* het Duitse luik. De volgende nummers komen Antwerpen en China aan bod.

DUITSE STAALFABRIEK VERHUIST BOUT VOOR BOUT NAAR CHINA

De verdwijntruc met een staalfabriek

De voorbije decennia verloren meer dan 25.000 staalarbeiders hun baan in twee fabrieken in Dortmund. In maart 2002 begon een uniek logistiek project: 1000 Chinezen lasten de installaties uit elkaar, labelen en verschepen 250.000 ton goederen naar China, waar de staalonderneming Jiangsu Shagang de stukken weer in elkaar puzzelt.

Dortmund (Duitsland)

«Sicherheit – Ordnung – Sauberkeit,” beveelt de tekst op de fabriekshal van Hoesch in Dortmund. Het is een zonnige dinsdagavond in maart 2003. In de verte dreunen vette carnavalschlagers. Iets na zes uur 's avonds druppelen de Chinese arbeiders uit de hallen. Ze slenteren op hun pantoffeltjes naar het 'hotel', de kantoren van de gesloten staalfabriek.

Van maart 2002 tot april 2003 braken 1000 Chinezen de oude Hoesch-fabrieken af, klaar voor transport richting Zhangjiagang. In deze stad aan de Yang Tse-rivier bouwt het staalconcern *Jiangsu Shagang Group* de fabriek weer op. „Zo'n project is een loterij,” grinnikt *Bernd Majewski*, operationeel manager van *Rohde & Liesenfeld (R&L)*, het expeditiebedrijf dat het 9000 kilometer lange transport van het 'Shagang Project' coördineert. „Je schroeft een staalfabriek uiteen en hoopt dat ze er niet uitkomt als een koekjesbakkerij.”

Alleen het bier is gebleven

Met de verkoop van de oude installaties eindigt een tijdperk van anderhalve eeuw ijzer en staal. In 1841 bouwde *Hermann Diedrich Piepenstock* in Dortmund-Hörde de eerste walserij. Hoesch startte in 1871 in het noorden van de stad. Op het hoogtepunt in 1964 stelde de onderneming 40.000 arbeiders tewerk. Het aantal *Dortmunder* groeide in één eeuw van 70.000 tot meer dan 600.000 vandaag.

Georg Schulte, directeur van de *Dortmundse Industrie- und Handelskammer*, noemt de inplanting van Hoesch een draak. „De stad groeide rond drie van elkaar gescheiden productievestigingen. Het staal verschoof van de ene site naar de andere, dwars door woongebieden en winkelcentra. Heel de infrastructuur van Dortmund is geënt op Hoesch.”

Staal beheerst ook de economie. Schulte verwijt de overheden dat ze het economisch beleid voor 100% op kolen en staal concentreerden. „Wat goed was voor Hoesch, was goed voor Dortmund. Economische alternatieven maakten geen kans. Het Duitse staal was op sterven na dood en toch bleven de subsidies toestromen. Tegelijk vroegen en kregen de arbeiders hoge lonen. Dat deed — letterlijk — de deur dicht.”

De goedkope invoer uit het Oostblok leidde tot saneringen. In 1992 werd Hoesch overgenomen door de Essense concurrent *Krupp*, die zeven jaar later op zijn beurt werd opgeslokt door *Thyssen* uit Düsseldorf. In maart en april 2001 gingen in Dortmund een sintelinstallatie (4,3 miljoen ton capaciteit), twee hoogovens (2,9 miljoen ton), een staalfabriek en -gieterij (4,3 miljoen ton) en een warmwalserij (3,6 miljoen ton) dicht. „Duisburg en Dortmund overlappen elkaar, ö klinkt het bij *ThyssenKrupp*. „Dat had geen enkele zin. De 55-plussers kregen gunstige uitstapvoorwaarden. De rest kon terecht in Duisburg. Beter een uur of drie pendelen dan werkloos zijn.”

In de fabrieken in Phoenix en Westfalenhütte werkten een kwarteeuw geleden 27.000 mensen; vandaag nog 2000. Dortmund stond voor zes miljoen ton staal, zes miljoen ton steenkool en zes miljoen liter bier. *Georg Schulte*, koeltjes: „Vandaag hebben we nul staal, nul steenkool en — gelukkig — nog 5 miljoen liter bier.”

„Is de fabriek te koop?”

Enkele weken na de sluiting klopt een Chinese delegatie aan bij ThyssenKrupp. Of de directie haar 50 jaar oude staalfabriek wil verkopen? *Hans-Joachim Plück*, directeur bij *Thyssen Mannesmann Handel*, brengt beide partijen bij elkaar. Hij werkt met zijn in tweedehandsfabrieken gespecialiseerde handelsonderneming al in 1999 met de Shagang-directie.

„Een klein wereldje,” noemt hij zijn sector. „Je weet waar installaties sluiten en wie vecht om aan de stijgende vraag te kunnen voldoen. Ook ken je de ambitieuze ondernemingen die risico's durven te nemen. *Jiangsu Shagang* is zo'n bedrijf. Ons succes is een neus die wereldwijd deals ruikt.”

Jiangsu Shagang Group en *Thyssen Krupp Stahl AG* tekenden in juni 2001 een intentieverklaring. Drie groepen onderhandelaren — managers, experts, ingenieurs — vliegen richting Dortmund. De onderhandelingen verlopen op z'n Chinees: keihard. Plück, die optreedt voor ThyssenKrupp: „Chinese onderhandelaren stellen deelakkoorden voortdurend weer ter discussie, wat bij westerlingen wel eens de haren ten berge doet rijzen. Je houdt daar rekening mee. Ik ben net zo hard als de Chinezen en deed net hetzelfde.”

Koopjes bij ThyssenKrupp

Jiangsu Shagang weet dat ThyssenKrupp miljoenen zou moeten betalen als het zijn installaties zelf zou ontmantelen en als schroot verkopen. „Duitsland was de installaties liever kwijt dan rijk. Dat was onze achilleshiel,” weet Plück. Uiteindelijk ondertekenen de partijen het contract in oktober 2001 in Zhangjiagang.

Volgens een Chinese bron telt *Jiangsu Shagang* 200 miljoen euro neer voor de metallurgische installaties, de sintelfabriek, de warmwalserij, de hoogoven (alle in de Westfalenhütte), en voor de Phoenix-staalfabriek. Op het transport naar Zhangjiagang plakt een prijskaartje van 100 miljoen euro. Het stuk grond van 1,3 vierkante kilometer in China en de heropbouw kosten samen 1 miljard euro.

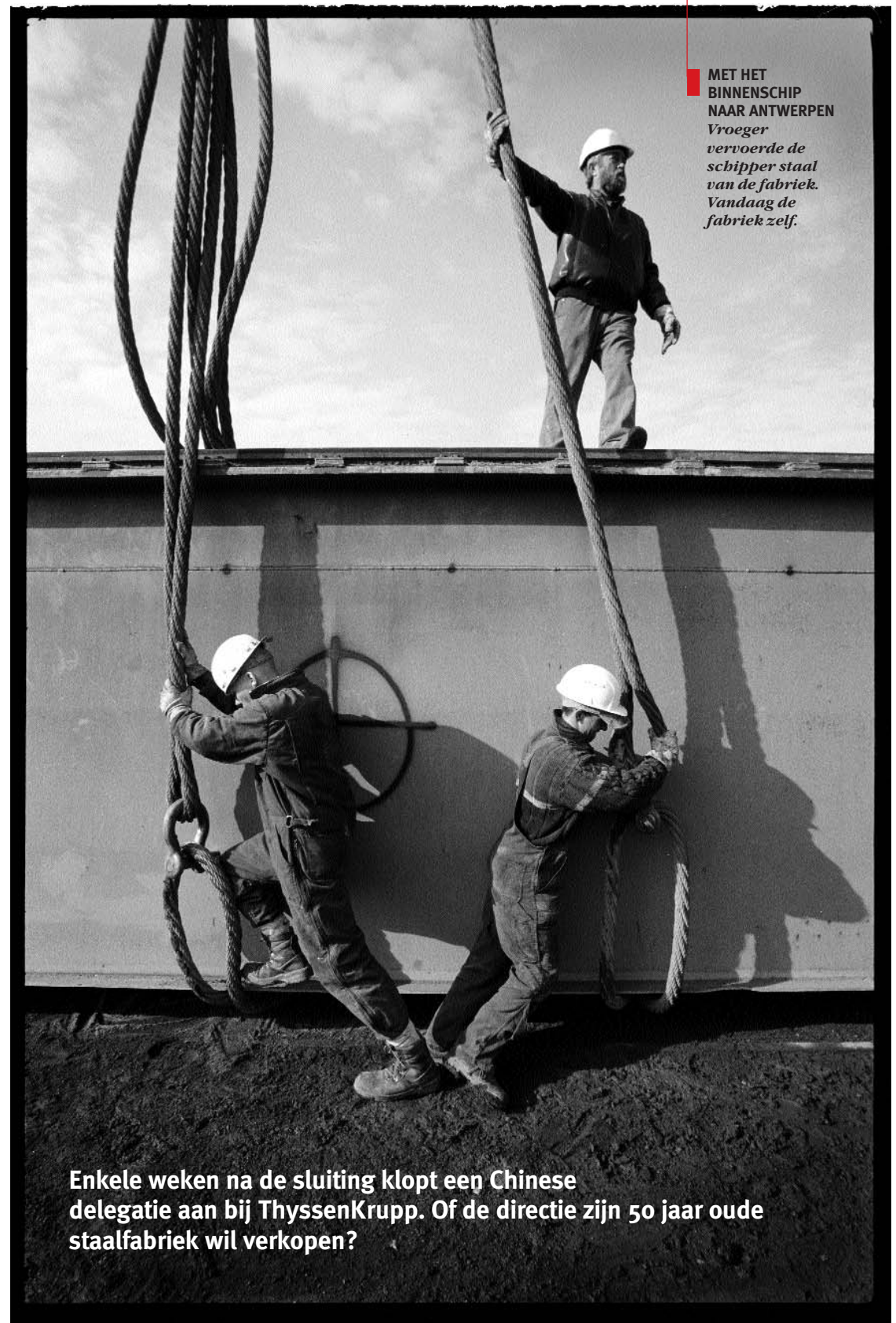
In totaal betaalt *Jiangsu Shagang* slechts de helft van de prijs voor wat een nieuwe fabriek zou hebben gekost. Bovendien draait ze na drie jaar op kruissnelheid, terwijl de levering, montage en installatie van een nieuwe installatie zes jaar duurt.

Plück, 22 jaar actief in de handel van tweedehandsfabrieken, bestempelt het project als „het symbool van de perfect werkende vrije markt. Met moderne logistiek verplaats je een installatie van een land waar ze geld kost, naar een regio waar ze winst maakt. Koper, verkoper en dienstverleners verdienen eraan. Iedereen tevreden, niet?”

Weg, Deutsche Gründlichkeit

Het eerste transport richting *Jiangsu* bestaat uit 40 containers vol blauwdrukken. „De Chinese ingenieurs kunnen deze operatie perfect aan,” getuigt Plück. „Twintig jaar geleden pronkte Duitsland nog met zijn technologische superioriteit. Dat is echt voorbij. Geloof me, ooit wordt deze fabriek een concurrent van ThyssenKrupp op zijn thuismarkt.”

Een kwartmiljoen ton ijzer- en staalconstructies, motoren, kranen, elektrische installaties, moeren, bouten, kabels en hoogovendelen zo groot als een parochiekerk worden elk afzonderlijk gemerkt door de arbeiders. *Sigurd Beres* van expeditie R&L controleert de afbraak van de installaties op de terreinen van in totaal 206 hectare. Als hij tijdens het gesprek merkt dat er een cijfertje ontbreekt op een machineonderdeel, trommelt hij met zijn walkietalkie de ploegbaas op. Aanpassen of het stuk blijft hier, gromt hij. „De markering is noodzakelijk voor de efficiëntie van het transport,” aldus Beres. „Je zult in China maar vaststellen dat een belangrijk stuk ontbreekt, en de heropbouw van de fabriek moet ■■■



MET HET BINNENSCHIP NAAR ANTWERPEN Vroeger vervoerde de schipper staal van de fabriek. Vandaag de fabriek zelf.

Enkele weken na de sluiting klopt een Chinese delegatie aan bij ThyssenKrupp. Of de directie zijn 50 jaar oude staalfabriek wil verkopen?

■■■ worden uitgesteld tot het een maand later arriveert.”

Beres' zenuwen worden danig op de proef gesteld. „Duitsers en Chinezen doen samenwerken is zoals water met vuur willen mengen. Onze Chinese collega's stellen

eenvoudige afspraken over het dagprogramma constant ter discussie. En dat gooien ze dan weer in de groep. Urenlang.”

‘Deutsche Gründlichkeit’ is geen gezagsargument. Beres moet de Chinezen keer op keer overtuigen om de operaties naar zijn normen uit te voeren: „Elk idee moet uit hun hoofd komen.”

In november 2003 trad in China de eerste assemblagelijin in werking. Een jaar vroeger dan gepland. Verkeerd gepland door Rohde & Liesenfeld? Het woord ‘verkeerd’ staat niet in Beres' vocabularium. „Zo'n operatie kún je gewoon niet plannen,” verklaart hij. „We transporteren een half miljoen kubieke meter goederen. Op vrachtwagens geladen zou dat een colonne van 110 kilometer zijn. De omvang van deze logistieke operatie is uniek, en onmogelijk op een dag-per-dagbasis in te schatten.”

De snelheid hangt samen met de Chinese manier van werken. „Duitsers zouden zo'n machine geduldig uiteenschroeven onder leiding van ervaren ingenieurs, maar een Chinees hanteert de grove borstel,” getuigt Beres. „Ze lassen de stukken ruw uit elkaar en gooien ze op transport. Gebroken? Ze zullen er thuis wel een mouw aan passen.”

Derdewereldlonen in Duitsland

De Hoesch-fabrieken vormen een soort van lagelonenclave in Dortmund (werkloosheid: 14%). Bouwvakker *Yong Cheng Mu* verdient iets meer dan thuis: een maandloon van 2000 yuan (200 euro). Zelf houdt hij 50 euro zakgeld over en de rest stuurt hij naar zijn familie in Xi'an (provincie Shaanxi). Glunderend: „Het weer is hier goed en het bier oké. Wat wil je nog meer?”

Sigrid Kuhnke-Glückner, die het project voor ThyssenKrupp leidt, betoogt dat er geen alternatief was voor de overkomst van de Chinezen. „Met peperdure Duitsers was de verkoop gewoon niet doorgestaan.”

Tijdens een interview op zijn hoofdkwartier in Zhangjiagang repliceert *Shen Wen Rong*, chief executive officer (CEO) van Jiangsu Shagang, dat de kostenbesparing slechts marginaal is in vergelijking met het totale budget. „Het is een operationeel gedreven beslissing. Dezelfde arbeiders die de fabrieken afbreken, bouwen ze efficiënter op dankzij hun in Duitsland verworven knowhow. Ik kan toch moeilijk 1000 Duitsers naar China laten afzakken om dat te doen? De tolken zouden hun werk hebben.”

De vakbond staat erbij en kijkt ernaar. *Jürgen Meier*, voorzitter van het staalarbeidersverbond *IG Metall Dortmund*: „ThyssenKrupp is ons terrein, en daar hebben we voor onze leden een sociaal aanvaardbare sluiting uit de wacht gesleept. We staan machteloos tegenover de manier waarop de nieuwe eigenaars van de fabriek hun personeel behandelen.”

„Mitbestimmung, noemen we dat hier,” zegt Georg Schulte van de Handelskamer. „Patronaat en vakbonden die in de raad van bestuur uitmaken wat goed is voor hun leden of hun personeel. En als de vakbondsvertegenwoordigers ermee instemmen, hoe kun je dan van de leden verwachten dat ze de stad op stelten zetten?”

Het *Amt für Arbeitsschutz* houdt de veiligheid van de werken continu in het oog. Naar verluidt is er in heel de periode geen ernstig ongeval gebeurd. *Yong Cheng Mu* is nochtans niet te spreken over de werkomstandigheden. „Dortmund is stoffig en vuil in vergelijking met de Maleisische werf waar ik ooit heb gewerkt.”

„Met moderne logistiek verplaats je een installatie van een land waar ze geld kost, naar een regio waar ze winst maakt. Iedereen tevreden, niet?”

Vrije tijd is zeldzaam

De Chinese arbeiders werken zes dagen per week, tien uur per dag. Hun zeldzame vrije tijd spenderen ze meestal ter plaatse. Het eten wordt bereid door de eigen kok *Zhang Changyi* en zijn ploeg. „Onze mensen willen hun eigen keuken,” glundert hij, terwijl hij met een soort schop in een enorme pan roert. „Of dacht je dat ze genoeg nemen met zuurkool met worst?”

Ju Xiaojun, een van de tolken, bracht wel eens een bezoekje aan het Chinees restaurant in de buurt. „Niet echt mijn smaak (*nvdv* - en evenmin de onze),” klinkt het, terwijl hij een blik werpt op het enorme televisiescherm waarop een Chinese schone schettert. „De Duitse afhaalchinese is niet allen slecht maar ook duur.”

Collega *Yong Cheng Mu* raakt er niet over uitgepraat dat de Duitse winkels dicht zijn op zondag, zijn enige vrije dag. „Een vreemde gewoonte,” schokschoudert hij. „Je zaak sluiten als iedereen vrijaf heeft. Uit nieuwsgierigheid had ik het winkelcentrum wel eens willen zien. Toen we vroeger in het buitenland werkten, sleurden we apparaten en andere Westerse spullen mee terug. Vandaag is dat zinloos. Alles wat hier in de winkel ligt, vind je ook bij ons.”

Na het avondmaal trekken de bouwvakkers naar hun kamer, waar ze met z'n zessen slapen. De ingenieurs overnachten in de luxeversie: een vertrek met vier bedden. Het lijkt een verschrikking: maandenlang keihard werken op 9000 kilometer van huis, zonder partner, zonder geld, zonder privé-leven. *Ju Xiaojun*, een jonggehuwde vader met een dochter, relativeert: „We zijn dit gewoon. Wat maakt het uit of ik nu 1000 kilometer ver van huis in China werk en mijn familie een jaar niet zie, of 8000 kilometer verder in Europa? Weg is weg.” De enige luxe die de arbeiders zich veroorloven zijn pintjes en vers fruit uit de lokale *Aldi*. *Ju Xiaojun*: „Het Westerse product dat ons interesseert, is deze fabriek. Die kopen we dan ook.”

Nachtelijk transport

Als *Ju Xiaojun* al een paar uur slaapt, hebben we om een afspraak met de chauffeurs van *Voss International Speditionsgesellschaft*. Die staat in voor het speciale transport naar de binnenhaven van Dortmund. Hele kruispunten worden afgezet tijdens onze tocht. Het is een surrealistisch beeld. Gewezen arbeiders zien elke nacht in hun eigen straat het spookachtige geflikker van de politiecombi's, die de uitvaart van hun oude fabriek begeleiden. „Dit is het symbool van het einde van ons staal,” mijmert projectleider *Sigrid Kuhnke-Glückner*, terwijl ze toeziet hoe een van de laatste vrachtwagens wordt geladen. „Het doet pijn om het industriële hart van het Ruhrgebied in stukken en brokken te zien vertrekken. Alles is beter dan ze te laten wegroesten. Langzaam maar zeker overwon de ratio de gevoelens.”

De stukken die 's nachts arriveren, worden voor dag en dauw op binnenschepen geladen. *Michael Nehme*, chief operations van de stouwerij *Rhenus AG & co.*, coördineert de zaken. „Er wordt in deze haven erg veel gestolen,” zegt hij, terwijl de dokwerkers een enorm gevaarte op het binnenschip vastsjorren. „Maar ik denk niet dat dieven zo'n stuk van 40 ton op hun aanhangwagentje laden.” Ongeveer 300 binnenschepen brengen de vracht via het Dortmund-Emskanaal — meer dan een eeuw de logistieke slagader van het Ruhrgebied — en het Rijn-Scheldekanaal naar Antwerpen.

De binnenhaven leefde van kolen en staal. Hoe desastreus is de sluiting van Hoesch voor lokale stouwers? ■■■

NACHTELIJK KONVOOI NAAR DE BINNENHAVEN

Werkloze staalarbeiders zien elke dag hun fabriek door de straten van Dortmund rijden.



DE GEÏMPORTEERDE KOK UIT CHINA

Sauerkraut mit Wurst wordt niet geapprecieerd door het cliënteel.



■■■ Nehme: „Het verval is niet van de ene dag op de andere gekomen. We zijn dus niet met onze voeten in de lucht gaan zitten. Vandaag vervoeren we kolen voor krachtcentrales en gewalst staal.” Het bedrijfje van binnenschipper *Dirk Otterspee*, die het transport naar Antwerpen verzorgt, draaide tien jaar lang op Hoesch. „Vandaag vervoeren we de fabriek zelf. Wie weet wat de toekomst brengt. Misschien brengen we binnen vijf jaar wel het afgeverkte materiaal van diezelfde fabriek terug naar Dortmund.”

Een lege vlakte blijft over

Vandaag werken de Chinezen aan de heropbouw van de Duitse fabriek in Zhangjiagang. Hartje Dortmund, waar ooit de Phoenixwerke en de Westfalenhütte stampten, ligt nu een grauwe, lege vlakte van 250 voetbalvelden groot.

Ook de cokesfabriek van Hoesch is dicht. Zo'n 300 Chinezen werken er aan de afbraak, ook met het oog op de verhuizing naar China. De wijk Dortmund-Scharnorst, thuishaven van de Westfalenhütte en ooit een bruisend stadsdeel, is dood. Winkels zijn dichtgetimmerd. Negen op de tien inwoners zijn van Turkse of Poolse afkomst. Drughandel is voor velen de bron van inkomsten.

Sinds 1999 pronken politici, ondernemers en bonden met het 'Dortmundproject', een groteske wanhoopspoging. De oude Hanzestad moet het logistieke centrum van Duitsland worden. Heel klassiek presenteert Dortmund zich in het midden van concentrische cirkels, die tot de Noordzee en Tsjechië reiken. Op de oostelijke site wordt gedacht aan een vastgoedproject rond een 'Phoenixmeer'. Detail: het ligt aan een van de smerigste rivieren van Europa. Ook mikt de overheid, weer zo'n doodoener, op hightech.

Een investering van 217 miljoen euro zou in 2010 70.000 nieuwe arbeidsplaatsen moeten opleveren. „Het zal jaren vergen om te heroriënteren van staal naar ICT,” zegt Jürgen Meier van IG Metall Dortmund. „De economische crisis dwingt

„Wat maakt het uit of ik nu 1000 kilometer ver van thuis in China werk en mijn familie een jaar niet zie, of 8000 kilometer verder in Europa? Weg is weg.”

ons tot realisme. We zijn dus blij met elke nieuwe job.”

Daar zit het paard gebonden. „Dortmundse scholen leverden vroeger uitmuntende vaklui en kaderleden aan de kolen- en staalindustrie, en daar bleef het bij,” zegt Schulte. „*Entrepreneurial spirit* heeft hier nooit bestaan. Waarom zouden jonge mensen een eigen onderneming opstarten en het risico te lopen op falen, als ze moeiteloos de baan van hun vader kunnen overnemen?”

Daniel Gross, directeur van het *Centre for European Policy Studies*, trekt de parallel. „Het Ruhrgebied kon zichzelf waarmaken met drie troeven: de rivier, kolen en staal. Een pracht van een combinatie voor een land in heropbouw. China neemt die rol over. Er is nood aan kolen en staal. De Yang Tse-rivier geeft de provincies rond Sjanghai toegang tot de wereld, net als de Ruhr dat ooit voor Duitsland deed. De verhuizing van de fabriek is pijnlijk voor Duitsland. Pijnlijk, maar onvermijdelijk. Onze enige kans is de focus op hoogwaardige niche-industrieën en de uitbouw van een diensteneconomie.”

Eén ding weet Herr Schulte van de Industrie- und Handelskammer zeker: „De I in IHK kunnen we ondertussen wel schrappen.”

HANS BROCKMANS ■
Hans.brockmans@trends.be



Deze reeks kwam tot stand met steun van het Fonds Pascal Decroos.