



50 JAHRE STAHL AUS KEHL
1968 – 2018







50 JAHRE
STAHL AUS KEHL

EINE CHRONIK



CHRONIK

50 JAHRE: STAHL AUS KEHL

Es ist den Eigentümern gelungen, die Badischen Stahlwerke mithilfe einer breiten Produktpalette und gelebter Kundennähe zum größten Bewehrungsstahlanbieter in Deutschland auszubauen. Angesichts der Rückschläge, die es in 50 Jahren Unternehmensgeschichte auch gab, ist das bemerkenswert.

Von großem Vorteil für diese Entwicklung war es, das Stahlwerk im Hafen Kehl zu errichten, um so Transportkosten zu sparen. Gleichzeitig wurde verdientes Geld stets in den Erhalt und Ausbau der Maschinen und Anlagen gesteckt. Damit ist die BSW trotz ihrer 50 Jahre nach wie vor bestens in Schuss und muss sich vor Wettbewerbern nicht verstecken.

Von entscheidender Bedeutung sind jedoch die Menschen. Angefangen bei den Eigentümern, die nachhaltig und langfristig denkend die Unternehmen aufbauten und führen. Dazu gesellte sich die Überzeugung, dass nur gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem erfolgreichen Wachstum beitragen. In diesem Sinne hat man frühzeitig in die Aus- und Fortbildung der Beschäftigten investiert. Erfreulicherweise wird diese Praxis von der nächsten Eigentümergeneration fortgesetzt.

Doch was erwartet uns in den kommenden 50 Jahren? Man wird an den bewährten Instrumenten festhalten: weitere Investitionen in Maschinen und Anlagen aber vor allem in die Beschäftigten. In Zeiten des demografischen Wandels wird es eine der Hauptaufgaben sein, motivierte Jugendliche für die Arbeit in einem Heißbetrieb zu gewinnen.

Daneben sind aber auch von der Politik gesetzte Rahmenbedingungen Voraussetzung für eine positive Entwicklung. Energiekosten, CO₂-Handel und freier Wettbewerb sind nur einige Themen, von denen wir abhängig sind. Hier steht zu hoffen, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden.

Doch bei allem, was kommen mag: Wir werden auch zukünftig in schlechten Zeiten nicht schwer- und in guten Zeiten nicht hochmütig sein.

In diesem Sinne „Glück auf“!

Herzlichst



Markus Menges, Geschäftsführer



Michel Hamy, Geschäftsführer

INHALT

DIE CHRONIK 50 JAHRE STAHL AUS KEHL



1968 – 2018

DER REIHE NACH

- 8** 1968: **Die Gründung des Stahlwerks**
- 16** Der Feuermacher: **Willy Korf**
- 20** 1968–1980: **Entwicklung des Personals**
- 26** 1980er: **Das Tempo der Japaner**
- 28** 1982: **Ein Konkurs mit Folgen**
- 36** Aufschwung: **Eigentümerwechsel**
- 40** Betriebsrat: **Gelebte Eigenverantwortung**
- 45** 1986: **Die Gruppe wächst**
- 48** Fachkräfte: **Ausbildung vor Ort**
- 52** Die Gruppe: **Tochterunternehmen der BSW**
- 57** Bewusstsein: **Das Stahlwerk und die Umwelt**
- 60** Drahtwalzwerk: **Auf in die Zukunft!**

DIE MENSCHEN

- 64** Von Weisheit und Mut: **Horst Weitzmann**
- 69** Auf ins Morgen: **Katja Weber im Interview**
- 72** Der Mann für die Belegschaft: **Frank Zehe**
- 74** Fast wie beim Nudelmachen: **Dominik Kässinger**
- 76** Vom Azubi zum Meister: **Thomas Arnold**
- 78** Der Mann für die Technik: **Reiner Hagemann**
- 80** Der Schritt über die Grenze: **Pierre Kurtz**
- 82** Kein Problem mit heißen Eisen: **Jürgen Köbel**
- 84** Zur Zukunft: **Michel Hamy und Markus Menges**



TECHNIK TOTAL

- 92** Vom Schrott zum Stahl: **Im Stahlwerk**
- 100** Vom Stahl zum Draht: **Im Walzwerk**
- 106** Vom Rhein in die Welt: **Die Logistik**



RUND UM DIE BSW

- 112** Nachwuchs: **Ausbildung bei der BAG**
- 116** Forschung **mit der Hochschule Offenburg**
- 120** Eine Leidenschaft: **Kunst in Kehl**



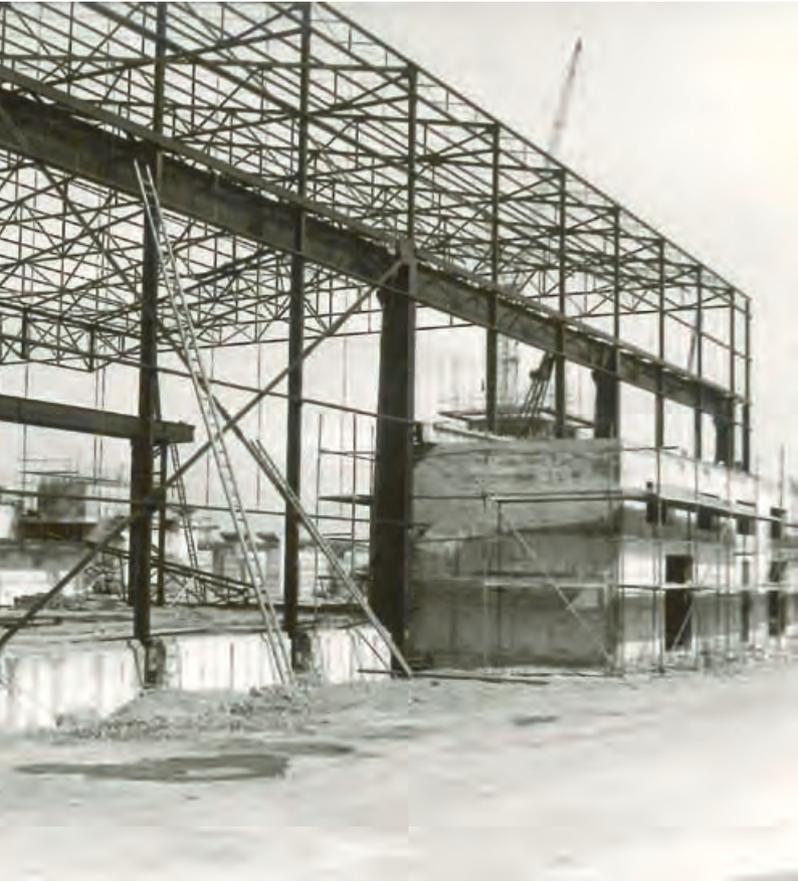
Stahl aus Kehl – das sind 50 Jahre voller spannender Geschichten. Von den Anfängen in den 1960er-Jahren bis ins 21. Jahrhundert begegnen einem Tränen und Triumphe, Momente des Trotzes und der Taktik. Vor allem aber geht es um Menschen, die hier etwas wirklich Großes geschaffen haben. Und das gegen alle Widerstände...

DES DIE GRÜNDUNG STAHLWERKS

*Es fing klein an im Rheinhafen in Kehl, als Willy Korf
1968 die Badischen Stahlwerke gründete. Die Konkurrenz
von der Ruhr war davon dennoch nicht begeistert ...*

Schon in den frühen 1950er-Jahren hatte der Unternehmer Willy Korf Kontakt mit Baustahlmatten, als er einen Zulieferbetrieb nach dessen Pleite im Siegerland übernommen hatte. Mit Korfs Süddeutsche Drahtverarbeitungswerke GmbH in Kehl wurde ab 1955 daher auch die Produktion von Baustahlmatten begonnen.

Korf stand im Windschatten der großen Monopolisten: Ruhrwerke, Klöckner, Saarstahl, Thyssen. Diese hatten ihre Betriebe in der Baustahlgewebe GmbH vereinigt und durch Patente ihre Monopolistenrolle abgesichert. Darunter fiel im Maschinenbau auch die Produktion von Mattenschweißmaschinen. Hier umging Korf geschickt Patente und erkannte, dass es sinnvoll war, dieses Produkt, das ja im Transport wesentlich aus Luft besteht, regional zu fertigen, um Fracht zu sparen. So begann er in der Kehler Weststraße mit einem Baustahlmattenbetrieb, setzte das im Großraum München fort, war ▶



Bereits in den 1950er-Jahren hatte Willy Korf mit der Süddeutsche Drahtverarbeitungswerke GmbH die Produktion von Baustahlmatten begonnen

Den großen Monopolisten von der Ruhr war Korf ein Dorn im Auge, weshalb sie ihm ein lukratives Angebot machten, den

Betrieb abzugeben und zehn Jahre lang auf die Produktion von Baustahlmatten zu verzichten. Schließlich investierte Korf in ein Betonstahlwalzwerk auf der heutigen Stahlwerk-Insel in Kehl

Im Jahr 1968 gründete Willy Korf die Badischen Stahlwerke



Oben: Blick auf Korf-Transport und Drahtverarbeitung (1960er-Jahre). Heute ist hier der Sitz der BSW Anlagenbau und Ausbildung GmbH (BAG)

Unten: Die Badischen Stahlwerke während der Bauphase des Werks in der Graudenzer Straße (hier die „Speckhalle“)



› im Ruhrgebiet tätig und auch in Hamburg. Dieser neue Konkurrent war naturgemäß dem großen Gemeinschaftsunternehmen ein Dorn im Auge, und so machten die Verantwortlichen der Baustahlgewebe GmbH dem Außenseiter Korf Anfang der 1960er-Jahre ein lukratives Angebot, seinen Betrieb abzugeben und dabei eine Wettbewerbsklausel zu unterschreiben, wonach er zehn Jahre keine widerstandspunktgeschweißten Baustahlmatten herstellen werde. Korf bekam damals für seine Verhältnisse viel Geld und versuchte, die Baustahlmatten mit einer Spritzgussverbindung herzustellen, was große Freude am Markt auslöste. Aber von den Eigenschaften her konnten diese nicht mit verschweißten Gittermatten konkurrieren.

Blick nach Italien

Aber als Unternehmer ließ Korf nicht locker.

Er sah am Standort Kehl eine Zukunft und beschloss, in ein Betonstahlwalzwerk zu investieren und auf dem heutigen Stahlwerksgelände zu bauen, das damals noch die Viehweide der in unmittelbarer Nachbarschaft gelegenen Gemeinde Auenheim war.

Es bedurfte großen Verhandlungsgeschicks, den Auenheimer Bürgermeister Albert Heidt dazu zu bewegen, das Gelände dem Hafen zu verkaufen, da dieser als Körperschaft öffentlichen Rechts Grundstücke, die im Besitz des Landes Baden-

Württemberg waren, grundsätzlich nur in Erbpacht vergab und nicht verkaufte.

Für damalige Verhältnisse entstand eine technisch durchaus einwandfreie Walzwerkslösung mit der Firma Danieli aus Italien. Mit einem mechanischen Antrieb wurden nebeneinander angeordnete Walzgerüste angetrieben und das Walzgut reversiert, also hin- und herbewegt.

Das alles endete in einigen Fertigerüsten und einem Kühlbett. Zum Einsatz kamen als Vormaterial 100-Quadratcentimeter-Knüppel, die auf dem Markt beschafft werden mussten. 1965 ging dieses Walzwerk in Betrieb – und damit zu einer Zeit, als Betonstahl ein Mangelprodukt war.

BEI DER EINWEIHUNGSZEREMONIE SAGTE WILLY KORF:
„NUN WIRD MAN DEN **OPAS AN DER RUHR** ZEIGEN, WIE
MAN BETONSTAHL KOSTENGÜNSTIGER HERSTELLT!“

Konkurrenz für die Großen

Der Markt, Händler und Kunden waren froh, eine weitere Lieferquelle zu haben. Korf hatte nach kurzer Zeit schon spürbare Marktanteile gewonnen.

Die Ruhrwerke merkten, dass sie sich mit der Halbzeuglieferung einen Konkurrenten großzogen, und begannen, ihre Lieferungen zu drosseln. Das veranlasste Korf, nun nach dem Muster der norditalienischen Bresciani ein (schrottbasiertes) Elektrostahlwerk, bestehend aus zwei Elektroöfen und zwei Strang- ›



- › gussanlagen, zu bauen. Dazu neben dem Stabstahlwalzwerk eine zweiadrige Drahtstraße, welche die Firma Schloemann lieferte. Das Mini-Stahlwerk wurde in der Rekordbauzeit von knapp zwei Jahren fertiggestellt und nahm am 27. Oktober 1968 seinen Betrieb auf. Korf ließ sich die Gelegenheit nicht nehmen, das in einer großen Einweihungszeremonie auf einem Kreuzfahrtschiff der Köln-Düsseldorfer Rheinschiffahrt mit prominenten Gästen zu feiern. Dabei ließ er wie schon bei früheren Gelegenheiten die flapsige Bemerkung fallen, nun würde „man den Opas an der Ruhr zeigen, wie man Betonstahl kostengünstiger herstellt“.

Die Reaktion von der Ruhr

Die Reaktion der „Opas an der Ruhr“ ließ nicht lange auf sich warten. Die in vier regionalen Kontoren konzentrierten 32 deutschen Stahlerzeuger senkten mit dem Kontor West in der ersten Novemberwoche die Grundpreise für Betonstahl auf 305 DM pro Tonne. Eine Preissenkung um 150 DM, welche die Kalkulation von Korf, der seine Investition weit- ▶





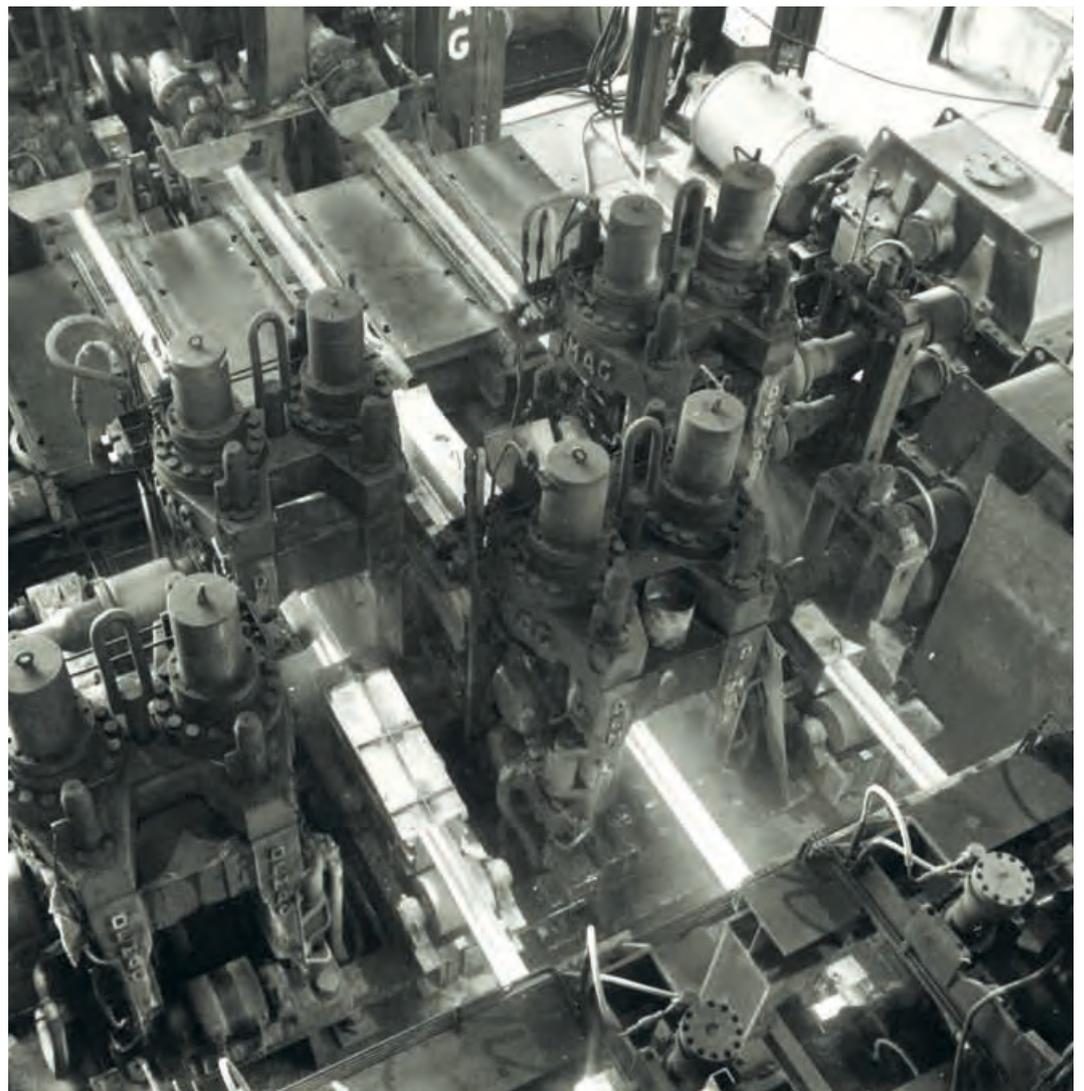
Das Mini-Stahlwerk wurde in einer Rekordbauzeit von nur zwei Jahren fertiggestellt. Am 27. Oktober 1968 wurde es in Betrieb genommen

Bei dem Werk in Kehl handelte es sich um ein schrottbasiertes Elektrostahlwerk, bestehend aus zwei Elektroöfen, zwei Stranggussanlagen, einem

Stabstahlwalzwerk und einer zweiadrigen Drahtstraße. Konzipiert und gebaut nach dem Muster der italienischen Bresciani

Bilder links und unten: Im Inneren des Drahtwalzwerks

Bild rechts: Blick auf die Drahtverarbeitung der Badischen Stahlwerke



An einem nassen Standort aus Schrott Bewehrungsstahl zu machen, zahlt sich aus. Davon überzeugte sich der Thyssen-Vorstand im Frühjahr 1969



- › gehend mit Krediten finanziert hatte, völlig über den Haufen warf. Diese durchsichtige Aktion, um den lästigen Konkurrenten schnell aus dem Wege zu räumen, fand eine enorme Reaktion in der Presse. Der damalige Vorstand der Korf-Holding in Baden-Baden und ehemalige Verkaufsdirektor der Dortmund-Hörder Hüttenunion lud Kunden in die Oberrheinhalle nach Offenburg ein,

die Nerven, denn aus Brüssel hatte sich Ernst Albrecht gemeldet, der Generaldirektor für Wettbewerb und spätere CDU-Ministerpräsident von Niedersachsen. Albrecht kündigte eine höchst peinliche Untersuchung dieses Vorgangs an und bat zunächst um Auskunft über diese überraschende Preissenkung. Es dauerte einige Zeit, bis die Ruhrwerke antworteten und die Preissenkung damit be-

gründeten, man habe die Produktion des Betonstahls für alle im Kontor West zusammengefassten Werke auf einer modernisierten Feineisenstraße in

SIEGER DES GROSSEN STAHLSTREITS IN DEN 1960ER-JAHREN WAR WILLY KORF. DIE RUHRWERKE DAGEGEN HATTEN VIELE TEURE VERPFLICHTUNGEN IN DEN BÜCHERN ...

wo Burda sonst seine Bambis verlieh. Dort bat er flehentlich die Kunden, die reichlich Aufträge platziert hatten, diese auch zu höheren Preisen abzunehmen. Alles andere hätte wohl das Aus für das eben erst angelaufene Elektrostahlwerk in Kehl bedeutet. Beim Stahlkontor West flatterten derweil ebenfalls

Oberhausen konzentriert. Die dabei mögliche Kostenreduzierung würde voll an den Markt weitergegeben.

Lügen haben kurze Beine

Das war eine durchsichtige Ausrede, denn in Oberhausen wurde noch gebaut und es



1929 – 1990 ZWISCHEN GENIE UND WAHNSINN

An Willy Korf scheiden sich die Geister. Für manche ein Hasardeur, für andere ein gescheiterter Held, war sein Leben in jedem Fall so spannend, dass man ein ganzes Buch darüber schrieb ...

Knapp 30 Jahre nach seinem Tod bei einem Flugzeugabsturz auf dem Weg nach Innsbruck ist der Unternehmer Willy Korf außerhalb seiner Familie und seines direkten Wirkungskreises wohl nur noch Kennern der deutschen Wirtschaftsgeschichte ein Begriff. Dabei gäbe es durchaus gute Gründe, sich an den Stahlbaron aus dem Siegerland zu erinnern, der von Baden aus den „Opas an der Ruhr“ (O-Ton Korf) den Fehdehandschuh vor die Füße warf.

Während seiner Hochphase in den 1970er-Jahren war Korf in der Wirtschaft so etwas wie heute vielleicht Elon Musk. Ein Grenzgänger mit genialen Zügen und ziemlich großen Plänen. Ein Rebell, der nicht mit wiederverwendbaren Raketen oder Elektroautos die Welt verändern wollte – sondern zeitgemäß mit neuartigen Herstellungsverfahren und

Mini-Stahlwerken. Dem Establishment an Rhein und Ruhr kam er zwar letztlich nicht bei, aber gegen deren Kartell- und Subventionsbündnisse hatte er eben doch einigen Erfolg. Wer dazu mehr wissen will, dem sei die Biografie von Oliver Driesen empfohlen, der Korf in einem spannenden Buch dem Vergessen zu entreißen versucht.

Spuren, Weggefährten, Gegner und Bewunderer von Korf kann man auch im 21. Jahrhundert noch finden. Denn auch wenn die Badischen Stahlwerke in Kehl heute viermal so viel Stahl produzieren wie im Insolvenzjahr 1983 – den Grundstein dafür, dass es überhaupt ein Stahlwerk am Oberrhein gibt, den hat Willy Korf gelegt. Als Sohn eines Bau- und Landwarengroßhändlers stammte Korf (geboren 1929) wie Friedrich Flick, der frühere Besitzer der Maxhütte in Bayern, aus ▶

- › dem Siegerland. Im Vergleich mit Flick aber erkennt man ein Gegensatzpaar der Wirtschaft: dort der alte Flick, der in preußischer Härte aus dem Hintergrund operierte, hier der lebenslustige Jet-Setter Korf, für den das gesellschaftliche Treiben natürlich oft auch Mittel zum Geschäft war.

Jeden Tag 100 neue Ideen

Der größte Unterschied bestand vielleicht darin, dass der kleingewachsene Korf voller Ideen, aber ohne rechten Bezug zum betriebswirtschaftlich Möglichen war. „Korf hatte am Tag hundert Ideen“, erinnert sich ein Zeitzeuge. „Davon konnten Sie 98 in den Papierkorb werfen – aber zwei waren valide.“ Umso hö-

unabhängiger vom Schrotangebot machte. So entstand in Hamburg die weltweit zweite Direktreduktionsanlage, die noch immer produziert.

Der Biograf Driesen attestiert Korf analog zu seinen unternehmerischen Stationen stets eine Mischung aus Begeisterungsfähigkeit und Gutgläubigkeit. Die Begeisterung für Amerika und die Pleiten in Afrika, das Spiel mit der Öffentlichkeit und die technische Neugier – all das machte den Unternehmer Korf aus. Im Jahr 1974 erzielte die Korf-Gruppe erstmals mehr als eine Milliarde Mark Umsatz, dazu einen „fetten Gewinn“ (nach Korfs Worten) – aber der einsetzenden Stahlkrise konnte er sich nicht entziehen.

Hinzu kamen persönliche Schicksale: erst der Tod von Kreifels, dann der Abgang von Bernhardt im Streit über die einzuschlagende Diversifikation.

Wie diese Geschichte

endete, ist bekannt und wird in dieser Chronik ab Seite 28 von Horst Weitzmann auch ausführlich geschildert.

Noch ein Midrex-Stahlwerk?

Bemerkenswert aber ist: Trotz der Insolvenz im Jahr 1983 ließ sich Korf nicht unterkriegen. 1985 gründete er die neue Korf-Transport GmbH, mit der ihm ein Neubeginn gelang. Doch gerade als der erste Früchte trug, ereilte ihn der Unfalltod bei Innsbruck. Wer weiß, was aus der Korf-Transport ansonsten noch geworden wäre – zumal sich Korf seinerzeit auch für den Bau eines weiteren Midrex-Stahlwerks starkmachte... ©

WIE KANN MAN SICH **WILLY KORF** VORSTELLEN?
AM EHSTEN **WIE EINEN ELON MUSK AUS DEN 1960ER-**
JAHREN. NUR MIT STAHLWERKEN STATT ELEKTROAUTOS.

her ist vor diesem Hintergrund der mäßigen Einfluss zu bewerten, den der Aufsichtsratsvorsitzende Max Kreifels und der von Flick gekommene Generalbevollmächtigte Wolfgang Bernhardt ausübten.

Der Aufstieg Korfs wurde von einer enormen Nachfrage in Sachen Betonstahl ermöglicht, insbesondere in den USA. Ein Jahr nach der Grundsteinlegung in Kehl hatte Korf 1969 das erste Stahlwerk in Georgetown (South Carolina) gegründet und war außerdem Anteilseigner der Internationale Baumaschinenfabrik AG in Neustadt (IBAG) geworden. 1974 gelang es ihm, die Rechte am Midrex-Direktreduktionsverfahren zu erwerben, das ihn



Links: Willy Korf bei seiner ersten Studienreise durch die USA im Jahr 1957, die ihn nachhaltig faszinierte. Nur zwei Jahre später gründete er in Kenosha/Wisconsin mit Partnern aus Chicago die Trans-American Steel Corporation TASC0

Oben: Willy Korf (li.) mit Chief Ben Olewole aus Nigeria, wo Korf 1961 das WASCO-Werk realisierte

Unten: Mit der 1951 gegründeten Korf-Transport für Holz und Baustoffe begann Korfs unternehmerische Laufbahn



1968 – 1980 ENTWICKLUNG DES PERSONALS

In den 1960er- und 1970er-Jahren kamen etliche Gastarbeiter aus dem Mittelmeerraum nach Deutschland.

Auch bei den Badischen Stahlwerken arbeitete eine Weltauswahl

Durch den frühen Tod seines Vaters war Willy Korf gezwungen, ohne gründliche Ausbildung den Handelsbetrieb in Au an der Sieg zu übernehmen. Dabei war das Beschaffen von Grubenholz für die Siegerländer Erzgruben ein wichtiger Punkt. Hier war der Schwarzwald mit seinem Holzreichtum eine ideale Quelle und Korf reiste Anfang der 1950er-Jahre regelmäßig nach Offenburg, um Holz für die Gruben einzukaufen. Er übernachtete bei einem Regimentskameraden seines Vaters in Offenburg, der ihn darauf aufmerksam machte, dass die Franzosen bis spätestens 1953 den Kehler Brückenkopf mit Hafen und Stadt wieder völlig geräumt haben würden und das dann gebildete Land Baden-Württemberg erhebliche Anstrengungen auf sich nehmen würde, um Handel und Industrie wieder in Kehl anzusiedeln.

Die große Infrastruktur des Hafens, noch zu Zeiten des Badischen Großfürsten im 19. Jahrhundert aufgebaut, lag brach. Korf sah dies als eine ideale Gelegenheit, am Wiederaufbau zu partizipieren und bemühte sich um Grundstücke im Hafen. Dabei konnte er in der Weststraße (wo heute die Badische Drahtwerke GmbH (BDW) ihren Sitz hat), ein kleines Grundstück käuflich erwerben. Dort hatte der Stinnes-Konzern, im Kohlehandel tätig, vor dem Krieg eine Brikettfabrik betrieben. Korfs Idee war, für die Bauindustrie und den erwarteten Boom im Wiederaufbau Materialien zu produzieren

und zu vertreiben. Insofern war die Gründung der Süddeutschen Drahtverarbeitungswerke GmbH ein erster logischer Schritt.

Aber, wo sollten die Arbeitskräfte herkommen? Seit dem Zweiten Weltkrieg gehörte das Elsass nicht mehr zu Deutschland und auf der rechtsrheinischen Seite wurden Industriean-siedlungen grenznah verboten. Daher gab es Arbeiter bestenfalls auf der elsässischen Seite oder man rekrutierte sie in der Ortenau aus der Landwirtschaft. Heutige Berufsbilder wie Industriemechaniker, Drahtzieher, Werkzeugmacher und ähnliches waren sehr selten.

So bemühte sich der junge Industrielle natürlich um Stammarbeitskräfte, die von anderen kleinen Industriebetrieben abgeworben wurden, beziehungsweise aus der großen Stahl- oder Drahtindustrie kommen mussten, wenn man nicht selbst den Weg wählte wollte, auszubilden.

Deutschland ruft die Gastarbeiter

Der Wiederaufbau der deutschen Industrie und in der Folge das Wirtschaftswunder waren eine Frage der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, die in der Bevölkerung beziehungsweise unter den mehr als zehn Millionen zugewanderten Flüchtlingen gefunden werden mussten. Als diese Ressourcen erschöpft waren, wurde Zug um Zug mit Gastarbeitern ergänzt.

Um Fachkräfte aus den großen Stahlunternehmen anzuwerben, schaltete Korf bei seinen Investitionen Walzwerk und dann Elektrostahlwerk große Anzeigen in der *Bild-Zeitung* und der *Westfälischen Allgemeinen Zeitung* in Duisburg, Essen und Salzgitter. Gleichzeitig wurden hiesige Arbeitnehmer eingestellt und angeleitet.

Die Zahl der Gastarbeiter nach Nationalitäten kann man nicht mehr eindeutig beantworten. Bei der Korfschen Drahtverarbeitung war die erste Gruppe ausländischer Mitarbeiter die der Spanier. Sie kamen direkt aufgrund des Anwerbeabkommens der Bundesrepublik Deutschland mit Spanien wie auch für das im Hafen ansässige Danzersche Spanplattenwerk, wo eine größere Zahl von Spaniern beschäftigt wurde. Außerdem gab es in Kehl schon eine kleine Kolonie von Spaniern: Speditoren, die sehr erfolgreich spanische Früchte und Gemüse über die Grenzstadt importierten und hier ansässig geworden waren.

Die nachfolgende Gruppe Gastarbeiter waren die Griechen. Sie kamen aufgrund einer Vereinbarung des damaligen BSW-Chefs Dr. Fuchs und dem Arbeitsamt als Hilfskräfte in die Drahtverarbeitung. Kurz danach kamen auch die Portugiesen. Bis 1968 bestand die Produktion der Kehler Korf-Unternehmen aus Matten- und Bewehrungsdraht >

Werkskapelle der Badischen Stahlwerke im Jahr 1977 zur Aufnahme der Fernsehendung „Die Musik kommt“





Oben und Mitte rechts:

Zum Betriebsklima trugen damals wie heute auch Aktivitäten außerhalb der Stahlverarbeitung bei. Über viele Jahre gab es eine Betriebsfußballmannschaft bei der BSW. Irgendwann häuften sich die Unfälle und man ließ das Kicken fürs Stahlwerke lieber wieder bleiben ...

Links: Mitarbeiter im Stahlwerk, hier der einstige Stahlwerksmeister (links) mit dem Qualitätschef (Mitte)

Unten: Stahlwerksmitarbeiter an der Stranggussanlage





Oben: Probenentnahme
im Stahlwerk

Unten: Bitte lächeln!
Gruppenbild vom Platz-
betrieb



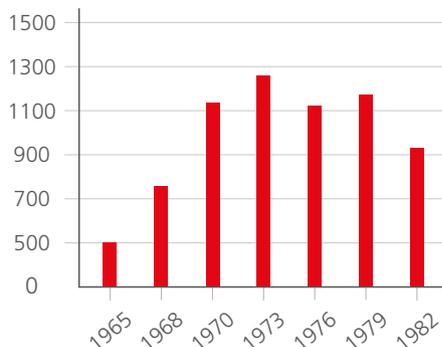


ZAHLEN DATEN FAKTEN

Mit dem Zuzug der Gastarbeiter aus dem Mittelmeerraum in den 1960er-Jahren bis in die frühen 1980er-Jahre stiegen auch bei den Badischen Stahlwerken die Mitarbeiterzahlen an. Den Höhepunkt erreichte das Unternehmen **1973** mit 1300 Mitarbeitern.

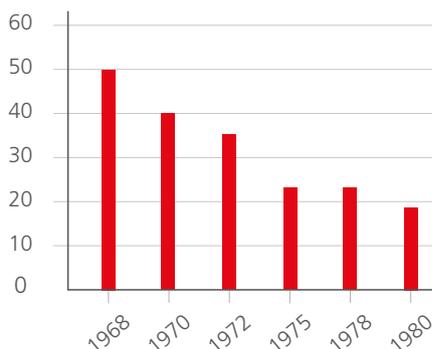
Zwischen **1986** und **1990** investierten die Badischen Stahlwerke mit mehr als 150 Millionen DM die bis dahin höchste Summe seit der Unternehmensgründung.

MITARBEITERZAHL NACH JAHREN

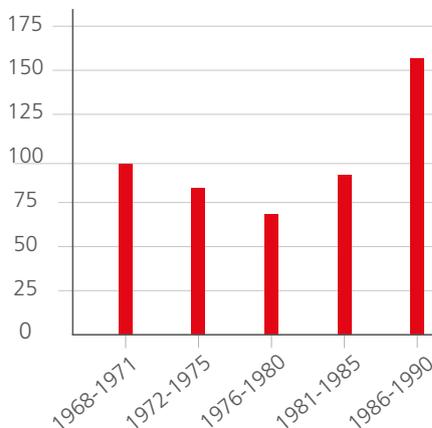


Die Grafiken: Die Charts zeigen die Personalentwicklung mit in der Spitze 1300 Mitarbeitern bei BSW – aber auch die sehr hohe Fluktuation und schlechte Produktivität

INVESTITIONEN IN MIO. DM PRO JAHR



INVESTITIONEN IN MIO. DM FÜR MEHRJAHRESZEITRÄUME



› mit einer Werkstatt und Verwaltung in der Weststraße 31. Außerhalb der Produktion gab es noch einige wenige Ausländer in der Werkstatt, darunter Ungarn und auch sehr qualifizierte Jugoslawen. Die Zuwanderer wurden durch lokale Kräfte aus dem Handwerk oder der Landwirtschaft ergänzt.

Die Zuwanderer hatten gute Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten in der deutschen Stahlindustrie sowie ordentliche Wohnungen in schönen Wohngegenden. Aber viele der Fernangeworbenen hatten Schwierigkeiten, sich der getakteten Industriearbeit und dem Schichtbetrieb anzupassen. Dies führte zu einer hohen Fluktuation. Die Einstellkriterien damals: „groß, stark und hitzebeständig“.

Clash der Kulturen

Aufgrund der hohen Fluktuation wurden Anfang 1970 die ersten Jugoslawen angeworben. Der damalige Personalchef Heino Bullwinkel flog zu Silvester 1970 nach Zagreb, um 36 vorab ausgewählte Gastarbeiter aus Kroatien in Empfang zu nehmen. Sie machten alle einen sehr gesunden und willigen Eindruck. Trotz chaotischer Verkehrsverhältnisse kamen sie pünktlich nach Kehl, wohnten für 20 DM pro Monat in der Ausländerbaracke und blieben mit minimaler Fluktuation und gutem Arbeitseinsatz im Stahlwerk.

Die berühmte Ausländerbaracke, die am Hochwasserdamm von einem Italiener namens Giovanni gemanagt wurde, leerte sich mit zunehmendem Wohlstand der Gastarbeiter. Sie entschieden sich oft, ihre Familien nachzuholen und eine Wohnung in der Region zu nehmen. Viele von ihnen leben heute in Kehl. Sie haben sich problemlos integriert.

Die erste große Krise

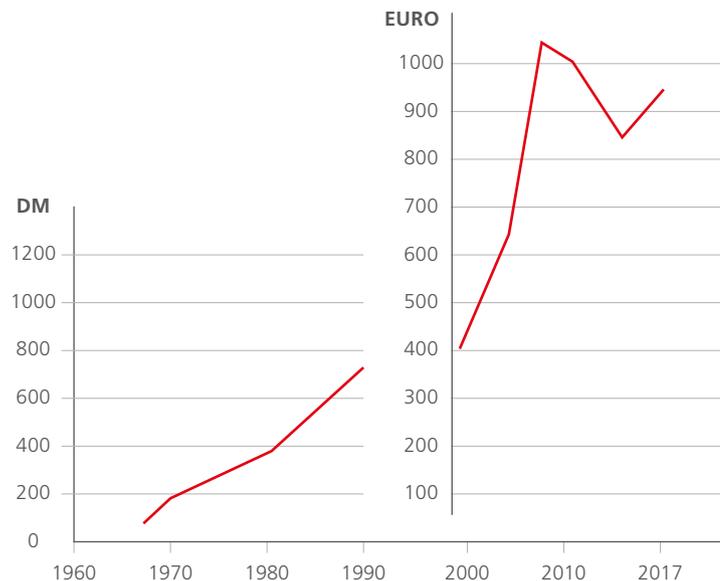
Nach der ersten großen Wirtschaftskrise 1974/1975 kam eine größere Zahl Türken als Hilfskräfte in das Stahlwerk. Sie kamen aus Anatolien, konnten nicht speziell von der BSW ausgewählt werden und wurden mit einer Welt konfrontiert, die ihnen als Muslime aus der Zentraltürkei vollkommen fremd war. Ebenso waren sie unseren Mitarbeitern fremd. Die türkischen Gastarbeiter waren voller guten Willens, aber aufgrund ihrer Bildung, Sprache und ländlicher Prägung nicht vorbereitet auf unsere Kultur. Das war ein großer Unterschied zu den vorhergehenden Gastarbeitergruppen, der dazu führte, dass eine erhebliche Zahl der türkischen Gastarbeiter mehrfach Mitte der 1970er-Jahre und dann 1980 mit einer großzügigen Abfindung und einem organisierten Transport zurückgeschickt wurde.

Der Blick über den Rhein

Dann gab es noch die Grenzgänger, die anteilmäßig zwischen 20 und 25 Prozent der Belegschaft ausmachten. Allerdings konnte man unter dem Begriff auch nicht im Entferntesten ein gemeinsames Grundverhalten verstehen. Einerseits fielen unter diesen Begriff die Elsässer, also Menschen, die den Badenern in Sprache, Kultur und Verhalten sehr nahe waren. Andererseits gehörten auch Franzosen aus dem inneren Frankreich dazu. Der Begriff führte zu vielen Diskussionen und Missverständnissen, aber machte deutlich, dass es sich um Mitarbeiter einer anderen Kultur handelte. Dieser Unterschied verschwindet heute zunehmend. Hinzu kamen außerdem Maghrebener, also Franzosen mit nordafrikanischen Wurzeln. Sie unterschieden sich von

den vorher Genannten dadurch, dass sie sich bei uns in Kehl besonders wohlfühlten. Im Vergleich zu den anderen Gruppen fühlten sie sich bei der BSW endlich gleichberechtigt und anerkannt. Zu guter Letzt kamen auch noch einige Deutsche mit Wohnsitz in Frankreich. Im Nachhinein kann man sagen, dass bei diesen Rekrutierungswellen der verschiedenen Gastarbeiter jeweils die letzte Gruppe von neuen Mitarbeitern die Underdogs waren. Sie mussten die einfacheren Arbeiten machen. Immer dann, wenn eine neue Gruppe kam, erhielten die Zuletztgekommenen einen Vornamen und eine persönliche Identität. Sie hießen dann Pierrot, Nikolaus und Ante. Sie waren nicht mehr die Underdogs, sondern gehörten dazu. ○

UMSATZENTWICKLUNG IN MILLIONEN DM (UMGERECHNET IN MILLIONEN EURO AB 1997)



Grafik oben: Die Umsatzentwicklung der Badischen Stahlwerke kannte bis etwa 1990 nur eine Richtung – bergauf. Die Wiedervereinigung brachte zwar einen kurzfristigen Bauboom mit sich, aber eben auch neue Konkurrenz

DAS TEMPO DER JAPANER

Beflügelt vom Erfolg der ersten Jahre, strecken die Badischen Stahlwerke zu Beginn der Achtziger ihre Fühler bis nach Japan aus – und das am Vorabend der großen Stahlkrise

Die bisherige Entwicklung des Unternehmens führte Anfang der 1980er-Jahre dazu, dass die neue Vorstandsgeneration einen Beratungsvertrag mit einem BSW-vergleichbaren Mini-Stahlwerk in Japan schloss (Funabashi im Großraum Tokyo). Dort lag die Pro-Kopf-Leistung exakt beim Doppelten der BSW. Wie sich bei den verschiedenen Besuchen von Gruppen, die die dortige Betriebsweise studierten, zeigte, war das einzig und allein darin begründet, dass es praktisch nur gut ausgebildete Facharbeiter gab. Auch Ingenieure taten, wenn sie in das Werk eintraten, zunächst im Stahlwerk als Schmelzer und Facharbeiter ihren Dienst, um dann im Team gemeinsam das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Die Lehre daraus war für uns: Wir mussten uns intensiv um den Aufbau einer eigenen, guten Ausbildungsabteilung kümmern. Die bisher 20 bis 30 Auszubildenden, von denen sieben bis acht jährlich den Abschluss machten,



Bloß keine Eile! In den 1980er-Jahren lag die tap-to-tap-Zeit anfangs bei 120 Minuten. Da konnte man sich mit dem Schrott Zeit lassen

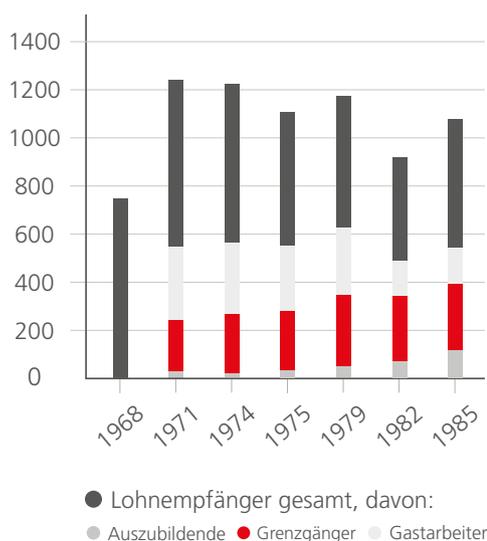
stellten einen Tropfen auf den heißen Stein dar. Bei der gewerblichen Belegschaft hatten nur knapp zehn Prozent eine abgeschlossene Facharbeiterausbildung.

Im damaligen Elektrolichtbogenofen mit 70 Tonnen Abstichgewicht brauchte man 120 Minuten von Schmelze zu Schmelze, von Abstich zu Abstich. Mit den Japanern war ausgemacht, dass mit ihrer Unterstützung diese tap-to-tap-Zeit auf 90 Minuten reduziert würde. Dafür wollten sie noch einen Extrabonus und um das Ergebnis zu demonstrieren, kam nach einem halben Jahr eine japanische Stahlwerkstruppe von Funabashi nach Kehl. Trotz guter Vorbereitung und ohne jede Absicht, das Ziel zu boykottieren, erreichten die Japaner die angestrebten 90 Minuten nicht. Nachdem sie wieder abgezogen waren, konnten die eigenen Leute jedoch mit einer spektakulären Senkung des Energie- und Elektrodenverbrauchs 87 bis 88 Minuten tap to tap schaffen. Man nannte das selbstbewusst BSW-Technologie – und nicht mehr Japantechnologie.

Die ganze Aktion zahlte sich in wenigen Monaten aus. Das Unternehmen machte denjenigen Mitarbeitern Abfindungsangebote, die

nicht in der Lage waren, ein entsprechendes Trainingsprogramm zu bewältigen. So kehrte nochmals eine beachtliche Anzahl von türkischen Gastarbeitern in ihre Heimat zurück – immerhin mit guter Abfindung. ○

BELEGSCHAFTSENTWICKLUNG BSW



Grafik oben: Mehr Auszubildende, mehr Grenzgänger und immer weniger schlecht ausgebildete Gastarbeiter: die Belegschaftsstruktur der Badischen Stahlwerke in den Jahren 1968 bis 1985



1982

EIN KONKURS MIT FOLGEN

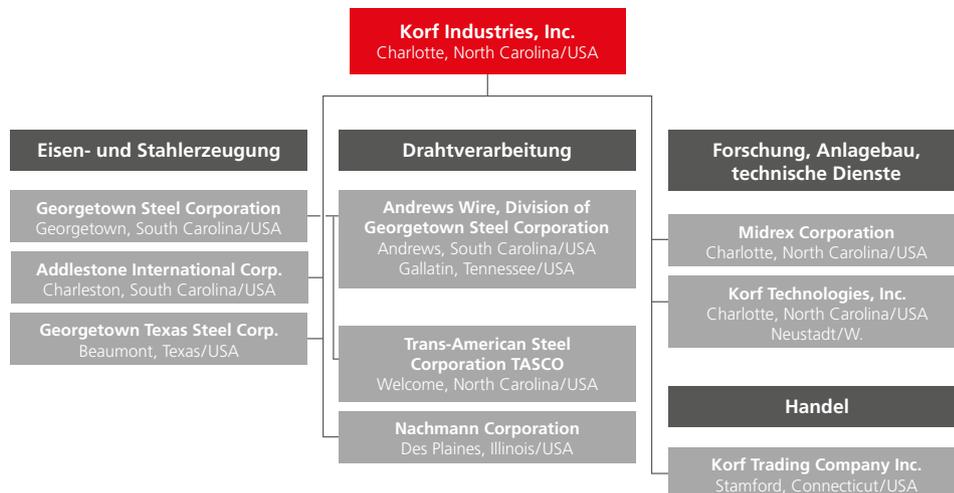
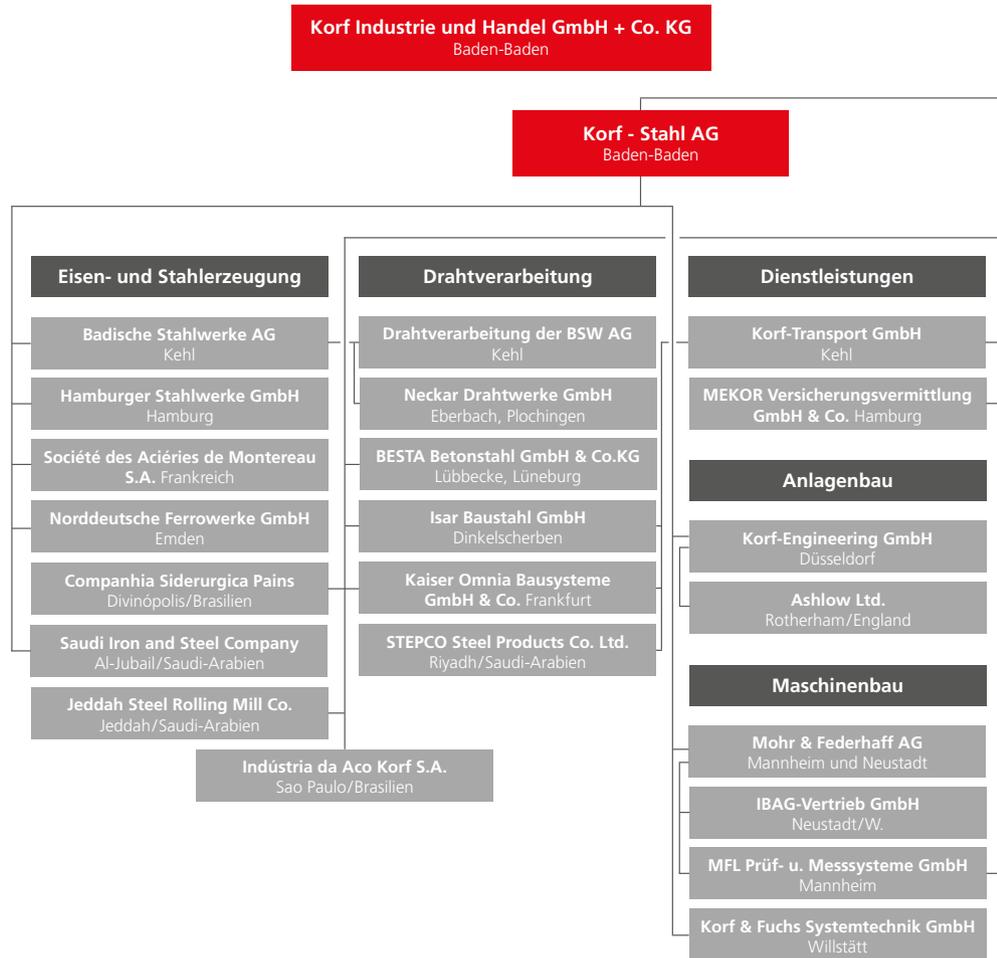
Auf den Aufschwung zu Beginn der 1980er-Jahre folgte ein jäher wirtschaftlicher Abstieg der Konzerngruppe. Doch auch diese schwierige Zeit überstand das Unternehmen

Mit dem Generationenwechsel im Vorstand entwickelte sich im Jahr 1980 eine neue Dynamik in Kehl: Horst Weitzmann wurde Sprecher und übernahm den kaufmännischen Teil, Klaus Didillon den technischen. Der dritte Ofen wurde abgebaut und man setzt strikt auf eine Linienstrategie (Ofen, Stranggussanlage, Walzwerk). Entsprechend steigerte sich die Produktivität durch einen neuen, strengen Schrottmix und die Erkenntnisse aus der Japantechnologie, wie schäumende Schlacke, keine Überhitzung der Schmelze und rasches Vergießen. Vor allem kam es zu einer Qualifikationssteigerung des Bedienungspersonals an den Öfen und Stranggussanlagen, wo es bislang immer schwierig war, Facharbeiter zu rekrutieren.

Mit dem eigenen Ausbildungswesen, das aufgezogen wurde, ergab sich die Möglichkeit, motivierte junge Menschen anzuwerben und auszubilden. Hier führte die Beratungstätigkeit der Korf-Gruppe vor allem in Saudi-Arabien zu großen Ausbildungsaufträgen, die zur Voraussetzung hatten, dass bei ▶

Links: Oha! Im Jahr 1983 kam es zu diesem Betriebsunfall: Ein Schrottkran brach und fiel ins Wasser – der Kranfahrer schwamm kurzerhand wieder an Land...

KONZERNSTRUKTUR DES KORF-IMPERIUMS 1980



› der BSW entsprechende Einrichtungen geschaffen wurden. Diese wurden nicht nur genutzt, um gegen gutes Honorar ausländischen Stahlwerkern Kenntnisse zu vermitteln, sondern eben auch eigenes Personal zu schulen und entsprechende Metallausbildungsberufe in größerer Zahl mit Erfolg zum Abschluss zu bringen. Wie an anderer Stelle beschrieben, war die Produktivitätssteigerung bereits in der zweiten Hälfte des Jahres 1980 erheblich. Dabei zeigte sich auch, dass es notwendig war, den langjährigen technischen Vorstand, den Stahlwerkschef und den Walzwerkschef abzulösen. Im Jahr 1980 waren ergebnismäßig noch viele Abfindungen von Gastarbeitern zu verkraften, die der deutschen Sprache nicht mächtig waren und deshalb nicht geschult werden konnten. Dennoch stellte sich im Jahr 1981 trotz schwieriger Marktverhältnisse und Produktionsmengenbeschränkungen durch die entsprechende Produktivitätssteigerung ein positives Ergebnis ein. 1982 konnte man sagen, dass die BSW den Turnaround geschafft hatten. Schwesterunternehmen nutzten allerdings die Chance dieser schnellen Verbesserung durch Übertrag von Erkenntnissen aus Japan nicht, insbesondere nicht die amerikanischen Werke. Eine Ausnahme war die SAM im Großraum Paris. 1982 ergab sich in der Korf-Gruppe die dramatische Situation, dass – mit Ausnahme der BSW – in Deutschland kein Unternehmen operativ schwarze Zahlen schrieb. Im Maschinenbau, bei Mohr & Federhof, eskalierte die Situation und in der amerikanischen

Gruppe ergab sich statt eines erwarteten Jahresgewinns von 50 Millionen ein Verlust von 70 Millionen US-Dollar. Obwohl der Konzern-Chef Korf immer wieder auf die guten Beispiele BSW und SAM hinwies, wurden die Banker zusehends nervöser.

Vertrauen aus Stuttgart

Alleine das Land Baden-Württemberg hatte mit Frau Dr. Möller aus dem Wirtschaftsministerium weiter Zutrauen, insbesondere zu der BSW, durch Qualifikationssteigerung und überschaubare investive Maßnahmen die Produktivität und damit die Ergebnissituation nachhaltig zu verbessern. So unterbreitete der Vorstand der BSW in Abstimmung

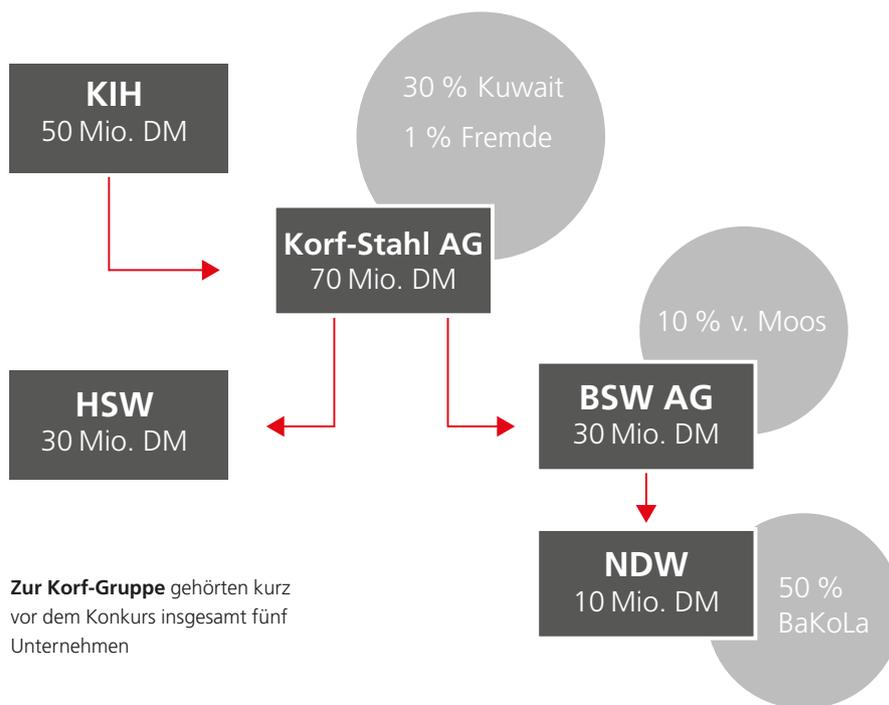
IM JAHR 1982 ERGAB SICH IN DER **KORF-GRUPPE** DIE SITUATION, DASS MIT AUSNAHME DER BSW KEIN UNTERNEHMEN **SCHWARZE ZAHLEN** SCHRIEB.

mit der Konzernspitze dem Land in der zweiten Jahreshälfte 1982 einen Antrag auf eine Landesbürgerschaft. Das Konzept sah vor, den Ertrag der BSW durch Angliederung weiterer drahtverarbeitender Unternehmen und damit zusätzlicher Wertschöpfung nachhaltig zu steigern. Das Wirtschaftsministerium nahm dies zum Anlass, die bundeseigene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuarbeit zu beauftragen, die schwer zu durchschauende Korf-Gruppe einmal nachhaltig zu untersuchen und zu prüfen.

Das Ergebnis war, dass Willy Korfs Holding, die Korf Industrie und Handel, mit ihrer Mehrheit an der börsennotierten Korf-Stahl AG ›



DIE DEUTSCHE KORF-GRUPPE IM JAHR 1982



ZAHLEN DATEN FAKTEN

1980 Wechsel im Unternehmensvorstand: Horst Weitzmann wird Sprecher und übernimmt den kaufmännischen Teil, Klaus Didillon übernimmt die Verantwortung für die Technik.

1982 Kein Unternehmen der Firmengruppe außer der BSW schreibt schwarze Zahlen.

1982 Bürgschaft durch das Land Baden-Württemberg; anschließend Insolvenz

1983 Übernahme der Unternehmensführung durch Horst Weitzmann und Hans Seizinger

- als konkursreif bezeichnet wurde. In der Korf-Stahl AG wurde ein Kapitalbedarf von 150 bis 200 Millionen DM konstatiert, doch das BSW-Konzept wurde als schlüssig und förderungswürdig bezeichnet, jedoch unter Trennung von der Holding, mit der ein Beherrschungsvertrag bestand.

Vor der Insolvenz

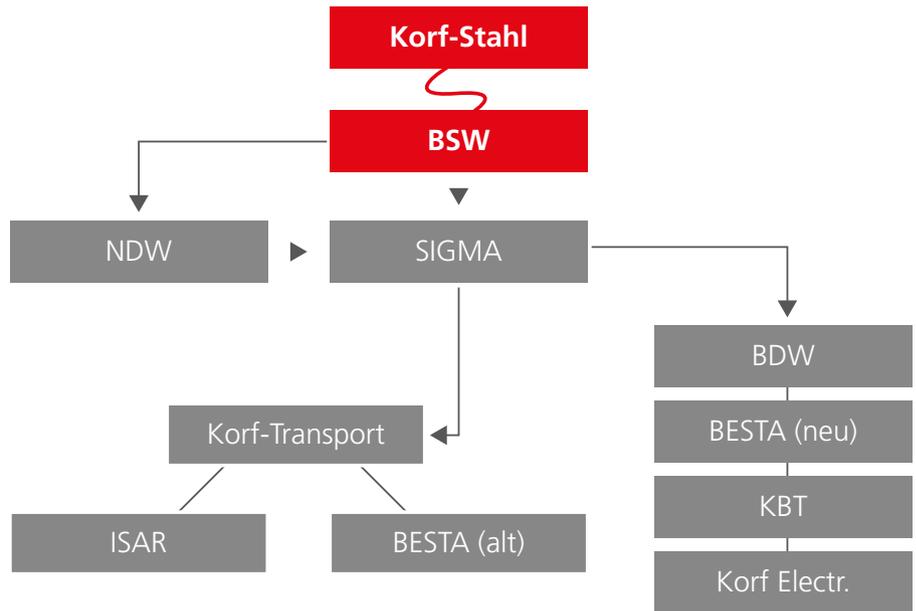
In dieser Situation platzten Ende 1982 die ersten Wechsel, die für die Rohstoffbeschaffung notwendig waren. Informelle Gläubigertreffen mit Korf, dem Vorstand, Korf-Stahl AG (KST) und der BSW standen an. Im März 1982 verunglückte auch noch BSW-Vorstand Klaus Didillon tödlich mit dem Motorrad. Seine Funktion in der Holding wurde bei gleichzeitiger Bestellung zum Konzernvorstand der

KST an Horst Weitzmann übertragen.

Innerhalb weniger Monate war ein Turn-around in der Gruppe aber nicht zu schaffen. Nun setzten die Verhandlungen im Vorfeld der unausweichlichen Insolvenz ein. Dabei nahm J. Wellbergen, der als Nachfolger des Rechtsanwalts Kreifels und als Aufsichtsratsvorsitzender fungierte, den BSW-Vorstand beiseite und führte aus, dass Korf an Realitätsverlust leide und die ganze Holding in Baden-Baden überflüssig sei, wenn man diese Gruppe nur richtig zurechtschneiden würde.

Er sei bereit, den Vorstandsvorsitz einer neuen Korf-Stahl AG zu übernehmen. Weitzmann solle als Vorstand das Technologie-Geschäft führen. Auf die Frage, was mit den europäischen Stahlwerken geschehe, antwortete er, bezüglich der Hamburger Stahlwerke habe

1983 – ERSTE JAHRESHÄLFTE



Unternehmensorganigramm

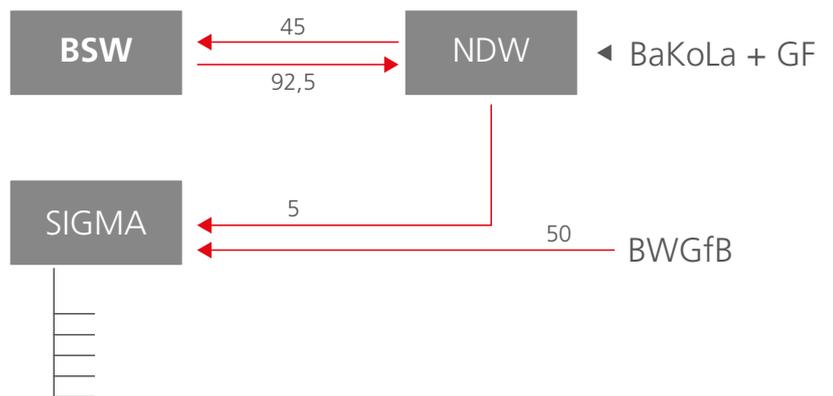
unmittelbar nach der Insolvenz der Badischen Stahlwerke

er schon mit Dieter Spethmann von Thyssen und mit dem Vorstand von Röchling gesprochen, die sich für die BSW interessierten. Für das französische Werk würde man auch noch einen Abnehmer finden, sodass man diese Mühlsteine schnell loswürde.

Eine neue Lösung

Damit war Weitzmann klar, dass er für die BSW eine Lösung suchen musste. Auf Empfehlung des Wirtschaftsministeriums nahm er sich den Stuttgarter Rechtsanwalt und Insolvenzexperten Ringwald als Berater. Dies tat er mit der klaren Absicht, dass der aktienrechtlich für die BSW verantwortliche Vorstand Vergleich in Kehl anmelden müsse, sobald die Konkursanmeldung der Obergesellschaften erfolgen würde. Das passierte am 9. Januar ▶

1983 – ZWEITE JAHRESHÄLFTE



Die Mutter wird zur Tochter:

In der zweiten Jahreshälfte 1983 kaufte die NDW, zuvor Tochterunternehmen der Badischen Stahlwerke, Aktienanteile der BSW



- ▶ 1983. Am 10. Januar fand eine Betriebsversammlung in der Kehler Stadthalle mit einem Rededuell zwischen Korf und Weitzmann statt.

Es geht weiter!

Die Belegschaft war bereit, Opfer zu bringen und in die Hände zu spucken. Am 11. Januar wurde das Stahlwerk wieder angefahren. Die BSW war kurzfristig lieferfähig, hatte ausreichend Vormaterial und der vorläufige Vergleichsverwalter erhielt einen Massekredit von der Landeskreditbank.

Wenige Wochen danach wurde mit Gründung einer Zwischenholding, der SIGMA Vermögensverwaltungs GmbH unter der BSW, die Möglichkeit geschaffen, vom Land eine Bürgschaft an die nicht in Insolvenz befindliche SIGMA zu erhalten. Mit dieser „Investition in den Markt“ erfolgte der Erwerb von Drahtwerken aus der in Konkurs befindlichen Korf-Gruppe. Mit eingeschriebenem Brief kündigte die BSW den Beherrschungsvertrag und erhielt innerhalb von zwei Monaten die

Zustimmung der Gläubiger zum Vergleich mit einer 40-Prozent-Quote.

Mit viel Rückenwind im Markt wurde die Produktion erheblich gesteigert und der Walzdrahtbedarf der verbundenen Drahtwerke konnte gedeckt werden. Allerdings mussten von der EG verordnete Produktionsquoten nach dem EGKS-Vertrag überschritten werden. Man signalisierte dem Unternehmen aus Brüssel zwar Hilfe, die allerdings blieb aus.

Verhandlungen mit Brüssel

Verhandlungen in der zweiten Jahreshälfte 1983 mit dem baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth führten dazu, dass das Unternehmen inzwischen eingereichte Klagen gegen die Kommission zurücknahm, sofern die Quotenbußen im erträglichen Rahmen festgesetzt würden. Das konnte erreicht werden, sodass die Vergleichserfüllung 1984 mit 40 Prozent in vollem Umfang pünktlich erfolgen konnte.

In derselben Zeit erwarb die Neckar Drahtwerke GmbH, eine Halbtochter der BSW,



Links: Installation eines neuen Schrottkrans auf dem Gelände der Badischen Stahlwerke

Mitte: Inneneinblick ins Drahtwalzwerk

Rechts: Das Stahlwerksteam auf Studienreise



vom Konkursverwalter der Obergesellschaft 90 Prozent der Aktien der BSW und damit wurde die Tochter zur Mutter. Nun war die kleine Gruppierung ein Beteiligungsunternehmen der Badischen Kommunalen Landesbank, die eine 50-Prozent-Beteiligung an der Neckardraht hielt. Diese wurde in eine NDW-Beteiligungsgesellschaft mbH (NDW) mit treuhänderischer Geschäftsführung durch Vergleichsverwalter Ringwald eingebracht und sollte später verwertet werden.

Diese Mitwirkung des Landes endete mit Rückgabe der Bürgschaften und sonstiger Verpfändungen, sodass Ende des Jahres 1985 die Anteile der NDW zur Hälfte an Hans Seizinger und Horst Weitzmann gingen, unterstützt vom Vergleichsverwalter Hans Ringwald. Dieser war zu der Überzeugung gekommen, dass nicht erneut Konzerne die Kontrolle über diese kleine, effektive Gruppe übernehmen sollten, sondern die Unternehmenschaft den beiden Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise Geschäftsführern besser anstand.

Ringwald half auch bei der Finanzierung. Eine starke Unterstützung in diese Richtung erhielt er vom stellvertretenden Aufsichtsrats- und Betriebsratsvorsitzenden Johannes Kämpfer, der beiden Herren vorschlug, Unternehmer zu werden. Eine überschaubare Finanzierung unter Führung der Deutschen Bank wurde organisiert und in den Folgejahren alles darangesetzt, diese Schulden abzutragen und den bestehenden Verlustvortrag zur Eigenkapitalbildung zu nutzen.

Die Konkurse der Korf-Stahl AG und Korf Industrie mit je 250 Millionen DM Gläubigerforderung endeten mit einer niedrigen, einstelligen Quote. Kreditversicherer hatten auf eine Intervention des Ministerpräsidenten, Korf doch in einem gewissen Umfang zu beteiligen, angedroht, die BSW nicht mehr kreditzuversichern, sobald Korf einen Fuß in diese neue Gruppierung setze.

Unabhängig davon half Rechtsanwalt Ringwald Willy Korf beim Aufbau einer neuen industriellen Aktivität, die durch dessen jähen Fliegertod im Jahre 1990 tragisch endete. ●

1983 DIE NEUE ZEITRECHNUNG

*1983 stand die Stahlfertigung in Kehl vor dem Aus.
Die Korf-Gruppe war in Konkurs, doch mit Horst Weitzmann und
Hans E. Seizinger begann für die BSW eine neue Ära ...*

Was sind die Lehren aus dem Korf-Konkurs? Ganz sicher haben Konkurrenten unverhältnismäßig hohe Subventionen erhalten und genutzt. Aber zur Wahrheit gehört auch, dass viele interne Gründe zu den Konkursen der Korf-Gruppe in Europa und USA geführt haben. Aufmerksame Beobachter von Korf, die seinen kometenhaften Aufstieg erlebt hatten, berichteten, dass er in einer Phase von 1970 bis Anfang der 1980er-Jahre in ganz kurzer Folge ein Werk nach dem anderen mit Hilfe von Krediten hochzog. Und das in einer Zeit, in der die Branche von Überkapazitäten geprägt war und der Wettbewerb durch Subventionen verfälscht wurde.

Die bittere Erfahrung daraus war, dass keine Substanz vorhanden war, um eine Krise zu meistern und dass auch eine singularär erfolgreich praktizierte Technologie wie die Japantechnologie in anderen Werken nicht eingesetzt

Bild rechts:

Die neuen Unternehmer in Kehl: Hans Seizinger (links) und Horst Weitzmann (Mitte) auf dem Weg zu einer Versammlung mit Hans Ringwald (rechts)



werden konnte, weil die Einsicht der örtlichen Unternehmensleitungen fehlte. Das konnte aus der weit entfernten Konzernzentrale nicht „qua ordine de mufti“ befohlen werden. Kurz gesagt: Es gab in der weltweit verstreuten Gruppe eine Vielzahl von Baustellen, die jede für sich schon einen intensiven Einsatz aller verfügbaren Fachleute erfordert hätte und eben nicht gleichzeitig zum Erfolg geführt werden konnten.

Mit dem erfolgreichen Abschluss des Vergleichs bei der BSW und dem Erwerb der Aktienmehrheit durch die NDW stieg die Begehrlichkeit Außenstehender, aber auch Korfs selbst, wieder Gesellschafter oder Aktionär zu werden. Auch die Landesregierung in Person von Ministerpräsident Lothar Späth machte sich Gedanken, wem diese Gruppe letztlich eigentumsmäßig gehören sollte.

Korf vor dem Comeback?

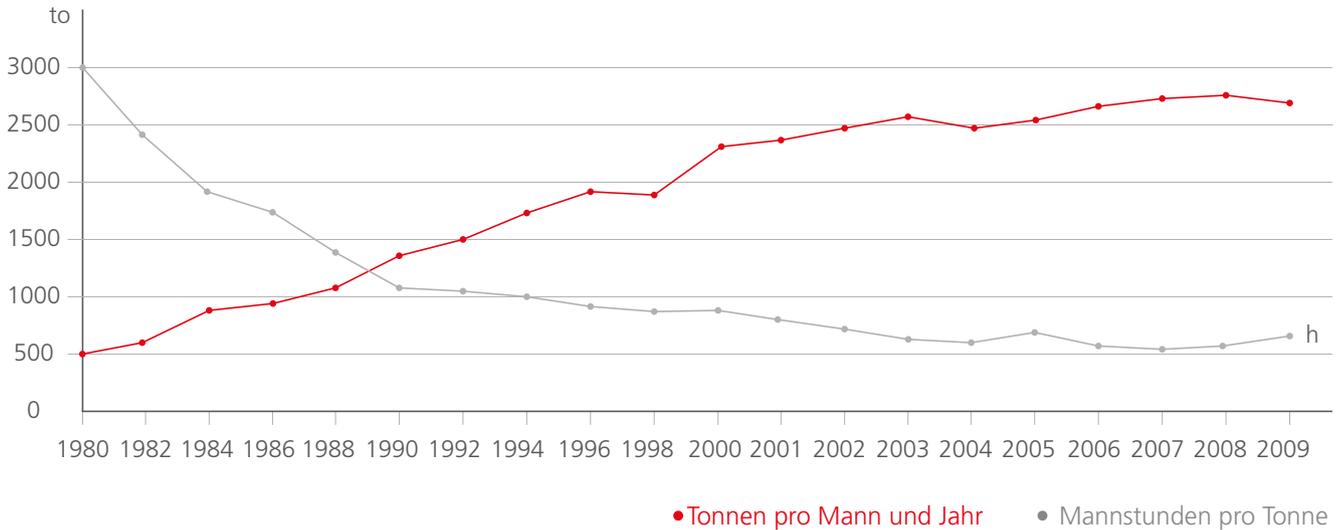
Es ist keine Frage, dass diese dramatischen Abläufe mit Konkurs und Vergleich für den innovativen und wagemutigen Unternehmer Korf schlimm waren und er natürlich versuchte, wieder den Fuß in die Tür zu bekommen.

So blieb er 1983 zunächst weiter Aufsichtsratsvorsitzender der Badischen Stahlwerke, verdrängte dabei aber die unangenehmen Dinge schnell. So kam er von einer China-Reise mit Kanzler Helmut Kohl zu einer Besprechung mit dem Vergleichsverwalter und dem BSW-Vorstand zurück und hatte einen Letter of Intent für ein Großinvestment in China im Volumen von 500 Millionen US-Dollar dabei. Er drängte den Vergleichsverwalter und den Vorstand, zügig wieder ein Firmenflugzeug zu beschaffen. Diese Haltung blieb Außen- ➤



Blick von oben:
Der Kehler Hafen
im Jahr 1990

ENTWICKLUNG DER PRODUKTIVITÄT ZWISCHEN 1980 UND 2009 IN TONNEN



Effizienzsteigerung: Im Laufe der Jahre erhöhte sich die Produktivität des einzelnen Mitarbeiters im Stahlwerk bei immer weiter sinkendem Zeitaufwand

- › stehenden nicht verborgen und so drohten die Kreditversicherer nach Vergleichsabschluss ganz offen, die neue BSW-Gruppe nicht zu versichern, sollte Korf als Miteigentümer erneut Einfluss bekommen. Gleichzeitig hatten sich Gruppen wie Krupp, Klöckner und Ferrostaal angedient, Mehrheitsgesellschafter zu werden. Die Verhandlungen zogen sich hin und man las in den deutschen Medien Kommentare aus diesen Häusern: „Wenn wir dort Einfluss bekommen, nehmen wir diese Unternehmensführung an die kurze Leine und sorgen dafür, dass im Markt nichts Unangenehmes passiert.“

All das führte dazu, dass der Vergleichsverwalter, Rechtsanwalt Hans Ringwald, eine Lösung präferierte, welche die Chefs von NDW (Hans Seizinger) und BSW (Horst Weitzmann) in die Eigentümerrolle brachten.

Für beide war es nicht einfach, einen wenn auch niedrigen Millionenbetrag als Kaufpreis zu schultern, aber es fanden sich Lösungen, die tatkräftig vom stellvertretenden Aufsichtsrats- und Betriebsratsvorsitzenden Kämpfer präferiert und unterstützt wurden. So wagte man diesen Versuch letztlich ohne Korf – der unternehmerisch einen Neustart in Baden-Baden unternahm. ©

DER BEITRAG DES BETRIEBSRATS

Von Anfang an wurde bei den Badischen Stahlwerken Wert auf einen Betriebsrat, Eigenverantwortung des Personals und die Kommunikation mit den Gewerkschaften gelegt

Als Korf mit seinen Firmen in Kehl begann, galten dort die Regelungen der Mitbestimmungsgesetze, den Aufsichtsrat oder Beirat zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern zu besetzen. Dabei war es Wunsch des Eigentümers, dass Mitarbeiter des Unternehmens und keine Funktionäre der Gewerkschaft im Gremium waren. Der Geschäftsbericht des Jahres 1970 weist als Arbeitnehmervertreter Ludwig Hummel und Johannes Kämpfer aus. Interessant wurde die Bildung des Aufsichtsrats indes mit Beginn der Stahlerzeugung. Denn in anderen Bundesländern, vorwiegend Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und an der Saar, gab es regionale Stahl-Arbeitgeberverbände, die der Montanmitbestimmung unterlagen.

Korf betrieb mit seinem Werk das einzige stahlerzeugende Unternehmen in Baden-Württemberg und bei Lohneingruppierungen und allen tauglichen ▶



Oben: Hier wird gefeiert – Inbetriebnahme der Stranggussanlage I

Mitte: Führungsmannschaft der Badischen Drahtwerke zu Beginn der 1980er-Jahre

Unten: Blick auf die Entstaubungsanlage der Badischen Stahlwerke



- › Regelungen wurde analog zur Metallverarbeitung verfahren. Problematisch war, dass über zwei Jahrzehnte der Vorsitzende des Arbeitgeberverbands Metall der Personalvorstand von Daimler Benz war – eines Großunternehmens also, das blendend verdiente und damit automatisch für die kleineren Betriebe relativ üppige Lohnabschlüsse vereinbarte, die schwer zu verkraf-

hatte der Vorstand einen Gesprächspartner auf Augenhöhe, der die Interessen seiner Kollegen zu vertreten wusste, aber natürlich auch vom Prozess der Stahlerzeugung eine Menge verstand. Die aus der Gegend stammenden Betriebsräte folgten gerne seiner Politik.

Zudem sind Urgewächse wie Ludwig Hummel und Herrmann Schwab zu erwähnen, die in erster Linie am Aufbau der Drahtverarbeitung mitgearbeitet haben, die für eine bestimmte Zeit eine Betriebsabteilung der BSW AG war und 1980 in eine eigene juristische Person, die Badische Drahtwerke

GmbH, ausgegliedert wurde.

In den schwierigen 1970er-Jahren, in denen Überkapazitäten, Subventionen und Obrigkeitseingriffe in den Stahlmarkt die Regel waren, zeigte der Betriebsrat die Fachkompetenz, auch Investitionsvorhaben wie die Nutzung des nicht ausgelasteten Betonstahlwalzwerks zur Erzeugung von Qualitätsstahl in den Aufsichtsratssitzungen zu kritisieren, um Fehlinvestitionen zu verhindern. Leider kostete dieser Ausflug über mehrere Jahre hinweg dennoch 40 Millionen Mark.

Korf wiederum bemühte Gerichte, um zu verhindern, dass analog der in Nordrhein-Westfalen praktizierten Montan-Mitbestimmung im Vorstand ein von den Gewerkschaften und

ten waren. Korf war daran interessiert, dass für die Montanindustrie selbstverständliche Dinge wie Mehrschichtbetrieb und ähnliches entsprechend den Gepflogenheiten an Rhein und Ruhr im Tarif berücksichtigt wurden.

Neues Know-how

Mit dem Zuzug von Fachkräften aus dem Ruhrgebiet kamen auch erfahrene Mitarbeiter, die dort bereits in den Belegschaftsvertretungen Verantwortung getragen hatten. Hervorzuheben ist hier Johannes Kämpfer, der von der Henrich Süd in Hattingen kommend als Betriebselektriker anheuerte und bald den aus der Gegend stammenden Betriebsratsvorsitzenden Erb ablöste. Mit ihm

MIT DEM ZUZUG VON FACHKRÄFTEN AUS DEM
RUHRGEBIET KAMEN ERFAHRENE MITARBEITER, DIE DORT
BEREITS VERANTWORTUNG GETRAGEN HATTEN.



UNTERNEHMENSORGANE ZUR ZEIT DES INHABERWECHSELS

Dr. Hans-Peter Hirner
Vorsitzender
des Aufsichtsrats



Dr. Albrecht Neumann
Stellv. Vorsitzender
des Aufsichtsrats

Hans-Jürgen Sandkühler
Betriebsratsvorsitzender



Dipl.-Ing. Karl Haase
Geschäftsführung

den Betriebsräten empfohlener Arbeitsdirektor die Personalgeschicke verantworten sollte. Letztlich gewann er diesen Prozess vor dem Bundesgerichtshof.

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten war mit allen Unternehmensführungen intensiv und sachlich. Es gab eine einzige Ausnahme – nämlich einen Streik bei BDW –, die in der Persönlichkeitsstruktur des damaligen

BDW-Betriebsratsvorsitzenden begründet war. Letztlich schied dieser Vertreter aus dem Unternehmen aus und wechselte vollberuflich zur Gewerkschaft. Ansonsten galt immer die Devise: „Wir reden nicht übereinander, sondern miteinander.“

Der große Vorteil war, dass man sich bei der Unternehmensgröße von rund Tausend Beschäftigten oft begegnete und die Mitarbei- ➤

ARBEITNEHMER- VERTRETER IM AUFSICHTSRAT DER BSW

1972

Hans Altenbach,
Abteilungsleiter Einkauf
Ludwig Hummel,
Drahtverarbeitung

1973–1994

Hans Altenbach
Johannes Kämpfer;
Elektrobetriebe

1994–2012

Jürgen Sandkühler,
Betriebsratsvorsitzender

1994–2006

Johann Schablas,
Stahlwerk

2002 bis heute

Frank Zehe, Stahlwerk

- › ter bestens kannte. Seit 1983 war auch klar, dass jede Anstrengung unternommen werden musste, um Eigenkapital zu bilden. Es ging darum, Verlustvorträge zu nutzen, Eigenkapital

produzierte und daher im Markt agiler war als die Wettbewerber. So wurden im Aufsichtsratsgremium und in laufenden informellen Gesprächen Informationen zur Ertragslage

des Unternehmens ausgetauscht. Es war die gemeinsame Linie, Bankenunabhängigkeit zu erreichen und mit dem Verzicht auf Ausschüttung von Ge-

winnen die Expansion des Unternehmens, die Modernität von Anlagen und damit die Arbeitsplätze abzusichern.

ES GALT DIE DEVISE **WIR REDEN NICHT ÜBEREINANDER, SONDERN MITEINANDER.** DABEI KAM DEN STAHLWERKEN DIE ÜBERSCHAUBARE BELEGSCHAFTSGRÖSSE ZUGUTE.

tal zu bilden und ohne Konzernleitung frei zu wirtschaften.

Und die Gewerkschaft?

Johannes Kämpfer hat stets Distanz zur Bezirksverwaltung der IG Metall gehalten und unternehmensspezifische Dinge intern mit Vorstand und Geschäftsführung verhandelt und geregelt. Dessen ungeachtet war der Organisationsgrad immer relativ hoch, aber der Gewerkschaftsvertreter äußerte sich meist lobend über das Unternehmen sowie die Art und Weise, wie Geschäftsführung, Betriebsräte und Arbeitnehmer in Kehl miteinander umgingen.

Dieses Klima hat auch entscheidend zur guten Entwicklung des Unternehmens beigetragen, da laufend gesprochen und kommuniziert wurde und dadurch in Zeiten von Stahlkrisen Entlassungen stets vermieden werden konnten. Die Lebensversicherung für das Unternehmen war, dass man zu günstigsten Kosten

Die Betriebsratsvorsitzenden

1968–1973	Emil Erb
1973–1994	Johannes Kämpfer
1994–2002	Jürgen Sandkühler
2002–2006	Günter Reichlin
2006–heute	Frank Zehe

In der Zeit von Jürgen Sandkühler trat die BSW in den Arbeitgeberverband Verband der Saarhütten ein. Es wurden firmenspezifische Tarifverhandlungen geführt, die nicht unproblematisch waren, aber zu einem guten Ergebnis führten. Seither werden diese Dinge zwischen Arbeitgeberverband und Gewerkschaft routinemäßig ausgehandelt – inklusive einiger Besonderheiten, die in Betriebsvereinbarungen geregelt sind. ©

1986 – 2008 DIE GRUPPE WÄCHST ...

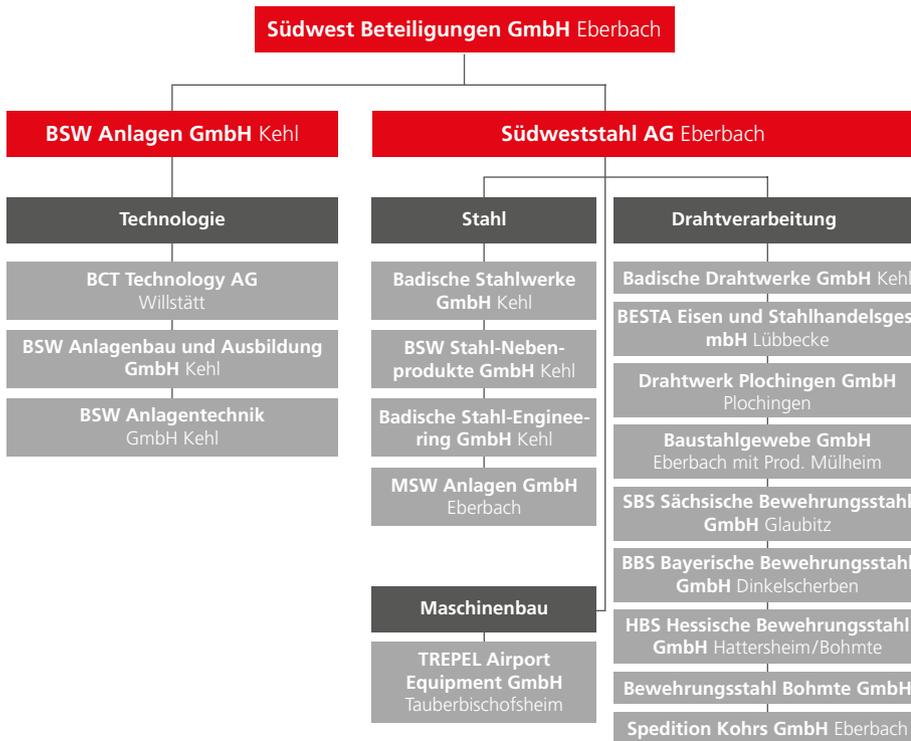
Gegen Ende der 1980er-Jahre schaffen die Badischen Stahlwerke einen erneuten Aufschwung. Daran ist maßgeblich auch die deutsche Wiedervereinigung beteiligt

Nach 1986 setzte ein stürmischer Aufschwung der Unternehmensgruppe ein. Dafür waren im Wesentlichen drei Megatrends verantwortlich: erstens das Ende der Subventionen und des Quotensystems im Stahlbereich. Zweitens die Verpflichtung der Europäischen Kommission, bislang in staatlichem Besitz befindliche europäische Stahlunternehmen zu privatisieren. Und drittens die deutsche Wiedervereinigung mit dem Aufbau Ost.

Bei den Börsengängen von englischen, belgischen, französischen und italienischen Staatsunternehmen spielte natürlich das Konzept der Fokussierung auf ertragsstarke Produktbereiche eine große Rolle. In großer Zahl gaben diese integrierten Unternehmen die Produktion von Betonstahl und Walzdraht auf. Dies führte zu enormen Chancen für die BSW, Marktanteile zu gewinnen. Alleine in den Jahren von 1986 bis in die 2000er-Jahre hinein verünffachte die Südweststahl-Gruppe ihre Produktion in diesem Bereich. ▶

SÜDWEST-GRUPPE KONZERNSTRUKTUR

Mai 2018



Gruppe der Junioren
im Jahr 2018

NDW-GRUPPE, KONZERNSTRUKTUR

Mai 2018



Gruppe der Senioren im Jahr 2018

- Hinzu kam die Stahlfusion zwischen Thyssen und Krupp, die ein neues Unternehmen bildeten. Vormalig waren diese Teilunternehmen scharfe Konkurrenten von BSW, jetzt konzentrierte Thyssen Krupp sich auf das qualitativ höhere Segment von Flachprodukten und überließ den Kehlern so Marktanteile, die ein gewaltiges Investitionstempo und den Ausbau der hiesigen Kapazität am Standort erforderten.

Der Thyssen-Krupp-Konzernvorstand stellte fest, dass ein hoher Verlust bei Langprodukten über Jahre mit Erträgen aus dem Flach- und Edelstahl quersubventioniert wor-



Blick ins Werk:

Arbeiten an der Stranggussanlage I

den war. Die Südweststahl-Gruppe konnte daher die defizitäre Drahtverarbeitungsgruppe Baustahlgewebe übernehmen, um auf der einen Seite enorme Überkapazitäten in der Mattenherstellung abzubauen und sich auf der anderen Seite geographisch und produktmäßig deutlich zu verbessern.

Die Mauer fällt

Der Fall des Eisernen Vorhangs führte dazu, dass aus den Staatshandelsländern Walzdraht in die Europäische Union schwappte. Da man in Kehl noch nicht in der Lage war, die frisch erworbenen Drahtbetriebe vollständig mit Walzdraht zu versorgen, ergab sich eine hervorragende Chance, dieses in die Europäische Union importierte Material zu kanalisieren und in eigene Fertigprodukte umzuwandeln. Ein wichtiger Einschnitt im süddeutschen Markt war 1987 der Konkurs der bayerischen Maxhütte, wo Weitzmann und Seizinger dem

Konkursverwalter die Übernahme der Bestände sowie Hilfe bei der Verwertung der Anlagen für Betonstahl anboten und somit ihre Marktstellung in Bayern ausbauten.

An eigenen Projekten wurde in Sachsen das Drahtwerk in Glaubitz auf grüner Wiese errichtet, dann erwarb man von Ferrostaal das Werk Hattersheim am Main mit Hafenanchluss und im bayrischen Dinkelscherben den dort bestehenden Baustahlmattenbetrieb. Mit einem guten Financial Engineering, also dem Kauf von Firmenmänteln, die Verlustvorträge hatten und mit profitablen Produktionsunternehmen verschmolzen wurden, gelang so Zug um Zug der weitere Aufbau von Eigenkapital.

Mit dieser Strategie erreichte die Gruppe vor der Lehmann-Krise 2008 die Schwelle von 500 Millionen Euro Eigenkapital (60 Prozent Eigenkapitalquote) und wurde damit weitgehend bankenunabhängig. ◉

AUSBILDUNG MIT AUSZEICHNUNG

Bildung ist der Schlüssel zum Erfolg. Daher bemüht sich die BSW-Gruppe um Ingenieure und hat mit der BAG eigens eine Ausbildungsgesellschaft gegründet, die Maßstäbe setzt

Mit dem langjährigen Leiter der Personalabteilung, Heino Bullwinkel, war der perfekte Gründungsgeschäftsführer für die heutige BSW Anlagenbau und Ausbildung GmbH (BAG) schnell gefunden. Die Lehren aus Japan und die eigenen Erfahrungen mit teuer angeworbenem, aber gut qualifiziertem Personal waren, dass erhebliche Mittel in Ausbildung und Training gesteckt werden mussten. Dafür wurde in direkter Nachbarschaft zur BDW eine Ausbildungswerkstatt gebaut, die in der Lage war, weit mehr als 100 Auszubildende aufzunehmen. Diese Einrichtungen sollten später auch für Stahlwerker aus dem Ausland, die über die Badische Stahl-Engineering GmbH (BSE) nach Kehl gekommen waren, genutzt werden. Zunächst war dieser Betrieb mit einem kleinen Apparatebau verbunden, in dem die Auszubildenden Ersatzteile und Elemente der Stahlwerksausrüs-



Ausbildung wird bei der BSW großgeschrieben. Jeder Arbeitsplatz wird von einem qualifizierten Facharbeiter besetzt

tung produzierten. Dieses Ausbildungsunternehmen nahm eine sehr erfreuliche und gute Entwicklung und bereitete damit den Boden für eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung.

Vom Magnetband zum Drahtwerk

Lange Zeit wurde die BAG von Bernd Wiegele geführt, dem früheren Ausbildungsleiter bei der BASF in Willstätt. Als die dortige Magnetbandproduktion eingestellt wurde, gewann man ihn für die neue Aufgabe. Erfolgreich wurden junge Menschen mit Hauptschulabschluss und Grenzgänger angeworben. Für letztere wurden entsprechende Ausbildungsprogramme entwickelt. So wurde die Ausbildungsgesellschaft Bundesieger und gewann den prestigeträchtigen Ausbildungs-Oscar der Bundesrepublik. Die Gesellschaft verdiente sich nicht nur in-

tern ihre Sporen und stellte systematisch gute junge Absolventen als Facharbeiter für die Betriebe zur Verfügung, sondern bemühte sich auch um die Erschließung weiteren Potenzials. So wurde zum Beispiel für Jugendliche mit Migrationshintergrund, die bei ihrem Hauptschulabschluss gewisse Schwächen in Deutsch und Rechnen aufwiesen, aber sich in den Tests als handwerklich besonders geschickt herausstellten, eine gestufte Ausbil-

LÖSUNGEN FINDEN! WER HANDWERKLICH GESCHICKT IST, ABER IN DEUTSCH ODER MATHE PROBLEME HAT – FÜR DEN HAT DIE BAG DIE GESTUFTE AUSBILDUNG ENTWICKELT.

dung eingeführt. Dabei teilt sich die dreieinhalbjährige Lehre in zwei Teile: In den ersten zwei Jahren wird von der BAG intensiver Stützunterricht in Deutsch und Rechnen gegeben. Nach Bestehen eines von der Kammer geprüften Zwischenabschlusses wird die ▶

AUSBILDUNGSBERUFE BEI DER BAG

TECHNISCHE BERUFE

Industriemechaniker/in

Verfahrenstechnologe/in

Elektroniker/in
für Betriebstechnik

Chemielaborant/in

Werkstoffprüfer/in

Fachinformatiker/in

IT-Systemelektroniker/in

Land- und Baumaschinenmechatroniker/in

Technische/r Produktdesigner/in

KAUFMÄNNISCHE BERUFE

Industriekaufmann/-frau

Industriekaufmann/-frau
mit Zusatzqualifikation Internationales
Wirtschaftsmanagement
mit Fremdsprachen

DUALE HOCHSCHULE

Bachelor of Engineering (DH)
Fachrichtung Maschinenbau

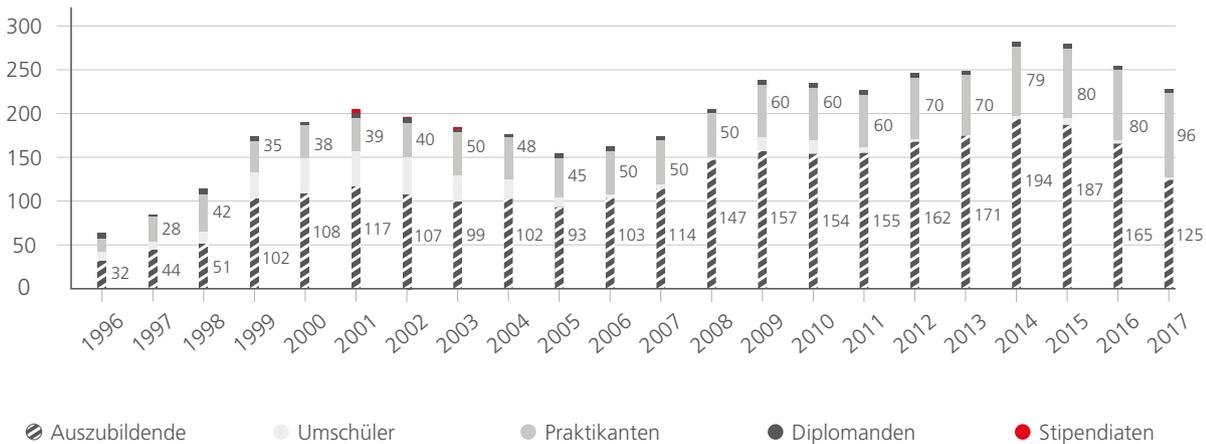
Bachelor of Arts (DH)
Fachrichtung Industrie

Bachelor of Engineering (DH)
Fachrichtung Informationstechnik

Bachelor of Engineering (DH)
Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen

Elf Ausbildungsberufe und vier Bachelorstudiengänge bietet die BSW Anlagenbau und Ausbildung GmbH an. Mehr Informationen finden sich ab Seite 112

(ÜBER-) BETRIEBLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG



Verteilung der außerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung unter allen Nachwuchskandidaten bei der BAG in den vergangenen 20 Jahren

› restliche Ausbildung abgeschlossen. Die BAG hat in diesem Bereich mehr als 200 jungen Menschen, die sonst ohne Berufsabschluss dagestanden wären, zur Facharbeiterausbildung verholfen und aus diesem Pool bereits Meister, Techniker und Ingenieure gewonnen. In enger Verbindung mit den Dualen Hochschulen und den Hochschulen für angewandte Wissenschaft betreut man in Kehl auch eine große Zahl von Studierenden, die nach erfolgreichem Studienabschluss ihre erste Anstellung im Unternehmen finden. Für den lückenlosen Übergang in die Betriebe ist es notwendig, dass im zweiten und dritten Lehrjahr schon Teile der Ausbildung in den Produktionsbetrieben erfolgen und dort getestet wird, für welche Arbeitsplätze der Nachwuchs am besten geeignet ist.

Auszubildende mit Fremdsprachenkenntnissen haben die Möglichkeit, einen Europaabschluss zu machen, der Anerkennung in den benachbarten Ländern findet. Immer wieder werden den jungen Leuten auch Praktika in befreundeten Unternehmen in Skandinavien, Frankreich, Österreich und Schweden, angeboten und tragen so zu einer Horizonterweiterung bei.

Sehr bewährt hat sich die enge Kooperation mit der Hochschule Offenburg, an der die Unternehmensgruppe seit Ende der 1980er-Jahre einen Lehrstuhl zur Einrichtung eines Fachbereichs „Verfahrens- und Umwelttechnik“ finanziert hat und woher bestens ausgebildete Ingenieure gewonnen werden – unter anderem auch zur Lösung von Umweltfragen im Zuge der Stahlerzeugung. ◉

DIE BSW..UND IHRE TÖCHTER

Neben der BAG hat sich die BSW im Laufe der Jahre mit weiteren Tochterunternehmen immer weiter für einzelne Bereiche mit Fachpersonal und entsprechendem Know-how aufgestellt

Badische Stahl-Engineering GmbH (BSE)

Die Badischen Stahlwerke haben sich in Sachen Effizienz weltweit einen guten Ruf erarbeitet. Mit der enormen Produktivitätsentwicklung im Stahlbereich, aber auch in den Drahtbetrieben wurde von vielen Seiten der Wunsch an die BSW herangetragen, anderen Unternehmen operative Assistenz und Hilfestellung bei der Produktion von Stahl und Draht zu geben. Als Antwort darauf wurde mit der BSE ein Tochterunternehmen gegründet, das sich darauf spezialisiert hat, diese Beratungsleistung anderen Stahlunternehmen anzubieten. Die BSE ist vom Stahlwerk aus gesehen auf der anderen Kinzigseite angesiedelt und hat heute 55 Mitarbeiter in Deutschland – sowie drei in den USA.

Die BSE spielt für die Gruppe aus verschiedenen Gründen eine große Rolle. Es ist für junge Mitarbeiter attraktiv, nach einigen Jahren Betriebserfahrung Einblick in andere Unternehmen zu bekommen und Kenntnisse zu übertragen. Dabei hat sich der Schwerpunkt von Europa und den USA Richtung Fernost entwickelt. Heute sind große Beratungsverträge mit chinesischen Unternehmen besonders häufig, wo in den vergangenen 20 Jahren eine enorme Expansion der Stahlindustrie erfolgte. Gleichzeitig bringen diese Mitarbeiter gewonnene Erfahrung aus der Beratung zurück nach Kehl. Die Abstimmung von Mitarbeitern und Fachleuten auf allen Ebenen ist daher heute gang und gäbe. Die BSE feiert 2018 ihr 35-jähriges Bestehen. ▶



Tochterunternehmen:

Rund um die BSW in Kehl sind insgesamt sechs weitere Firmen der BSW-Gruppe zuzüglich der ECG in Goldscheuer angesiedelt



DIE BSW-GRUPPE: TÖCHTER AUF EINEN BLICK

BAG

Ausbildung von Fachkräften

BSE

Beratungsleistung für andere Stahlunternehmen

BDW

Drahtverarbeitung

BSN

Entsorgung von Schlacken und Stahlwerk-Nebenproduktion

BAT

Maschinenteknik

BCT TECHNOLOGY

Computertechnik

ECG

Beratung in Sachen Energieversorgung

› **Badische Drahtwerke GmbH (BDW)**

Mit der Neubesetzung einer Reihe von Schlüsselpositionen haben die Badischen Stahlwerke Anfang der 1980er-Jahre den Bereich der Drahtverarbeitung in eine eigene juristische Person, die Badische Drahtwerke GmbH (BDW) ausgegründet. Diese übernahm den Baustahlgewerbebetrieb in Kehl – ursprünglich von Korf gegründet und nach dem Verkauf an BSTG von Klöckner geführt – in der Weststraße. Hinzu kam eine Gitterträgerfertigung aus dem Kaiserwerk in Fußgönheim.

Die BDW ist heute der mengenmäßig größte Weiterverarbeiter der Gruppe, weil dort auch Betonstahl im Ring produziert wird. Die BDW hat dank ihrer Lage am Wasser sowie der Nähe zur Schweiz und zu Frankreich wichtige Märkte für die BSW erschlossen. Das Unternehmen beschäftigt heute rund 150 Mitarbeiter, ist hochinnovativ und sehr effizient.

BSW Stahl-Nebenprodukte GmbH (BSN)

Südlich vom Stahlwerk angesiedelt, bereitet die BSN mit ihren 30 Mitarbeitern Schlacken und Stahlwerk-Nebenprodukte auf. Zudem übernimmt sie auch die Rückgewinnung von Feuerfestmaterialien und die Bereitstellung von Spritzmassen für das Stahlwerk. Die BSN trägt entscheidend dazu bei, dass ein vollständiges Recycling möglich ist. Aus Stäuben wird nach Pelletierung in weiterverarbeitenden Betrieben sekundär Zink zurückgewonnen und das verbleibende Eisenoxid weiterverarbeitet. Aus Schlacken entstehen Wasserbausteine – Materialien, die Kies ersetzen – und Split, der in die Verschleißschicht von Fahrbahndecken eingebaut wird und durch seine schwammige Konsistenz

bei Regen Wasser aufnehmen kann, was die Fahrsicherheit erhöht. Aus heutiger Sicht kann bei sauberer stofflicher Trennung und Aufbereitung alles wiederverwertet werden.

BSW Anlagentechnik GmbH (BAT)

Die BSW Anlagentechnik GmbH ist die mechanische Zentralwerkstatt für die Stahl- und Walzwerke, die bis Ende 1991 eine eigene Abteilung der Badische Stahlwerke GmbH war und ab 1992 als eigenständige BK Anlagentechnik GmbH firmierte.

Geänderte Rahmenbedingungen führten dazu, dass die Anteile zum Ende des Jahres 2009 zu 100 Prozent in die BSW zurückkehrten, was im Januar 2011 mit der Änderung des Firmennamens in BSW Anlagentechnik GmbH seinen Abschluss fand.

Rund 85 hochqualifizierte, kundenorientierte Mitarbeiter der BAT kümmern sich um die vielfältigen technischen Anforderungen in den Maschinen und Anlagen der BSW. Zum Portfolio gehört einerseits die Herstellung von kompletten mechanischen Anlagenkomponenten sowie schwerpunktmäßig die Produktion von Ersatz- und Reserveteilen für die Werksanlagen der Badische Stahlwerke GmbH. Darüber hinaus werden Instandhaltungs- sowie Instandsetzungsarbeiten an deren Werksanlagen durchgeführt.

BCT Technology AG (BCT)

Die BSW-Computertechnik, ursprünglich von der BSE gegründet, hat eine kuriose Entstehungsgeschichte. In den 1980er-Jahren war es üblich, dass das Abschlusssemester der Fachhochschule Offenburg eine Stahlwerksbesichtigung machte. Einmal hatte ein Student diese Führung verpasst und meldete



Bild oben: Die BCT Technology AG mit ihrem Firmensitz in Willstätt bei Kehl beschäftigt aktuell 60 Mitarbeiter. Deren Hauptthema: die Digitalisierung

sich beim Stahlwerkschef, um sie nachzuholen. Dessen Angebot „Sie können hier gern eine Woche praktizieren“ nahm der Student an und es stellte sich währenddessen heraus, dass dieser sein Studium mit CAD-Programmen im 2D-Bereich finanzierte. Daraufhin machte man ihm das Angebot, für die Diplomarbeit eine Aufgabenstellung der BSW anzunehmen. Es handelte sich dabei um ein schienengebundenes Schrotttransportfahrzeug, das – konzipiert von dem Studenten – den bis dahin schwierigen Transport von Schrottkübeln ins Stahlwerk auf Schwerlastern und Hängern professionell und schienengebunden durchführte.

Die Geschäftsführer der BSE machten dem jungen Mann nach Abschluss des Diplomstudiums ein Angebot. Er kam in die Konstruktionsabteilung, wo er sich mokierte, dass er an Zeichenbrettern arbeiten müsse. Man schlug ihm vor, dieses Konstruktionsbüro schrittweise auf computergesteuerte Konstruktion umzustellen. Das gelang mit einem erheblichen Investitionsaufwand und brachte für die BSE einen unglaublichen Vorteil.

Mancher Stahlwerksbesitzer kam mit einer leicht ramponierten Übersichtszeichnung seines Werks an und suchte Rat für die Ver-

besserung der innerbetrieblichen Abläufe. Innerhalb weniger Stunden scannte man eine solche Zeichnung ein und simulierte Materialfluss, Betriebsabläufe – und das, sehr zur Überraschung des Besuchers, mit Vorschlägen zur Optimierung. Ein Auftrag war damit stets sicher.

Nach zwei Jahren meldete sich dieser Heinrich Kimmig beim damaligen BSW-Vorstand Weitzmann und kam mit der Idee, ein kleines Unternehmen zu gründen, welches für die vielen kleineren und mittleren Unternehmen im Maschinenbau und der Metallverarbeitung die Anpassung der riesigen Zeichnungsbestände auf die neue Art des Konstruierens auf

VOM ZU SPÄT GEKOMMENEN STUDENTEN ZUM VORSTANDSVORSITZENDEN: DER BEEINDRUCKENDE WEG VON BCT-GRÜNDER HEINRICH KIMMIG.

dem Bildschirm durch eine zu entwickelnde Software zum Ziel hatte.

Es wurde versuchsweise ein Container in den Hof des Rathauses in Auenheim gestellt, dort hatte die Betriebsstelle der BSE ihren Sitz. Kimmig warb zwei Mitarbeiter an und innerhalb eines halben Jahres schrieb dieses kleine Unternehmen schwarze Zahlen. Das war die Geburtsstunde der BCT als Tochter der BSE. Kimmig wurde Geschäfts-



Blick auf den Firmensitz der inzwischen selbstständigen Firma ECG, der Energie Consulting Gesellschaft. Geburtshelfer und erster Großkunde war die BSW-Gruppe

- führer, später bei Umwandlung in eine AG Vorstandsvorsitzender. Das Unternehmen erlebte ein rasantes Wachstum auf mehr als 15 Millionen DM Umsatz. Basis war eine in Amerika für die Luft- und Raumfahrt entwickelte Grundsoftware, derer sich auch viele Automobilfirmen und Zulieferer bedienen. Kimmig wollte als einer der ersten das Internet nutzen und darüber weltweit Umsätze generieren. Bei der BSW kam man im Jahr 2001 jedoch zu dem Schluss, dass man sich doch besser auf den inländischen Maschinenanlagenbau und Automobilzulieferer konzentrieren sollte. Für die Neuverhandlungen des Lizenzvertrags in San Francisco stiegen dann Kimmig, der Entwicklungschef und der Justiziar von BCT am 11. September 2001 in Boston in eine United-Airlines-Maschine, die von Terroristen entführt und in den Nordturm des World Trade Centers geflogen wurde. Es war für die Familien und jeden Mitarbeiter bei der BSW eine Katastrophe. Vorübergehend übernahm Dr. Karlheinz Klein die Führung des Unternehmens und kam nach wenigen Monaten zu dem Ergebnis, dass die beiden Prokuristen Klaus Erdrich und Jürgen Hillemann in der Lage wären, das Unternehmen selbstständig erfolgreich weiterzuführen. Dies bewahrheitete sich. Die BCT ist heute mit

rund 60 Mitarbeitern, von denen fast alle eine Ingenieurausbildung haben, eines der wichtigsten Partnerunternehmen der Siemens Solutions, erfreulich profitabel und sicher einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die ganze Gruppe im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung.

ECG Energie Consulting GmbH (ECG)

Als großer Energieverbraucher hat sich bei der BSW sehr früh die Notwendigkeit ergeben, nach dem Kostenfaktor Rohstoffe die Energieversorgung konzeptionell und vertraglich neu zu ordnen. Dafür wurde aus einem großen integrierten Stahlunternehmen ein Fachmann gewonnen, mit dem man zusammen eine kleine Energie Consulting Gesellschaft (ECG) gründete und dabei zunächst das Versorgungskonzept für die BSW neu überdachte. Das galt sowohl für die Stromversorgung als auch für die Umstellung von Schweröl auf Erdgas sowie die Sauerstoffversorgung. In der Folge bildete sich ein sehr erfolgreiches Beratungsunternehmen heraus, an dem die Gruppe aktuell nicht mehr direkt beteiligt ist, aber eben Geburtshelfer und erster Großkunde war. Die ECG beschäftigt aktuell rund 60 Mitarbeiter und ist in Goldscheuer angesiedelt. ©

DAS STAHLWERK UND DIE UMWELT

Ein stahlproduzierendes Unternehmen in Baden – das sorgt naturgemäß für mehr Diskussionen als im Ruhrgebiet. Umweltschutz ist auch deshalb seit jeher ein Thema für die BSW

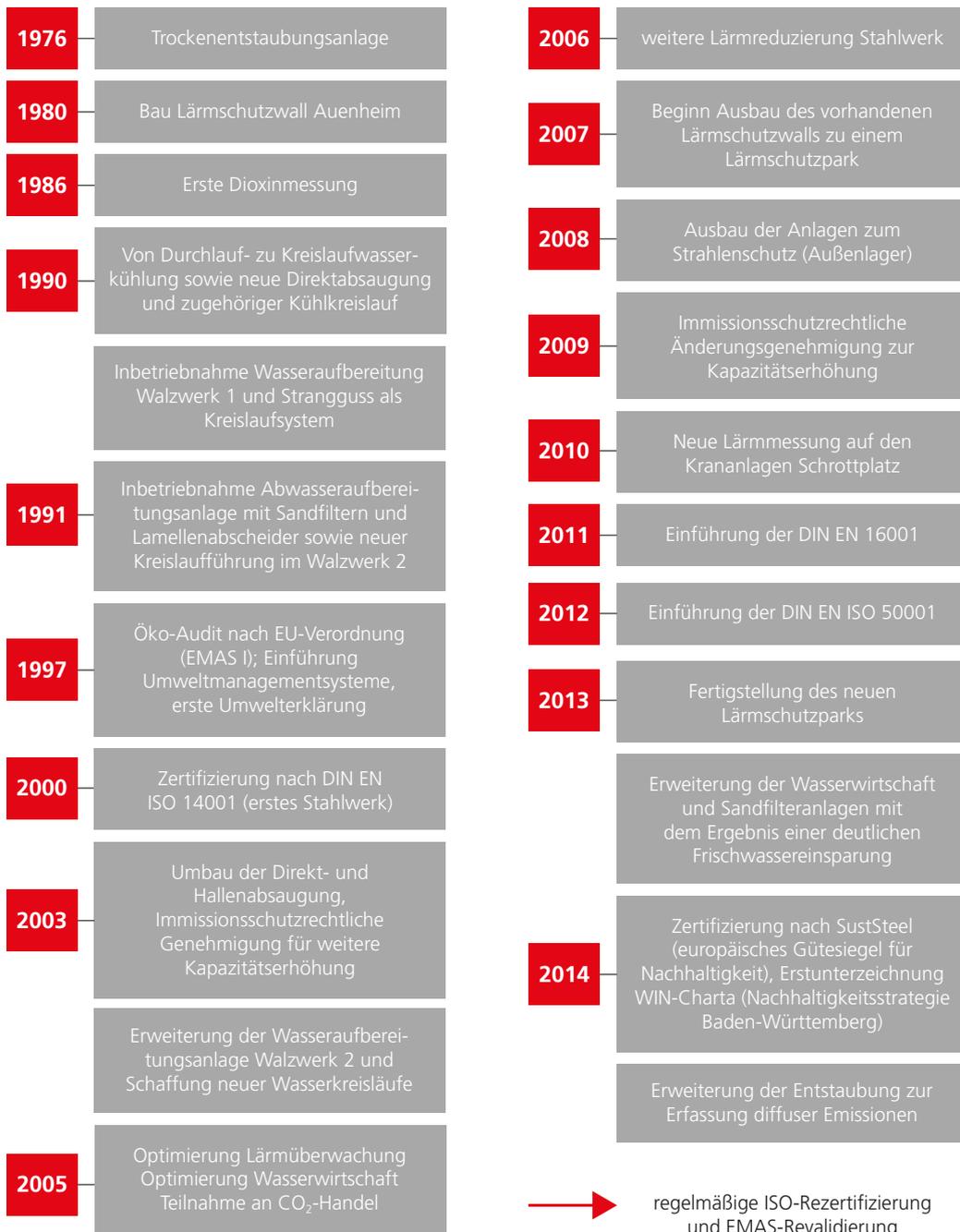
Mit der Stahlwerksgründung in den 1960er-Jahren hatte Willy Korf einen mutigen Schritt gemacht. Allerdings wurde damit nun in einer Gegend Stahl produziert, in der andere Menschen ihren Urlaub verbringen. Es war klar, dass die Sensibilität höher war als beispielsweise im Ruhrgebiet, wo seit 150 Jahren Kohle- und Stahlindustrie angesiedelt waren.

Mit den zunächst angepeilten 250 000 Jahrestonnen waren eine Nassentstaubung und eine einfache Wasseraufbereitung ausreichend. Die Genehmigung für die geplanten Produktionssteigerungen brachten aber Auflagen zur Erweiterung des Umweltschutzes mit sich. Dabei spielte auch der Lärmschutz eine Rolle, weil die Wohnbebauung von Auenheim langsam auf das Stahlwerk zuwuchs. Mit der Trockenentstaubung, die in den 1970er-Jahren entstand, wurde ein entscheidender Schritt gemacht.

Immer schon war es das Ziel, die vorgegebenen Grenzwerte der TA-Luft zu unterschreiten. Hier lieferten die Mitwirkung der BSE und vor allem das Modellieren des Stahlwerkskonzepts mit Simulation der Luftströmung ▶



UMWELTSCHUTZ ALS GLEICHWERTIGES UNTERNEHMENSZIEL DER BSW MEILENSTEINE



ZAHLEN DATEN FAKTEN

Die deutsche Stahlindustrie gilt in Sachen Energieverbrauch weltweit als Maß der Dinge: Die Branche hat ihren Primärenergieverbrauch je Tonne von 1960 bis 2012 um 39,2 Prozent auf 17,9 Gigajoule verringert.

Die deutsche Stahlindustrie setzt jährlich mehr als 20 Millionen Tonnen Stahl- und Eisenschrott ein, um daraus neue Produkte herzustellen. Der Hintergrund ist einfach: Stahl ist einer der wenigen Wertstoffe, der sich schier unbegrenzt oft recyceln lässt.

- › in der Halle entscheidende Hinweise. In den späten 1980er-Jahren gelang es, die TA-Luftgrenzwerte um eine ganze Größenordnung zu unterschreiten.

Giftmüll nach Kehl?

Für eine weitere Sensibilisierung der Nachbarn sorgte das emotional aufgeheizte Thema „Giftmüllöfen“, eine vom Land verfolgte Planung für eine Sondermüllverbrennung im Hafen Kehl. Protestgruppen bildeten sich und nahmen insbesondere die BSW und Vorstand Horst Weitzmann aufs Korn.

Eine Ärzte-Initiative betrieb eine regelrechte Medienkampagne gegen die BSW und deckte quasi im Wochenrhythmus vermeintliche Umweltsünden auf. Dies führte dazu, dass in den späten 1980er-Jahren ein weiteres Vorstandsmitglied bestellt wurde: Dr. Karlheinz Klein, der frühere Stahlwerkschef. Er hatte die Japantechnologie eingeführt und wurde dann Mitgeschäftsführer der BSE, um sich ausschließlich dem Thema Umwelt anzunehmen. Binnen zehn Jahren wurden anschließend rund 100 Millionen DM in Umweltschutz investiert.

Auf der Agenda stand zunächst die Ablösung des schweren Heizöls durch Erdgas, die Ertüchtigung und Erweiterung der Trockenentstaubung und die Installation von Wasseraufbereitungsanlagen, die einen perfekten Kreislauf des benutzten Kühlwassers mit dem Ziel verfolgte, in Zukunft nur noch Verdunstungsverluste ersetzen zu müssen. Gleichzeitig wurden die Abwasserkanäle, die Hebeanlage und das Auslaufbauwerk modernisiert. Hinzu kam auf der Kinzigseite Richtung Auenheim ein begrünter Lärmschutzwall aus Schlacke. Die intensive Schulung der

Mitarbeiter, in den Nachtschichten störenden Lärm zu vermeiden und die Lärmrichtwerte nicht zu überschreiten, zeigte ihre Wirkung.

Die Abgasbehandlung

Ein besonderes Problem war das Thema Abgasbehandlung. Man sicherte sich die Unterstützung der Chemischen Fakultät der Universität Tübingen, was dazu führte, dass eine HTQ-Anlage (High Temperature Quench) hinter der Direktabsaugung eingebaut wurde. Damit wird im Bruchteil einer Sekunde das direkt abgesaugte heiße Abgas mittels Druckluft eingedüstem Wasser heruntergekühlt, um die Bildung von Ultragiften wie Dioxin und Furan zu verhindern. Die fachgerechte Entsorgung des Staubs aus der Trockenentstaubungsanlage durch Lieferung an Aufbereiter, die – wie Berzelius in Duisburg – im Drehrohrofen Sekundärzink zurückgewinnen, wurde professionell aufgebaut.

Im Endeffekt hat die BSW das Werk in einem großen Computerschema mit allen Pumpen, Ventilatoren et cetera in Echtzeit abgebildet und dieses Werksmodell, das kontinuierlich die laufenden Emissionen und Massenströme anzeigt, Interessenten über das zuständige Regierungspräsidium zugänglich gemacht. Danach gab es keine Proteste aus der Bevölkerung mehr und die BSW wurde vorbildlich als erstes Elektrostahlwerk in Europa nach EMAS zertifiziert. Über das Tochterunternehmen BSE boten die Kehler vielen Stahlwerken erfolgreich Hilfestellung bei der Lösung von Umweltproblemen an. Mit den exzellenten Emissionswerten erhielten wir vom Regierungspräsidium im Jahr 2009 auch die Betriebsgenehmigung, bis zu 2,8 Millionen Tonnen Stahl zu produzieren. ◉

2014 AUF IN DIE ZUKUNFT!

Mit dem Umbau des Drahtwalzwerks sind unter anderem die Weichen für die Produktion von bis zu 25 Millimeter starkem Betonstahl in Coils gestellt – und das zahlt sich aus

Über viele Jahre haben sich bei der BSW Fachleute Gedanken darüber gemacht, wie man Betonstahl im Ring auch für dickere Abmessungen produzieren kann. Dies führte zu einem Projekt, im Zuge dessen das Walzwerk II unter Nutzung des Stoßofens und Teilen der Vorstraße gänzlich neu konzipiert wurde. Die Siemens-VAI wurde dazu als Partner gewählt und mit dem Auftrag zum Neubau beauftragt. Wichtig dabei war, dass mit dem alten Walzwerk, das nach Leistung und Toleranz langsam an seine Grenzen gekommen war und den Durchmesserbereich auf maximal 14 Millimeter begrenzte, solange wie möglich produziert werden konnte und so nur wenige Wochen Stillstand für den Umschluss an die dahinter errichtete neue Anlage erforderlich war. Tatsächlich führte der Anschluss im Winterstillstand 2013/2014 zu einem Stillstand von nur acht Wochen.

Das mit neuester Technik und modernsten Erkenntnissen aus dem Bereich Digitalisierung ausgerüstete Walzwerk wurde über einen Zeitraum von 18 Monaten schrittweise hochgefahren. Glücklicherweise hatte man mit



Links: Blick auf das Drahtwalzwerk

Unten: Modell des Walzwerks II vor dem Bau



dem Weiterbetrieb der Drahtstraße im Stahlwerk in Trier Gelegenheit, fehlende Mengen zu kompensieren. Dennoch war dieser lang andauernde Anlauf eine enorme Herausforderung für das Unternehmen.

Neuerung mit Erfolg

Heute kann man mit Genugtuung sagen, dass die Erweiterung auf 25 Millimeter Durchmesser gelungen ist und sich Erfolge beim thermomechanischen Walzen zeigen. Mit reduzierten Legierungen werden durch geschickte Temperaturführung während der Verformung Materialeigenschaften erreicht, wie sie vorher nur unter Beigabe von Legierungen möglich waren. Das Walzwerk bietet der nächsten Unternehmergeneration ein

Quasi-Alleinstellungsmerkmal, weil mit den neuen technischen Möglichkeiten nur sehr wenige Wettbewerber mithalten können. In den Weiterverarbeitungsbetrieben lassen sich Ringgrößen von bis zu acht Tonnen herstellen. Bei einer Abmessung von 20 Millimetern Durchmesser finden insgesamt 3200 Meter auf einem Coil Platz. So kann der Schneide- und Biegebetrieb, sofern er in eine moderne Maschine investiert hat, die Kapitalbindung im Vorratsvermögen drastisch senken, weil der bei Stäben in den Standardlängen 8, 12, 15 und 18 Meter unvermeidbare Verschnitt entfällt. Damit hat die BSW ihre Wettbewerbsposition in Europa erheblich verbessert und den Trend vom Betonstahlstab zum Betonstahlring für sich gut nutzen können. ⦿



Muss man Stahl im Blut haben,
um hier glücklich zu sein? Oder
Nerven wie Drahtseile, um hier
die Zukunft zu sehen? Nein, sagen
die Männer von BSW. Ganz im
Gegenteil: Dieser Ort ist geprägt
von Teamgeist und Kameradschaft
– und jeder kann sich hier auf seine
Kollegen verlassen. Auch blind...



Der Blick nach vorn:
Unternehmer Horst Weitzmann oben im vierten Stock der Badischen Stahlwerke, wie ihn der Fotograf Jigal Fichtner sieht

HORST WEITZMANN VON WEISHEIT UND MUT

Es gibt niemanden, der die BSW mehr geprägt hat als Horst Weitzmann. Seit 40 Jahren leitet er das Unternehmen. Mit Hans Seizinger hat Weitzmann nach der Korf-Insolvenz das Ruder übernommen und die Firma seither stets auf Kurs gehalten. Wie das gelungen ist und welche Fehler man im Nachhinein besser nicht gemacht hätte, das verrät Horst Weitzmann im Interview.

Herr Weitzmann, mit welchen Gefühlen blickt man als Unternehmer auf ein Jubiläum wie 50 Jahre Stahl aus Kehl zurück?

Horst Weitzmann: Mit wirklich guten Gefühlen. Für mich sind die 40 Jahre, die ich von den 50 erlebt habe, unglaublich spannend und abwechslungsreich gewesen. Teilweise hochdramatisch! Aber es ist alles gut gegangen – auch wenn am Anfang eine Katastrophe stand, nämlich die Pleite des Konzerns.

Sie meinen den Konzern von Willy Korf und die Korf-Stahl AG.

Weitzmann: Ich erinnere mich an Willy Korf als einen faszinierenden Mann. Jemanden,

der seiner Zeit weit voraus war und dem wir alle viel zu verdanken haben. Nur hat er die Früchte seiner Arbeit nicht ernten können.

Sie haben die BSW nicht gegründet, wohl aber aus dem Konkurs gerettet. Mit welchem Erfolgsgeheimnis?

Weitzmann: Unser Ansatz war, die Menschen zu begeistern. Es als Team zu schaffen.

Und wie macht man aus 1300 Menschen eine Mannschaft, ein Team?

Weitzmann: Am Anfang war ein Hausputz angesagt. Wir waren eine Fremdenlegion mit vielen Gastarbeitern, die auch nach zehn Jahren bei uns noch kein Deutsch gelernt hatten. Diese Menschen waren nicht bildungs- oder trainierfähig. Man musste umschichten, hat große Abfindungsprogramme aufgelegt, denn wir hatten von einem japanischen Stahlwerk gelernt, dass Bildung der absolute Schlüssel ist. Dabei gibt es vielleicht keine schnellen Erfolge, aber es ist der einzige Weg. Zu Anfang haben wir viele Facharbeiter von anderen Betrieben abgeworben, aber dann richtig Gas gegeben und in Ausbildung investiert. ▶

- › **Wie darf man sich die BSW-Gruppe hinter den Kulissen vorstellen? Sie sind ein sehr charakterstarker Mensch, Herr Seizinger ebenfalls – so eine Konstellation kann auch mal zu Differenzen führen.**

Weitzmann: Hans Seizinger und ich sind in der Tat grundverschieden. Wir ergänzen uns daher perfekt. Er ist ein Analytiker, sein Hintergrund ist der eines Steuerberaters und Wirtschaftsprüfers. Er hat in jungen Jahren schon industrielle Verantwortung übernommen und vor allem in Sachen Financial Engineering Großartiges geleistet. Dass wir mit unseren Ergebnissen eine so gute Eigenkapitalbasis geschaffen haben, ist sein Verdienst.

wirken kann. Im Positiven wie im Negativen. Als es um die Bewältigung von Insolvenz und Vergleich ging, waren alle hinter uns. Dann haben wir eine Schrottvorwärmung nach japanischem Muster eingebaut und das war eine Fehlinvestition. Es gab Gerüche, unangenehme Abgase bis in die Nachbargemeinden. Dann kamen die Schlagzeilen: Krebsgefahr? Gesundheitsschäden? Wir konnten das nicht widerlegen, hatten mit Bürgerinitiativen zu tun und sahen uns mit Fragen aus der eigenen Mannschaft konfrontiert. Die Leute waren nicht mehr voller Stolz, sondern gingen nicht mehr zu ihren Stammtischen, weil sie die Fragen ihrer Freunde und Nachbarn nicht beantworten konnten.

WELCHE ENORME AUSWIRKUNG EINE STIMMUNG IN DER BEVÖLKERUNG HAT – DAS HABEN WIR UNTERSCHÄTZT. IM POSITIVEN WIE SPÄTER AUCH IM NEGATIVEN SINN ...

Gab das den Ausschlag, engagiert in Umweltschutz zu investieren, sogar einen Studiengang dazu ins Leben zu rufen?

Gab es einen Moment, wo Sie mal wirklich gestritten haben? Irgendwie kann man sich das bei einem Diplomaten wie Ihnen gar nicht richtig vorstellen ...

Weitzmann: Oh doch, natürlich! Aber eine Auseinandersetzung oder ein Kampf um eine gute Lösung ist doch etwas sehr Vernünftiges! Wir sind immer zu guten Lösungen gekommen.

So ein Jubiläum ist auch ein Anlass, sich mal in die Karten gucken zu lassen. Von daher: Was hat partout nicht geklappt?

Weitzmann: Mein größter Fehler war, dass ich total unterschätzt habe, was eine sich aufbauende Stimmung in der Bevölkerung be-

Weitzmann: Das hat die entscheidende Rolle gespielt. Es gab damals nicht die Ingenieure auf dem Markt, die man für solche Aufgaben braucht, wie Verfahrenstechniker und Umweltingenieure. Also haben wir mitgeholfen, diesen Lehrstuhl an der Hochschule Offenburg einzurichten. Heute sind viele Absolventen bei uns und die Probleme sind gelöst.

Also hat es sich am Ende noch zum Guten gewandt.

Weitzmann: Aber natürlich! Wir haben Umweltschutz zu einem der wichtigsten Firmenziele gemacht und Dr. Klein von der BSE in den Vorstand geholt. Wir mussten binnen kurzer Zeit 100 Millionen Mark in den Um-



weltschutz investieren, um einfach an allen Fronten gut zu werden.

Ist es das, worauf Sie besonders stolz sind oder weswegen Sie sagen: Das freut mich, einfach, dass uns das gelungen ist!

Weitzmann: Ja, ganz eindeutig. Denn dadurch sind ja auch technische Lösungen wie die Dioxin-Falle entstanden, die wir heute über die BSE weltweit vermarkten. Am Ende zahlt es sich also auch noch aus.

Gibt es auch Unvollendetes – oder ist nach den 200 Millionen Euro für Drahtwerk und Peripherie alles soweit à jour?

Weitzmann: Alles ist gut in Schuss. Wir haben als Jungunternehmer unserem Betriebsrat das Versprechen gegeben, das zu reinvestieren und im Unternehmen zu belassen, was wir verdienen. Das hat dazu geführt, dass wir heute eine stolze Eigenkapitalquote haben, uns überwiegend selbst finanzieren und weitgehend unabhängig von Banken sind.

Die BSW-Gruppe hat sich immer weiterentwickelt. Mehr Produktivität. Maßstäbe in Sachen Arbeitssicherheit. Umweltschutz. Wie stellt man es an, sich mit Erreichtem nie zufrieden zu geben?

Weitzmann: Wir sind mit unseren Produktionsstandorten nur innerhalb Deutschlands und haben auf große Auslandsabenteuer verzichtet. Seizinger und ich haben beide erlebt, wie ein anfangs marktnaher Mensch wie Willy Korf die Bodenhaftung verloren und international so viel gemacht hat, dass er es nicht mehr handhaben konnte. Es hat uns auch ein gütiges Schicksal davor bewahrt, im einen oder anderen Fall einen Fehler zu machen. Ein

Beispiel sind die ostdeutschen Stahlwerke. Da lagen wir in den Ausschreibungen vorne, die Politik aber hat gegen uns und für die Italiener entschieden. Damals waren wir tieftraurig, heute sind wir gottfroh.

Also braucht man das Glück, dass andere die Fehler machen, aus denen man lernt.

Weitzmann: So kann man es sagen, ja! Wir haben als junge Menschen erkannt: Man muss eine Sache auch managen können. Es muss immer überschaubar bleiben.

Sind Sie privat auch so, dass Sie immer noch ein bisschen besser werden wollen?

Weitzmann: Wir wären heute sicher in der Lage, auch privat auf den Putz zu hauen. Aber so sind wir nicht. Ich bin durch meine schwäbische Herkunft in einer Weise geerdet, dass ich sage: Was wir da haben, ist ein Treuhandgut. Ich möchte es gemehrt weitergeben.

Die Königsdisziplin für mittelständische Unternehmer ist es, ein Unternehmen enkelfähig zu machen. Also fast unsterblich. Ist das schon erreicht?

Weitzmann: Ich glaube, sowohl Seizingers als auch wir können auf unsere Kinder stolz sein. Die sind in der Spur, waren in Schule und Ausbildung gut, haben gute Berufe, können sich selbst ernähren und sind nicht auf Dividenden angewiesen. Meine Frau und ich haben drei Töchter und inzwischen elf Enkel. Und wir sehen, dass die Werte, die wir vermitteln wollten, so gefruchtet haben, dass auch die nächste Generation straff erzogen wird. Die Enkel lernen, dass man Leistung bringen muss, diese belohnt wird und es nichts umsonst gibt. Es sind daher auch keine klassi- ➤

ZUR PERSON: HORST WEITZMANN

Horst Weitzmann wurde im Krieg geboren – 1941 in Riesa bei Meißen, wohin der Vater aus dem heimatlichen Reutlingen abkommandiert war. Von 1960 an studierte er in München Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften, ging 1966 ins Ruhrgebiet und traf 1979 auf Willy Korf. Nach dem Zusammenbruch von dessen Imperium übernahmen Hans Seizinger und Horst Weitzmann die Verantwortung für das Stahlwerk am Oberrhein – und damit für mehr als 1000 Arbeitnehmer.

Horst Weitzmann ist seit 1967 mit seiner Marlis verheiratet und war von 1989 bis 1993 IHK-Präsident. Später war er Vorsitzender des Wirtschaftsbeirats der WRO sowie Vizepräsident des Cercle de l'III, er trug maßgeblich zum Bau und Erhalt der Festspielhäuser in Baden-Baden, Straßburg und Bayreuth bei, bringt seit Jahren sein Wissen in die Zukunftsplanungen der Universität Freiburg ein, leitete den Hochschulrat der Hochschule Offenburg sowie der Universität Freiburg und ist leidenschaftlicher Sammler von Werken Ortenauer Künstler. ➤



Horst Weitzmann im Jahr 2015. Seine Maxime schon damals: Hab den Mut, Dinge zu ändern! Hab die Gelassenheit, Dinge zu belassen, die nicht änderbar sind. Und hab die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden

- › schen Erben zu befürchten, sondern wir freuen uns auf die nächste Generation, die etwas unternehmen und bewegen will.

Die Badischen Stahlwerke sind bei Stahl in Deutschland derzeit die Nummer 5, wenn es nach Tonnage geht. Ein Unternehmen von nationaler Bedeutung. Weiß und wertschätzt das die Politik? Unterstützt man Sie oder sieht man Sie als Steuerzahler wie jeden anderen auch?

Weitzmann: Wir haben uns bewusst immer zurückgehalten. Anfangs mussten wir als Nobodys natürlich jede gute Nachricht kommunizieren. Wir waren unglaublich präsent. Inzwischen machen wir genau das Gegenteil. Und das ist gut so. Notwendige Kontakte zur Politik bestehen zwar, aber wir bleiben bewusst lieber unter dem Radar.

Gleichzeitig aber setzen Sie im Vertrieb auf den persönlichen Kontakt und den

Austausch mit ihren Kunden, heißt es vonseiten der Belegschaft.

Weitzmann: Während andere auf Internetplattformen setzen, haben wir die Zahl der Verkäufer erhöht und in die Diversifikation unserer Produkte investiert. Ich glaube, es ist gut, Kunden zu besuchen und ein Gefühl dafür zu bekommen, was ihnen wichtig ist. Wie ist die Stimmung? Welche Bestände sind da? Diese Informationen gibt einem das Internet nicht.

Also geht es längst nicht nur um Preise und Konditionen?

Weitzmann: Die Lebensversicherung für ein Unternehmen ist, dass es von den Kosten her ein deutliches Stück besser ist als seine Wettbewerber. So einfach ist es! Dabei lassen wir uns von einem Prinzip leiten: Hab den Mut, Dinge zu ändern, die änderbar sind. Hab die Gelassenheit, Dinge zu belassen, die nicht änderbar sind. Und hab die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden. ◉

KATJA WEBER DER STAR IST DIE MANNSCHAFT

Als Aufsichtsratsvorsitzende der BSW ist Katja Weber maßgeblich verantwortlich für die Belange des Unternehmens, auch in zukunftsweisenden Entscheidungen. Und als Tochter von Hans Seizinger erbt sie ein Lebenswerk. Im Interview berichtet sie über die Herausforderungen der Zukunft und die Gemeinsamkeiten von Wirtschaft und Spitzensport.

Frau Weber, Sie sind seit 2008 Aufsichtsratsvorsitzende der Badischen Stahlwerke und haben 10 von 50 Jahren entscheidend mitgeprägt. Sind Sie zufrieden damit, wo die Badischen Stahlwerke heute stehen?

Katja Weber: Es gab in den 50 Jahren natürlich Höhen und Tiefen und immer wieder auch neue technische und wirtschaftliche Herausforderungen, die von den Badischen Stahlwerken aber auch dank des großen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeistert wurden. Dass die BSW in ihrer Weiterentwicklung die richtige Richtung eingeschlagen haben, belegen nicht zuletzt die Produktionszahlen.

In einer Chronik aus Anlass eines Firmenjubiläums kommt eine Frage meist zu kurz – die nach dem „und jetzt?“. Von daher: Was wird die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nächsten Jahren erwarten?

Weber: Um den Anforderungen der Globalisierung weiterhin erfolgreich begegnen zu können, werden die Badischen Stahlwerke auch in Zukunft in technische Neuerungen und die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Unter anderem sollen damit auch die für ein Unternehmen unverzichtbare Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der technischen Anlagen und des Personals weiter verbessert werden.

Was ist darüber hinaus aus Ihrer Sicht für die Zukunft des Unternehmens wichtig?

Weber: Für den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher und europäischer Industrieunternehmen wäre mehr Planungssicherheit seitens der Politik wünschenswert, zum Beispiel in Energie- und Umweltfragen. Deutschland ist eine Industrienation und wird nicht allein durch Dienstleistungen seinen Wohlstand wahren können. ▶



Katja Weber, geb. Seizinger, ist Aufsichtsratsvorsitzende der BSW und Tochter von Hans Seizinger



› **Und was werden die größten Herausforderungen der Zukunft sein?**

Weber: Zu wichtigen Themen der näheren Zukunft gehören meines Erachtens unter anderem auch der stattfindende demografische Wandel und der damit verbundene Mangel an Fachkräften. Ebenso die ausreichende Versorgung mit bezahlbarer Energie, die in einer für die Mehrheit der Gesellschaft akzeptablen Form gewonnen wird. Und: das Schritthalten mit technischen und gesellschaftlichen Weiterentwicklungen wie der Digitalisierung.

Viele Menschen haben das Gefühl, unsere Welt wird immer schnelllebiger. Bei einem Unternehmen wie der BSW müssen langfristige Entscheidungen gefällt werden, mit denen man weit in die Zukunft plant. Ich stelle mir das schwierig vor...

Weber: Schnelllebigkeit und Planungsunsicherheit bereiten solch kapitalintensiven Industrien wie der Stahlindustrie natürlich Kopfzerbrechen. Diesen Herausforderungen müssen sich aber die meisten Wirtschaftsunternehmen stellen, sodass man von einer relativen Chancengleichheit sprechen kann.

Klingt vielleicht komisch, aber ich will es Sie trotzdem fragen: Sie sind ja nicht nur Aufsichtsratsvorsitzende, sondern auch die Tochter ihres Vaters Hans Seizinger.

Er hat die BSW 1982/83 mit Horst Weitzmann übernommen und saniert. Nun ist es an Ihnen, das Lebenswerk weiterzuführen – wie geht man so eine Riesenverantwortung an?

Weber: Herr Weitzmann und mein Vater haben die BSW mit engagierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über drei Jahrzehnte weiterentwickelt und eine stabile Grundlage geschaffen. Das Geschaffene mit einer motivierten, qualifizierten Mannschaft und erprobten Mitteln fortzuführen sowie sich mit Neuerungen aufgeschlossen auseinanderzusetzen, scheint mir eine geeignete Herangehensweise.

Wenn man eine Weltmeisterin und Olympiasiegerin vor sich hat, kommt man an einer Frage nicht vorbei: Wie ähnlich sind sich Spitzensport und Wirtschaft?

Weber: Der Sport lehrt einen früh, Eigeninitiative zu ergreifen und Ziele zu verfolgen, auch wenn diese nicht immer im ersten Versuch zu erreichen sind. Im Spitzensport entscheidet auch in Einzelsportarten die Mannschaftsleistung über Erfolg oder Misserfolg und manchmal sind es Kleinigkeiten, die den Unterschied machen. Auch für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens ist es entscheidend, dass die gesamte Mannschaft auch im Kleinen nach Verbesserungen strebt. ◉

**ZUR PERSON:
KATJA WEBER**

Geboren am 10. Mai '72 im nordrhein-westfälischen Datteln, ist Katja Weber, geb. Seizinger, der Öffentlichkeit vor allem als ehemalige Skirennläuferin bekannt. Zwischen 1992 und 1998 gewann sie bei Olympischen Winterspielen einmal die Kombination und zweimal die Abfahrt, wodurch sie als erste alpine Skirennläuferin überhaupt ihren Olympiasieg verteidigte.

Nach einer längeren Verletzungspause beendete Katja Weber ihre Sportkarriere 1999 und absolvierte ein Betriebswirtschaftsstudium, ehe sie 2008 den Vorsitz im Aufsichtsrat der BSW übernahm. Katja Weber ist verheiratet und hat zwei Kinder.

FRANK ZEHE DER MANN FÜR DIE BELEGESCHAFT

Die Tür von Frank Zehe steht seinen Kollegen stets offen. Der Betriebsratsvorsitzende hat das Herz an der richtigen Stelle

Es gibt nichts, was es nicht gibt“, sagt Frank Zehe, Betriebsratsvorsitzender der BSW. Ob persönliche Schicksalsschläge, Mitarbeitergespräche oder Betriebsvereinbarungen: Zehe ist für die Belegschaft da. In etwa 60 Prozent seiner Arbeit geht es um Dinge aus dem persönlichen Bereich. Da sind Mitgefühl und Organisationstalent gefragt. Sein zweites großes Aufgabengebiet ist das Gesundheitsmanagement. „Wenn jemand zum Beispiel gesundheitliche Probleme hat und seinen Arbeitsplatz nicht mehr ausfüllen kann, kommt er zu uns. Wir schauen dann, was es für Alternativen im Betrieb gibt.“

Spaß an seinem Job hat der 52-Jährige immer. „Im Betrieb etwas zu bewegen, für Mitarbeiter etwas tun, ist das, was am Ende des Tages am meisten befriedigt“, sagt er. Dinge selbst in die Hand zu nehmen, kräftig anzupacken – diese Philosophie lebt Zehe auch im Privaten. „Ich mache seit 1971 Kampfsport, hatte sogar meine eigene Schule zusammen mit einem Kollegen.“ Sofort würde der Oberkircher, der sich

auf Selbstverteidigung spezialisiert hat, wieder Kurse geben. „Die Nachfrage wäre auf jeden Fall da. Nur an den Räumlichkeiten hapert es.“ Seine Leidenschaft verbindet er auch mit dem Beruf. „Ich sage immer, Betriebsratsarbeit ist eine Herausforderung. Schließlich geht es in den Mitarbeitergesprächen darum, die Schwächen und Stärken jedes Einzelnen zu berücksichtigen. Die Arbeit muss für jeden gut funktionieren, wie in der Selbstverteidigung auch.“

Bei der BSW ist Zehe seit 1981, hat im Betrieb die Ausbildung zum Hüttenfacharbeiter und Verfahrensmechaniker absolviert und war bis 1999 in der Produktion tätig. „Dann hatten wir einen schweren Unfall im Stahlwerk und ich habe als Sicherheitskoordinator ein Konzept zur Prävention erarbeitet. So kam der Wechsel und ich machte die Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft.“ Mit Rat und Tat stand Zehe so den Kollegen bis 2002 zur Seite. Ehrenamtlich übernahm er anschließend den Posten des freigestellten Betriebsrates und ist seit 2006 nun dessen Vorsitzender – mit Leib und Seele. 

Frank Zehe hat als Betriebsratsvorsitzender seine Bestimmung bei der BSW gefunden.

In seiner Freizeit ist er **KAMPFSPORTLER** – und das schon seit 1971. Das eine oder andere aus der Philosophie des Sports bringt er gern in sein Berufsleben mit ein



Frank Zehe macht es als
Vorsitzendem des
Betriebsrats Freude,
andere zu unterstützen

DOMINIK KÄSSINGER

FAST WIE BEIM NUDELNMACHEN

Dominik Kässinger optimiert die Produktionsabläufe in den Walzwerken – und ist ein absolut überzeugter Teamplayer...

Binnen vier Stunden wird bei den Badischen Stahlwerken aus einem Haufen Schrott hochwertiger Walzdraht oder Stabstahl.

Dafür, dass auch das gewünschte Endprodukt herauskommt, ist im Bereich der Walzwerke unter anderem Dominik Kässinger verantwortlich. Der Maschinenbau-Ingenieur berechnet die Formen, die in die Walzen eingebracht werden. „Man muss sich das, vereinfacht gesagt, wie beim Nudelnmachen vorstellen. Die Walzen drehen sich, rollen so den Stahl immer weiter aus, sodass er immer dünner und länger wird“, erklärt er.

Von 2008 bis 2011 absolvierte der gebürtige Meißenheimer ein duales Studium zum Bachelor of Engineering und setzt 2017 nebenberuflich einen Masterabschluss drauf. „Die BSW haben mich dabei immer sehr unterstützt“, sagt er dankbar. Im Betrieb verbringt der 30-Jährige viel Zeit an seinem Schreibtisch, analysiert und sucht nach Lösungsansätzen für aktuelle Probleme. „Ich gehe aber sehr oft ins Walzwerk, schaue mir die Daten an und vergewissere mich, dass die theoretischen

Optimierungen auch in der Praxis Wirkung zeigen. Sehr wichtig ist mir hierbei die direkte Kommunikation mit den Kollegen vor Ort.“

Auf dem Weg zur Steuerbühne ist es laut. Wenn die Maschinen laufen und die heißen Knüppel mit einer Geschwindigkeit von bis zu 400 Stundenkilometern umformen, ist guter Gehörschutz unabdingbar. Auf der Steuerbühne oberhalb der Fertigungsstraße hat der Betriebsingenieur alles per Monitor im Blick und ist Ansprechpartner für seine Kollegen an der Walzstraße. „Meine Arbeit ist es, die Kollegen zu begleiten“, betont er. Teamwork ist das A und O – auch in seiner Freizeit. „Ich bin Feuerwehrkommandant in Meißenheim. Meine Einstellung, alles im Team zu lösen, spiegelt sich auch dort wieder. Alleine kann man kein Feuer löschen.“

Auf der Arbeit ist Kässinger mit dieser Philosophie nicht allein. „Wir haben hier im Walzwerk ein junges Team. Das funktioniert sehr gut. Darüber hinaus sind wir eng befreundet und unternehmen viel in der Freizeit. Ich denke, heutzutage ist das etwas Besonderes.“

Dominik Kässinger

rechnet als Maschinenbauer die Formen für die Walzen aus. Doch am liebsten ist er an der Walzstraße unterwegs, unterstützt dort seine Kollegen. Auch privat ist er da, wenn es brennt.

In seiner Freizeit ist er als **FEUERWEHRKOMMANDANT** von Meißenheim häufig im Einsatz



Dominik Kässinger
arbeitet mit allen Abteilungen zusammen. Er ist überzeugt: Nur so könne man Prozesse optimieren



Thomas Arnold ist erst 26 Jahre alt. Doch als Industriemeister leitet er schon Schichten im Walzwerk

THOMAS ARNOLD VOM AZUBI ZUM MEISTER

Thomas Arnold ist so etwas wie der Senkrechtstarter im Walzwerk und trägt seit seinem 25. Lebensjahr Verantwortung für 30 Kollegen

Würden Sie Thomas Arnold fragen, ob er sich selbst als Vorbild sieht, sollten Sie vom jungen Mann aus Willstätt keine allzu forsche Antwort erwarten. Er überzeugt lieber mit Taten als mit Worten. Innerhalb kürzester Zeit hat er es so vom Walzer hin zum Industriemeister mit Personalverantwortung für fast 30 Kollegen geschafft. Respekt.

„Mit 17 Jahren habe ich meine Ausbildung zum Industriemechaniker begonnen“, sagt Thomas Arnold. „Damals hätte ich nie gedacht, dass ich schon ein paar Jahre später Meister sein würde.“ Doch er hat es geschafft – mit viel Fleiß und Disziplin. Zwei Mal pro Woche und samstags drückte er zwei Jahre lang die Schulbank. „Für Hobbys blieb da kaum Zeit. Aber es hat sich definitiv gelohnt!“ 2017 legte Thomas Arnold seine Meisterprüfung ab – mit gerade 25 Jahren.

Die Möglichkeit dazu gaben Thomas Arnold Vorgesetzte, die sein Potenzial erkannten und ihn förderten. „Dafür bin sehr dankbar“, sagt er rückblickend. „Die Badischen Stahlwerke

haben meine gesamte Ausbildung in jeder Hinsicht unterstützt. Ich kann jedem, der die Möglichkeit bekommt sich weiterzubilden, nur raten, das Angebot wahrzunehmen und es durchzuziehen.“

Im Betrieb gehört Thomas Arnold nach wie vor zu den Jungspunden, wirkt aber schon erstaunlich abgeklärt – trotz der gestiegenen Verantwortung. „Als einer von zwei Meistern pro Schicht bin jetzt ich derjenige, der in kritischen Momenten die Entscheidungen trifft.“ Im Walzwerk, wo Stahl unter extremen Bedingungen bei bis zu 1100 Grad Celsius geformt wird, ist das eine große Herausforderung. „Aber gerade das ist ja das Spannende an meinem Job. Ich bin der Problemlöser, wenn’s brennt. Das finde ich gut.“

Thomas Arnold weiß, was er kann und was er will. Auch privat läuft es wie am Schnürchen. Schon bald sollen die Hochzeitsglocken läuten und die junge Familie wird zu dritt sein. „Ich freue mich auf die kommenden Jahre“, sagt Thomas Arnold. „Mit einem guten Job wie meinem im Rücken lässt sich das natürlich viel entspannter angehen.“

Thomas Arnold ist gerade erst 26 Jahre alt geworden. Mit Fleiß und Disziplin aber hat er sich im Walzwerk bereits zum Meister hochgearbeitet – und trägt seither Verantwortung für die 30 Kollegen seiner Schicht

Dass auch in Zukunft für Hobbys eher wenig Zeit bleibt, hat indes einen anderen Grund: Thomas Arnold wird Vater ...

REINER HAGEMANN DER MANN FÜR DIE TECHNIK

Reiner Hagemann ist Technischer Leiter der BSW und mitverantwortlich dafür, dass in Kehl das modernste Walzwerk Europas läuft

Wenn es um Technik geht, ist Reiner Hagemann immer zur Stelle. Als Prokurist ist er der Mann für die gesamte Instandhaltung sowie die Neuplanung der BSW. Eine besondere Rolle kommt dem Technischen Leiter auch bei Großprojekten zuteil – zuletzt etwa beim Bau des neuen Walzwerks, das für die Branche in ganz Europa Maßstäbe setzt und 2014 fertiggestellt wurde.

Als gelernter Maschinenbauingenieur ist er Ansprechpartner im Unternehmen und kennt sich nach 35 Jahren bei den Badischen Stahlwerken natürlich bestens aus. „Ich feiere in diesem Jahr also auch ein kleines Jubiläum – das hätte ich mir damals nicht träumen lassen“, erzählt er. 1983 begann der heute 62-Jährige als Betriebsingenieur in der Produktion bei den Badischen Drahtwerken, also im Bereich der Weiterverarbeitung der Stahlwerke. Zwei Jahre später wechselte er zur BSW und übernahm immer mehr Verantwortung.

Nach einer so langen Zeit im Unternehmen, was schätzt man als Technischer Leiter am meisten an seinem Beruf? „Meine

Arbeit ist sehr vielseitig und abwechslungsreich und sie deckt einen großen Bereich der Technik ab. Das ist wichtig für jemanden, der mit Begeisterung Ingenieur ist. Kurzum: Es wird nie langweilig!“, sagt er.

Nie langweilig wird es dem Wahl-Ichenheimer, der gebürtig aus Hannover kommt, auch privat nicht. „Ich bin seit zwei Jahren erster Vorsitzender im Musikverein – ein Instrument spiele ich allerdings nicht“, sagt er und schmunzelt. „Über meine Kinder kam ich zum Musikverein Ichenheim und es macht mir Spaß.“ Wenn es die Zeit zulässt, steht außerdem Sport auf dem Programm. „Mountainbiken und Skilaufen sind meine Hobbys. Und natürlich das Segeln – am liebsten mit der Familie auf dem Mittelmeer.“

Vor einigen Monaten kam für Hagemann noch eine neue Leidenschaft hinzu: die Enkelkinder! Dass seine Tochter und sein Sohn einmal ganz in der Nähe wohnen würden, war nicht absehbar gewesen. „Aber jetzt ist es so und es freut mich unheimlich, meine Kinder und Enkelkinder bei mir zu haben“, sagt Hagemann. 

Reiner Hagemann

ist gelernter Diplomingenieur und Technischer Leiter der BSW. Auch er feiert 2018 Jubiläum: Nach dem Studium an der TU Clausthal-Zellerfeld fing er 1983, vor genau 35 Jahren im Kehler Unternehmen an



Reiner Hagemann
ist Prokurist und seit
35 Jahren im Betrieb.
Langeweile hat er in dieser
Zeit (noch) nicht kennen-
gelernt...

PIERRE KURTZ DER SCHRITT ÜBER DIE GRENZE

Vor drei Jahren war Pierre Kurtz der bundesweit notenbeste Azubi in der Metalltechnik. Heute überwacht er den Gießbetrieb im Stahlwerk

Pierre Kurtz hat trotz der anfänglichen Sprachbarriere bei den Badischen Stahlwerken sein berufliches Glück gefunden. In einer zweistufigen Ausbildung wurde er zum Metall- und Verarbeitertechniker ausgebildet. Heute ist er festangestellter Mitarbeiter im Gießbetrieb

Arbeiten in Deutschland, wohnen im Elsass. Pierre Kurtz lebt den europäischen Gedanken. Auch weil es für ihn kaum etwas Besseres gibt, als mit einem guten Kumpel in seinem Heimatort Widernheim angeln zu gehen. Naja, vielleicht das Motorradfahren aber das kann man ja auch auf dem Weg zur Arbeit...

Pierre Kurtz hat seine Chance ergriffen – und genutzt. Seit rund zwei Jahren gehört er zum Stammpersonal im Gießbetrieb und ist glücklich mit seiner Aufgabe. Dass es einmal so kommt, war nicht immer klar.

Als sich der heute 23-jährige Elsässer vor knapp fünf Jahren um eine Ausbildung bei den Badischen Stahlwerken bewarb, hatte er zwar bereits eine Ausbildung als Schreiner absolviert. Angestellt war er aber immer nur kurzfristig – auf Baustellen, als Schreiner oder Fenstermonteur. Ein unbefriedigender Schwebezustand, der oft in einem Gefühl von Perspektivlosigkeit und Resignation mündet – insbesondere bei einem jungen Mann mit Zielen und Idealen. Das Problem: Die hohe Arbeitslosigkeit im Elsass. „Ich habe einfach keine richtige Festanstellung gefunden“, sagt Pierre Kurtz. Mit der Zeit wurde ihm deshalb klar, dass er am Scheideweg stand. Seine Antwort: der Schritt über die Grenze.

„Mein Vater arbeitet schon seit 25 Jahren als Kfz-Meister in Deutschland“, sagt Pierre Kurtz. „Daher wusste ich, dass meine

Chancen einen guten Job zu finden, in Baden-Württemberg wesentlich besser stehen als in Frankreich.“ Pierre Kurtz' Glück: Auf der deutschen Rheinseite besteht nach wie vor ein großer Bedarf an gut qualifizierten Fachkräften. Eine klassische Win-Win-Situation. „Dass letzten Endes alles so gut lief, darauf bin ich sehr stolz“, sagt Pierre Kurtz. „Zu Beginn meiner Ausbildung habe ich schließlich kaum Deutsch gesprochen.“ Dass die Sprachbarriere aber kein unüberwindbares Hindernis ist, das hat er bewiesen. „Unsere Personalabteilung ist zum Glück sehr engagiert, die Azubis bei ihren ersten Schritten zu unterstützen, sagt Pierre Kurtz. „Der sechswöchige Deutsch-Intensivkurs zum Beispiel hat mir sehr geholfen. Sobald man dann im Betrieb mit den Kollegen unterwegs ist, läuft es fast wie von allein.“

Zwei Ausbildungsjahre später bestand Pierre Kurtz seine Abschlussprüfung zur Fachkraft für Metalltechnik als Notenbester – deutschlandweit. „Die genaue Note habe ich nicht mehr im Kopf“, sagt er ganz bescheiden. „Sie muss aber ganz gut gewesen sein.“



Pierre Kurtz überwacht
als Produktionsmitarbeiter
im Stahlwerk den Gieß-
betrieb



Jürgen Köbel hat als einfacher Arbeiter angefangen, dann seinen Meister gemacht und ist heute Betriebsrat

JÜRGEN KÖBEL

KEIN PROBLEM MIT HEISSEN EISEN

Vom Schichtmeister zum Tagschichtmeister und Betriebsratsmitglied: Jürgen Köbel glüht für seine Kollegen und findet immer wieder Lösungen mit der Geschäftsleitung

Direkt im Herzen des Stahlwerks trifft man Jürgen Köbel an: am Strangguss, wo die heißen Knüppel hergestellt werden. Seit 1983 ist der Industriemeister im Unternehmen und hat seither verschiedene Positionen innegehabt. Ein Vorteil, der ihm heute als Betriebsratsmitglied zugute kommt. Denn er kennt die Herausforderungen seiner Kollegen und weiß, wo es manchmal klemmt. „Nach meiner Ausbildung zum Kfz-Mechaniker entschloss ich mich, bei den Badischen Stahlwerken einen neuen Berufsweg als Produktionsmitarbeiter einzuschlagen“, erzählt er. Von 1993 bis 1996 besuchte er die Meisterschule und übernahm anschließend den Job als Schichtmeister. Etwas bewegen wollte der heute 54-Jährige, der sich und seiner Familie zur selben Zeit privat den Traum eines Eigenheims erfüllte. Mehr Zeit für die Familie wünschte er sich und schaffte 2009 einen weiteren Meilenstein in seinem beruflichen Leben: „Ich bin auf Tagesschicht gegangen. Nach 27 Jahren auf Produktionsschicht, nachts und auch am Wochenende, bot sich

mir diese einmalige Chance.“ Gerade deshalb gilt sein Verständnis den Kollegen.

Für die setzt er sich seit acht Jahren auch im Betriebsrat ein. „Mir gefällt es, im Betriebsrat zwischen Geschäftsführung und Belegschaft zu vermitteln. In der Position als Tagschichtmeister verbringe ich viel Zeit in der Produktion. Dabei ergeben sich mit den Mitarbeitern konstruktive Gespräche über aktuelle Themen.“ Als jüngstes Beispiel nennt er den neuen Schichtplan für die Maurer im Feuerfest-Betrieb, den er gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen erarbeitet hat, damit die Maurer nicht mehr so viele Frühschichten am Stück arbeiten müssen. Natürlich seien die Vereinbarungen immer ein Geben und Nehmen. Seine Erfahrung und sein Know-how möchte er nun an die jüngeren Kollegen weitergeben. „Die Kommunikation zwischen Alt und Jung funktioniert hier im Stahlwerk sehr gut, die Teamarbeit ist top.“

In seiner Freizeit genießt der gebürtige Korker gern die gute badische Küche. Im Gegenzug, so meint er, bleibe es nicht aus, drei- bis viermal wöchentlich Rad zu fahren. 

Jürgen Köbel hat bereits viele Positionen im Betrieb inne gehabt. Deshalb ist der Industriemeister auch der erste Ansprechpartner, wenn es mal klemmt ...

Freizeit:

Zum Ausgleich ist Jürgen Köbel drei- bis viermal in der Woche **MIT DEM RAD** unterwegs

GESCHÄFTSFÜHRUNG SMALL IS BEAUTIFUL

In den meisten Veröffentlichungen zu Jubiläen renommierter Firmen wird zurückgegriffen. Wie schön das gestern war, was man erlebt hat und woran man sich erinnert. Wir aber wollen wissen: Wie sieht die Welt in fünf Jahren aus? In 15? Oder gar in 50 Jahren? Unmöglich zu beantworten? Na, das wollen wir doch mal sehen. Wenn es jemand kann, dann die Geschäftsführer der BSW, Michel Hamy und Markus Menges. Sie stellten sich im Interview den Fragen von Ulf Tietge.

Stahl ist kein Produkt wie jedes andere. Stahl ist ein Politikum, bildet das Rückgrat von Volkswirtschaften und steht im Mittelpunkt des Handelsstreits zwischen China und den USA. Spürt man das auch in Kehl?

Markus Menges: Gott sei Dank nicht direkt. Wir haben keine direkten Kontakte in die USA, liefern ausschließlich nach Deutschland und ins angrenzende Ausland. Insoweit sind wir von Importquoten oder -zöllen nicht betroffen. Eine Sorge haben wir dennoch: dass Warenströme umgeleitet werden und beispielsweise die Türkei auf die Idee kommt,

ihre für die USA bestimmten Produkte in der EU loszuwerden. Ich habe aber die Hoffnung, dass die Importquoten der EU diese vagabundierenden Warenströme kanalisieren.

Wir haben alle die Fusion von Thyssen-Krupp und Tata Steel verfolgt. Selbst solche Riesen wollen vom Stahl loskommen. Fragt man sich als kleines Unternehmen dann nicht manchmal, wie lange man in seiner Nische erfolgreich bleibt?

Michel Hamy: Das ist unsere einzige Chance. In der integrierten Hochofenroute mit der Produktion von Stahl aus Erz und Kohle, wo wir diese Megafusionen derzeit beobachten, geht es darum, durch schiere Größe Marktmacht zu bündeln, günstig einzukaufen und auf der Vertriebsseite in die Lage zu kommen, Preise ein Stück weit zu beeinflussen.

Das alles können Sie nicht.

Hamy: Nein. Aber man muss eben auch wissen: Von der Produktion einfacher Stähle haben sich die Großkonzerne getrennt, weil sie diese nicht wirtschaftlich herstellen können. Das aber ist genau unsere Spezialität. Die ▶



Markus Menges sieht die Badischen Stahlwerke gut aufgestellt für die Zukunft. Die Baukonjunktur brummt, die neuen Anlagen laufen rund und durch Themen wie Industrie 4.0 und Digitalisierung bieten sich Potenziale, um noch einmal zehn Prozent effizienter zu werden

Michel Hamy stammt aus dem französischen Calais und ist von Haus aus Elektroingenieur. In der BSW-Gruppe ist er seit 1990 tätig, zum Geschäftsführer wurde er 2004 berufen



- › Wertschöpfung bei einfachem Bewehrungsstahl ist eben nicht so hoch, als dass davon ein Konzern leben könnte. Eine kleine Einheit mit flachen Hierarchien dagegen: durchaus. Ich würde sagen: Small is beautiful!

Also besteht die Zukunft der europäischen Stahlindustrie aus ganz wenigen Riesen, einer Reihe von kleinen Spezialisten und eben nichts dazwischen?

Menges: Die weitere Konzentration der ganz Großen ist kartellrechtlich schwierig. Da sind

Menges: Ja! Auch wenn es immer mal wieder auf und ab ging: Man hat zu fast allen Zeiten mit Stahl Geld verdient. Und durch die sehr gute Baukonjunktur sind wir derzeit in einer fast schon komfortablen Lage. Dennoch machen uns die weltweiten Überkapazitäten ein wenig Sorge. Es gibt einfach zu viel Stahl auf der Welt.

Ich habe gelesen, Europa sei für China derzeit die erste Wahl, um Überkapazitäten loszuwerden – zu Dumpingpreisen und ermög-

licht durch staatliche Subventionen. Geht Ihnen da nicht manchmal der Hut hoch?

Menges: Aktuell halten sich die Chinesen mit ihren Exporten zum

Glück ein wenig zurück. 2015 exportierte China noch rund 120 Millionen Tonnen Stahl und damit fast acht Prozent der ungefähren Weltproduktionsmenge. Derzeit sind es nur noch 70 bis 80 Millionen Tonnen, weil die Chinesen einen sehr starken Heimatmarkt haben und parallel im Rahmen verschärfter Umweltauf-

AM DRAHTWERK ZEIGT SICH DAS DENKEN UNSERER GESELLSCHAFTER: KLASSISCH MITTELSTÄNDISCH WIRD WIEDER INVESTIERT, WAS ERWIRTSCHAFTET WORDEN IST.

wir am Ende der Fahnenstange. Ich bin überzeugt, dass es daneben auch langfristig Raum für größere und kleinere Nischen geben wird.

Also kann man mit Stahl noch Geld verdienen und sichere Arbeitsplätze bieten. Morgen und übermorgen auch?



lagen die dreckigsten Anlagen abgeschaltet wurden.

Gleichzeitig sind die Rohstoffkosten weltweit in die Höhe gegangen – auch für Schrott als wichtigsten Rohstoff für die Produktion hier in Kehl.

Menges: Das stimmt. Aber die Erfahrung zeigt eben auch: In Zeiten hoher Rohstoffpreise hat sich immer Geld verdienen lassen. Denn dann ist die Nachfrage gut.

Wie steht es um Aspekte wie Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Qualität bei Ihren Wettbewerbern aus Fernost?

Hamy: Die Dinge sind in Bewegung. In Sachen Qualität und Arbeitssicherheit gibt es sicher noch Nachholbedarf, beim Umweltschutz aber tut sich schon einiges – gerade in China!

Menges: Davon profitieren wir, weil unsere Erfahrungen in diesem Bereich gefragt sind und wir über unsere Beratungsfirma, die Badische Stahl Engineering (BSE), in diesem Markt sehr aktiv sind. Im Umweltschutz wird in China inzwischen wirklich viel getan – man fährt im Winter sogar die Stahlwerke herunter, um Smog zu reduzieren.

Wenn ich jetzt sage: Angesichts dieser Großwetterlage ist die 200-Millionen-Investition ins Drahtwerk ziemlich mutig – fliege ich dann raus?

Menges: Nun, die 200 Millionen fürs neue Drahtwalzwerk verstehen sich zunächst einmal inklusive der gesamten Peripherie und der Weiterverarbeitungsbetriebe. Denn, wenn wir größere Durchmesser herstellen, muss man die ja auch verarbeiten können. Dennoch

war es mutig – aber das zeigt eben auch gut das Denken unserer Gesellschafter. Klassisch mittelständisch wird das ins Unternehmen investiert, was erwirtschaftet worden ist.

Hamy: Es geht um die Wettbewerbsfähigkeit am langen Ende und darum, dass auch die nächste Generation erfolgreich arbeiten kann. Inzwischen wissen wir auch: Es war die richtige Entscheidung! Wir können durch die neuen Abmessungen mehr Tonnage generieren – und ein Stahlwerk ist eben immer dann erfolgreich, wenn der Durchsatz hoch ist.

Das heißt, 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr muss der Stahl fließen.

Menges: Von der Kostenseite her schon. Bis etwa 2013 haben wir bei BSW auch immer das Maximum aus dem Stahlwerk herausgekitzelt: 320 bis 325 Produktionstage im Jahr, ständig volle Pulle. Tatsächlich aber ist es sinnvoller, nicht jede Tonne in den Markt zu drücken. Wir realisieren angesichts der Marktsituation seit einigen Jahren mit weniger Menge einen besseren Preis und am Ende auch ein besseres Ergebnis.

Preis vor Menge: Von wie vielen Tonnen Zurückhaltung sprechen wir?

Menges: Es geht nicht nur um die Tonnen. Die Elektrodenpreise sind in den vergangenen Jahren explodiert und dem kann man entgegenwirken, wenn man ein bisschen langsamer arbeitet. Mit etwas weniger Strom brauchen Sie etwas mehr Zeit für den Stahl – aber die Elektroden halten dadurch wesentlich länger. Unterm Strich haben wir rund 150 000 Tonnen weniger produziert, also etwa sechs Prozent unserer Kapazität von derzeit etwa 2,4 Millionen Tonnen.

**ZAHLEN
DATEN
FAKTEN**

Selbst wenn man die gesamte Europäische Union zusammenfasst: Verglichen mit China sind Europas Mengen an Stahl trotz des Branchenumsatzes von 170 Milliarden Euro bescheiden.

832 Millionen Tonnen sind im Reich der Mitte 2017 produziert worden, mit weitem Abstand folgen Japan und Indien mit je etwa 100 Millionen.

Deutschland produziert **42** Millionen Tonnen Stahl, die EU rund **170** Millionen. Die weltweit größten Importeure sind die USA vor Deutschland und Italien.





ZAHLEN DATEN FAKTEN

1988 lag der Bedarf für Bewehrungsstahl in der Bundesrepublik Deutschland bei etwa drei Millionen Tonnen – umgerechnet 50 Kilo Stahl pro Einwohner.

In den **1990er**-Jahren brachte der Bauboom nach der Wende Rekordjahre. Der jährliche Bedarf an Bewehrungsstahl verdoppelte sich auf rund sechs Millionen Tonnen.

2017 hat die Branche in etwa das umgesetzt, was schon vor 30 Jahren pro Kopf gebraucht wurde: rund 50 Kilo. In absoluten Zahlen: 4,2 Millionen Tonnen für ein Land mit 80 Millionen Einwohnern.

› Stichwort Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit. Gibt es in Sachen Stahl immer noch Potenzial für Verbesserungen und Prozess-Innovationen?

Hamy: Es gibt einerseits die Innovationen im Produkt selbst, etwa durch metallurgische Prozesse oder die Umformung. Und es gibt es die laufende Optimierung der Produktionsprozesse.

Menges: Wir sehen da immer noch Potenzial. Vor 40 Jahren wurden in Deutschland 44 Millionen Tonnen Stahl mit etwas weniger als 300 000 Mitarbeitern produziert. Man hat damals die Zuschlagstoffe noch mit Säcken zum Ofen getragen und hineingeworfen ... Heute sind es 42 Millionen Tonnen – aber eben mit nur noch 90 000 Mitarbeitern. Und trotzdem gibt es noch Möglichkeiten, denken Sie nur an Industrie 4.0 oder Big Data!

Wie soll ich mir Industrie 4.0 in einem Stahlwerk vorstellen? Sie werden ja nicht den Draht intelligent machen, oder?

Menges: Nein, aber den Produktionsprozess. Wir erfassen und sammeln Daten, um damit unsere Prozesse zu verbessern. Da geht es um die vorbeugende Instandhaltung bei Maschinen, die ihre Leistungsgrenze erkennen und melden. Gleichzeitig geht es um Temperaturen, Verbräuche oder Durchlaufzeiten. Daraus lassen sich Logiken entwickeln, um produktiver zu werden.

Hamy: Und denken Sie an die Automatisierung! Früher stand der Mitarbeiter mit der Sauerstofflanze an der offenen Ofentür, dann kamen die Lanzen-Manipulatoren und inzwischen haben wir am Ofen II einen Roboter, der viele verschiedene Funktionen auf einmal übernimmt.



Wie viel Produktivitätsgewinn geht in den nächsten zehn Jahren? Zehn Prozent?

Hamy: Das würde ich schon sagen. 2,6 Millionen Tonnen sollten theoretisch machbar sein – unter anderem, weil wir den Strangguss I optimieren und von fünf auf sechs Stränge gehen. Das ist seit Jahren schon die Strategie der BSW: die Liebe zum Detail. An vielen kleinen Schrauben drehen, um immer wieder etwas zu verbessern.

Nun sind die Badischen Stahlwerke schon immer ein Exot gewesen. Gerade nicht im Ruhrgebiet angesiedelt, gerade nicht mit einem der großen Barone verbandelt und noch dazu mit einer Nischenstrategie unterwegs. Ist dies das Geheimnis des Erfolgs?

Menges: Nicht nur das. Ebenso wichtig ist es, direkt am Wasser zu sein. Von Willy Korfs Idee des nassen Standorts profitieren wir bis heute. Auch unsere Weiterverarbeitungsbetriebe sind ja über Wasserwege zu erreichen und das ist bei einem Volumenprodukt wie Bewehrungsstahl mit unserem Verhältnis zwischen Wertschöpfung und Transportkosten einfach sehr bedeutsam.



Der Bestseller aus Kehl ist Betonstahl in Ringen, hergestellt, um daraus Bewehrungsstahlprodukte zu machen. Was passiert, wenn es am Bau nicht mehr so gut läuft?

Menges: Dann wird sich unsere Margensituation wieder ändern. Aber auch diese Zeiten haben wir schon mehr als einmal erlebt. Außerdem glauben wir, die aktuell rund 50 Kilogramm Bewehrungsstahl je Kopf und Jahr sind ein Wert, der nachhaltig dem kontinuierlichen Bedarf in Deutschland und dem angrenzenden Ausland entspricht.

Eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre dürfte der Fachkräftemangel werden. Wie rüsten Sie sich hierfür?

Menges: Das ist in der Tat ein großes Problem. Wir sind an der Stelle seit Jahren stark aktiv – vor allem mit unserer Ausbildungsfirma, der BAG, die einen sehr guten Ruf hat. Auf der anderen Seite gibt es den Rhein und mit ihm die Sprachgrenze. Es ist einfach erforderlich, dass unsere Mitarbeiter der deutschen Sprache mächtig sind. Dennoch strecken wir unsere Fühler auch ins Elsass aus und kooperieren mit der französischen Arbeitsver-

waltung, um jungen Menschen nach einem Präqualifizierungsjahr mit viel Sprachunterricht eine Perspektive bei uns zu bieten.

Zeigt das schon Erfolge?

Hamy: Ja! Wir haben gleich im ersten Jahr den bundesbesten Metalltechniker gestellt: einen jungen Elsässer.

Reicht das, um dauerhaft über die Runden zu kommen?

Menges: Für den Moment reicht es. Wie es sich in zehn Jahren darstellt, werden wir sehen. Wenn wir noch einmal nachlegen müssen, werden wir auch das tun. Es gibt inzwischen auch ein Programm mit der Bürgerstiftung Kehl, um junge Flüchtlinge bei uns zu integrieren und auszubilden. Auch das läuft gut an und stellt ein Potenzial für morgen dar.

Hamy: Eines ist auch klar: Die Arbeit im Stahlwerk hat sich verändert. Es geht um steuernde, überwachende Tätigkeiten und die sind eher intellektuell als körperlich anspruchsvoll. Aber das ist die Zukunft! Eines Tages fahren wir die Öfen mit dem I-Pad – und darauf freuen wir uns schon! 

Ein Nadelöhr: Die Stranggussanlage an Linie I wird von fünf auf sechs Stränge erweitert. Maßnahmen wie diese sind es, mit denen die Badischen Stahlwerke immer wieder ihre Produktivität verbessern



Das Herz des Stahlwerks

schlägt nicht ruhig und gemächlich – sondern energiegeladen, vor Kraft strotzend und laut. Bei 1700 Grad Hitze verwandeln sich 100 Tonnen Schrott minuten-schnell in den Stahl, der durch die Adern des Werks fließt.

Das sollten Sie mal gesehen haben!

VOM SCHROTT ZUM STAHL

*Baden hat ja einiges an tollen Sehenswürdigkeiten zu bieten.
Am spektakulärsten aber ist es im Stahlwerk –
nur schade, dass man hier so selten hineinkommt...*







Alles im Griff: Waldemar Degraf im Leitstand vor den beiden Lichtbogenöfen des Stahlwerks

Die Loge vor dem Höllenfeuer ist angenehm kühl. 22 Grad. Wenn einer die Tür aufmacht, weht eine warme Brise herein, ansonsten aber hat die Klimaanlage alles im Griff. Der Duft von frisch aufgebrühtem Kaffee liegt in der Luft, Podolski grüßt vom Spind, eine Mikrowelle und ein Kühlschrank stehen bereit und das Radio läuft leise im Hintergrund: *Feuerwerk* von Wincent Weiss, wie passend! Dazu ist das Licht gedimmt und wenn nicht der Boden permanent ein wenig vibrieren würde, hätten Sven Heitele und Waldemar Degraf einen ganz normalen Arbeitsplatz...

Haben sie aber nicht. Denn sie sind die Herren der Feuer. Sie steuern im Stahlwerk die Manipulatoren mit den Sauerstoffanlagen, sie haben die Elektroden und ihren Lichtbogen im Blick und lassen 120 Tonnen Stahl und Schlacke bei mehr als 1600 Grad Celsius fröhlich im Elektroofen blubbern. Neun kleine Joysticks sind dafür im Pult vor Degraf fest montiert. Mit ihnen lassen sich die Manipulatoren steuern. Etwas mehr Sauerstoff, etwas weiter links – dann schnell wieder raus, ehe die Lanze leidet. Erst wenn die Analyse des flüssigen Stahls in der vorgegebenen Toleranz liegt, schickt Waldemar Degraf den neugeborenen Stahl auf seine Reise.

Zwischen Kökis und Kränen am Kai

Ihren Anfang nimmt diese Reise ein paar Hundert Meter weiter nördlich. Wir sind am Kai, stehen zwischen Schrottplatz, Schrottfähren – umgangssprachlich liebevoll Kökis genannt –, Kränen und einem Binnenschiff

aus Holland. Die *Josina* hat festgemacht, um grob geschredderten Stahlschrott zu bringen. Greifer fassen in den Bauch des Schiffs, schnappen sich sieben Tonnen mit jedem Hub und legen die rostbraune Ladung sorgfältig sortiert auf dem Schrottplatz ab. Daneben steht ein Güterzug, dessen Ladung vom Kranfahrer mit dem Magneten entnommen wird: Die recycelbaren Reste alter Autos gehen direkt in die Schrottkörbe auf den Schrottfähren, die der Kranführer mit

EIN GEWITTER IM ELEKTROOFEN UND EIN WIRBELSTURM DARÜBER! WIE VIEL POWER DIE ENTSTAUBUNGSANLAGE HAT? „KEINE AHNUNG. GENUG, WÜRDEN ICH SAGEN!“

je 120 Tonnen Schrott direkt zum Stahlwerk schickt. Mit den Schrottkörben auf dem Buckel zuckeln die Schrottfähren an der Feuerfest-Werkstatt vorbei. Die braucht es, damit die Transportgefäße – sogenannte Pfannen – vor dem heißen Flüssigstahl geschützt werden.

Pfanniküre im FF-Betrieb

„Ohne diese 20 Zentimeter dicke Schicht aus Spezialbeton würden die Pfannen einfach schmelzen“, erklärt Volker Adrian im FF-Betrieb. Aber auch mit 22 Tonnen FF-Material ist nach gut 105 Chargen Schicht im Schacht. Gemeinsam mit seinem Kollegen Thomas Maurer unterzieht Thomas Haag die Transportgefäße daher regelmäßig einer intensiven Pfanniküre: einen Tag lang abkühlen lassen, den alten Beton ausbrechen, neu ausmauern, dann die Schalung hineinstellen und ausrichten. Am dritten Tag ausgießen, ausschalen und einen Tag an der Luft trocknen, ehe man die Pfannen mit der frischen Auskleidung über ▶



- › 70 Stunden hinweg bei 1050 Grad Wärme trocknen lässt. Ständig sind acht Pfannen in der Produktion und acht in der Wartung.

Im Winter wird es richtig laut

Unsere Schrottfähre hat derweil den Vorhof zur Hölle erreicht, wo der Boden bebt und Flammen in die Höhe schlagen. In den beiden Lichtbogenöfen arbeiten je drei Elektroden aus Graphit, zwischen deren Spitzen genug Strom unterwegs ist, um eine kleine Stadt zu versorgen – oder eben ein mächtiges Gewitter im Elektrolichtbogenofen zu entfachen. Denn der Strom fließt hier nicht einfach, er springt und arbeitet mit aller Kraft. Und das auch nicht elegant, sondern ziemlich brachial. Es donnert und rummt, es knallt und zischt. Nach außen hin ist die Halle umfassend lärmgedämmt – eine Umweltschutzmaßnahme. Aber innen: Der Boden vibriert, Funken fliegen und dunkle Wolken wallen im Wechsel mit mächtigen Feuerstößen gen Hallendecke. Nur: Es stinkt nicht! Es ist nicht einmal arg heiß. Dafür sorgt die hochmoderne Entstaubungsanlage mit ihren dicken Rohren und den kraftvollen Motoren.

Ein Gewitter im Elektrolichtbogenofen und ein Wirbelsturm darüber – was für eine Welt! Wie viel Power die Entstaubungsanlage hat? „Keine Ahnung“, sagt Degraf und lacht. „Genug, würde ich sagen!“ Und wo wir schon bei Umweltthemen sind: Der Schrott kommt kalt in den Ofen. Das ist in Sachen Emissionen besser für die Umwelt, als wenn man ihn mit der Abwärme der Öfen vorheizen würde. Während der Lichtbogen mit einigen Tausend Grad Hitze den Schrott im Elektrolichtbogenofen binnen Minuten schmelzen lässt, sind Arbeiter mit Besen unterwegs. Der Bereich ▶



GUT ZU WISSEN

Den Lichtbogenofen als Prototyp eines modernen Elektro-Stahlofens hat der französische Chemiker Paul Héroult (1863–1914) vergleichsweise zufällig entdeckt.

Héroult ging es eigentlich darum, elektrolytisch Aluminium herzustellen und aus seiner Firma ist später auch die Alusuisse entstanden. Der Durchbruch in Sachen Lichtbogen gelang Héroult im Jahr 1887, von 1903 an wurde das Verfahren dann auch zur Erzeugung von Stahl und Eisen eingesetzt.



Links: Im Feuerfestbetrieb werden die Pflannen für den Stahl mit einer Schicht aus Spezialbeton ausgekleidet, damit sie keinen Schaden nehmen

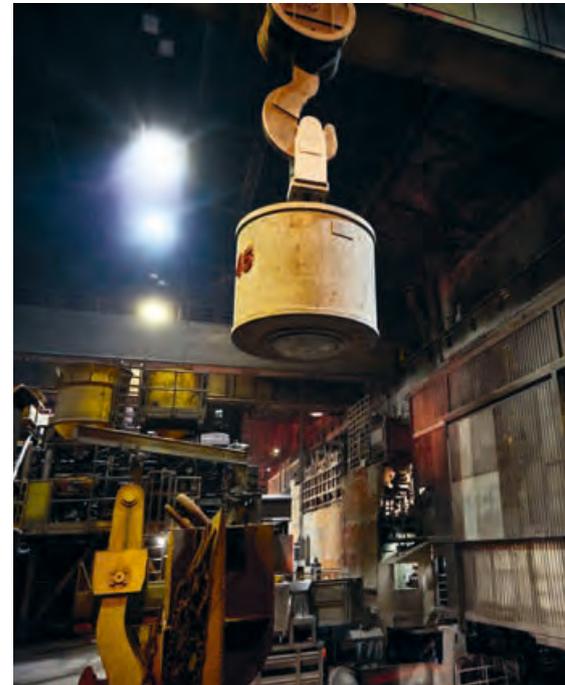
Unten links: Mit einem Manipulator mit drei Lanzen lässt sich unter anderem Sauerstoff in den Ofen blasen, damit der Stahl gleichmäßig heiß wird

Oben: Der Leitstand vor den beiden Öfen ist voll mit moderner Technik. Bildschirme, Kameras und Joysticks ermöglichen die Steuerung der Anlagen

Rechts: Ein Kübel mit Zuschlagsstoffen für eine spezielle Stahlqualität schwebt auf den Ofen zu

Unten Mitte: In großen Pflannen geht der Stahl auf seine erste Reise. Anschließend werden aus dem flüssigen Stahl glühende Knüppel

Unten rechts: Die Elektroden haben einen Durchmesser von 600 Millimetern, die Elektrode ist knapp sieben Meter lang. Später wird hier ein weiteres Segment aufgebaut





Oben. Auch wenn es fast surreal wirkt – Arbeiter sorgen dafür, dass der Boden vor den Elektroöfen stets sauber ist – aus Sicherheitsgründen

Links. In der Stranggießanlage wird der flüssige Stahl langsam wieder in Form gebracht. Hier ist Detailarbeit gefordert, damit der flüssige Stahl stets gleichmäßig in die Kokille läuft

Unten: Mit bis zu vier Metern pro Minute laufen die rot glühenden Knüppel im Stahlwerk über ihre Förderrollen und kühlen langsam an. Die Hitze rund um die Freifläche zwischen Stahl- und Walzwerk ist dennoch überwältigend. Denn auch wenn der Stahl schon wieder stahlgrau ist – im Inneren sind die Knüppel noch viele hundert Grad heiß





- › um die Öfen wird akribisch sauber gehalten: Sicherheitsgründe! Unser Beobachtungsbereich ist abgesperrt, Vertreter der Arbeitssicherheit haben uns laufend im Auge und jetzt schwebt der nächste Schrottkorb dem Feuer entgegen. Je zwei Ladungen sind eine Charge. Und wenn die heiß genug ist, lässt der Schmelzer zunächst die Schlacke ab, die wegen ihrer im Vergleich zum Stahl geringeren Dichte wie Milchschaum auf dem Cappuccino schwimmt.

Um die Schlacke loszuwerden, hilft auf den ersten Metern die Schwerkraft, danach übernimmt eine Raupe mit Ketten, von deren ehemals gelber Farbe wohl seit Jahren nichts mehr zu sehen ist. Mit Schwung rumpst sie in den frischen Berg glühender Schlacke und befördert das Material in Richtung Schlackeneinfahrt. Dort übernimmt ein Lkw den Abtransport zum weiterverarbeitenden Werk. Dass die Gummireifen beim Überfahren kleiner Glutnester immer mal wieder kurz Feuer fangen, freut unseren Fotografen... Jetzt aber darf der Stahl raus. Orange-rot glühend ergießt er sich in einem breiten Strahl in die wartende Pfanne des Pfannenwagens, ein ferngesteuertes Schienenfahrzeug, das mit gut vier Metern Spurweite sehr breitbeinig auf seinen Gleisen kauert.

Ein Burgtor für den Leitstand

Da sich auch die Elektroden abnutzen, wird von oben ein weiteres Segment aufgeschraubt. Die Elektroden besitzen überdimensionale Schraubenverbindungen, die die einzelnen Segmente verbinden. Den Rest erledigt der Kranführer. „Die Elektroden können abreißen“, sagt Waldemar Degraf, der seit 20 Jahren im Stahlwerk arbeitet, und betont: „Sicherheit

hat oberste Priorität!“ Während des Chargiervorgangs senkt sich ein gewaltiges Visier, groß wie ein Burgtor, vor den Panzerglasscheiben herab. Statt Panoramablick gibt es nur noch ein Guckloch und aus dem Leitstand wird ein Bunker. Ein gefährliches Manöver für alle Außenstehenden.

Nebenan fließt der frische Stahl aus einer breiten Wanne, dem Verteiler, dem Walzwerk entgegen. Wo die eine Charge aufhört und die andere beginnt – das kann man allein durch Hingucken nicht sagen. Im Grunde hört der Stahl nie auf zu fließen, falls nicht doch einmal größere Wartungs- oder Revisionsarbeiten anstehen.

Langsam wird aus Orange wieder Grau

Nach dem Verteiler sorgt Wasser dafür, dass der flüssige Stahl in der Kokille abkühlt und eine harte Schale bildet. Transportmaschinen bewegen ihn mit so viel Feingefühl wie möglich. Nicht quetschen, nicht ziehen – aber auch nicht verrutschen lassen! Schneidbrenner kappen die Knüppel auf je 14 beziehungsweise 15 Meter Länge. 130 auf 130 oder 160 auf 160 Millimeter stark und mit maximal vier Metern in der Minute unterwegs.

Nach und nach ändert das Metall seine Farbe. Aus Orange wird Rot, aus Rot wird Grau, dazu ein paar schwarze Flecken. Das ist Zunder oder chemisch ausgedrückt Eisenoxid. Dass der Stahl seine Farbe ändert, hat etwas mit der Abkühlung zu tun. Aber der Kern des Knüppels ist noch flüssig – die Luft flimmert und dass dieser Bereich der Produktion kein Dach hat, ist nur allzu gut nachzuvollziehen. 60 Grad sind es locker, dazu die Strahlungshitze der Knüppel, die von hier aus direkt ins Walzwerk gehen werden. 

ZAHLEN DATEN FAKTEN

Mit bis zu **VIERTEN** in der Minute rollen die Knüppel dem Walzwerk entgegen. Jeder Stab ist 14 oder 15 Meter lang und 130 auf 130 oder 160 auf 160 Millimeter stark.

Auf **1620 GRAD** erhitzen die Elektroden den Schrott binnen weniger Minuten. Der Lichtbogen zwischen den Elektroden ist sogar um die 6000 Grad heiß.

Damit die Transportgefäße im Stahlwerk nicht einfach auch schmelzen, sind sie mit einer **20** Zentimeter dicken Schicht Spezialbeton ausgekleidet.

ZUM VOM STAHL DRAHT

Wie man ganz grob aus Metallstäben – sogenannten Knüppeln – Draht macht, das weiß die Menschheit seit 2400 Jahren. In Kehl hat man dieses Verfahren jetzt noch einmal weiterentwickelt...

Thierry Ferault macht Knüppeln Feuer. Seit fast 30 Jahren ist der Elsässer aus Offendorf auf der anderen Rheinseite schon bei der BSW tätig und hier verantwortlich für den Knüppelofen am Eingang zum Walzwerk. Immer zwei Knüppel auf einmal schiebt Thierry Ferault mit Stößeln in den Ofen, mit Kameras behält er den Stahl dabei ständig im Auge. Dem Zufall wird hier nichts überlassen – selbst die Zuluft für den Ofen ist mit 500 Grad genau eingestellt. Und doch: Thierry Ferault kennt auch noch die Zeiten, als man mit Schweröl und nicht wie heute mit Erdgas die Stahlknüppel auf die erforderlichen 1120 Grad gebracht hat. Ein Mann mit Feingefühl

für seinen Ofen, für Gartemperaturen und noch dazu ein Elsässer – kein Wunder, dass so jemand nach Feierabend gern grillt. „Aber nicht mit Gas“, sagt er. „Ich nehme Holz! Mit Gas habe ich schließlich jeden Tag bei der Arbeit zu tun, das reicht.“

„Guck dir meine Finger an!“

Übrigens: Wie beim Grillen daheim muss auch im Drahtwerk der Ofen regelmäßig gereinigt werden. Um genau zu sein: einmal pro Schicht. Dafür gibt es Türen, die Ferault öffnet, leert und zum Schluss sagt er: „Das sieht spektakulärer aus, als es ist. Ich habe mich in 30 Jahren noch nie verbrannt – kannst dir gern meine Finger anschauen!“

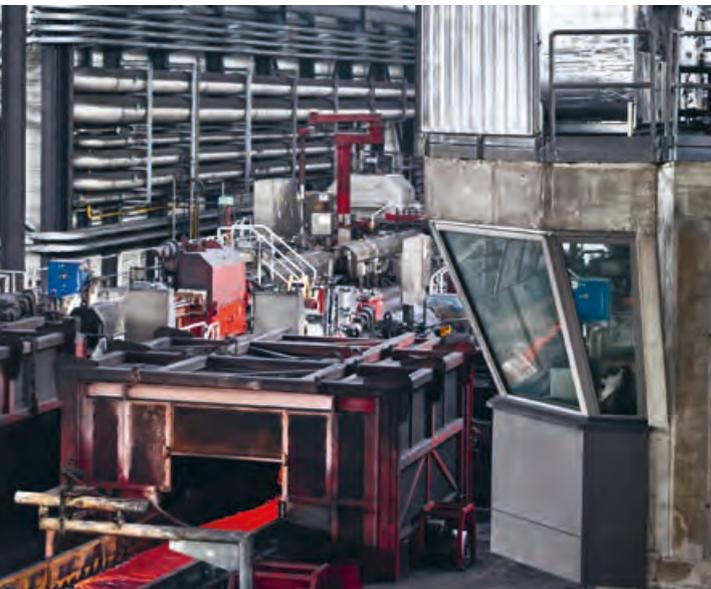




Oben: Im Drahtwalzwerk sorgen Walzgerüste dafür, dass aus dicken Knüppeln ein dünner Draht wird. Gesteuert wird die Anlage von Männern wie Felix Tausch (rechts)

Links: Nach dem Weg durch die Walzwerke und den Windungsleger saust der Draht in gelb glühenden Schlingen auf das Ende der Produktionsstraße zu

Unten: Das Drahtwalzwerk verfügt über zwei parallel laufende Produktionsadern, an deren Ende Mitarbeiter Proben nehmen, um die Qualität des Stahldrahts zu überprüfen und sicherzustellen, ehe dieser als Coil den Betrieb verlässt





- › Hinter dem Knüppelofen hat Felix Tausch seinen Arbeitsplatz. Er steuert die Walzgerüste des Walzwerks und sitzt dafür auf einem Stuhl, um den ihn jeder Besucher beneidet. Um den Stuhl herum ist ein ringförmiges Kommandopult vor den großen Panoramafenstern zu sehen, das Kinofreunde sofort an die Schlachtschiffe von Klingonen oder den Rasenden Falken von Han Solo erinnert. Joysticks in den Armlehnen. Schalter, Knöpfe, Taster und eine ganze Batterie großer Bildschirme. Ein Paradies für Menschen, die mit Gameboy oder Playstation aufgewachsen sind...

Zwei Jahre für einen Stuhl

„Es braucht zwei Jahre, um den Stuhl zu verstehen“, sagt Felix Tausch, der seit 2007 für die Badischen Stahlwerke schafft und heute in der Frühschicht die beiden Adern steuert. „Das erste halbe Jahr sitzt man nur daneben, dann darf man einzelne Funktionen übernehmen.“ Beispiel gefällig? Gern! Mit dem weißen Feuerknopf am Joystick schickt man den nächsten Knüppel durch die Armada von Walzgerüsten mit je einer Ober- und Unterwalze, die aus dem Knüppel nach und nach einen dünnen Draht machen.

Schneller als Formel 1

Die Geschwindigkeit der Walzen, die Zugverhältnisse, der genaue Drahtdurchmesser und das Ablegen des Stahls in Ringen: Jedes Detail ›

GUT ZU WISSEN

Drahtziehen ist ein seit dem Mittelalter genutztes Verfahren, bei dem grober Draht durch eine kleine Öffnung eines Werkzeugs gezogen wird und so dünner und länger wird. Als eigenständigen Beruf gab es den Drahtzieher.

Die Ursprünge des Drahtziehens lassen sich 2400 Jahre zurückverfolgen: Die Ägypter stellten Golddraht her, um Schmuckstücke zu fertigen. Die Ursprünge der deutschen Drahtherstellung liegen im Bereich des Sauerlands. Insbesondere um die Stadt Altena, in der sich heute das Deutsche Drahtmuseum befindet, waren schon im Mittelalter viele Drahtzieher angesiedelt.

- › muss stimmen, damit aus einem Knüppel mit 14 Metern Länge ein Coil mit bis zu 9000 Metern Draht wird. Hinzu kommt, dass der Draht am Ende mit bis zu 120 Metern pro Sekunde durch die Walzgerüste jagt – umgerechnet mehr als 400 Stundenkilometer.

Walzen allein reicht nicht

In Kehl wird der Stahl nicht einfach nur gewalzt, sondern auch gleich noch vergütet. Das Zauberwort in diesem Zusammenhang: thermomechanisches Walzen. Das Know-how dazu versteckt sich in der Kühltechnik der Wasserkühlstrecke, wo der Stahl durch eine besonders genaue Temperaturführung ein besonders feinkörniges Gefüge annimmt. Dadurch lassen sich Zusatzstoffe einsparen, mit denen man das Metall sonst legieren würde. Am Ende der Halle wartet eine Flotte säulen-

Drei Gramm mehr sind noch okay

Bevor der Draht jedoch zum Kunden darf, besieht sich Christian Lusch das Ergebnis: 202 Gramm sollen die 500 Millimeter Draht der heutigen Dicke wiegen. Drei Gramm mehr sind auch okay, drei Gramm weniger auch. Laufend wird das kontrolliert – ebenso wie der Durchmesser des Drahts, die Gleichmäßigkeit der Form und weitere Faktoren.

Als Meister im Drahtwalzwerk ist Thomas Arnold in seiner Schicht auch dafür verantwortlich, dass die hochmoderne Anlage jederzeit reibungslos läuft. Auch wenn die BSW mehr als 140 Millionen in den Bau des derzeit wohl modernsten Walzwerks Europas investiert hat – es kann immer mal sein, dass es irgendwo klemmt. Ein Treiber vielleicht. Ein Spaltkopf. Verglichen mit der mehrere Hundert Meter langen Anlage sind das winzige Bauteile.

„Bei 120 Metern pro Sekunde wirken sich kleinste Abweichungen gravierend aus“, sagt Arnold. Wenn das Material einen Fehler hat und die Reißleine

SEIT DEM UMBAU DES WALZWERKS DÜRFTEN WIR DIE
MODERNSTE ANLAGE IN EUROPA HABEN – UND AUCH DIE
MIT DEN BESTEN SICHERHEITSVORKEHRUNGEN.

färmiger Paletten darauf, dass der rotglühende Draht aus den Windungslegern kommt.

Diese Windungsleger kann man sich vorstellen wie eine überdimensional große Mischung aus Korkenzieher und Knethaken. Vier Meter lang, mit einer 360-Grad-Windung und dafür gemacht, absolut gleichmäßige Ringe zu legen. Diese Ringe wiederum fallen den Paletten am Ende des Förderbands um den Hals – und werden mit ein paar Umreifungsbändern zu fertigen Coils, die später mit dem Stapler aus der Halle gebracht werden. Je sechs sind eine Fuhre.

reißt, greift automatisch die Häckselschere. Ansonsten würde die Anlage ein Tohuwabohu produzieren, vergleichbar mit Papierstau in einem Drucker. Nur eben mit 400 Stundenkilometern, ein paar Tonnen Gewicht und aus heißem Stahl. „Auch dafür sind wir gerüstet“, sagt Thomas Arnold und lässt während unserer Gesprächs seine Anlage weder aus den Ohren noch aus den Augen. „Seit dem Umbau des Walzwerks dürften wir nicht nur die modernste Anlage in Europa betreiben, sondern auch die mit den besten Sicherheitsvorkehrungen.“



Oben: Aus dem Knüppel ist ein Knäuel geworden: Die Coils, wie die Drahtrollen richtig heißen, bringen es je nach Durchmesser des Drahts auf einige Kilometer Länge und auf rund 1,8 Tonnen Gewicht

Links: Je sechs Coils schnappen sich die Staplerfahrer auf einmal – das sind 11 Tonnen

Unten: Erst aus der Luft werden die Mengen so richtig deutlich, die mit den Anlagen der BSW produziert werden





VOM RHEIN IN DIE WELT

Wie eine Mischung aus Tetris und Puzzle – aber mit tonnenschweren Teilen: Beeindruckend, was das Verlade-Team in der Logistik der Badischen Stahlwerke täglich in Kehl vollbringt





ZAHLEN DATEN FAKTEN

SPITZENWERTE

waren bisher 20 000
Tonnen an einem Tag, die
vom Standort der BSW
abgeholt wurden.

350 000 TONNEN

Lager-Stahlmasse werden
durchschnittlich auf dem
Gelände verwaltet – und
das fast das ganze Jahr
hindurch.

JAHRESVOLUMEN:

3,8 MIO. TONNEN

Material werden auf dem
Hafengelände jährlich
bewegt – einmal zur Ein-
lagerung und noch
einmal zur Verladung.

Übermannshoch stapeln sich die Berge aus Stabstahl und gewickeltem Walzdraht an diesem Dienstag auf der Lagerfläche

der Badischen Stahlwerke. Die tonnenschwere Ladung wartet feinsäuberlich sortiert auf den Versand. Ein Stück weiter nimmt ein ganzer Zug gerade viele Dutzend Coils huckepack auf seine Waggons, Arbeiter sichern die Ware für den Transport.

Deutschlandweit beliefert das Kehler Stahlwerk seine Weiterverarbeitungswerke und Kunden. Stahl und Draht rollen und schippern in die Schweiz, nach Österreich, Skandinavien und Frankreich. Hier ist eine ausgeklügelte Logistik am Werk, die seit 2016 mit dem Versand an einem Standort gebündelt ist. Die braucht man auch bei durchschnittlich 350 000 Tonnen verwalteter Lager-Stahlmasse. „2017 wurden von diesem Standort 152 000 Tonnen von 5300 Lkw, 790 000 Tonnen von 450 Schiffen und 1 160 000 Tonnen mit 21 700 Waggons abgeholt“, erzählt BSW-Logistik-Chef Florian Buchwieser beim Rundgang über das Gelände. „Wir haben Spitzenwerte von 20 000 Tonnen am Tag“, fügt Heiko Vix vom BSW-Versand hinzu.

Vorbei am ruhigen Lagerplatz kommt am Hinterausgang des Walzwerks Betrieb auf.

Während schwere Maschinen am Boden die bis zu 600 Grad heißen Stahlteile auf hitzebeständige Wagen wuchten, surrt hoch über den Köpfen einer der beiden Portalkräne.

Bahn, Land, Fluss

„Das ist echte Feinarbeit des Mitarbeiters da oben“, sagt Vix. Auf den Zentimeter genau peilt der Kranführer die Stabstahlbündel unter sich an und hievt die bis zu zehn Tonnen geschmeidig in die Lüfte. Mithilfe unterschiedlicher Traversen, die wie Arme per Elektromagneten den Stahl anziehen, kann die Ware verladen werden, etwa auf die Schiffe, die direkt am Hafengelände anlegen und die Fracht auf dem Rhein befördern – ein wichtiger Standortvorteil der BSW.

Um den Dreiklang der Transportmöglichkeiten aus Straße, Schiene und Wasser aber auch erfolgreich ausschöpfen zu können, hat die Logistikabteilung einen präzisen Plan entwickelt. Für den reibungslosen Ablauf stehen eine Reihe technischer Fahrzeuge zur Verfügung – und nicht zu vergessen: die Mitarbeiter, die sie führen. „Rund um die Uhr, sieben Tage die Woche“, betont Vix. Allein sieben bis zu 22-Tonnen-Stapler sind im Einsatz. Dazu kommen zwei Loks, ein Zweibegefahrzeug für Straße und Schiene, drei Mobilbag- ▶



Florian Buchwieser ist als Logistik-Chef der BSW für alle Abläufe auf dem Gelände im Bereich Verladung und Versand zuständig. Auch den kleinsten Arbeitsschritt hat er dabei stets im Blick

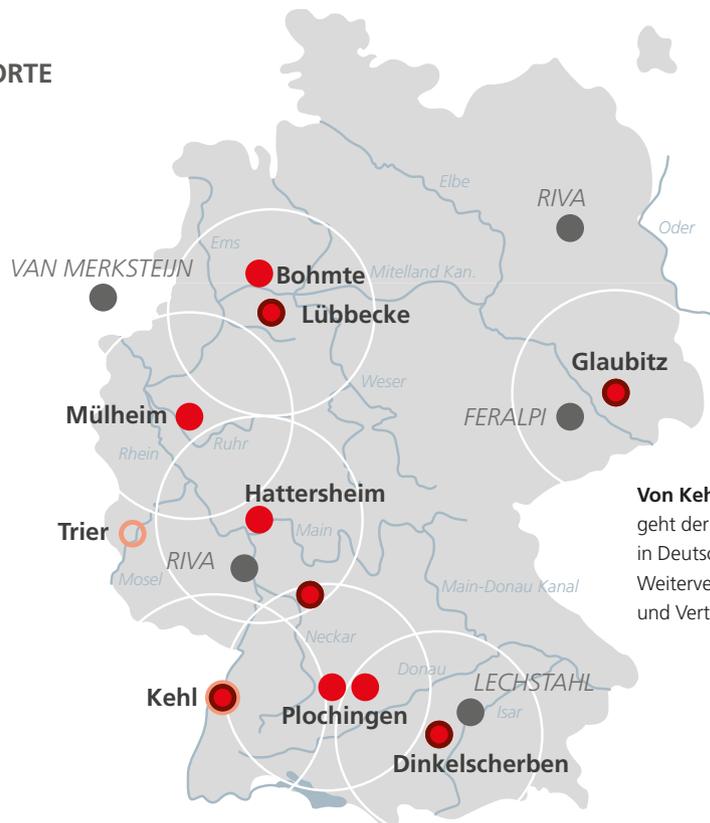
Mobilbagger verladen den Stabstahl für den Versand auf die Lkw, die auf dem Gelände warten



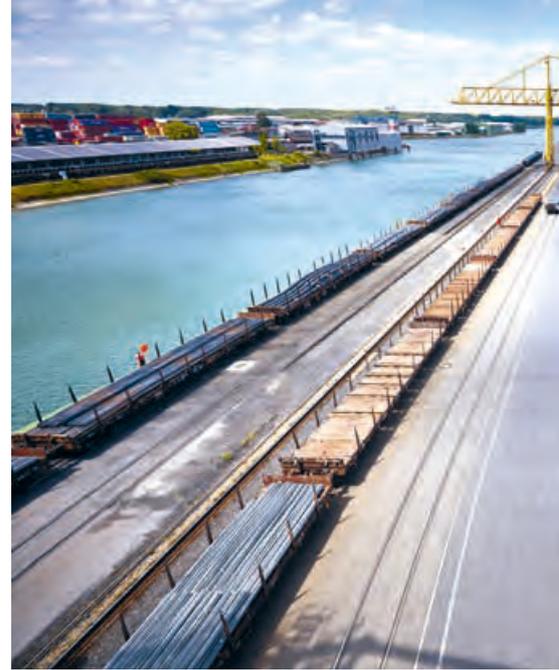
PRODUKTIONS- UND ABSATZSTANDORTE 2017 MIT WETTBEWERB

- Stahlproduktion in Kehl und Trier
- 10 Standorte für Weiterverarbeitung an bedeutenden Wasserstraßen und / oder mit Gleisanbindung

- Stahlproduktion
- Weiterverarbeitung
- Vertrieb
- Radius 90 km
- Wettbewerber



Von Kehl nach Europa geht der Stahl der BSW über in Deutschland verteilte Weiterverarbeitungsbetriebe und Vertriebsstellen

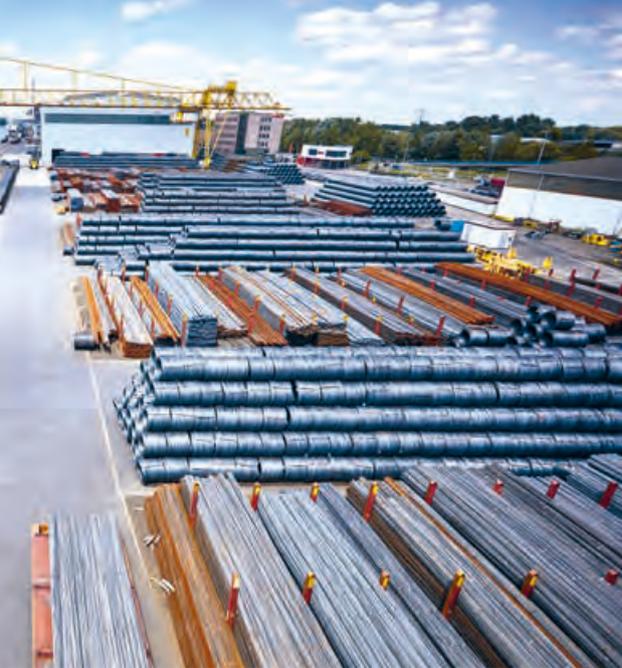


Mithilfe von **Traversen** und Elektromagneten werden die Stahlprodukte an ihren Lagerplatz verbracht. Bis zu zehn Tonnen lupfen die Kräne in einem Arbeitsgang

Stapler mit 22 Tonnen Tragkraft gabeln auf dem Gelände die Coils aus gewickeltem Walzdraht auf

Zwei Portalkräne hieven auf dem Hafengelände die tonnenschwere Ladung vom Walzwerk direkt auf Waggon. Von dort werden Walzdraht und Stabstahl entweder eingelagert oder für den Versand vorbereitet





3,8 Millionen Tonnen Material werden jährlich auf dem Hafengelände bewegt. Unverzichtbar ist dabei das zehn Kilometer lange Gleisnetz

- › ger, zwei Portalkräne und eine Waggon-Kippanlage. Als Dienstleister für die BSW geht das Aufgabenspektrum weit über das Einlagern und Versenden hinaus. „Hier werden jährlich insgesamt 3,8 Millionen Tonnen Material bewegt. Einmal zur Einlagerung und dann zur Verladung“, erklärt Buchwieser.

Perfektion auf dem Hafengelände

Dabei wird der Platzbetrieb ununterbrochen von Waggonen mit Schrott versorgt, die fertigen Produkte aus Stahl- und Walzwerk übernimmt ab der Verwiegung der Versand. Hinter dem Walzwerk zischen die Coils auf den Waggonen vor sich hin, die abstrahlende Wärme der gut 50 Tonnen Walzdraht auf dem Waggon ist enorm.

Dann ertönt die Sirene. Die Fahrt auf dem mehr als zehn Kilometer langen Gleisnetz geht los. Per Fernsteuerung führt ein Mitarbeiter die Lokomotive auf den Schienen. Die Aufgaben per Knopfdruck sind dabei unterschiedlich. Zum einen werden Stabstahl und Co. auf diese Weise direkt aus dem Walzwerk zum Lagerplatz transportiert und von dort auch wieder zum Verladen abgeholt. Der Fahrer hat viel zu tun. „Zusätzlich erledigen wir für das Stahlwerk ja noch andere Dienste“, sagt der Logistik-Chef. Etwa das

Zustellen von Waggonen mit jährlich 780 000 Tonnen Schrott zum Schrottplatz. „Das sind 15 000 Waggonen, die auch alle sauber gemacht werden müssen – indem man sie umkippt“, erklärt er. Früher mussten Mitarbeiter mit einem Besen hineinklettern und ausfegen. Die Waggon-Kippanlage gehört heute zu einer der Maschinen, die den Ablauf auf dem 270 650 Quadratmeter großen Hafengelände technisch perfektionieren.

Wichtig für das Stahlwerk ist die Logistik ebenso bei der Produktion, das System greift von Beginn an. Vom Schrottplatz kommen Späne, Schredder, Bleche und Stahlschrott in die beiden Öfen und die daraus entstehenden Knüppel stehen zur Weiterverarbeitung bereit. Ein Teil davon wird vom Logistik-Team eingelagert und wieder zur Produktion gefahren, wo die Knüppel in den beiden Walzwerken zu Stabstahl oder Walzdraht verarbeitet werden. „2017 waren es etwa 71 000 Tonnen Knüppel“, weiß Buchwieser.

Die BSW-Lagerfläche beträgt 41 780 Quadratmeter. Das ist nötig, um Walzdraht-Coils und Stabstahl in unterschiedlichen Längen, Stärken und Qualitäten (etwa bezüglich der Biegesteifigkeit) vorzuhalten. Schließlich beliefert man 15 europäische Länder – und alle haben so ihre Besonderheiten ...

ZUM MEISTER VOM STIFT

Die Badischen Stahlwerke gründeten die BAG 1989 mit dem Ziel, junge Menschen bestmöglich zu Fachkräften auszubilden. Damit setzt die BAG bis heute Maßstäbe – und das bundesweit

Fachkräftemangel stellt die Wirtschaft nicht erst seit der Jahrtausendwende vor eine Herausforderung. Schon in den 1980er-Jahren – die Badischen Stahlwerke hatten sich gerade erst von der Korf-Krise erholt – fehlte es in Kehl an adäquat ausgebildetem Personal, um das Unternehmen auf die Dauer nach vorne zu bringen. Während in den ersten 15 Jahren nach Gründung der BSW ungelernte Arbeiter an den Maschinen standen, wurde nach dem Besuch des japanischen Schwesterunternehmens 1983 klar, dass vor allem eines über die Zukunft der BSW entscheiden würde: qualifiziertes Personal.

Eigener Nachwuchs

Mit dem Ziel, die dringend benötigten Fachkräfte selbst heranzuziehen und von Anfang an mit den intensiven Arbeitsbedingungen im Stahlwerk vertraut zu machen, gründete man die BSW Anlagenbau und Ausbildung GmbH (BAG). „Mit ihrem Konzept war die BAG damals visionär“, sagt Geschäftsführer Andreas Volkert. „Und ist es ein bisschen auch heute noch.“ Von Anfang an gab es für die BAG eine eigene Ausbildungswerkstatt – damals ein kleiner Geräteraum, heute eine große, bestens ausgestattete Werkstatt. „So laufen unsere Azubis nicht nur mit und machen den Rest in der Schule, sondern legen wirklich selbst Hand an und erproben sich.“ ▶

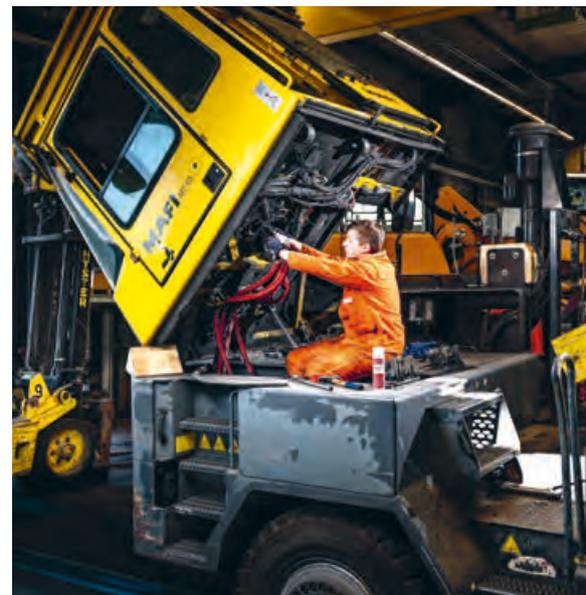




Die Ausbildung bei der BAG ist von Anfang an praktisch ausgelegt, damit die Azubis lange genug die besondere Welt des Stahlwerks kennenlernen

In einer eigenen Werkstatt haben Auszubildende die Möglichkeit, auch unabhängig von ihren Abteilungen selbst Hand anzulegen und sich zu erproben (Bild unten links)

Für Franzosen und Flüchtlinge hat die BAG ein eigenes Sprachprogramm entwickelt, mit dem die jungen Auszubildenden zunächst Deutsch lernen und dann in die normale Ausbildung integriert werden



- › Im Herbst 2018 zählt die BAG 108 Auszubildende, 42 davon haben in diesem Jahr ihre Ausbildung begonnen. Die Fachrichtungen reichen von Chemielaborant über Industriemechaniker bis Fachinformatiker. Insgesamt gibt es elf Ausbildungsberufe sowie vier Bachelorstudiengänge. Und klar: ausgebildet wird nach Bedarf. Die jungen Menschen haben somit allerbeste Perspektiven.



Andreas Volkert ist Geschäftsführer der BAG sowie Stahlwerkschef bei den Badischen Stahlwerken

Besondere Bedingungen

„Die Stahlwerkswelt ist speziell und bietet besondere Bedingungen“, sagt Michael Enderle, der als hauptamtlicher Ausbildungsleiter die Azubis betreut. „Deshalb ist es uns wichtig, die Lehrlinge fachlich wie menschlich auf den Arbeitsalltag vorzubereiten.“ Zur Ausbildung gehört daher neben fachlichen Fähigkeiten auch ein sozialpädagogisches Programm. Teambuilding-Seminare, hausinterne Fortbildungen oder soziale Übungen sind fester Bestandteil der Ausbildung. Zehn hauptamtliche Betreuer kümmern sich wie Enderle um die Azubis.

So wie der Rhein für den Handel der Badischen Stahlwerke von wichtiger Bedeutung ist, so birgt der Fluss als Ländergrenze auch für den Nachwuchs eine Chance: Während deutsche Unternehmen mit Fachkräftemangel zu kämpfen haben, ist im nahen Frankreich die Jugendarbeitslosigkeit bedrohlich hoch. „Es kann ja nicht sein, dass der Rhein die Grenze unseres Einzugsgebiets ist“, sagt Volkert. Über mehrere Jahre hinweg wurde bei der BAG ein Sprachprogramm für Auszubildende entwickelt, um jungen Franzosen ihre Ausbildung in Kehl zu ermöglichen.

Im ersten Ausbildungsjahr erhalten die französischen Azubis rund 950 Stunden eigens

entwickelten Sprachunterricht, um im Anschluss in den normalen Ablauf der Ausbildung einzusteigen. Seit 2016 werden auch junge Menschen in das Programm integriert, die als Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind und noch nicht ausreichend Deutsch sprechen. „Das Programm zu entwickeln und zu optimieren, war sehr aufwendig“, sagt Enderle. „Aber es hat sich gelohnt!“ 39 junge Franzosen sowie 13 Flüchtlinge haben bereits von dem Programm profitiert – und mit ihnen die Badischen Stahlwerke.

Nachwuchs für den Nachwuchs

Neben den klassischen Ausbildungsberufen arbeitet die BAG eng mit Dualen Hochschulen der Region zusammen. Und sie sorgt dafür, dass auch der Nachwuchs für den Nachwuchs nicht ausgeht: Als Partner der Hector-Akademie werden Seminare für Grundschüler angeboten, in denen spielerisch das Interesse an Technik geweckt werden soll. Eine Kooperation mit der Sölling-Grundschule in Kehl bietet Viertklässlern die Möglichkeit, Einblick ins Stahlwerk und technische Berufe zu erhaschen. „Selbst wenn die Kinder davor häufig skeptisch dreinschauen“, sagt Volkert. „Am Ende strahlen jedes Mal die Augen!“

ZAHLEN DATEN FAKTEN

1989 wurde die Badische Anlagen- und Ausbildungsgesellschaft als Tochtergesellschaft der Badischen Stahlwerke gegründet.

11 Ausbildungsberufe sowie **4** Bachelorabschlüsse bietet die BAG je nach Bedarf an.

108 Auszubildende sind derzeit bei der BAG, davon haben **42** ihre Ausbildung im Jahr 2018 begonnen. Etwa **10** Prozent der Auszubildenden sind weiblich.



Die stählernen Tannenzapfen
des Offenburger Künstlers Stefan
Strumbel auf dem Campus der
Hochschule Offenburg stehen für
Regionalität und Verwurzelung
– aber auch für Wachstum und
die Gabe, etwas Neues entstehen
zu lassen

FÜR DIE FORSCHUNG REGION

*Weichensteller, Vordenker, Antreiber, Unterstützer und Ratgeber:
Den Badischen Stahlwerken hat die Hochschule Offenburg
viel zu verdanken, sagt Rektor Prof. Dr.-Ing. Winfried Lieber*

Man muss nicht weit in die Vergangenheit reisen, um Beispiele für die Unterstützung der Hochschule Offenburg durch die Badischen Stahlwerke zu finden. Das jüngste Projekt, das RIZ Energie, wird nämlich erst 2019 feierlich eröffnet und in Betrieb genommen. Dieses Regionale Innovationszentrum für Energietechnik (so der volle Name des RIZ Energie) ist ein rund zehn Millionen Euro teures Forschungsgebäude mit großem Technikum. Dass das Gebäude mehr Energie erzeugen als verbrauchen wird – fast logisch. Die Hochschule Offenburg wird ab Februar 2019 hier die vielfältigen Forschungsaktivitäten rund um Ressourcen- und Energieeffizienz zusammenführen.

Die Hälfte der Kosten dieses Leuchtturmprojekts stammen aus dem Europäischen Fonds zur regionalen Entwicklung, vom Land Baden-Württemberg und aus Mitteln der Hochschule wie des Stifterkreises. Mit dabei: die Badische Stahlwerke GmbH, die BCT Technology AG und die Energie Consulting GmbH.

„Bildung ist der Schlüssel zu allem“, sagt Horst Weitzman, wenn man ihn danach fragt, was den Erfolg von Unternehmen im Allgemeinen und den der Stahlwerke im Besonderen ausmacht. Der Rektor der Hochschule Offenburg, Prof. Dr.-Ing. Winfried Lieber, sieht die Motivation für Weitzmanns außergewöhnliches Engagement aber noch wesentlich grundsätzlicher. „Es gibt sicher eine extrinsische Motivation von Herrn Weitzmann, die Hoch- ▶



ZAHLEN DATEN FAKTEN

Die **Hochschule Offen-
burg** ging – zunächst
als Fachhochschule
Offenburg – aus der 1964
gegründeten Staatlichen
Ingenieursschule für
Maschinenbau hervor.

In den vier Fakultäten
Elektrotechnik und
Informationstechnik
(E+I), Maschinenbau und
Verfahrenstechnik (M+V),
Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsingenieurwesen
(B+W) sowie Medien
und Informationswesen
(M+I) werden aktuell
26 Bachelor- und
21 Master-Studiengänge
angeboten.

- › schule zu unterstützen, um so den eigenen Bedarf im Bereich Forschung & Entwicklung zu sichern“, sagt Lieber. „Besonders kennen und schätzen gelernt habe ich ihn aber durch sein ausgeprägtes für mich intrinsisch motiviertes Handeln, mit seiner Unterstützung das Zusammenspiel von Hochschule und regionaler Wirtschaft generell zu verbessern. Horst Weitzmann hat als einer der Ersten die vielfältige Rolle der Hochschule im regionalen Innovationssystem erkannt und sich persönlich wieder dafür eingesetzt.“

Gemeint ist damit nicht nur finanzielle Unterstützung wie bei der Einführung der Studiengänge zur Umwelt- und Verfahrenstechnik, dem Bau des Technikums für die Verfahrenstechnik, die Übernahme einer Stiftungsprofessur oder die Preise für Absolventen. Fast noch wichtiger ist für Lieber der Einsatz Weitzmanns im Kuratorium und später als Vorsitzender des Hochschulrats.

Der Kampf um kluge Köpfe

Rückblick: Um das Jahr 2000 zählte die damalige Fachhochschule Offenburg rund 1500 Studierende. 90 Prozent des Hochschul-etats mussten für Personalkosten aufgewendet werden, eine wirkliche Weiterentwicklung der Einrichtung war so kaum möglich. Gleichzeitig aber hatte die Politik seinerzeit beschlossen, selbstverantworteten Hochschulen mehr Freiheiten zur weiteren Entwicklung zu geben – und nicht wie andere öffentliche Einrichtungen zu verwalten. Kurzum: mehr

Freiheit, mehr Chancen, mehr Wettbewerb, mehr Risiko. Der Kampf um die klügsten Köpfe war eröffnet...

Von 1500 auf 4500 Studierende

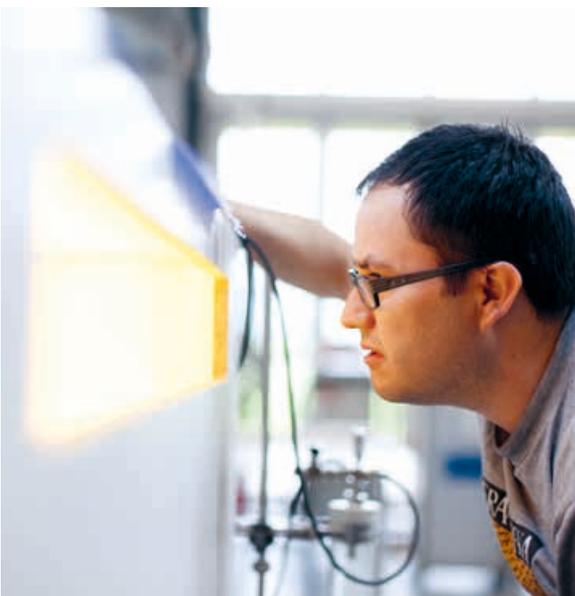
„Horst Weitzmann hat erkannt, dass eine Hochschule mit nur 1500 Studierenden zu klein ist, um langfristig betriebswirtschaftlich zu funktionieren“, sagt Lieber. „Und er hat mit uns eine klare Strategie für die Zukunft entwickelt. Abgestimmt auf die Bedarfe der Region und mit einem Fokus auf den Technologietransfer.“ Gleichzeitig gelang es Weitzmann, die Unternehmen der Region als Wirtschaftsregion Ortenau (WRO) zu einen und geschlossen für die Hochschule zu begeistern. Das Ergebnis nach knapp 20 Jahren: Die Hochschule boomt, schreibt schwarze Zahlen und das mit 4500 Studierenden, 26 Bachelor-Studiengängen, mehr als 50 Laboren und rund 500 Mitarbeitern.

„Die Badischen Stahlwerke haben einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, dass sich die Hochschule so entwickelt hat“, stellt Lieber fest. „Als Vordenker und Weichensteller, Antreiber, Ratgeber und Unterstützer hat sich Horst Weitzmann aber letztlich nicht nur für uns eingesetzt – er hat auch einen nachhaltigen Beitrag dazu geleistet, dass private Förderung und öffentliche Investitionen in den vergangenen Jahren für erhebliche regionale Verstärkungseffekte bei Wirtschaftskraft und Beschäftigung gesorgt haben. Bildung ist schließlich der Schlüssel zu allem.“



Oben: Die Studierenden der Fachrichtung Verfahrenstechnik an der Hochschule Offenburg sind zwar Teil der Maschinenbau-Fakultät, beschäftigen sich aber in erster Linie mit Chemie. Sie ist der Schlüssel zu Lösungen im Bereich der Bio-, Umwelt- und Energietechnik

Links und unten: Impressionen aus den Verfahrenstechnik-Laboren der Hochschule Offenburg. Dass dieser Studiengang in der Ortenau angeboten wird, ist auch den Badischen Stahlwerken zu verdanken, die seit mehr als 30 Jahren die Entwicklung der Hochschule unterstützt – auch aus Eigeninteresse. Schließlich werden gute Ingenieure in Kehl immer gebraucht ...



VOM STAHL ZUR KUNST

Wer die Bürogebäude der BSW betritt, könnte sie bald mit einem Museum verwechseln. Das Faible seiner Inhaber für Kultur hat die Stahlfabrik zu einem Treffpunkt für regionale Kunst gemacht

Stahlwerk. Das ist Hitze. Staub. Schweiß. Alles richtig. Aber wer die Gebäude der Badischen Stahlwerke in Kehl betritt, der wird auch noch von etwas anderem empfangen: von Kunst. Ob Treppenhause oder Besprechungsraum, ob Büro oder Eingangsfoyer – hier waren ganz offensichtlich Menschen am Werk, die ein ausgesprochen großes Herz für Kunst besitzen. Besucher gehen durch die Gänge wie durch ein Museum. Überall, wo Wand ist, hängt ein Bild, wo Flure ausreichend Platz lassen, stehen Skulpturen. Drapiert wie in einer Galerie.

Experiment im Neubau

Hinter der inzwischen beachtlichen Sammlung an vorwiegend regionaler Kunst – es wäre nicht übertrieben, würde man es „Kehler Museum“ nennen – stehen Horst Weitzmann und seine Frau Marlis. „Man verbringt so viel Zeit bei der Arbeit, da muss es auch schön sein und man soll sich wohlfühlen“, sagt Weitzmann. „Zwischen 1980 und 1990 wurde das Werk nach und nach ausgebaut und modernisiert“, erinnert er sich. „Dabei entstand unter ande- ▶





Vorherige Seite: Walter Stöhrer, ohne Titel, 1996

Diese Seite: Jan Peter Tripp, Rechtsanwalt Dr. Hans Ringwald (links) und Lothar Späth, 1988

- rem ein neues Verwaltungsgebäude, in das alle kaufmännischen Abteilungen vom Vorstand bis zum Finanzwesen einzogen. Ziel war es, aus vielen mehr oder weniger provisorischen Bürogebäuden ein schönes gemeinsames zu machen, in dem sich alle wiederfinden. Tja, und als das Gebäude fertig war, kamen die Leute mit ihren Postkarten, Filmpostern und Schlingpflanzen daher ...“

Kunst aus der Region

Marlis Weitzmann hatte zuvor mit Bravour die Gestaltung der Inneneinrichtung des neuen Gebäudes mit dessen Architekten Hans Jürgen Wolz übernommen. Um aus dem Bürohaus ein wirklich schönes Gebäude zu machen, startete man konsequenterweise kurzerhand ein Experiment: Viele Ortenauer Künstler wurden eingeladen, ihre Werke in einer Werkschau auszustellen. Jeder der damals 80 Mitarbeiter durfte sich ein Werk für sein Büro aussuchen. „Nicht alle waren von Anfang an überzeugt“, erinnert sich Weitzmann. „Aber am Ende entstand eine bunte Sammlung und wir bekamen im Laufe der Zeit viele positive Rückmeldungen.“

Die Begeisterung war so groß, dass ein zweites Mal eine Werkschau organisiert wurde – diesmal auch mit elsässischen Künstlern – und sich bald auch die anderen Mitglieder der Firmengruppe anschlossen. So wird beispielsweise die Plakatwand vor dem Eingang

der BSE noch heute regelmäßig von Künstlern aus der Region neugestaltet.

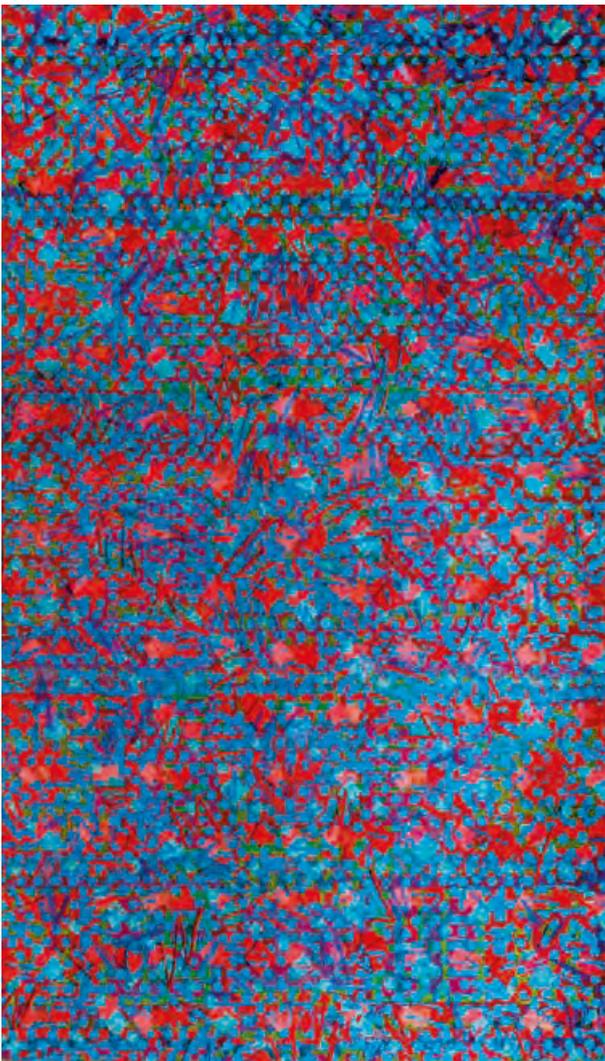
Das Sammeln bei der BSW hingegen hat schon vor geraumer Zeit ein Ende gefunden: „Uns sind schlicht und einfach die Wände ausgegangen“, sagt Weitzmann und lacht. Daran gibt es nichts zu zweifeln, schmückt doch wirklich jeden Winkel des Bürogebäudes ein großes oder kleines, modernes oder klassisches Werk, die nach der ersten Kunstaktion zur Inbetriebnahme des Gebäudes peu à peu durch Kooperationen mit Künstlern aus dem Elsass und Baden hinzugekommen sind.

Liebe zur Kunst

Aber wie kommt es, dass ein Stahlwerk so ein Feingefühl für Kunst an den Tag legt? „Ich bin mit der Liebe zur Kunst, vor allem zur Musik aufgewachsen“, sagt Weitzmann. „Ich hatte zwei musikalische Großväter, die mich regelrecht infiziert haben.“ Deshalb unterstützen die Weitzmanns auch bereits seit Jahrzehnten das Festspielhaus Baden-Baden und engagierten sich auch für andere Opernhäuser in der Region.

„Inspiriert wurden wir damals von den tollen Kunstlehrern unserer Kinder. Und wir wollten vermitteln: Ein Stahlwerk muss nicht immer nur dunkel und schmutzig sein – das geht auch hell und sauber.“ Ganz abgesehen davon ist Weitzmann überzeugt: „Kunst wirkt und prägt den Menschen. Jeden!“





Oben links: Artur Stoll/Werner Schmidt, Gemeinschaftsarbeit ohne Titel, 1995

Oben: Jan Peter Tripp/M. Drea, Pas de deux, 1990

Links: Claude Gagean, Horizontal ou vertical, 1988

Unten: Plakatwand auf dem Gelände der BSE, hier mit Motiv von Rose Vollmer, 1996



Mitte rechts: Karl Manfred Rennertz,
Fee Schlapper, 1982

Ganz rechts: Peter
Dreher,
Mercystraße 49 Freiburg,
1985

Unten: Artur Stoll,
Stilleben I, 1994



INDEX

INDEX

A

Abgasbehandlung 59
 Adrian, Volker 95
 Arnold, Thomas 76 f., 104
 Ausbildung 48ff., 112ff.

B

Bachelorstudium 115ff.
 BAG: BSW Anlagenbau
 und Ausbildung GmbH 48ff., 89, 112ff.
 BCT: BCT Technology AG 54
 BDW: Badische Drahtwerke GmbH 54
 Belegschaftsentwicklung 20ff., 27
 Betriebsrat 40ff., 72, 83
 BSE: Badische Stahl-
 Engineering GmbH 52f., 85
 BSN: BSW Stahl-
 Nebenprodukte GmbH 56
 BSW-Technologie 27
 Buchwieser, Florian 106ff.
 Bullwinkel, Heino 24, 48

C

Coil 60f., 104ff., 108ff.

D

Degraf, Waldemar 94ff.
 Didillon, Klaus 29ff.
 Drahtwerk 8, 54f., 60, 67, 86, 100ff.
 Drallrohr 102ff.

E

ECG: Energie Consulting GmbH 54
 Eigentümerwechsel 36ff.
 Elektrode 27, 87, 95ff.
 EMAS 58f.
 Enderle, Michael 115
 Entstaubungsanlage 95ff.
 Erb, Emil 44

F

Ferault, Thierry 100

G

Gastarbeiter 20ff., 27
 Gewerkschaft 40ff.

H

Hagemann, Reiner 78
 Hamy, Michel 84ff.
 Heitele, Sven 95
 Hummel, Ludwig 40ff.

J

Japantechnologie 27, 36ff., 58

K

Kämpfer, Johannes 35, 39ff.
 Kässinger, Dominik 74
 Kimmig, Heinrich 54ff.
 Klein, Dr. Karlheinz 56ff.
 Knüppel 100ff.
 Knüppelofen 100ff.
 Köbel, Jürgen 83
 Kökis 95
 Konkurs 29ff., 36ff., 65
 Korf, Willy 8ff., 16ff., 37ff., 65ff.
 Kunst 120ff.
 Kurtz, Pierre 80

L

Logistik 106ff.
 Lusch, Christian 104

M

Maurer, Thomas 95
 Menges, Markus 84ff.
 Mini-Stahlwerk 12, 13, 15, 17, 26

O

Oberwalze 103

P

Personal 20ff., 40ff., 68, 112

R

Reichlin, Günter 44
 Ringwald, Hans Dr. 33ff., 37, 39, 122
 Ruhr 8ff., 17, 42

S

Sandkühler, Jürgen 43,f.
 Schrott 11, 92ff., 111
 Schwab, Herrmann 42
 Seizinger, Hans E. 36ff., 66–70
 Stahlkrise 18, 26,
 Stahlwerk 92ff.

T

Tausch, Felix 102f.
 Tochterunternehmen 52ff.

U

Umweltschutz 57ff., 66, 68, 87
 Unternehmensgründung 8ff.
 Unterwalze 103

V

Vix, Heiko 106ff.
 Volkert, Andreas 112ff.

W

Wachstum 45ff.
 Walzwerk II 60f.
 Weber, Katja 68ff.
 Weitzmann, Horst
 29ff., 36ff., 64ff., 118, 120
 Weitzmann, Marlis 120ff.
 Wiedervereinigung 45
 Wiegele, Bernd 49

Z

Zehe, Frank 43f., 72



IMPRESSUM UND WIDMUNG

Gewidmet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
der Badischen Stahlwerke und allen hiermit verbundenen Unternehmen.

Herausgeber Badische Stahlwerke GmbH
Graudenzer Straße 45 | 77694 Kehl | www.bsw-kehl.de

Gesamtleitung Melanie Walter, Christian Zerfaß

Autor der chronologischen Kapitel Horst Weitzmann

Konzept & Realisierung Tietge GmbH
Wilhelmstraße 31 | 77654 Offenburg | www.tietge.com

Redaktion Ulf Tietge, Katerina Ankerhold (Projektleitung),
Catarina Chakrabarty, Ulrich Kammerer, Karin Reimold

Lektorat Dr. Michael Sellhoff

Gestaltung und Bildbearbeitung Susanne Tietge, Elina Weigel,
Kristina Fischer, Nina Wagener, Peter Pontiggia

Fotografie Michael Bode, Dimitri Dell, Jigal Fichtner, Samuel Hess.
Dazu: Archivbilder der Badischen Stahlwerke Kehl sowie der Hochschule Offenburg

Druck Nino Druck GmbH | Im Altenschemel 21 | 67435 Neustadt/Weinstraße

ISBN 978-3-9816148-7-9

© 2018 – alle Rechte vorbehalten

Die Inhalte dieses Buchs wurden von Herausgeber und Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung von Herausgeber oder Verlag für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.





