



**150 Jahre Baustoffproduktion**

# **Die Geschichte von Heidelberg Materials**

**Der Weg des süddeutschen  
Unternehmens zum  
internationalen Konzern**



**Heidelberg  
Materials**

Die vorliegende Kurzgeschichte zum 150-jährigen Bestehen von Heidelberg Materials ist eine überarbeitete und ergänzte Version des Hefts 8 in der gleichen Reihe. Das Unternehmensarchiv ging den Ursprüngen des Unternehmens nach. Gleichzeitig soll versucht werden, die historischen Situationen und Voraussetzungen, die zu den jeweiligen Entwicklungen führten – seien es Fusionen oder Übernahmen, aber auch Stilllegungen – zu vermitteln. Im gebotenen Rahmen ist es allerdings nicht möglich, komplette Werksgeschichten aufzuzeigen. Für die deutschen Standorte liegen, wie in den Anmerkungen genannt, bereits zahlreiche Einzeldarstellungen vor. Um den Leserinnen und Lesern einen vollständigen Überblick zu bieten, reicht die Darstellung bis in die Gegenwart.

### **Die Geschichte von Heidelberg Materials**

Der Weg des süddeutschen Unternehmens zum internationalen Konzern [hrsg. von: Heidelberg Materials AG]  
Dietmar Cramer, Eszter Harsányi

Copyright © 2023 Heidelberg Materials AG  
Berliner Straße 6, 69120 Heidelberg

Titelfoto: Mühlengebäude und Schachtöfen  
auf dem Gelände der Bergheimer Mühle, 1875.

# Inhalt

## 5 Vorwort

- 5 Heidelberg Materials – 150 Jahre Fortschritt

## 6 Unternehmensgründung

- 6 Der Bierbrauer Johann Philipp Schifferdecker
- 9 Gründung des Portland-Cement-Werks Heidelberg
- 13 Der Zementchemiker Friedrich Schott

## 14 Wandel zur Aktiengesellschaft

- 14 Ausbau des Heidelberger Werks
- 17 Gründung der Aktiengesellschaft
- 19 Großbrand in Heidelberg

## 22 Stammwerk Leimen

- 22 Neuaufbau und Anfangsjahre in Leimen
- 25 Fusion der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim
- 28 Portland-Cement-Werke Heidelberg in Leimen
- 31 Alles aus einer Hand
- 33 Vom Sturzbetrieb zum Rollochabbau
- 35 Steintransport per Straßenbahn

## 37 Soziale Fürsorge

- 37 „...fremde, Unfrieden sähende Einflüsse fern halten“
- 39 „...in die Klasse der Besitzenden heben“
- 41 „...für brave und verdiente Arbeiter“
- 42 Wohlfahrtseinrichtungen

## 45 Expansion im Süden

- 45 Konzernwerke vor dem Ersten Weltkrieg

## 48 Erster Weltkrieg

- 48 Der Erste Weltkrieg
- 53 Frauen an der Heimatfront
- 54 Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG

## 56 Zwanziger Jahre

- 56 Arbeitsbedingungen und Verdienst
- 58 Soziale Frage und Arbeiterunruhen
- 61 „Goldene Zwanziger Jahre“ und Weltwirtschaftskrise

## 65 Nationalsozialismus und Kriegswirtschaft

- 65 Gleichschaltung im Nationalsozialismus
- 72 Kriegswirtschaft und Interessengemeinschaften

## 78 Wiederaufbau und Krisenjahre

- 78 Die „Stunde Null“ und der Wiederaufbau
- 82 Neue Geschäftsbereiche und Ausbau von Beteiligungen
- 85 Von der Hochkonjunktur in die tiefe Depression

## 88 Diversifizierung und internationale Expansion

- 88 Geschichte der Lehigh Portland Cement Company
- 92 Übernahme der Lehigh Portland Cement Company
- 96 Energieeinsparung und Produktdiversifizierung
- 98 Offene Grenzen und Aufstieg zum Global Player
- 107 Die Geschichte von Hanson PLC – vom Mischkonzern zum Baustoffunternehmen

## 111 Umweltschutz und Modernisierung

- 111 Finanzkrise, Klimakrise und Globalisierung
- 114 Die Geschichte von Italcementi – ein Traditionsunternehmen aus der Region Bergamo
- 120 Veränderungen am Hauptsitz in Heidelberg
- 122 Nachhaltigkeit
- 124 Digitalisierung
- 126 Neuer Unternehmensname – Heidelberg Materials

## 129 Quellennachweis







# Heidelberg Materials – 150 Jahre Fortschritt

## Vorwort

Mit nur 35 Mitarbeitenden begann Johann Philipp Schifferdecker 1873 in Heidelberg, den damals völlig neuen Baustoff Portlandzement herzustellen. Damals hätte er sich wahrscheinlich nicht träumen lassen, dass Heidelberg Materials 150 Jahre später einer der weltweit größten Anbieter von Baustoffen sein würde – mit rund 51.000 Beschäftigten in über 50 Ländern.

Worauf gründet sich unser Erfolg? Wir verdanken ihn unserem Streben nach Fortschritt und unserem Fokus auf das, was wir am besten können: Baustoffe. Das half uns, Zement – ursprünglich ein teures Material von schwankender Qualität – so erschwinglich und leistungsfähig zu machen, dass er unsere moderne Welt prägt.

Seit 1873 haben unsere Baustoffe zahllose Innovationen in aller Welt ermöglicht. Neuerungen, die uns heute selbstverständlich erscheinen, damals aber bahnbrechend waren: Von Wolkenkratzern bis hin zu Flug- und Seehäfen, von Autobahnen bis hin zu U-Bahnen, Brücken und architektonischen Meisterwerken – die Baustoffe von Heidelberg Materials waren und sind das Fundament zu all diesen Errungenschaften.

Mehr denn je braucht unsere heutige Welt intelligente, nachhaltige und widerstandsfähige Infrastruktur, Gebäude und öffentliche Räume. Angesichts von Herausforderungen wie Ressourcenknappheit und dem Klimawandel müssen wir die Art und Weise, wie wir Baumaterialien produzieren und einsetzen, weiterentwickeln.



Heidelberg Materials bündelt seine Kräfte weltweit, um diesen Fortschritt voranzutreiben. Schon jetzt sind wir Branchenführer, wenn es um die Zukunft des Bauens geht: Wir werden bereits im Jahr 2024 dekarbonisierten Zement und Beton anbieten. Unser wichtigster Hebel hierfür ist die Optimierung und die Weiterentwicklung unseres nachhaltigen Produktportfolios. Mit Prozessverbesserungen und innovativen Technologien wie der CO<sub>2</sub>-Abscheidung, -Nutzung und -Speicherung sowie Investitionen in die Kreislaufwirtschaft reduzieren wir sukzessive unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Dazu treiben wir die Digitalisierung unserer Branche voran, um unseren Kunden neue, smarte Lösungen anzubieten.

150 Jahre Fortschritt, Innovation und Expertise ermöglichen es uns und sind zugleich Ansporn und Verpflichtung, eine nachhaltigere Zukunft für kommende Generationen prägend mitzugestalten.

Dr. Dominik von Achten  
Vorstandsvorsitzender

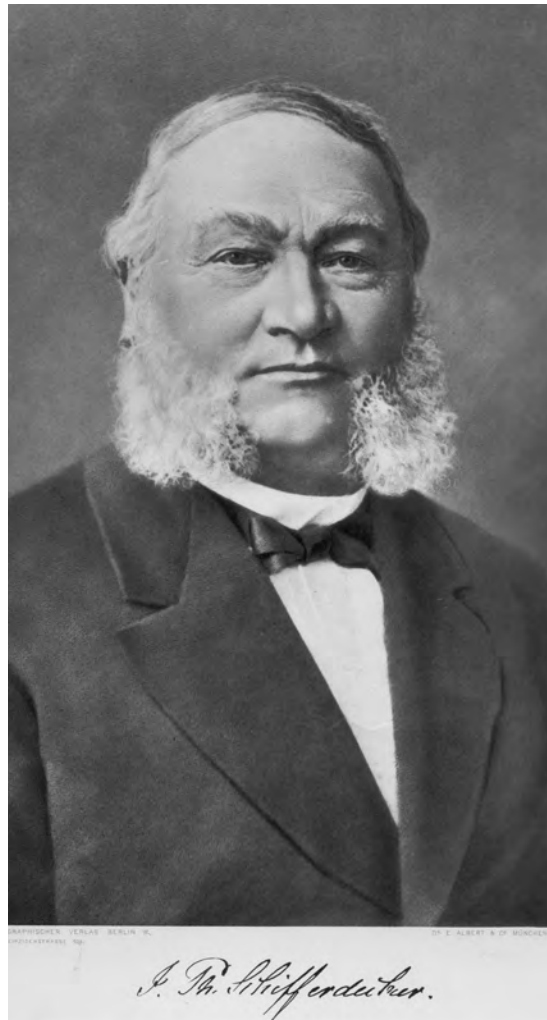
# Der Bierbrauer Johann Philipp Schifferdecker

Johann Philipp Schifferdecker stand als Ideengeber bei der Unternehmensgründung im Vordergrund. Er kam am 31. Mai 1811 als ältestes Kind der Familie des Mosbacher Bierbrauers Johann Georg Schifferdecker (\*30.3.1782 Mosbach †21.12.1842 Mosbach) und dessen Sinsheimer Ehefrau Eva Maria, geborene Ritzhaupt (\*1790 Wiesloch †22.9.1835 Mosbach), zur Welt. Die Mosbacher Linie Schifferdecker reicht bis ins Jahr 1580 zurück. In protestantischer Familientradition übten die Schifferdeckers das Küfer- und Biersiederhandwerk aus und waren als Ratsherren oder Bürgermeister einflussreich.

In der renommierten Mosbacher Klosterbrauerei lernte er wie seine Vorfahren das Brauhandwerk. Später arbeitete er in der dem Deutschen Hof angeschlossenen Brauerei des Vaters. 1835 starb seine Mutter entkräftet im Alter von nur 45 Jahren, nachdem sie 24 Kinder zur Welt gebracht hatte.<sup>1</sup>

Johann Philipp wurde in eine Zeit extremen Bevölkerungswachstums hineingeboren. Im Großherzogtum Baden stieg die Bevölkerungszahl zwischen 1810 und 1834 um 25 %. Agrarkrisen, Naturkatastrophen und Missernten verschärften die Situation. Das Jahr 1816 ist als „Jahr ohne Sonne“ in die Geschichte eingegangen. Ein Großteil der Jugend suchte sein Glück in der Fremde. Bis zur Jahrhundertmitte geriet die Auswanderungswelle zu einem regelrechten Massenexodus. Trotz hoher Geburtenraten sank die Bevölkerungszahl.<sup>2</sup>

Als ihm 1838 ein Bruder der Mutter eine eigene Brauerei in Königsberg in Aussicht stellte, bot sich Johann Philipp die einmalige Chance, der



Johann Philipp Schifferdecker, ca. 1880

heimatlichen Enge und Perspektivlosigkeit zu entfliehen. Sein Onkel Ritzhaupt war seit 1816 Mitinhaber der Weinhandlung Koch & Richter, die den Ausschank und die Weinkellerei im „Blutgericht“ des Königsberger Schlosses betrieb.

Ritzhaupt hatte eine Brauerei und mehrere Gebäude in der Tuchmacherstraße in unmittelbarer Nähe des Königsberger Schlosses erworben. Johann Philipp begann unmittelbar nach seiner Ankunft in Königsberg, die erworbene Brauerei für seine Zwecke einzurichten. Bereits zwei Monate später folgte der erste Fassanstich. Im Gegensatz zu seinen Konkurrenten braute Schifferdecker untergäriges bayerisches Bier, ein Wagnis angesichts des dahindümpelnden Königsberger Brauereiwesens. Seine handwerklichen Kenntnisse sowie die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beziehungen des Onkels verhalfen ihm innerhalb kurzer Zeit zum Erfolg. Die Abnehmer waren von dem neuen Bier begeistert, Johann Philipps Risikobereitschaft hatte sich ausgezahlt. Schon drei Jahre nach der Firmengründung konnten geräumige Kelleranlagen unter der Schlosskirche angemietet werden. Um den Bierabsatz zu fördern, richtete er selbst einen Spezialausschank in der nahe gelegenen Gambrinushalle ein. Schließlich stieg die Verbreitung und Nachfrage so stark, dass Lieferverzögerungen eintraten.<sup>3</sup>

In den in Danzig erschienenen „Königsberger Skizzen“ schrieb der Inhaber des Kant'schen Lehrstuhls für Philosophie, Karl Rosenkranz: „... zu dem porterartigen Altheimischen Löbenichtschen Bier ist in der Schifferdeckerschen Brauerei das Bayrische Bier als Rivale getreten und genießt eine sehr große Consumption.“<sup>4</sup>

Auf dem Weg zum Erfolg heiratete Schifferdecker am 8. März 1842 Friederice Louise Antonie Reinicke (\*13.8.1821 Königsberg †28.4.1909 Königsberg). Die glücklichen Ereignisse wurden aber vom Tod des Vaters überschattet. Da er sich seinem erst zehnjährigen jüngsten Bruder Eduard Georg verpflichtet fühlte, holte er diesen zur Erziehung und Ausbildung nach Königsberg. Eduard folgte gern dem Vorbild des 22 Jahre älteren Bruders und erlernte ebenfalls das Bierbrauhandwerk.<sup>5</sup>



Dr. Johann Philipp Paul Schifferdecker, ca. 1875

Bis zum Ende der 1840er-Jahre expandierte die Brauerei derart, dass weitere Grundstücke erworben werden mussten. Die in den Jahren gewachsenen Produktionsanlagen in der Königsberger Tuchmacherstraße ließen sich nicht ohne grundsätzliche Umbauten und Rationalisierungsmaßnahmen vergrößern. Außerdem hätten diese eine zeitweise Betriebsstilllegung erforderlich gemacht. Schifferdecker suchte daher nach Möglichkeiten, die Produktion zu verlagern. Am 2. August 1849 erwarb er im Dörfchen Ponarth in der Nähe von Königsberg ein kleines Gut mit Bauernhof und Gasthaus. Nach mehr als zehnjähriger erfolgreicher Unternehmertätigkeit hatte Johann Philipp genügend Erfahrungen und Kapital gesammelt, um eine neue Brauerei planen zu können. Es entstand ein Großbetrieb, der 1860 einen Bierausstoß von 20.000 t erreichte und 1869 bereits 34.000 t produzierte.<sup>6</sup>

1867 fasste er den Entschluss, seine gut laufende Brauerei zu verkaufen, da keines seiner drei Kinder diese übernehmen wollte.<sup>7</sup> Überliefert ist ein Schreiben von Johann Philipp Schifferdecker im Alter von 56 Jahren, in dem er seinen Entschluss zum Verkauf der Brauerei begründete:

„Wenn ich mich nun auch über jedes weitere Eingehen auf die Gründe, die mir einen Verkauf wünschenswert machen, hinwegsetze, so thue ich ein Übriges, wenn ich sage, dass ich früher auf das Eintreten meiner Kinder in das Geschäft





Rudolf Heubach, Staatsanwalt in Bromberg, 1889



Schwägerin Anna Reinicke, Ehefrau Friederice Louise Antonie, geborene Reinicke, Johann Philipp Paul, Marie Olga Luise, Johann Philipp und Friederike Antonia Helen, ca. 1862

und das Verbleiben derselben in der Familie gerechnet habe, dies aber hat sich durch äußere Umstände geändert, wie auch mein vorgerücktes Alter nach so vielen Mühen, Streben und Schaffen endlich mehr Ruhe verlangt.“<sup>8</sup>

Sein Sohn Johann Philipp Paul (\*14.1.1846 Königsberg †24.7.1889 Heidelberg) hatte ein Chemiestudium in Karlsruhe begonnen und es 1866 in Heidelberg fortgesetzt, wo er auch dauerhaft bleiben wollte.<sup>9</sup> Seine jüngere, erst 15-jährige Tochter Friederike Antonia Helen (\*28.2.1852 Königsberg †16.3.1935 Mödling bei Wien) und deren späterer Ehemann, Rechtsanwalt Rudolf Heubach (\*1838 †23.1.1895 Bonn), zeigten kein Interesse am familiären Fortbestand der Brauerei. Auch die älteste Tochter Marie Olga Luise (\*16.6.1848 Königsberg) verfolgte andere Ziele. Sie heiratete später den Königsberger Kaufmann Gustav Schmidt und führte ein großbürgerliches Leben.<sup>10</sup>

Johann Philipps jüngster Bruder Eduard führte bereits den technischen Betrieb der Brauerei Ponarth. Ihn beauftragte Johann Philipp daher, neue Teilhaber für die Brauerei zu suchen. Am 2. Juli 1869 führten schließlich Eduards Bemühungen, Anteile der Brauerei zu verkaufen, zum Erfolg. An der neuen Gesellschaft beteiligten sich neben Eduard mehrere Königsberger Kaufleute, sie firmierte unter „Kommanditgesellschaft Brauerei Ponarth E. Schifferdecker & Co.“ Johann Philipp ließ sich aus dem Verkauf lediglich einen Anteil von 100.000 Talern (256.500 Mark)<sup>11</sup> zusichern. Als stiller Teilhaber verfolgte er das weitere stetige Wachstum der Firma weiter.<sup>12</sup>

Es ist anzunehmen, dass Johann Philipp gelegentlich mit der Bahn in seine badische Heimat Mosbach und nach Heidelberg zu seinem Sohn reiste. Auf einer dieser Zugfahrten soll sich dann ein Gespräch mit einem Mitreisenden ergeben haben. In diesem soll Johann Philipp den Hinweis zur Investition seines Vermögens in eine Portlandzementfabrik bekommen haben.<sup>13</sup> Was Legende und was Tatsache ist, lässt sich heute nicht mehr belegen. Es dürfte aber einem umsichtigen Unternehmer wie Johann Philipp Schifferdecker auch ohne äußere Anregungen nicht entgangen sein, dass ein neuer Gründungsboom von Portlandzementfabriken eingesetzt hatte. Dass sich dabei gutes Geld verdienen ließ, schienen ältere, bereits bestehende Zementwerke von J. F. Espenschied in Mannheim, Chr. Lothary in Weisenau (Mainz) und Dyckerhoff & Söhne in Biebrich (Wiesbaden) zu zeigen.

Was Johann Philipp Schifferdecker letztendlich bewog, in Heidelberg einen Standort für ein Portlandzementwerk zu suchen, ist unbekannt. Seinem bereits erwähnten Wunsch nach mehr Ruhe, hätte es entsprochen, dem Sohn eine neue Existenz aufzubauen und auch die Töchter entsprechend zu beteiligen. Doch trotz seines fortgeschrittenen Alters von 62 Jahren, sah er sich noch in der Lage, tatkräftig am Aufbau mitzuwirken. Auch die Aussicht, die badische Heimat wiederzusehen, war sicher ein Grund für seine Entscheidung. Darüber hinaus wusste er die Brauerei bei seinem Bruder Eduard in guten Händen.

# Gründung des Portland-Cement-Werks Heidelberg

Während Johann Philipp Schifferdecker noch den Gedanken in sich trug, eine Portlandzementfabrik in der Umgebung von Heidelberg zu errichten, eröffnete sich plötzlich durch die zum Verkauf stehende Bergheimer Mühle am Neckar eine Möglichkeit dazu. Johann Martin Konrad Reiffel hatte am 23. November 1864 die Mühle von seinen Eltern übernommen. Durch gezielte Verhandlungsmaßnahmen im Bereich des linken Flussufers oberhalb der Bergheimer Mühle hatte die Stadt Heidelberg Anfang der 1860er-Jahre versucht, Land zu gewinnen. Das aufgeschüttete Material wurde teilweise abgeschwemmt und setzte bis Januar 1866 allmählich den Mühlkanal der Bergheimer Mühle zu. Reiffel vermochte es nicht, diesen Anlandungen wirkungsvoll zu begegnen und verklagte am 23. Januar 1869 die Stadt auf Schadenersatz und Reinigung des Mühlkanals. Im Laufe der Verhandlungen vor dem Badischen Hofgericht Mannheim, das in zwei Instanzen die Stadt zu Schadenersatz verurteilte, geriet Reiffel in Konkurs.<sup>14</sup>

Als schließlich die Bergheimer Mühle im Konkursverfahren zu erwerben war, kaufte Schifferdecker diese am 2. Januar 1873 für 152.000 Gulden (260.000 Mark).<sup>15</sup> Der Kauf schien zunächst ein Glücksfall zu sein. Denn schon kurz darauf, am 24. Januar 1873, meldete die Karlsruher Zeitung zum Ankauf der Liegenschaft:

„Heidelberg, 22. Jan[uar]. Als Beweis, wie rasch sich oft der Werth von Liegenschaften erhöht, sei Ihnen mitgeteilt, dass Hr. Schifferdecker, welcher vor kaum 14 Tagen die hiesige Bergheimer Mühle für 150.000 fl. ersteigerte, schon jetzt von einem Dritten 25.000 fl. mehr dafür

geboten wurden, natürlich ohne Erfolg, da die darin in großem Style anzulegende Cementfabrik noch höheren Gewinn verspricht.“<sup>16</sup>

Der Standort Bergheimer Mühle bot eine Wasserkraft von 90 PS (66 kW) und die Möglichkeit des Schiffstransports. Die Entfernung zur Eisenbahn war gering. Den für die Zementproduktion benötigten Kalkstein hatte man im nahe gelegenen Rohrbach ausfindig gemacht. Die grundsätzliche Eignung des Materials schien gewährleistet, da bereits eine Romanzementfabrik am Ort ansässig war. Diese Annahme erwies sich allerdings als folgenschwerer Irrtum. Schon nach relativ kurzer Zeit ging diese Romanzementfabrik infolge des „Treibens“ des Produkts durch den zu hohen Magnesiumgehalt im Gestein ein.

Die Umbauarbeiten an der Bergheimer Mühle liefen erst allmählich an. Bis zur Einreichung des ersten Baugesuchs im Juli 1873 zur Errichtung der provisorischen Schachtöfen war ein halbes Jahr vergangen, ohne dass das Projekt nennenswert vorangekommen wäre. Dies lag nicht zuletzt in der anhaltenden Weigerung der Stadt begründet, sich an den Kosten für die Mühlkanalräumung zu beteiligen, obwohl sie dazu zwei Mal verurteilt worden war. Um seine Ansprüche durchzusetzen, zog Schifferdecker vor das Großherzoglich Badische Oberhofgericht Karlsruhe, das am 2. Oktober 1873 ein Urteil zu seinen Gunsten fällte.<sup>17</sup>

Nach der Errichtung der intermittierenden Schachtöfen begann eine Phase des Experimentierens. Da sowohl Johann Philipp als auch sein Sohn kaum Kenntnisse im Brennen von Portlandzement hatten, zogen sich die



Zeichnung der Bergheimer Mühle um 1870 von Philibert von Graimberg (\*9.7.1832 †28.10.1895)

Versuche über ein Jahr hin. Das Brennen im Schachtofen war vergleichsweise unkompliziert. Nach dem Anzünden vollzogen sich die Befüllungs- und Entleerungsvorgänge in weitgehend gleichbleibender Weise. Zu Beginn des ersten Brandes musste die Menge des Brennmaterials ermittelt und das Verfahren des Setzens einmal ausprobiert werden. Problematisch war dagegen die Rohmaterialgewinnung.<sup>18</sup>

Schon der Kalksteinabbau erfolgte weitgehend unkontrolliert in Rohrbach an der Gemarkungsgrenze zu Leimen durch Bauern der Umgebung. Diese brachen auf ihren Äckern die Steine und transportierten sie mit Fuhrwerken ins 6 km entfernte Heidelberg. Bereits diese Gewinnungsmethode machte deutlich, dass dem wichtigen Bereich der Rohmaterialgewinnung nicht die nötige Ernsthaftigkeit entgegengebracht wurde. Dennoch schien man sich Mitte des Jahres 1874 sicher zu sein, die Herstellung von Portlandzement meistern zu können. Am 5. Juni 1874 erfolgte daraufhin die Eintragung als offene Handelsgesellschaft beim Amtsgericht Heidelberg. Die Gesellschaft verfügte über ein Stammkapital von 1,2 Mio Mark und wurde von den drei Teilhabern Dr. Paul Schifferdecker, Johann Philipp Schifferdecker und Schwiegersohn Rudolf Heubach, bisher Staatsanwalt in Bromberg, gleichberechtigt vertreten.<sup>19</sup>

Gegen Jahresende 1874 konnte die Zementproduktion im kleinen Maßstab aufgenommen werden. Der hohe Magnesiumgehalt im Rohmaterial beeinträchtigte jedoch die Produktqualität stark. Versuchsweise bezog man, wie auch die Portland-Cement-Fabrik Mannheim, sehr harten Kalkstein aus dem neckaraufwärts gelegenen Haßmersheim zu hohen Frachtkosten. Ton orderte man per Eisenbahn aus Langenbrücken.<sup>20</sup>

Der Jahresabschluss wies ein Defizit von 150.000 Mark aus. Schifferdeckers Hoffnungen ruhten bislang auf seinem Sohn Paul. Obgleich dieser in Chemie promoviert hatte, fehlten ihm offensichtlich elementare praktische Kenntnisse im Bereich der Rohmaterialaufbereitung. Das Unternehmen schien ernsthaft gefährdet, weiteres Experimentieren beim Rohmaterial hätte ein unabsehbares Risiko bedeutet.

Nur eine wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise bei der Rohstoffgewinnung konnte das Unternehmen retten. Ungefähr zehn Jahre zuvor hatte J. F. Espenschied in Mannheim mit ähnlichen Schwierigkeiten gekämpft und diese schließlich mit Hilfe eines erfahrenen Chemikers, seinem Vetter Dr. Richard Espenschied, lösen können.<sup>21</sup>

Johann Philipp Schifferdecker kannte in geschäftlichen Dingen keine Eitelkeiten und gab eine Anzeige in den „Fliegenden Blättern“<sup>22</sup> nach einem fachkundigen Betriebsleiter, an Stelle seines Sohnes, auf. Paul war kurzfristig für den gekündigten Betriebsleiter Wittwer, der mit seinem parallel betriebenen Romanzementwerk in Neckargemünd in Konkurs geraten war, eingesprungen. Da Johann Philipp mit Wittwer prozessierte, musste er verdeckt per Chiffre inserieren. Eher zufällig hatte der Chemiker Friedrich Schott das Stellenangebot gelesen. Seit einiger Zeit war ihm die Enge in der vom Vater geführten Kalk- und Ziegelbrennerei zur Last geworden. Gegen den Wunsch des Vaters bewarb er sich auf die Stelle und seine Bewerbung war erfolgreich.<sup>23</sup>





Familie von Friedrich Schott in Seesen, Friedrich mit seiner Jugendfreundin Emma, hintere Reihe, dritter von rechts, ca. 1875



Zeugnisse von Zementkunden



Erster Schachtofen, Juli 1873



Zur Portlandzementfabrik umgebaute Bergheimer Mühle, 1875

Die anderen Teilhaber, Paul Schifferdecker und Rudolf Heubach, schienen mit der Wahl Schotts ebenfalls einverstanden. Auch später zeigte sich immer wieder, dass ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen der Familie Schifferdecker und Friedrich Schott bestand. Am 1. Juli 1875 trat Friedrich Schott in das Portland-Cement-Werk Heidelberg, Schifferdecker & Söhne OHG ein. Das Rohrbacher Vorkommen gehörte zu den scharf abgegrenzten magnesiumhaltigen Schichten der Muschelkalkformation. Es gelang ihm daher schon Anfang 1876, geeignetes Rohmaterial fast frei von Magnesia in der Nähe der bisherigen Abbaustellen an der Gemarkungsgrenze Rohrbach-Leimen zu erschließen.<sup>24</sup>

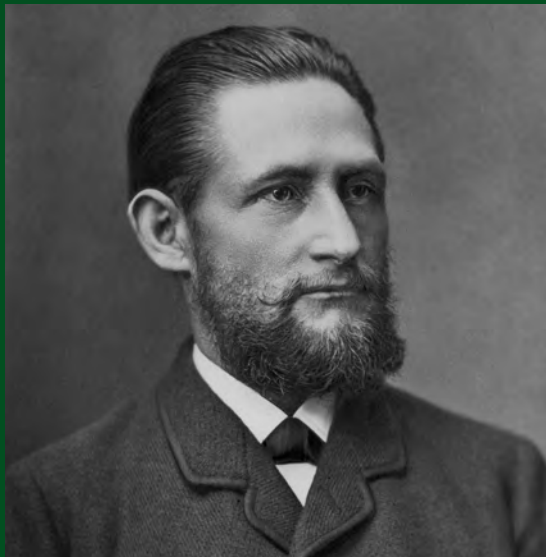
Der berufliche Erfolg gab Friedrich Schott die Sicherheit, auch sein Privatleben neu zu gestalten. Weihnachten 1875 verlobte er sich mit einer Jugendfreundin aus Seesen und heiratete sie am 21. Mai 1876. Ein Jahr später errichtete er sich auf eigenem Grund in der benachbarten Mühlstraße (heute Fehrentzstraße) eine geräumige Villa mit Garten. Am 6. Mai 1877 wurde sein erster Sohn Otto geboren; am 31. Juli 1879 kam sein zweiter Sohn Ehrhart zur Welt.<sup>25</sup>

Für Schifferdecker schien mit der Konsolidierung der Firma nun auch die langersehnte Ruhe und die Rückkehr nach Königsberg gekommen zu sein. Dieses Bild vermitteln jedenfalls die noch vorhandenen Quellen. In den Heidelberger Adressbüchern ist er in der Zeit von November 1873 bis November 1875 nachweisbar.<sup>26</sup> Dennoch ist Johann Philipp Schifferdecker bis zu seinem Tod auch in Königsberg ein ruheloser Geist geblieben. Als die Brauerei in Ponarth 1885 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, saß er im Aufsichtsrat derselben.<sup>27</sup>

**Für eine große chemische Fabrik**  
wird ein  
**Ingenieur**  
zur Leitung der Reparaturwerkstätten, Neueinrichtungen und Bauten gesucht. Die Stelle ist eine dauernde und ziemlich selbstständige und wird gut honorirt. Allgemeine Geschäftstüchtigkeit ist Hauptbedingung, Erfahrung in der Einrichtung chemischer Fabriken erwünscht. Die Anmeldungen müssen ein curriculum vitae, Angabe der Gehaltsansprüche, des eventuellen Eintrittstermines und Referenzen enthalten, sonst werden sie nicht berücksichtigt. Zeugnisse werden in unbeglaubigter Abschrift erbeten. Gest. Ds-ferten sind franco sub Chiffre L. 2169 an **Rudolf Mosse in Frankfurt a/Main** zu richten. 4519 c

Inserat in den „Fliegenden Blättern“ vom 23.1.1875

# Der Zementchemiker Friedrich Schott



Friedrich Schott, ca. 1880

Geboren wurde Friedrich Schott am 27. Dezember 1850 in Gandersheim im Harz als ältestes von 19 Kindern. Seine Mutter Louise, geborene Darnedde, schilderte in Aufzeichnungen den Sohn Friedrich als zierliches und kleines, aber recht gesundes Kind. Der Vater von Friedrich, Emil, stand als Förster in Fürstlich Braunschweigischen Diensten. Berufliche Veränderungen des Vaters führten schon 1851 dazu, dass die Eltern in das benachbarte Seesen übersiedelten. Einige Jahre später musste Louise bereits fünf kleine Kinder versorgen, sodass Friedrich und sein jüngerer Bruder Hermann zusammen in Gandersheim in die Bürgerschule eingeschult wurden. Sie blieben dort während der ganzen Grundschulzeit bei Verwandten.<sup>28</sup>

Mit 17 Jahren hörte Schott Vorlesungen der technischen Chemie an der Technischen Hochschule Braunschweig. Der Direktor der Abteilung für chemische Technologie, der Geheime

Hofrat Prof. Dr. Friedrich Knapp, förderte Friedrich Schott und interessierte ihn für die Zementherstellung. Auch Schotts Vater hatte den Sohn schon mit der Zementherstellung in Verbindung gebracht, als er versucht hatte, nach einer englischen Beschreibung Portlandzement herzustellen. Unter Knapps Betreuung untersuchte Schott die Eigenschaften des Scottschen Zements.<sup>29</sup> Auf Vermittlung seines Lehrers erhielt er eine Anstellung als Laborleiter in den im Aufbau befindlichen Vorwohler Zementfabriken. Hier konnte er tatkräftig beim Bau und der Inbetriebsetzung der Werke in Vorwohle und Miesburg mitwirken. Auch während des Aufbaus der maschinellen Anlagen konnte er seine praktischen Kenntnisse wesentlich erweitern. Bei seinen wissenschaftlichen Forschungen knüpfte er an seine früheren Arbeiten an, indem er die hydraulischen Eigenschaften von geglühtem Gips untersuchte.<sup>30</sup> Seine weiteren Studien und Forschungsarbeiten beschäftigten sich nunmehr ausschließlich mit dem Portlandzement. Wiederum waren es die Erhärtungsvorgänge, die Friedrich Schott zu ergründen suchte. Er kam zu dem Schluss, dass sich die gesamten Abbindungsvorgänge je nach Prozessbedingungen unter Bildung verschiedener Silikate abspielen. Neben seinen wissenschaftlichen Arbeiten schien ihm allerdings die Arbeit in der Portlandzementfabrik Vorwohle keine Befriedigung zu bieten. Er kündigte, um bei seinem Vater, der aus dem Braunschweigischen Staatsdienst ausgeschieden war und inzwischen eine Ziegelei und Kalkbrennerei in Kreiensen erworben hatte, tätig zu werden. Der Eintritt in den väterlichen Betrieb geschah wohl mehr aus Pflichtbewusstsein, denn auch hier ließen sich wissenschaftliche Arbeit und Betriebserfordernisse kaum vereinen.<sup>31</sup>

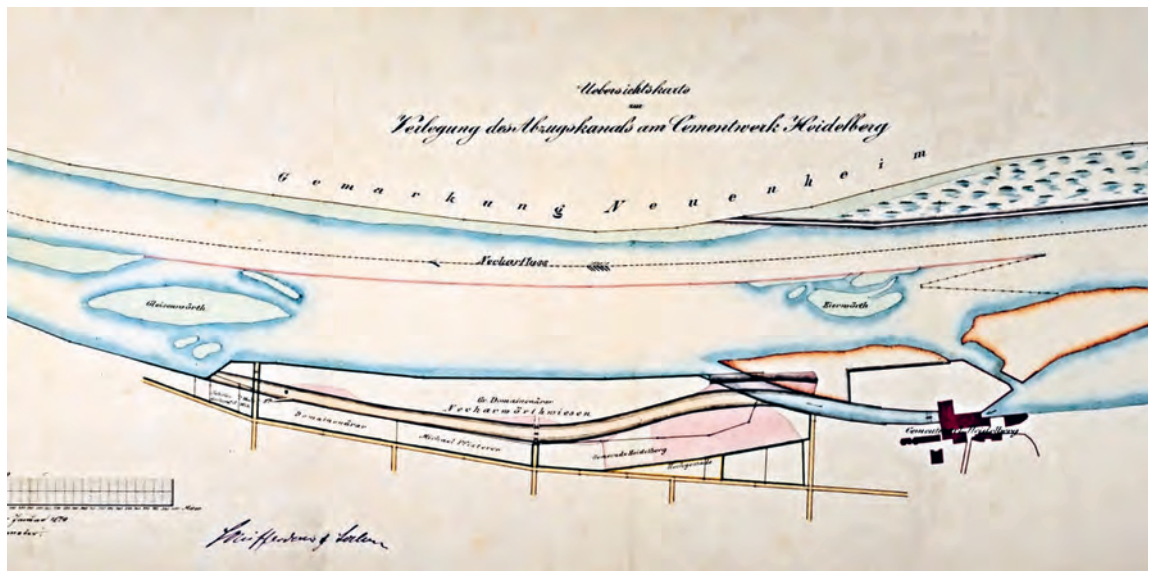


# Ausbau des Heidelberger Werks

Durch die sich erst langsam verbessernde Ertragslage des Unternehmens war der Spielraum für Investitionen anfangs sehr beschränkt. Allmählich aber konnten die Anlagen verbessert werden. Nach vier Jahren war es schließlich gelungen, das Werk rentabel zu machen. Von 1879 an erfuhr die Fabrik einen raschen Aufschwung. Das Rohmaterial, das bisher im Lohndienst, hauptsächlich durch Bauern, angeliefert worden war, konnte durch Erwerb von Grundstücken und Steinbrüchen auf eigene Rechnung beschafft werden. Der Unterkanal der Wasserkraftanlagen wurde um 800 m verlängert und vertieft, wodurch die Leistung annähernd verdoppelt werden konnte. Der ständig steigende Kraftbedarf der wachsenden Fabrik war damit aber nur kurzfristig gedeckt. Es zeigte sich, dass entgegen der Einschätzung Schifferdeckers, die Wasserkraft an Bedeutung verloren hatte. Sie beruhte im Wesentlichen auf der Tatsache, dass Baden keine eigenen Kohlevorkommen hatte und Kohle teuer einführen musste. Mit dem Aufbau des Eisenbahnnetzes und der Schifffahrtswege Rhein und Neckar zeichnete sich jedoch eine Verbesserung der Situation ab. Einen neuen Aufschwung brachte die 1878 begonnene Neckar-Kettenschleppschifffahrt, obwohl am Neckar entlang auch die Eisenbahn gebaut wurde. Zwischen Mannheim und Heilbronn konnten sich Dampfschlepper mit angehängten Kähnen nun an einer 115 km langen, im Fluss verlegten Kette flussaufwärts ziehen. Die Dauer der Fahrt von Mannheim nach Heilbronn verkürzte sich dadurch auf zwei bis drei Tage; auf den von Pferden gezogenen Schiffen hatte sie vorher fünf bis acht Tage gedauert.

In rascher Folge konnten 1881 Anschlussgleise an die Hauptbahn gelegt sowie 1882 eine Dampfmaschine und ein zweiter Ringofen errichtet werden. Ein bedeutendes Ereignis war die Fertigstellung eines normalspurigen Verbindungsgleises von den Steinbrüchen zur Hauptbahn bei Kirchheim. Auf einer Länge von 2.120 m wurden die Grundstücke von mehr als 600 Bauern durchschnitten. Mit diesen mussten in langen Verhandlungen gütliche Einzelvereinbarungen getroffen werden. Mit der Steigerung der Transportkapazität für das Rohmaterial wurde in den Steinbrüchen zugleich der sogenannte Rüdersdorfer Sturzbetrieb<sup>32</sup> eingeführt, um die Abbauleistung zu verbessern.<sup>33</sup> Gleichzeitig erhöhten sich die Wirkungsgrade der Dampfmaschinen erheblich, was zu einer Verminderung des Kohlebedarfs beitrug.

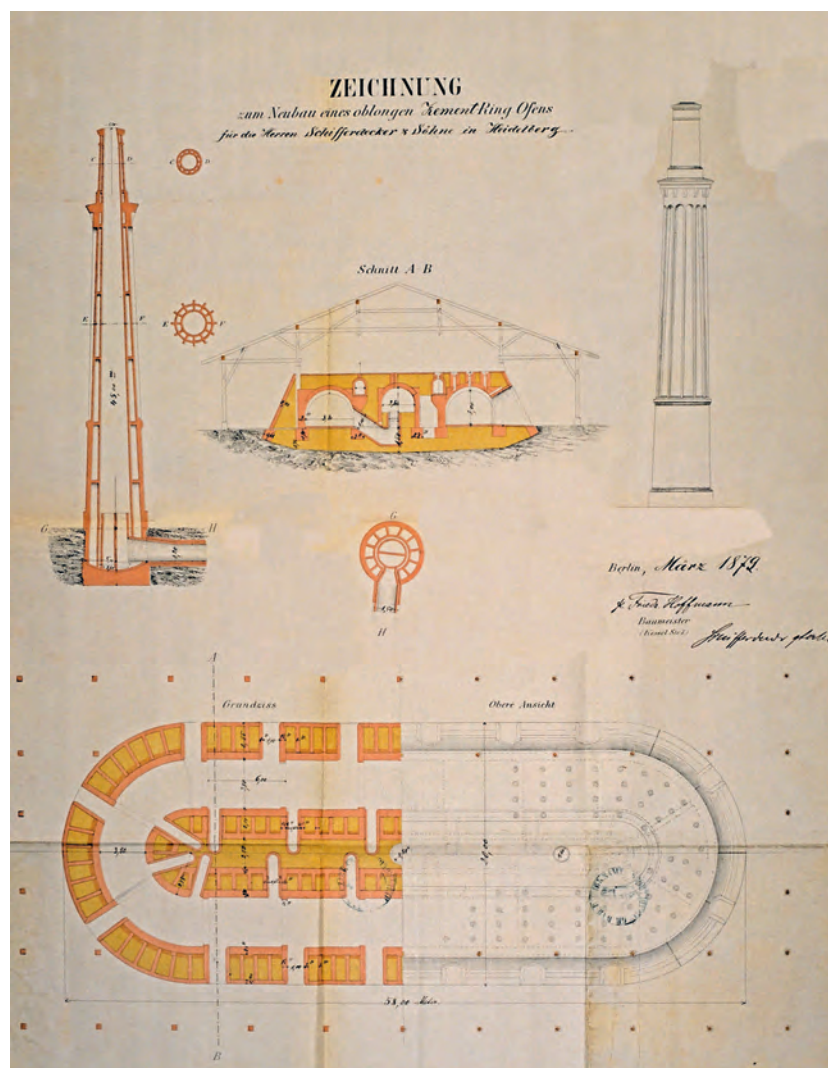
Mit dem Rückgang des spezifischen Energieverbrauchs bei der Klinkerproduktion verlor auch der Transportkostenfaktor für das Brennmaterial an Bedeutung. Im Zuge weiterer Rationalisierungsmaßnahmen und Einsparungen gewannen die Kosten für den Rohmaterialtransport gegenüber anderen Kosten zunehmend an Gewicht. Bei der Rohmaterialaufbereitung war bisher das Rohmehl mit Wasser zu einer knetbaren Masse gemischt, auf gewöhnlichen Ziegelpressen zu Ziegeln geformt und in intermittierenden Schachtöfen gebrannt worden. Die durchgebrannten Ziegel (Klinker) konnten erst nach Abkühlung des Ofens von Hand entladen werden. Hier konnte Friedrich Schott seine Erfahrungen aus den Vorwohler Zementwerken einbringen. Dort hatte man erfolgreich auf das Trockenverfahren umgestellt und die Schachtöfen durch energiesparende Ringöfen ersetzt.



Verlegung des Unterkanals, 19.1.1879

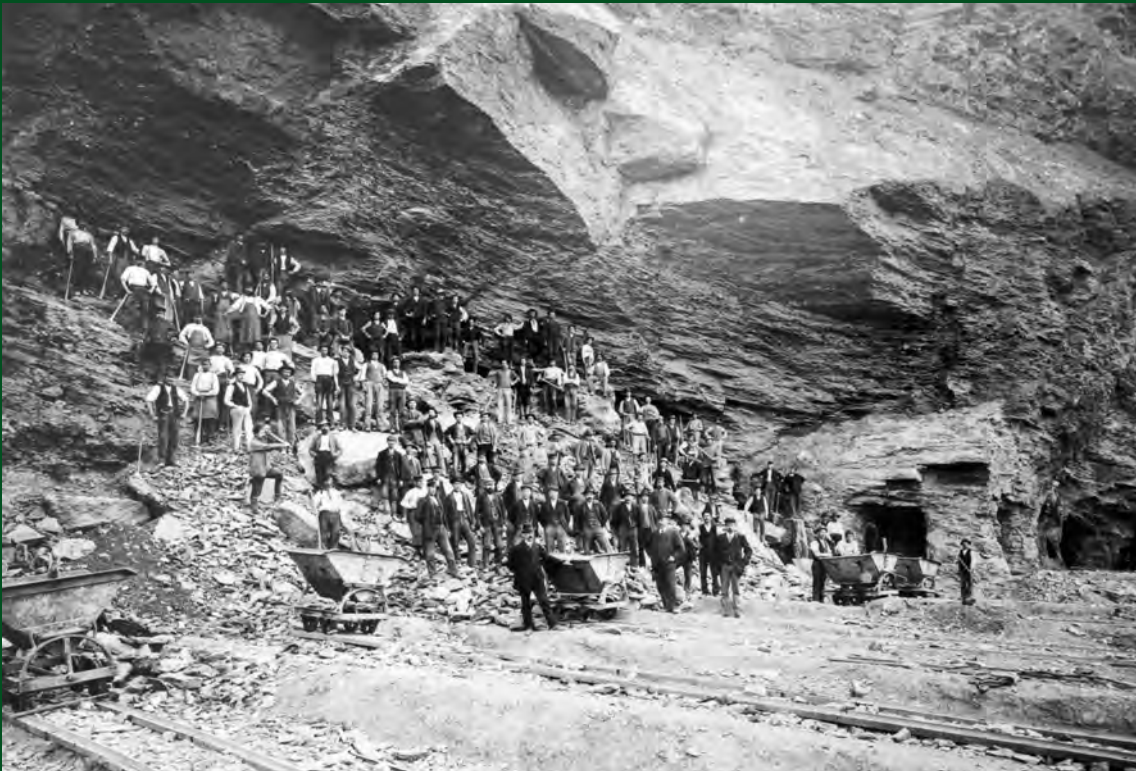
So erfuhr durch die Aufstellung von Trockenpressen und eines Ringofens im Jahr 1880 das Herstellungsverfahren eine grundlegende Änderung. Das Trockenverfahren brachte eine erhebliche Brennstoffeinsparung mit sich, da

keine Energie für das Verdampfen des zugegebenen Wassers aufgewendet werden musste. Als Nachteil des Trockenverfahrens mussten jedoch höhere Staubemissionen hingenommen werden.<sup>34</sup>

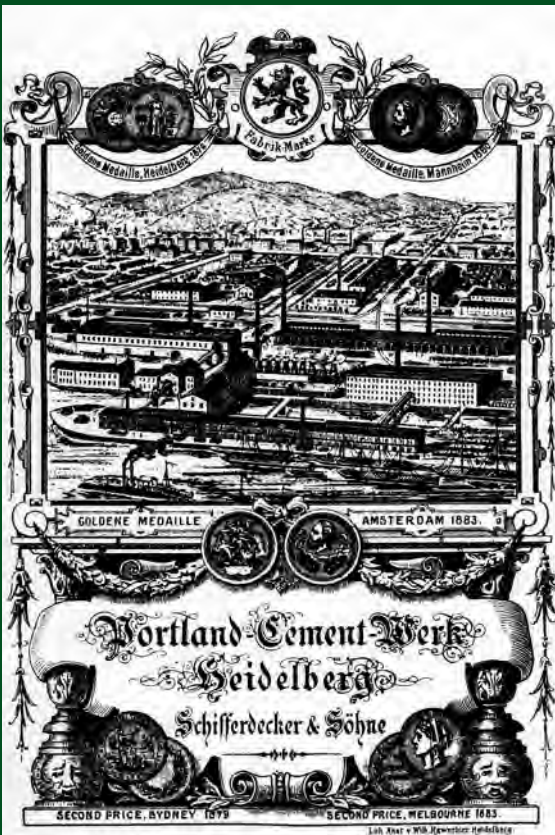


Hoffmannscher Ringofen, März 1879





Ab 1879 wurde der Steinbruch Rohrbach an der Gemarkungsgrenze zu Leimen in eigener Regie betrieben. Als Abbaumethode wurde der Rüdersdorfer Sturzbetrieb gewählt, 1895.



Zum 15-jährigen Jubiläum (1887) wurde eine Lithographie als Plakat aufgelegt, in der die stattliche Fabrikanlage mit rauchenden Kaminen gezeigt wird. Rauchende Kamine wurden als Symbole des Fortschritts begriffen. Über allem thront der Löwe.



Ausstellungsobjekt des Portland-Cement-Werks Heidelberg für die Weltausstellung in Chicago 1893, hergestellt von der Firma Brenzinger & Cie, Freiburg

# Gründung der Aktiengesellschaft

Mehr als zehn Jahre waren seit der Firmen-gründung vergangen und die Fabrik hatte die Zementerzeugung von 19.000 Fass (3.420 t) im Jahr 1875 auf 213.173 Fass (38.371 t) im Jahr 1886 steigern können. Aus bescheidenen Anfängen war eine stattliche Fabrik geworden, gleichzeitig waren aber auch erste Grenzen des Wachstums, die aus der Nähe zur Stadt Heidelberg resultierten, aufgekommen. Die unmittelbare Nachbarschaft zum Botanischen Garten,<sup>35</sup> der erst 1880 dorthin verlegt worden war, und zu den daran anschließenden Kliniken,<sup>36</sup> die seit 1877 in Betrieb waren, hatte bereits zu ersten Kontroversen geführt. Mit der Einreichung des Baugesuchs für den zweiten Ringofen waren massive Proteste aus der Nachbarschaft des Zementwerks laut geworden. Insbesondere die Academische Krankenhaus-Commission der Universität Heidelberg beklagte die Rauch- und Staubbelästigung und verlangte Abhilfe. Nicht selten kam die Klage von Bewunderern der Stadt Heidelberg, das Schloss wäre vor Rauchschwaden nicht mehr zu sehen.<sup>37</sup>

Dennoch bewirkten die – wenn auch mit zunehmenden Genehmigungsaufgaben versehenen – Neuanlagen eine kontinuierliche Steigerung

der Zementproduktion. Die fortwährenden Investitionen in eine neue Dampfanlage und Mühle im Jahr 1885 sowie die Anschaffung neuer Turbinen 1887 und einer weiteren Dampfmaschinenanlage 1888 erhöhten sprunghaft die Produktivität und den Zementausstoß auf 369.342 Fass (66.482 t) im Jahr 1888.<sup>38</sup> Das Portland-Cement-Werk Heidelberg, Schiffer-decker & Söhne OHG war zu einem blühenden Unternehmen geworden.

Glückliche Umstände und entscheidungs-freudige Personen hatten zu gleichen Teilen dazu beigetragen. Johann Philipp Schiffer-decker hatte mit Unternehmergeist weitsichtig eine Firma mit Entwicklungspotenzial gegründet und es war ihm gelungen, anfängliche Schwächen zu korrigieren und in Friedrich Schott einen fähigen Betriebsleiter zu finden.

Ab Mitte der 1880er-Jahre stieg der Verbrauch von Portlandzement erheblich, gleichzeitig gaben die Preise nach. Zahlreiche Großbaustellen wie Wehr-, Schleusen- und Hafenanlagen an Rhein, Mosel, Lahn und Neckar sowie Brücken-, Eisenbahn- und Tunnelbauten in Bayern, Baden, Württemberg, Preußen und Amsterdam wurden



Situationsplan vom Zementwerk bis zum Marstall, 1885





Briefkopf von 1895. Am 6. April 1891 wurde die Firmierung des Portland-Cement-Werks Heidelberg, Schifferdecker & Söhne in Portland-Cement-Werk Heidelberg, vorm. Schifferdecker & Söhne geändert.



Annonce der Firma Schifferdecker & Söhne OHG in der Festchronik der fünften Säkularfeier der Universität Heidelberg, 20.10.1886

beliefert. Ebenso fand der Zement Anwendung beim Bau der städtischen Kanalisationen in Heidelberg, Karlsruhe, Augsburg, München und Zürich. Als Reaktion auf die sinkenden Zementpreise wurde 1888 zur Erweiterung der Produktpalette auf dem Firmengelände eine „Cementwarenfabrik“ errichtet.<sup>39</sup>

Am 1. Oktober 1887 starb Johann Philipp Schifferdecker in Königsberg.<sup>40</sup> Nach seinem Tod suchten die Erben und die bisherigen Gesellschafter Paul Schifferdecker<sup>41</sup> und Rudolf Heubach nach einer neuen Rechtsform für die Gesellschaft. Dem Trend der Zeit folgend, wurde die Offene Handelsgesellschaft am 18. März 1888 in eine Aktiengesellschaft mit einem Stammkapital von 5,5 Mio Mark umgewandelt. Die Aktien blieben zunächst in Familienhand.

Den größten Anteil mit 2.250 Aktien zu je 1.000 Mark hielt Paul Schifferdecker. Rudolf Heubach erhielt 1.750 Aktien, dessen Kinder Magarete und Rudolf je 250 Aktien und Olga

Schmidt, die zweite Schwester Paul Schifferdeckers, 1.000 Aktien. Die neue Firma firmierte unter „Portland-Cement-Werk Heidelberg vormals Schifferdecker & Söhne“.<sup>42</sup> Im Jahr darauf starben Paul Schifferdecker und am 23. Januar 1895 auch der letzte Gründungsgesellschafter Rudolf Heubach. Der erste Vorstand der Gesellschaft setzte sich aus Friedrich Schott (Technischer Direktor), Otto Hornung (Buchhalter) und Otto Wagenbichler („Cassirer“) zusammen. Für Friedrich Schott bedeutete es die gebührende Anerkennung seiner Verdienste. Insgesamt 30 Jahre lang hatte er den Vorsitz im Vorstand inne, ab März 1916 mit dem Titel Generaldirektor.<sup>43</sup>

Otto Wagenbichler schied krankheitsbedingt am 1. April 1893 aus. An seiner Stelle trat Carl Leonhard, bisheriger kaufmännischer Direktor der Portland-Cement-Fabrik Halle AG, in das Unternehmen ein. Er begleitete die Firma bis zum Frühjahr 1916 als Vorstandsmitglied und bis zu seinem Tod 1930 als Mitglied des Aufsichtsrats.<sup>44</sup>



Blick auf Heidelberg-Bergheim von der Molkenkur, im Hintergrund das Portland-Cement-Werk Heidelberg, vorm. Schifferdecker & Söhne, im Vordergrund der ehemalige Heidelberger Bahnhof, ca. 1894

# Großbrand in Heidelberg

Der 4. Februar 1895 sollte die entscheidende Wende in der Weiterentwicklung des Werks bringen. Das weitgehend aus Holzkonstruktionen bestehende Werk brannte bis auf die Grundmauern nieder. Nur das gemauerte Mühlengebäude, die Ringöfen und die Dampfmaschinen überstanden den Brand fast unbeschädigt. Am 5. Februar 1895 meldete die Heidelberger Zeitung:

„Eine Feuersbrunst, die alle seit Jahrzehnten hier vorgekommenen Brandfälle weit überragt, und, abgesehen von den Stadtbränden in früheren Jahrhunderten, wahrscheinlich der größte derartige Fall ist, der sich hier je ereignete, ist in den Annalen unserer Stadt zu verzeichnen. [...] Der Brand hatte schon eine Viertelstunde nach seinem Ausbruch eine riesige Ausdehnung angenommen. Das Feuer fand reichliche Nahrung in den Kohlen-Vorräten und an dem Holzmaterial der Küferei, wie überhaupt der ganze Holzbau der Fabrik- und Lagerräume den besten Boden für die Flammen bot. Nach allem, was wir bisher ziemlich zuverlässig erfahren konnten, entstand der Brand  $\frac{3}{4}$  9 Uhr bei der alten Mühle, während die Leute in der Kantine ihr Abendbrot einnahmen. Aufseher Schulze war der Erste, welcher das Feuer bemerkte und der Direktion meldete. Fast gleichzeitig kamen aber schon Meldungen, dass auch im Maschinenhause und in einer westlich gelegenen Stelle Feuer ausgebrochen sei. Die Ursachen, wodurch der Brand fast zu gleicher Zeit an 3 verschiedenen und räumlich getrennten Stellen sich zeigen konnte, hat noch keine Erklärung gefunden. Die Untersuchung muss alles Weitere ergeben. Das Feuer verbreitete sich von Dach zu Dach, von Bau zu Bau. Um eine Dampfkesselexplosion zu verhindern, ließ der leitende Ingenieur den Dampf aus den Kesseln ausströmen, was dem mächtig wirkenden Großfeuer noch eine weithin vernehmbare unheimliche Musik hinzufügte. Die Feuerwehr konnte direkt gegen den Brand nichts ausrichten und musste sich darauf beschränken, die Nachbargebäude zu schützen. Insbesondere gefährdet waren die Villen an der Mühlstraße.“<sup>45</sup>

Sogleich waren die Kritiker des Werks zur Stelle und verlangten, dass eine neue Betriebsgenehmigung nicht erteilt werden dürfe, sondern für das Werk ein anderer Standort gefunden werden müsse. Die Werksleitung versuchte zunächst, eine Genehmigung für die Wiedererrichtung zu erhalten, stieß aber auf Ablehnung der Stadt. Nachdem mehrere Brandversicherungen den Schaden in Höhe von 1,27 Mio Mark übernommen hatten, versuchte man, eine Genehmigung für einen provisorischen Wiederaufbau und befristeten Betrieb zu bekommen, um Verdienstaussfälle zu vermeiden und Kunden halten zu können.

Schon während der Verhandlungen mit der Stadt über den provisorischen Wiederaufbau suchte man nach einem neuen Standort in Rohstoffnähe und fand diesen in Leimen. Bereits am 13. März 1895 unterzeichnete Friedrich Schott einen Vertrag mit der Gemeinde Leimen über die Ansiedlung des Zementwerks auf Leimener Gemarkung. Im Gegensatz zu Heidelberg war Leimen sogar die Verpflichtung eingegangen, dem Werk durch Steuerermäßigungen beim Grundstückserwerb entgegenzukommen.<sup>46</sup> Auch die Gemeinde Nußloch war aufgrund ihrer hochwertigen Kalksteinvorkommen in die Standortsuche einbezogen worden, wurde aber wegen ihrer Verkehrsungunst aufgegeben. Für die Neugründung des Werks in Leimen gaben das bestehende Verbindungsgleis und die gewährten Ansiedlungshilfen schließlich den Ausschlag. Unverzüglich wurden die Planungen und Bauvorbereitungen aufgenommen. Am 5. April genehmigte schließlich die Stadt Heidelberg einen befristeten provisorischen Weiterbetrieb des Heidelberger Werks.<sup>47</sup>

Die gefundene Lösung stieß auf große überregionale Resonanz, wie z.B. im Braunschweiger Tageblatt vom 19. März 1895:

„Aus Heidelberg wird gemeldet: Das Portland-Cementwerk kommt fort, nach dem Dorfe Leimen, und von Heidelbergs Schönheit wird der hässliche Fleck wieder ausgetilgt! Mit Unterstützung des badischen Staates kauft die Stadt Heidelberg



Ehemaliges Mühlengebäude der Bergheimer Mühle. Nach dem Einbau neuer Turbinen hatte sie eine Leistung von 500 PS. Heute Vereinshaus der Rudergesellschaft Heidelberg 1898 e.V., 1900

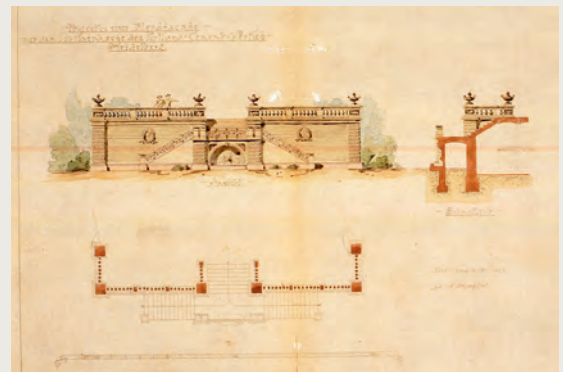
das ausgedehnte und höchst verwertbare Ruinengelände um 900.000 Mark, die Verwaltung der Fabrik bleibt in der Stadt und damit dieser der Beitrag des Cementwerkes zu den städtischen Umlagen erhalten. Die Zustimmung des Bürgerausschusses zu dieser ebenso herzerfreuenden wie geschickten Lösung der Frage, an der alle Freunde Heidelbergs Anteil nehmen, steht noch aus.“<sup>48</sup>

Die Stadtverwaltung war angesichts vieler Klagen über Rauch- und Staubbelästigung, Feuergefährlichkeit und der als Schädigung des Landschaftsbilds empfundenen Fabrik zum Entgegenkommen bereit. Schließlich konnte erreicht werden, dass die Stadt Heidelberg das ca. 6 ha große Grundstück in abgeräumtem und lastenfreiem Zustand für 900.000 Mark erwarb. Das Portland-Cement-Werk Heidelberg, vorm. Schifferdecker & Söhne musste sich im Gegenzug dazu verpflichten, die Verwaltung noch mindestens 15 Jahre in Heidelberg zu belassen und jährlich 20.000 Mark an die Stadt zu bezahlen. Die Kaufsumme wurde in drei Raten, jeweils am 1. April 1897, 1900 und 1903, bezahlt. Die Übergabe des Fabrikgrundstücks an die Stadt erfolgte zum 1. November 1897, bis dahin waren die meisten Gebäude abgerissen.<sup>49</sup> Nach der Entscheidung, die Hauptverwaltung in Heidelberg zu belassen, musste die Frage des Standorts für diese geklärt werden.

Da das Mühlengebäude zwar beschädigt war, aber die darunterliegenden Wasserturbinen noch Strom für das neue Werk in Leimen liefern sollten, lag es nahe, das darüberliegende Stockwerk wieder herzustellen und dort die neue Verwaltung unterzubringen. Ungeklärt ist, ob die Räume überhaupt für Verwaltungszwecke genutzt wurden.<sup>50</sup> Die Hauptverwaltung bezog ein Gebäude in der Bergheimer Straße.

Für Heidelberg bedeutete dies ein großes finanzielles Opfer. Alle Versuche, die Grundstücke schnell weiterzuverkaufen und aus dem Areal eine gehobene Wohngegend zu machen, scheiterten an der fehlenden Nachfrage. Über Jahre hinweg mussten die brachliegenden Grundstücke zu verschiedenen Zwecken verpachtet werden. Das noch verbliebene Turbinenhaus in Heidelberg wurde durch eine Freileitung mit dem neuen Werksstandort Leimen verbunden.

Nach Ablösung der Wasserrechte nutzte seit 1932 die Rudergesellschaft Heidelberg 1898 e.V. das Turbinenhaus. Auf dem nördlich daran anschließenden Gelände wurde am 31. Juli 1939 das Thermalbad eröffnet. Nur die Kaianlagen blieben noch einige Jahre in Betrieb.<sup>51</sup>



Nicht realisiertes Projekt einer Blendfassade vor dem Turbinenhaus. Entwurf des Architekten Hermann Behaghel, der auch die Villa Schifferdecker in der Neuenheimer Landstraße 101-103 in Heidelberg (vor 1888) und das Verwaltungsgebäude des neuen Werks in Leimen plante, 1897.





Rohmühlengebäude, davor Kollergang zur Vorzerkleinerung



Im Vordergrund hinter dem Schuppen Ringofen III, links dahinter Rohmühlengebäude, rechts hinten Zementlager- und Versandhalle



Mühlkanal, rechts Zementmühlengebäude



Rechts Ringofen, dahinter Rohmühlengebäude



Fast unbeschädigte Sulzer-Dampfmaschinen



Arbeiter in der alten Zementdampfmaschine



# Neuaufbau und Anfangsjahre in Leimen

Nach dem Brand des Portland-Cement-Werks, vorm. Schifferdecker & Söhne in Heidelberg am 4. Februar 1895 musste der alte Standort, der 1873 wegen seiner Wasserkraft und der Vorteile des Neckars als Transportweg gewählt worden war, aufgegeben werden. Die Verlagerung des Betriebs bot die Gelegenheit, den Standort den veränderten Anforderungen der Branche entsprechend neu wählen zu können. Bei sämtlichen Neugründungen jener Zeit war die Rohstoffnähe zum dominierenden Standortfaktor geworden. Das bereits seit 1883 bestehende Verbindungsgleis zwischen dem Rohrbacher Steinbruch und dem Kirchheimer Bahnhof sowie Fortschritte in der Dampfmaschinenteknik, die die Wasserkraft zunehmend ersetzte, ließen jetzt die rohstofforientierte Standortwahl zu.



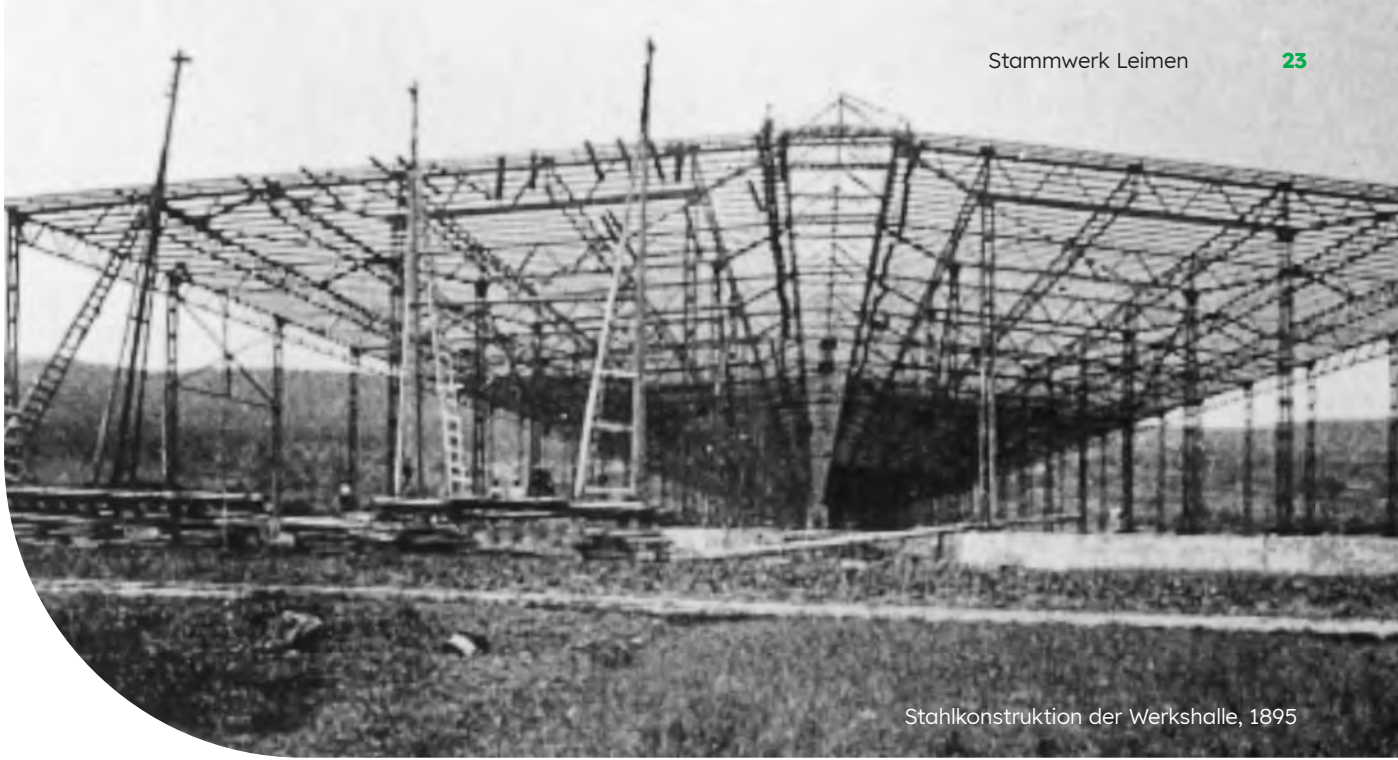
Carl Leonhard (\*30.12.1848 Reichenbach †4.4.1930 Heidelberg), Vorstand 1889 bis 1916, 1898

Am Heidelberger Standort konnten unter provisorisch errichteten Dächern im laufenden Jahr 1895 noch 300.000 Fass (54.000 t) Zement produziert werden, wodurch die Kundschaft gehalten und weiter beliefert werden konnte. Am 24. November 1895 starb Otto Hornung unerwartet infolge eines Schlaganfalls. Die Leitung der Firma lag jetzt allein bei Friedrich Schott und Carl Leonhard.

Unverzüglich wurden die Planungen und Bauvorbereitungen für die neue Fabrik am Ortsrand von Leimen aufgenommen. Hier entstand nach Schotts Plänen das größte Industriegebäude des Deutschen Reichs. Auf mit Beton ausgegossenen schmiedeeisernen Pfeilern wurde eine 485 m lange und 60 m breite Fabrikhalle errichtet.<sup>52</sup>

Ende Dezember 1896 nahm die Fabrik die Produktion auf. Die Fabrikanlage war nach modernen verfahrenstechnischen Maßstäben aufgebaut.<sup>53</sup>

„Der Hauptwert ist in dem ganzen Werke auf eine gute Übersicht über den Betrieb und einheitliche Anordnung der einzelnen Betriebsteile gelegt, indem alle Teile systematisch zu einer Längsachse angeordnet sind. Die sich stets wiederholenden Einrichtungen zur Erzielung einer gründlichen Durchmischung großer Massen verbürgen die große Gleichmäßigkeit des Erzeugnisses. Das Streben, das Gut nur maschinell und ohne Menschenarbeit zu befördern und zu bearbeiten, gibt der ganzen Fabrik ein besonderes Gepräge.“<sup>54</sup>



Stahlkonstruktion der Werkshalle, 1895

Unter einem Dach waren die gesamten Produktionsanlagen untergebracht: die Kalksteintrocknerei, die Kalksteinmühlen mit Silos und Steinpressen, sechs Ringöfen, Klinkerlagerräume, die Zementmühle und Zementsilos sowie die Packerei mit einem 100 m langen Lagerraum. An der nördlichen Längsseite verlief ein Gleis, mit dem die dort liegenden Kessel- und Maschinenhäuser mit Kohle beliefert wurden.<sup>55</sup>

Lediglich die potenziell feuergefährdete Fassküferei und einige Nebenbetriebe waren außerhalb des Gebäudes angesiedelt. 22 Dampfkessel und Maschinen hatten insgesamt eine Leistung von 4.000 PS. Ein einzelner Elektromotor mit 360 PS wurde zum Teil aus dem 9 km entfernten, noch bestehenden Turbinenhaus des abgebrannten Zementwerks in Heidelberg gespeist.

In Deutschland wurden die ersten Drehöfen im Jahr 1896 eingeführt, Schott hatte aber zunächst die in Heidelberg bewährten Ringöfen auch in Leimen errichten lassen. In der Jubiläumsschrift von 1898 hieß es dazu:



Blick von Osten auf das neue Werk. Links der 1898 errichtete siebte Ringofen. Im Vordergrund die überdachte Straßenüberführung der Lorenbahn, 1900

„Die Konstruktion unserer Ringöfen ist derart verbessert, dass ein schärferer Brand wohl nicht denkbar ist, kommt es doch oft vor, dass der ganze Inhalt einer Kammer bis auf die Sohle eine dichte zusammenhängende geschmolzene Masse bildet, die nur sehr schwierig herauszubrechen ist.“<sup>56</sup>

Die Regelung der Temperatur, aber auch das Be- und Entladen der Ringöfen, war sehr aufwendig. Insbesondere die Entladung der gebrannten, zusammengebackenen Klinker war eine harte körperliche Arbeit, die bei großer Hitze verrichtet werden musste. Für das Herausbrechen der Klinker aus den Ofenkammern kamen vor allem italienische Arbeitskräfte zum Einsatz. Trotz starker Konkurrenz stieg der Absatz und machte sehr bald eine Ausweitung der Produktion erforderlich. Im Jahr 1898 kam daher ein siebter großer Ringofen hinzu. Die Steigerung der Produktion war bei dieser Ofenlinie nur über eine gleichzeitige Steigerung der Arbeiterzahl möglich. Die Jahresproduktion lag 1898 bei 700.000 Fass (ca. 126.000 t). Damit war 1899 der Höchststand von 1.110 Beschäftigten erreicht.



Kaufmännisches Büro, 1900



Griffin-Rohmühle, 1900



Griffin-Zementmühle, 1900



Packhalle mit halbautomatischer Absackung in Jutesäcke, 1900



Ringofenhalle mit aufgeschütteten Klinkerbergen, 1900

Mit einer Lorenbahn gelangte der Kalkstein von den Steinbrüchen ins Werk. Dort wurde der Inhalt der Kippwagen in Maulbrecher und Brechschnecken gekippt und von dort auf zwölf Trockentrommeln verteilt. Von diesen fiel das Gestein in Brecher, die es auf Nussgröße zerkleinerten. Anschließend wurde es in Vorratsbehälter gehoben.<sup>57</sup>

Von den Vorratsbehältern gelangte das Material in die 30 Griffinmühlen und von dort in die 10.000 t fassenden Rohmehlsilos. Stündlich wurde das Rohmehl analysiert. Die 35 m langen Rohmehlsilos wurden von vorn nach hinten in schrägen Schichten gefüllt. Die Entleerung erfolgte durch eine waagrecht liegende Transportschnecke, die das Rohmehl den Öfen zuführte.<sup>58</sup>

„Die aus der Kühltrommel entfallenden Klinker werden auf einer selbsttätigen Waage abgewogen und durch eine Schüttelrinne einem Becherwerk zugeführt, welches die Klinker auf eine 10 m höher liegende Rinne hebt, die sie auf einen gewaltigen Klinkerberg wirft. Unter diesem Berg befindet sich eine dritte Förderrinne, mit deren Hilfe die Klinker nach Ablagerung den Kollergängen zur Vorzerkleinerung zugeführt werden. Weitere 30 Griffinmühlen vollenden die Mahlung. Das nunmehr fertige Cementmehl wird in riesigen Behältern gesammelt, von denen ein einziger ungefähr 150.000 Normalfaß Portland-Cement zu fassen vermag.“<sup>59</sup>

Die sechs Zementsilos hatten ein Fassungsvermögen von 35.000 t. Aus diesen wurde der Zement direkt in Säcke abgefüllt. Die Stoffsäcke wurden durch einen Lederrriemen an die Waagen geschnallt und nach Erreichen des Gewichts mit Schnüren, später mit Draht, gebunden. Durch eine Rohrrutsche gelangten sie direkt in die Waggons. Mit dem Einsatz von Papiersäcken mussten die Säcke per Sackkarren in die Waggons verladen werden.<sup>60</sup>

Die Packerei, die früher durch Seiltrieb von der Zementmühle aus betrieben wurde, erhielt im Jahr 1917 einen selbstständigen Antrieb durch einen 150 PS Dieselmotor, der vom Abbruch des Werks Berghausen stammte. Ende der 1930er-Jahre waren alle Antriebe elektrisch.<sup>61</sup>

Ein großer Teil der Produktion, der in tropische Länder geliefert wurde, wurde in Holzfässer mit einem Fassungsvermögen von etwa 100 l abgefüllt (Nettogewicht ca. 170 kg). Von der Lagerhalle aus wurden die beladenen Waggons mit werkseigenen Lokomotiven zur Bahnstation in Kirchheim gezogen. In den Sommermonaten konnten so täglich bis zu 120 Eisenbahnwaggons beladen werden. Die Küferei, die täglich 650 Fässer herstellte, beschäftigte zeitweise 100 Arbeiter. Nach deren Schließung in Leimen im Jahr 1934 übernahm Weisenau aufgrund seiner günstigen Lage am Rhein den Export.<sup>62</sup>

# Fusion der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim

Nachdem sich der Absatz des Portlandzements in den 1880er-Jahren gut entwickelt hatte, stieg auch die Zahl der neu gegründeten Zementfabriken stark. Bis Ende des Jahrzehnts wuchs allerdings die Produktion schneller als die Nachfrage. Im Zeitraum zwischen 1877, dem Gründungsjahr des Vereins Deutscher Portland-Cement-Fabrikanten, und 1892 waren dem Verein 31 neue Zementwerke beigetreten. Da es keine verbindlichen Zementnormen gab, unterschieden sich die Produkte sehr stark. Hinzu kam, dass einige Zementwerke durch verschiedenste Beimischungen unlauteren Wettbewerb betrieben. Im Verein Deutscher Portland-Cement-Fabrikanten war bereits seit 1887 eine Interessenvertretung auf vorwiegend technischem Gebiet entstanden, auch kaufmännische Fragen sollten hier behandelt werden. Anfang der 1890er-Jahre kam es zu einer Verkaufsvereinigung verschiedener nord- und ostdeutscher Gruppen. In diesen teilweise noch losen Syndikaten wurden nicht nur Preise und Verkaufsbedingungen festgesetzt, sondern auch die Produktion durch Kontingentierung des Absatzes geregelt.<sup>63</sup>

Die Jahre 1889 bis 1893 waren von einer stagnierenden bis rückläufigen Nachfrage gekennzeichnet, sodass sich 13 süddeutsche Werke in einer losen Konvention zusammenschlossen. Ab dem Jahr 1894 belebte sich das Auslandsgeschäft erneut, blieb aber hinter den Steigerungen der Produktion zurück. Infolge starken Bevölkerungswachstums und damit verbundener erhöhter Bautätigkeit stieg jedoch auch die Nachfrage auf dem Inlandsmarkt vorübergehend wieder. Diese günstige konjunkturelle Entwicklung führte zu einer zweiten Welle

von Neugründungen. Hohe Dividenden lockten in der Portlandzementherstellung unerfahrene Spekulanten und Investoren. Die Anzahl der Portlandzementfabriken, zumeist Aktiengesellschaften, stieg im Zeitraum von 1894 bis 1900 von 40 auf 75.<sup>64</sup>

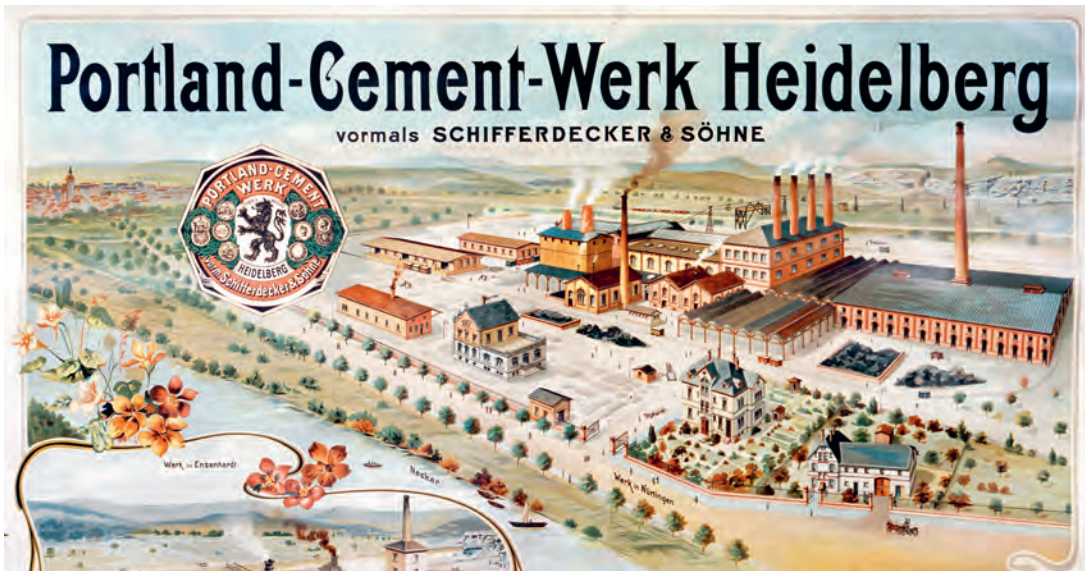
Die neu gegründeten Fabriken konnten oft die Erwartungen nicht erfüllen. Selbst in den Jahren der Hochkonjunktur 1898 und 1899 arbeiteten 10 % aller Werke unterhalb der Rentabilitätsgrenze. Gegenüber den Altwerken, die eine durchschnittliche Dividende von 12,8 % ausschütteten, hatten sie einen schweren Stand. Nach anfänglichen, oft trotz Verlusten ausgezahlten Dividenden, sanken die Ausschüttungen schnell auf null.<sup>65</sup>

Zu dieser Zeit stand auch ein Wechsel beim Vorsitz des Vereins Deutscher Portland-Cement-Fabrikanten an. Als Nachfolger Hugo Delbrücks trat Friedrich Schott 1899 das Amt an. In seiner zehnjährigen Amtszeit wurden nicht nur die Zementnormen und ein Vereinslaboratorium geschaffen, sondern auch die Verbandsarbeit wesentlich weiterentwickelt.



Zementmarken der fusionierten Firmen, 1901



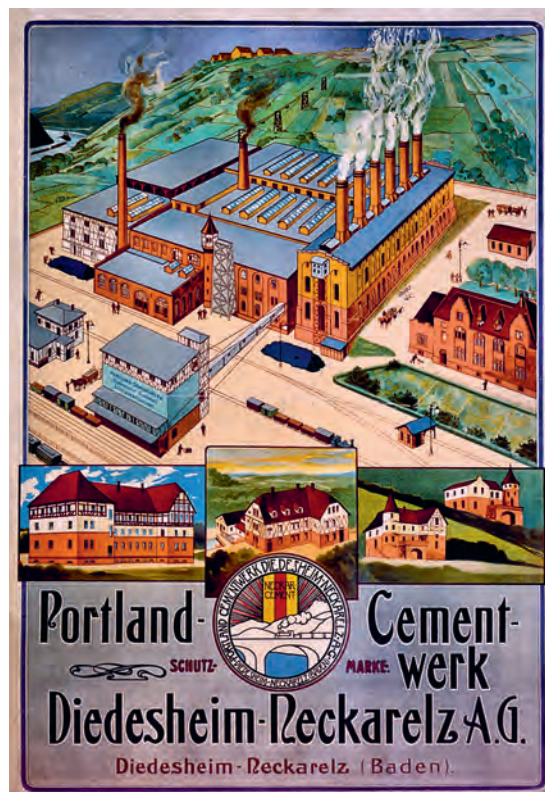


Plakat der 1899 übernommenen Portland-Cement-Fabrik Matthäus Lude in Nürtingen

Im gleichen Jahr wurde Schott auch Präsident der Handelskammer Heidelberg. In diesen Funktionen trat er mit der Überzeugung auf, dass die süddeutsche Zementindustrie nur dann überleben könnte, wenn eine Verständigung der bedeutendsten Firmen erzielt würde. Nach der neuerlichen Krisensituation und den Krisenerfahrungen der Jahre 1889 bis 1893 waren die meisten Hersteller zu Verhandlungen bereit. Schott gelang es im Jahr 1900, den Süddeutschen Portland-Cementwerk-Verband zu gründen. Angesichts der widerstrebenden, auf Preis- und Übernahmekämpfe eingestellten Einzelinteressen in der Zementbranche ist dieser Erfolg zugleich ein Zeugnis für Schotts diplomatische Fähigkeiten.<sup>66</sup>

Das Syndikat der süddeutschen Portland-Cement-Fabriken versuchte durch Versandkontingente und Preiskonventionen dem ruinösen Wettbewerb zu entgehen und syndikatsfreie Neugründungen zu bekämpfen. Auch die Mannheimer Firmenleitung verhinderte 1898 durch Ankauf von Grundstücken in der Weisenauer Nachbarschaft einen Konkurrenten. Trotz aller Versuche gelang es nicht, die Überproduktion zu verhindern und die Zementpreise zu stabilisieren. In der Gründungsphase des Heidelberger Zementwerks 1873 lag der Zementpreis auf einem Höhepunkt von 60 Mark pro Tonne (10,80 Mark pro 180 kg Normfass). Von dort sank er kontinuierlich bis 1906 auf Werte um 35 Mark (6,30 Mark pro Normfass).<sup>67</sup>

Zahlreiche Spekulationsgründungen aus den 1890er-Jahren gingen in kurzer Zeit in Konkurs oder mussten verkaufen. Als die 1896 gegründete Nürtinger Portland-Cement-Werke Matthäus Lude & Co. 1899 in Liquiditäts-



Plakat der 1897 von einem Bankenkonsortium gegründeten Portland-Cementwerk Diedesheim-Neckarelz AG, ca. 1900

schwierigkeiten gerieten, bot sich für das Portland-Cement-Werk Heidelberg die Möglichkeit, diese zu erwerben. Diesem ersten Expansionsschritt sollten bald zahlreiche weitere folgen.<sup>68</sup>

Nachdem ab dem Jahr 1901 bei steigender Produktion die Absatzzahlen rückläufig waren, kam es zu einem starken Preissturz.<sup>69</sup> Die Mannheimer Portland-Cement-Fabrik, die im Innenstadtgebiet von Mannheim lag, war





Angestellte der Mannheimer Portland-Cement-Fabrik vor der Fusion. Links am Tisch Christoph Riehm, in der Mitte Wilhelm Merz, 1901

durch ihre hohen Produktionskosten besonders betroffen. Dem konkurrenzfähigen Ausbau des Mannheimer Standorts standen nahe gelegene Wohnhäuser entgegen und immer häufiger beschwerten sich Leute über die Staub- und Rauchbelästigung.

Hinzu kam das Problem, dass kein Steinbruch in unmittelbarer Nähe zur Verfügung stand und das Rohmaterial über weite Strecken herant transportiert werden musste.

Schon seit längerem bestanden persönliche Kontakte zwischen dem Mannheimer und Heidelberger Vorstand. Unter dem äußeren Druck beschlossen die Portland-Cement-Werke Heidelberg, vorm. Schifferdecker & Söhne AG und die Mannheimer Portland-Cement-Fabrik AG am 5. Juni 1901 die Fusion der Gesellschaften. Die neue Firma mit Sitz in Heidelberg

firmierte unter Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim Actiengesellschaft. Das Grundkapital der neuen Gesellschaft betrug 11 Mio Mark. Den Aktionären der Mannheimer Portland-Cement-Fabrik wurde ein Aktien-tausch im Verhältnis 10:17 angeboten, was der Leistungsfähigkeit der bisherigen Unternehmen entsprach. Im Jahr 1901 betrug der Versand des Werks Mannheim 32.802 t und des Werks Weisenau 55.623 t. Die Heidelberger Werke, Nürtingen und Leimen, versendeten im gleichen Jahr 22.245 t und 105.524 t Zement.

Nach der Verschmelzung beider Betriebe verlagerte sich die Produktion von Mannheim zunehmend nach Leimen, sodass im Jahr 1902 das Werk in Mannheim endgültig stillgelegt und abgerissen wurde. Christoph Riehm und Wilhelm Merz blieben Vorstände der neuen Gesellschaft.



Packer und Verloader der Mannheimer Portland-Cement-Fabrik, 1897 (Quelle: Marchivum)

# Portland-Cement-Werke Heidelberg in Leimen

Schon um die Jahrhundertwende stieß das Portland-Cement-Werk Heidelberg in Leimen trotz moderner Bauweise an seine Leistungsgrenze. Für eine weitere Produktionserhöhung war es unabdingbar, das Ofensystem zu verändern. Der Ringofenbetrieb erforderte für die Be- und Entladung eine Vielzahl von Arbeitskräften. Noch 1898 hatte man einen siebten großen Ringofen hinzugebaut und erreichte mit 1.100 Beschäftigten einen Höchststand. Als zweites Werk im Deutschen Reich wurden 1902 die ersten Drehöfen errichtet. In den USA waren diese bereits seit Jahren in Betrieb. Bis 1910 konnte so die Produktion bereits auf 1,5 Mio Fass (270.000 t) gesteigert werden. Friedrich Schott hatte sofort erkannt, dass beim Drehofenbetrieb durch den Einbau von Kesseln eine günstige Form der Abhitzeverwertung möglich war und sicherte sich darauf ein Patent. Das war der erste bedeutende Schritt zur Einsparung von Energie. Die durch Abhitze erzeugte Dampfmenge musste bislang in den Kuhnschen Batteriekesseln erzeugt werden. Die Drehöfen ermöglichten darüber hinaus eine Automatisierung der Be- und Entladevorgänge und führten zu einem gleichmäßigeren Brand. Die vergleichsweise rasche Abkühlung des Klinkers erbrachte auch eine höhere Reaktivität desselben.

Da die in Leimen aufgestellten Drehöfen zu den ersten in Deutschland gehörten, hatte man hier auch mit den Anfangsschwierigkeiten dieser neuen Technik zu kämpfen. Diese Aufgabe fiel hauptsächlich Wilhelm Merz zu. Insbesondere die zu dünnen Mantelbleche verursachten Störungen. Im Bereich der hochbelasteten Brennzone waren die Mantelbleche, auf die auch noch die Laufringe drückten, stark aus-



Verwaltungsgebäude in der Rohrbacher Straße 95 in Leimen, 1900



Alte Kuhnsche Dampfmaschine aus dem Heidelberger Werk, 1900





Klinkervorräte aus den ersten Tagen des Septembers 1911: „...des Obermüllers Stolz und des Brennmeisters Leid!“

gebaut. Die verformten Ofenschüsse machten ihrerseits eine Ausmauerung nahezu unmöglich. Konstruktive Verbesserungen wurden durch die Verlegung der Laufringe an den Ofenkopf erreicht. Auch bei den Kühltrömmeln erwiesen sich die Bleche der Wassermäntel als zu dünn. Als weiterer Schwachpunkt zeigten sich die zu schwach konzipierten Ofenantriebe.<sup>70</sup>

Der Drehofenbetrieb bezog seine Kraft bislang aus einer umgebauten Sulzer-Maschine mit 400 PS (300 kW) aus dem Heidelberger Werk. 1917 konnte eine gebrauchte 700 PS (500 kW) 3-Zylinder-Dampfmaschine erworben werden.<sup>71</sup>

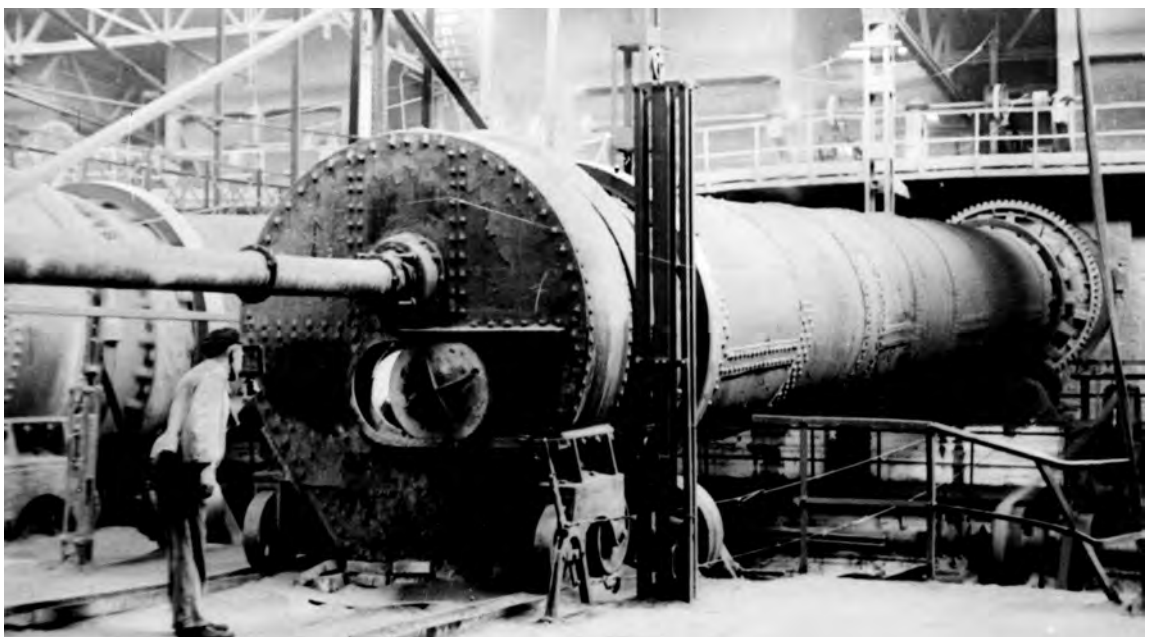
Ungenügend war auch die Entstaubung der Trockentrommeln. Da die Staubablagerungskammer an den Kamin angeschlossen war, fiel

der aus dem Kamin gehende feuchte Staub in nächster Nähe der Fabrik zu kleinen Klümpchen zusammengeballt nieder.

„Oft konnte man sehen, dass Herren, die schwarz angezogen kurze Zeit vor dem Verwaltungsgebäude standen, beschneit fortgingen.“<sup>72</sup>

Nicht nur Klagen der Leute, sondern auch die Tatsache, dass ausgerechnet der feinste und wertvollste Teil des Rohmaterials verloren ging, erforderten Abhilfe. Eine neue Schlauchfilteranlage brachte eine wesentliche Verbesserung.<sup>73</sup>

Aber auch in der Rohmühle hatte man mancherlei Schwierigkeiten, die nötigen Mengen zu erreichen. Zum einen führte eine Serie sehr kalter Winter dazu, dass der Steinbruch Leimen



Brennerstand am Abhitzeofen, ca. 1905





Mit Kohle befeuerte Trockentrommeln, vor der Abhitzeverwertung, 1900

nicht genug Material liefern konnte, andererseits war die Antriebsleistung der Griffinmühlen ungenügend.

Im Juli 1911 wurde daher eine neue liegende Görlitzer-Tandem-Dampfmaschine mit einer Leistung von 1.400 PS eingebaut. Außerdem wurde für den Vorbrecher ein Elektromotor mit 800 kW (600 PS) verwendet. Mit der Verbesserung der Rohmehlaufbereitung stieg allmählich auch die Klinkerproduktion der Öfen.<sup>74</sup>

Die steigende Klinkerproduktion machte Veränderungen in der Zementmühle notwendig. Auch hier machten sich klimatische Bedingungen sehr ungünstig bemerkbar. Die über mehrere Jahre immer wiederkehrenden Niedrigwasserstände des Neckars und die damit verbundene niedrige Stromproduktion aus dem Heidelberger Turbinenhaus machten einen verstärkten Einsatz der Dampfmaschinen notwendig.

Verschärft wurde das Problem durch den Zubau von vier neuen Griffinmühlen zu den bestehenden 32, sodass die Mühlen häufig aus der Transmission ausgerückt werden mussten.<sup>75</sup>

Die Zementmühle bekam mehrfach einen anderen Antrieb. Anfangs wurde sie durch eine Kuhnsche Dampfmaschine angetrieben. Ab 1912 stand eine 2.700 PS Görlitzer-Tandem-Dampfmaschine zur Verfügung und ab 1924 zusätzlich Elektromotoren mit zusammen 2.300 PS.<sup>76</sup>

Trotz der Schwierigkeiten mit den Antriebsaggregaten erwies sich die Zementmühle als leistungsfähigster Maschinensatz. Als Folge sanken die Lagerbestände an Klinker

jedes Jahr, da der Ofenbetrieb nicht mit der Produktion folgen konnte. Im September 1911 war schließlich ein Tiefstand von unter 10.000 t erreicht, sodass die Brennerei mit der Produktion nicht nachkam.<sup>77</sup>

Mit der Aufstellung eines weiteren 15. Ofens 1911 musste auch die Zementmühle weiter vergrößert werden. Zwischen 1912 und 1935 wurde mit zahlreichen Mühlensystemen experimentiert. 1912 wurden große Pendelmühlen und Fullermühlen aufgestellt. Die Fullermühlen, die sich jedoch nicht bewährten, wurden schon 1915 wieder abgebrochen. Im Jahr 1924 kamen die sogenannten Rohrkugelmühlen, System „Ergo“ und „Pfeiffer“, zur Aufstellung. Innerhalb von zehn Jahren erwiesen sich auch diese Mühlen als unzureichend. Erst 1935, mit der Aufstellung von vier leistungsfähigen Kugelmühlen mit je 700 PS (500 kW) Elektromotoren, waren diese Probleme überwunden.<sup>78</sup>



Waggonbeladung in der Lager- und Versandhalle, 1900

## Alles aus einer Hand

In Zeiten steigender Konjunktur in den Jahren 1902 bis 1911 war es das Bestreben der Fabrikleitung, möglichst alles selbst anfertigen zu können, um nicht an die langen Lieferzeiten der Maschinenfabriken gebunden zu sein. Das Werk Leimen betrieb zu dieser Zeit eine eigene Maschinenfabrik mit bis zu 350 Beschäftigten. Hier wurden Mühlen und Transportapparate nach eigener Konstruktion hergestellt.<sup>79</sup>

Zudem übernahm das Werk Leimen die Funktion einer zentralen Reparaturwerkstätte für die anderen Konzernwerke. Die Reparaturwerkstätten bestanden aus einer Schlosserei, einer Dreherei und einer Schmiede. Die rasch zunehmende Produktion hatte dazu geführt, dass zahlreiche Apparate der Belastung nicht mehr standhielten. Die Folge waren stark gestiegene Reparaturkosten und eine Überlastung der Werkstätten. Die zusätzliche Inanspruchnahme der Reparaturwerkstätten durch die Werke in Nürtingen, Lochhausen, Offenbach, Neckarelz und Budenheim erforderten einen Ausbau.

Zu Beginn des Jahres 1911 hatte man dazu zwei alte Ringöfen abgebrochen und damit Platz für eine 100 m lange und 10 m breite Montagehalle gewonnen.<sup>80</sup>

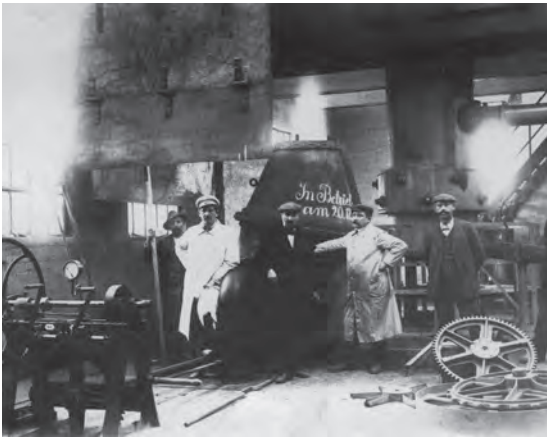
Im Jahr 1908 wurde noch eine Gießerei mit Modellschreinerei angegliedert. Ende 1911 kam zusätzlich eine Stahlgießerei mit Kupolofen und Bessemerbirne hinzu. Vor allem die verschleißanfälligen Hartguss-Mühlenteile, wie Walzenkörper und Mörserringe, die aus den USA kamen, waren teuer. Mit der Aufstellung eines Härteofens versuchte man, auch diese Teile selbst herzustellen.

Während des Ersten Weltkriegs diente die Gießerei der Munitionsherstellung. Nach ihrer Stilllegung 1933 wurde auch die Fabrikation von Maschinen eingestellt und nur noch der Reparaturbetrieb aufrechterhalten.<sup>81</sup>



Schmiede, 1900





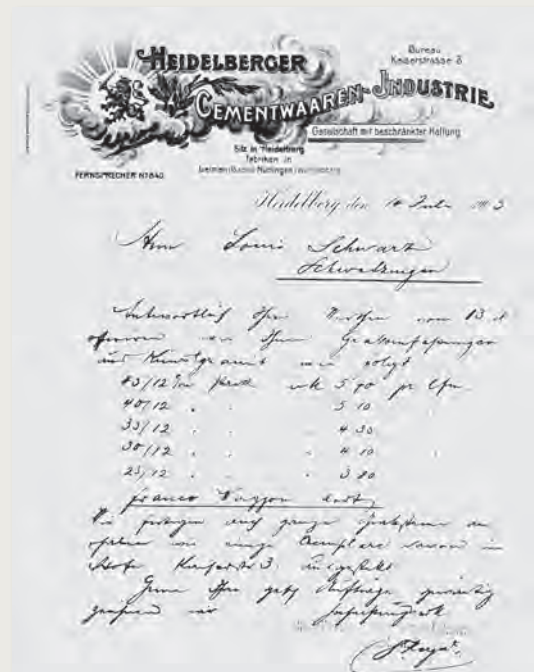
Ausglühen der Bessemerbirne in der Gießerei am 20. Dezember 1911. Links im weißen Arbeitsmantel Werksleiter Dr. Ehrhart Schott, der jüngere Sohn Friedrich Schotts



Betonwarenfabrik auf der Westseite des Werks, 1900

Zur Förderung des Zementabsatzes war dem Werk eine „Cementwaarenfabrik“ angegliedert. Diese wurde seit 1888 zuerst in Heidelberg betrieben und kam mit der Werksverlegung nach Leimen. Von 1905 bis 1914 war sie an frühere Zementwerksangehörige, Hergert und Lay, verpachtet. Ab 1919 bis zu ihrer Schließung in den 1970er-Jahren wurde sie wieder in eigener Regie betrieben. Der primäre Betriebszweck war in der Anfangszeit nicht die Erwirtschaftung von Gewinnen, sondern den Kunden die Anwendungsmöglichkeiten von Zement näherzubringen. Im Laufe der Zeit produzierte das Betonwerk u.a. Rohre, Zaunpfosten sowie Betonbalken für Decken.<sup>82</sup>

Bei einem Gesamtversand im Jahr 1911 von 246.800 t entfielen 187.850 t (3.757.027 Stück) auf Sackware. Der Rest von 58.950 t (327.500 Stück) entfiel auf Holzfässer, von denen 195.878 (davon 32.148 Blechfässer mit Holzböden) im Werk Leimen gefertigt wurden. Die Analyse dieser Zahlen zeigt, dass in der Küferei im Verbund mit der Sägerei täglich mehr als 650 Fässer hergestellt wurden. Auch die Verwendung von Baumwoll- und Jutesäcken in leichter und schwerer Qualität brachte beträchtlichen Aufwand mit sich. Ebenso wie die Holzfässer wurden die verschickten Säcke wieder zurückgenommen, entstaubt und in der Sackflickerei repariert. Erheblichen Sortieraufwand bereitete die Aussonderung fremder Säcke mit einem Anteil von 7%. In Tag- und Nachschicht wurden 1911 in der Sackflickerei auf 24 Nähmaschinen 1,2 Mio Säcke geflickt. Am besten bewährten sich Baumwollsäcke, die mit 3% den niedrigsten Anteil an unbrauchbaren Säcken aufwiesen. Die anderen Sackqualitäten lagen aber mit einem durchschnittlichen Schwund von 4% nicht wesentlich über dieser Marke.<sup>83</sup>



Angebot der Heidelberger Cementwaaren-Industrie GmbH vom 14.7.1905 über Grabeneinfassungen aus Kunstgranit an den Schwetzinger Baustoffhändler Louis Schwarz



Fassküferei, 1900



## Vom Sturzbetrieb zum Rollochabbau

Zum Zeitpunkt der Errichtung des neuen Werks in Leimen war der auf Rohrbacher Gemarkung liegende Steinbruch, in dem für das Heidelberger Werk abgebaut wurde, weitgehend ausgebeutet. Mit der planmäßigen Anlage von Steinbrüchen ab 1879 wurde der Sturzbetrieb des Kalkwerks Rüdersdorf eingeführt. In die Felswand wurden längs und quer Stollen, die sogenannten Schrammlöcher, getrieben, bis sich ein großer Quergang ergab, der die hineinführenden Strecken miteinander verband. Die Kalksteinwand ruhte dann nur noch auf den Pfeilern, die von Hand weiterbearbeitet und angebohrt wurden. Die mit Sprengstoff gefüllten Bohrlöcher wurden anschließend elektrisch

gezündet und damit die gesamte Wand zum Einsturz gebracht. Hunderte von Detonationen erfolgten, aus den Pfeilergängen wälzte sich Rauch und unter unbeschreiblichem Getöse stürzte die Wand ein.

Vor der Wand blieb ein mehrere Meter hoher, grobstückiger Steinhaufen liegen, der mit Vorschlaghämmern zerschlagen werden musste. Große Felsbrocken mussten gekneppert werden, was bedeutete, dass diese einzeln angebohrt und mit Sprengladungen versehen wurden. Diese Sprengungen waren sehr gefährlich, da die Bruchstücke oft kilometerweit durch die Luft flogen. Da noch keine Verlademaschinen



Abfüllschnauze im horizontalen Stollen, ca. 1935



Abbau im Rolloch, ca. 1920

zur Verfügung standen, bestand der größte Nachteil dieser Gewinnungsmethode in der anstrengenden Handverladung, die eine hohe Anzahl von Arbeitern erforderte.<sup>84</sup>

Das rasche Wachstum der Zementproduktion nach der Jahrhundertwende machte es bald nötig, die Rohmaterialgewinnung zu intensivieren. Im Jahr 1909 wurde eine neue Abbau-methode, der sogenannte Rollochbetrieb, eingeführt. Das Rollochverfahren war von einem Leimener Werksingenieur in Pennsylvania/USA, vermutlich im Lehigh-Tal, abgeschaut worden. Das Verfahren war gegenüber dem Rüdersdorfer Sturzbetrieb ein großer Rationalisierungsschritt, da die teure Handverladung des Materials vereinfacht werden konnte. Beim Rollochbetrieb wurde ein waagrecht Stollen in den Berg getrieben, an dessen Ende ein Schacht senkrecht an die Erdoberfläche führte. Die Gewinnung des Kalksteins erfolgte durch Lockerungssprengungen, die Bohrlöcher dafür wurden mittels Druckluftstoßmaschinen gebohrt. Die rings um den Schacht gebrochenen Steine fielen durch den Schacht über sogenannte Füllschnauzen in die Kipploren. Die Kippwagen wurden auf Gleisen von Hand aus dem Stollen geschoben und zu Zügen zusammengestellt. Die senkrechten Schächte erweiterten sich mit der Zeit zu einem Trichter, an dessen Wandungen das Gestein abrollte. Wurden diese zu flach, so mussten in der näheren Umgebung neue Rolllöcher eingerichtet werden. Die zwischen den Rolllöchern stehen gebliebenen Grate mussten konventionell in Handarbeit abgetragen werden. Innerhalb sehr kurzer Zeit wurde diese Abbautechnik in allen Konzernwerken eingesetzt.<sup>85</sup>



Abbau im Rolloch, ca. 1935

# Steintransport per Straßenbahn

Die in Nußloch vorhandenen hochprozentigen Kalkgesteine waren schon seit längerem von der Firmenleitung ins Visier genommen worden. Die Verkehrsunlust machte die Erschließung allerdings unmöglich. Erst der Beginn des Straßenbahnbaus von Heidelberg nach Wiesloch am 1. August 1900 eröffnete neue Transportmöglichkeiten.<sup>86</sup>

In Erwartung des Bahnbaus hatten die Portland-Cement-Werke Heidelberg bereits im Oktober

1899 mit dem Ankauf von Grundstücken im Bereich des Leopoldbergs in Nußloch begonnen.<sup>87</sup>

Im Sommer 1901 war die eingleisige Bahnstrecke mit Ausweichen zwischen Leimen und Nußloch fertiggestellt. Zur Bewältigung der Steintransporte waren zwei elektrische Lokomotiven mit jeweils drei Güterwagen eingesetzt. Die maximale Fahrgeschwindigkeit betrug 22 km/h und dauerte auf der 5 km langen Strecke eine halbe Stunde. Die Steinfrachten



Güterzug 81 der Heidelberger Straßenbahn vor dem Verladestollen in Nußloch, 1902





Drahtseilbahn von Leimen nach Nußloch, im Hintergrund die 1908 errichteten Werkshäuser in der Zementwerkstraße, 1920

trugen wesentlich zur Finanzierung der Straßenbahnstrecke Heidelberg–Wiesloch bei. Für das Jahr 1904 sind 70.000 t beförderte Steine und Frachtkosten in Höhe von 40.000 Mark überliefert.<sup>88</sup>

Auf Veranlassung der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim ruhte der Steinzugbetrieb ab dem 26. November 1907. Vermutlich war es zu diesem Zeitpunkt möglich, Material von ausreichender Qualität und günstiger im Steinbruch Leimen abzubauen. Aufgrund des auf 15 Jahre abgeschlossenen Transportvertrags mit der Heidelberger Straßen- und Bergbahn AG mussten festgelegte Garantiefrachten trotzdem bezahlt werden.<sup>89</sup> Ab dem Jahr 1910 musste der Abbau des Rohmaterials beträchtlich gesteigert werden, da verstärkt Klinkertransporte an die anderen Konzernwerke stattfanden. Die Produktionssteigerung erforderte die Wiederaufnahme und Intensivierung des Steinbruchbetriebs in Nußloch.<sup>90</sup>

Da der Nußlocher Steinbruch in einem alten Bergbaugelände lag und von zahlreichen Bergwerksstollen durchzogen war, musste der Rolllochbetrieb nach kurzer Zeit wieder eingestellt werden. Häufig bewirkten die größtenteils unbekanntesten Stollenverläufe einen Einsturz der Rolllochtrichter und gefährdeten die darin tätigen Arbeiter. Durch die Aufgabe des Rolllochbetriebs und die damit verbundene Rückkehr zur Handverladung erhöhten sich die Gewinnungskosten. Diese waren in Nußloch mit

0,306 Mark pro Fass (1,7 Mark pro t) gegenüber Leimen mit 0,096 Mark pro Fass (0,53 Mark pro t) über drei Mal so hoch. Der Anteil des Nußlocher Abbaus betrug zu dieser Zeit allerdings nur 17 % der Gesamtförderung.<sup>91</sup>

Nach der Intensivierung des Abbaus im Nußlocher Steinbruch ab 1910 wurde die geringe Transportkapazität der Straßenbahn zunehmend zum Problem. Um die Rohstoffbasis längerfristig zu sichern, hatte man sich entschlossen, eine Seilbahn von Nußloch nach Leimen zu bauen und weiteres Gelände in östlicher Richtung von der Gemeinde Nußloch erworben. Der Kriegsbeginn 1914 legte den Bau zunächst still. Im Mai 1917 konnte die Drahtseilbahn jedoch in Betrieb genommen werden. Im gleichen Jahr begann die Erschließung eines neuen Steinbruchs am neu erworbenen Stupfelberg.<sup>92</sup>

## „...fremde, Unfrieden sähende Einflüsse fern halten“

Nach fast einem Jahrzehnt war in Leimen die meiste Aufbauarbeit geleistet. Der Absatz hatte sich in dieser Zeit verdoppelt. Der wirtschaftliche Aufstieg hatte aber keine vergleichbaren Lohnsteigerungen für die Arbeiter mit sich gebracht. Bisher hatte es Friedrich Schott verstanden, die Arbeiterschaft ruhig zu halten. Seit mehr als 30 Jahren hatte es bei den Beschäftigten, mit Ausnahme eines nur wenige Stunden dauernden Streikversuchs der Ringofenarbeiter, keine Arbeitskämpfe gegeben. In patriarchischer Weise hatte er bislang für seine Beschäftigten gesorgt und als Gegenleistung Gehorsam verlangt. Zunehmende Spannungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmern um die Jahrhundertwende machten ein neues Modell der betrieblichen Mitbestimmung nötig. Die bisherige Vertretung der Beschäftigten durch den Krankenkassenvorstand wurde allgemein als unzulänglich empfunden.

Friedrich Schott war ein scharfer Kritiker der freien Gewerkschaften. Lediglich eine aus werkseigenen Arbeitern bestehende Vertretung, die sich nicht mit allgemeinen arbeitspolitischen Themen befasste, konnte seinen Gefallen finden. Sein oberstes Ziel war es, „fremde, Unfrieden sä[h]ende Einflüsse fern zu halten.“<sup>93</sup>

Am 27. November 1905 wurde auf Veranlassung von Friedrich Schott ein Aushang in den Leimener Fabrikräumen zur „Bildung eines Arbeiterausschusses“ angebracht. Mindestens einmal monatlich sollten die Mitarbeiter „[...] die Gelegenheit haben, etwa vorhandene Missverständnisse, Wünsche und Beschwerden vorzubringen.“<sup>94</sup> Der Ausschuss trat am 2. Dezember 1905 zum ersten Mal zusammen. Die erhaltenen Protokolle des Arbeiterausschusses, der von 1905

bis 1919 bestand, geben einen guten Einblick in die Sorgen und Nöte der Beschäftigten und der Fabrikleitung. Im Protokoll der ersten Sitzung beschwor Friedrich Schott die Harmonie zwischen Arbeiterschaft und Fabrikleitung:

„Wir haben seit mehr als 30 Jahren mit unserer Arbeiterschaft [...] stets in bestem Einvernehmen gelebt und wir wünschen, dass das einmütige Zusammenwirken aller, mit Kopf und Hand in unserem Werke Arbeitenden, welchen wir unsere heutige Stellung in der Industrie verdanken, auch in Zukunft zu aller Vorteil ungestört fortwähren möge.“<sup>95</sup>

Der patriarchische Zug Schotts, der gewiss zu dieser Zeit nichts Außergewöhnliches war, wird am deutlichsten am Duktus der Gespräche. Schotts Überblick über die gesamten Betriebsabläufe gestattete es ihm, in einem Fall zu relativieren, im anderen Fall einem Antrag stattzugeben. Da die Vertreter der Arbeiterschaft aus den unterschiedlichsten Betriebsabteilungen stammten, war das geschlossene Vortragen von Wünschen selten. Dennoch darf der Arbeiterausschuss nicht als Alibiveranstaltung abgewertet werden. Friedrich Schott setzte sich durchaus intensiv mit den Anträgen auseinander. Für ihn stand der Ausschuss im Zeichen des Gebens und Nehmens. Wenn es um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder um Hilfe in Härtefällen ging, zeigte er sich stets großzügig. Für sein Entgegenkommen verlangte er ihm gegenüber Loyalität von den Vertretern im Arbeiterausschuss. So hätten sie „[...] nicht nur das Recht, sondern die Pflicht, irgendwelche Aufstände, die ihre Betriebsabteilung [...] betreffen, jederzeit sofort zur Kenntnis der Fabrikleitung zu bringen.“<sup>96</sup>



Schlosserschicht, 1910

Im Allgemeinen kann man sagen, dass die Sitzungen ein Forum für Probleme, Sorgen und Beschwerden der Arbeiter waren. Oftmals beschäftigten den Arbeiterausschuss Fragen des leiblichen Wohls. Einmal sollte dafür gesorgt werden, dass „in der Kantine stets von allen Sorten Wurst und Käse [etwas] vorrätig ist.“ Ein anderes Mal hieß es, die „[...] Wurst von Heidelberg gab zu Klagen Anlass.“<sup>97</sup> Das Thema „Bier“, das offensichtlich einen überaus hohen Stellenwert einnahm, war des Öfteren Verhandlungsgegenstand. So kamen z.B. Klagen über die zu hohen Preise, dass es nicht rechtzeitig vor den Pausen gezapft würde und dass es nicht gut sei. Ein weiteres Betätigungsfeld des Arbeiterausschusses war die Festlegung der Beträge aus dem Unterstützungsfonds für hilfsbedürftige Arbeiter oder deren Familien.<sup>98</sup>

Schon zum Errichtungszeitpunkt des neuen Werks hatten die Arbeiter die Möglichkeit, sich in einer provisorischen Werkskantine zu verpflegen. Die Errichtung der Kantine um das Jahr 1907 hatte u.a. den Zweck, dem Bierkonsum durch das Angebot von Speisen Einhalt zu gebieten. So hieß es: „Die Speisehalle trägt mit dazu bei, dass der Bierkonsum in der Fabrik kein allzu grosser ist.“<sup>99</sup> Auch wenn dem aus heutiger Sicht nicht ganz zugestimmt werden kann, so ist doch die pädagogische Absicht der Werksleitung erkennbar. Hauptzweck der Kantine war aber die Versorgung der Arbeiter und Anwohner des Zementwerks mit günstigen Waren, um ihnen weite Einkaufswege aufgrund der isolierten Lage der Fabrik zu ersparen.

Insbesondere die von Arbeitern begehrten, aber sonst kaum erschwinglichen, Fleisch- und Wurstwaren waren dort preiswert zu bekommen.

Weitere Nahrungsmittel, wie Heringe und Salzgurken, gehörten ebenso zum Verkaufsprogramm, wie Genussmittel in Form von Zigaretten und Kautabak.<sup>100</sup>

Auch bei den Verhandlungen im Arbeiterausschuss drehten sich viele Eingaben um das Thema „Bier“, das zu damaliger Zeit bei den Arbeitern einen hohen emotionalen Stellenwert hatte. Ein Verbot hätte möglicherweise zu einem Aufstand geführt, wie dies der Jahresbericht von 1911 nahelegt.

„Der Abfall im Bierverbrauch im Monat November im Steinbruch Nussloch ist darauf zurückzuführen, dass die dortigen Steinbrecher Apfelwein tranken, um zu beweisen, dass das Bier nicht gut wäre, und durch eine ihnen noch besser schmeckende Sorte ersetzt werden müsse. Im Dezember 11 und Januar 12 stieg der Bierverbrauch im Steinbruch Nussloch wieder auf 62 resp. 63 l pro Kopf, was einen täglichen Consum von 2 ½ l pro Kopf entspricht, für den Winter immer noch recht viel.“<sup>101</sup>

Um dem Alkoholkonsum zu begegnen, bot der abstinenten Werksleiter Friedrich Schott im Sommer in den Fabrikräumen Kaffee und selbstbereitetes Sodawasser unentgeltlich an. Ebenso hat wohl der Kautabakkonsum mit seinen unästhetischen Begleiterscheinungen Anstoß erregt. Schott stellte im genannten Jahresbericht fest, „[...] dass erfreulicher Weise die antialkohol. Getränke Limonade und Sodawasser im Verbrauch gestiegen sind, während, was ebenso erfreulich, der Kautabakkonsum dauernd zurückgeht.“<sup>102</sup>



## „... in die Klasse der Besitzenden heben“

In Ergänzung zur Initiative Friedrich Schotts hatte die Firmenleitung einen Katalog von Unterstützungsmaßnahmen ins Leben gerufen. Eine dieser Wohlfahrtseinrichtungen war der Arbeiter-Unterstützungsfonds, der im Jahr 1910 bereits über ein Stiftungskapital von 230.000 Mark verfügte. Das Kapital kam überwiegend aus Überschüssen verschiedener Werkseinrichtungen, wie z.B. dem Kantinenbetrieb, gelegentlichen Eintrittsgeldern oder

Spenden. Aus den Zinsen des Stiftungskapitals erhielten invalide Arbeiter monatlich 12 Mark, Witwen verstorbener Arbeiter je nach Kinderzahl und sonstigen Verhältnissen 2 bis 6 Mark. In besonderen Fällen wurden auch einmalige Unterstützungen bis zu 100 Mark bewilligt. Das Unternehmen verfügte über eine Betriebskrankenkasse. Diese gewährte bei halbjähriger Mitgliedschaft den Familienangehörigen freie ärztliche Behandlung sowie Arznei- und Heil-



Gemeinsames Waschhaus und Badehaus im Kieslochweg in Leimen, 1900



Rückseite der Werkshäuser mit Schrebergärten  
im Kieslochweg, 1900

mittel oder bei Verpflegung im Krankenhaus die Übernahme von 25-50 % der Kosten. Im Sterbefall erhielten die Angehörigen Sterbegelder.<sup>103</sup>

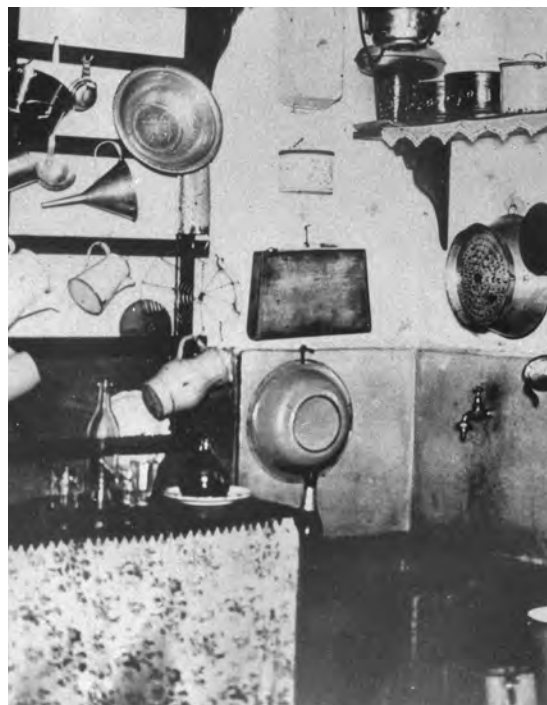
Ein weiteres Instrument war die Gewährung von Dienstaltersprämien. Jeweils zu Ostern erhielten die Arbeiter je nach Dienstzeit zwischen 10 und 90 Mark. Vom zehnten Jahr ab erhielt der Arbeiter die auf eine Aktie entfallende Dividende, mindestens jedoch 100 Mark.

Laut einer Jubiläumsschrift von 1910 sollte das Geld von den Arbeitern zum Erwerb von Grundstücken und Häusern genutzt werden. Diese „[...] heben sie in die Klasse der Besitzenden, tragen dadurch zur Sicherung sorgenlosen Alters bei und machen die Arbeiter sozialdemokratischer Verhetzung und Verbitterung unzugänglich.“<sup>104</sup>

Die kaufmännischen und technischen Beamten erhielten eine Prämie zu Weihnachten. Eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung war durch eine Fabriksparkasse, mit 5 % Verzinsung der Einlagen, gegeben. Der Mindestbetrag einer Einlage war 50 Pfennig und die Höhe des Gesamtguthabens einer Einlage durfte den Betrag von 10.000 Mark nicht überschreiten.<sup>105</sup>

Es lässt sich erkennen, dass es Schott vor allem darum ging, den Arbeitern durch ein Anreizsystem zur Vermögensbildung zu verhelfen. Eine umfassende Versorgung durch das Werk

schuf aber auch Abhängigkeiten, die geeignet waren, die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu verbessern. Zahlreiche Vergünstigungen wie Heizmaterial (Brandkohle, Abfallholz der Küferei) zum Selbstkostenpreis, unentgeltliche Zurverfügungstellung von landwirtschaftlichen Flächen sowie günstige Darlehen zum Ankauf von Häusern und Grundstücken dienten demselben Zweck.<sup>106</sup>



Küche mit holzbefuerter Herdstelle im Kieslochweg  
in Leimen, 1900

## „... für brave und verdiente Arbeiter“

Mit der Verlegung des Zementwerks von Heidelberg an den Ortsrand von Leimen im Jahr 1895 war kurzfristig ein großer Bedarf an Wohnungen entstanden. Bei der Errichtung des Verwaltungsgebäudes hatte man daher die obersten beiden Stockwerke als Wohnungen ausgebaut. Bis zu 20 Familien und Einzelpersonen wohnten dort bis weit in die 1930er-Jahre hinein.

Zu seinem 25-jährigen Dienstjubiläum im Jahr 1900 stiftete Friedrich Schott zwölf einstöckige Reihenhäuser im Kieslochweg (heute Peter-Schuhmacher-Straße) für „brave und verdiente Arbeiter“ aus seinem Privatvermögen. Die zwar kleinen, aber sanitär gut ausgerüsteten Wohnungen hatten äußerst niedrige Mietpreise. Die Mieteinnahmen wurden zinsbringend angelegt und den Arbeitern bei Erreichen des Rentenalters oder im Todesfall an deren Familien ausgezahlt. Alle Häuser wurden in Eigenarbeit und vollständig aus selbst gefertigten Betonsteinen und Betonziegeln erbaut. Die Stiftungsbedingungen trugen die für Friedrich Schott typischen patriarchalischen Züge. Bis Ende 1909 betrug die so gesammelten Beträge für die Inhaber der Häuser insgesamt 14.888 Mark, während über 18.000 Mark früheren Mietern oder deren Hinterbliebenen zurückgezahlt wurden.<sup>107</sup>

Im Jahr 1903 wurde zwecks Erbauung weiterer Arbeiterhäuser von Aufsichtsrat und Vorstand die Gründung einer Baugesellschaft mit einem Grundkapital von 150.000 Mark beschlossen. Diese errichtete sechs größere Arbeiterhäuser mit 30 Einzelwohnungen. 1908 wurden weitere Reihenhäuser in der Zementwerkstraße, in den 1930er- und 1950er-Jahren etliche Siedlungshäuser erbaut.<sup>108</sup>



Die Häuschen im Kieslochweg in Leimen wurden in Eigenarbeit komplett aus Beton erbaut. Kellerwände wurden durch vorgestellte Bretterwände gegen das Erdreich aus Stampfbeton hergestellt. Die Decken wurden zwischen eingeschalteten Stahlträgern gegossen, in den Beton eingelassene Holzleisten dienten der Befestigung des Kiefernholzbodens. Die Außenwände waren aus eingefärbten Formsteinen gefertigt. Fenstereinfassungen, Türstöcke, Gesimse und Dachziegel stammten ebenfalls aus der werkseigenen Kunststeinfabrikation. Jedes Häuschen hatte einen der Straße zugewandten Vorgarten und hinten einen Hausgarten mit Obstbäumen und Kleintierställen. Zur gemeinsamen Nutzung stand in einem Hintergebäude eine Waschküche mit Brunnen, Backofen und Badezimmer sowie ein Trockenspeicher zur Verfügung, 1900.



Reihenhäuser in der Zementwerkstraße, 1910



# Wohlfahrtseinrichtungen

Das Zementwerk Leimen spielte nicht nur bei den technisch-ökonomischen Produktionsbedingungen eine Pionierrolle, sondern setzte auch neue Maßstäbe bei der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten. Friedrich Schotts große Leidenschaft war der sportliche Wettkampf. Vielfach tat er sich in Heidelberg und Leimen durch großzügige Sach- und Geldspenden an lokale Vereine hervor.<sup>109</sup>

Bereits 1906 hatte er im sogenannten „Kiesloch“, der Kiesgrube der Heidelberger Cementwaaren-Industrie, ein Freibad eröffnet. Unter seiner Schirmherrschaft fand 1921 im

Kieslochbad auch das erste Nationale Jugendschwimmfest statt. Er ließ extra für diese Veranstaltung eine 50 m-Bahn aus Holzbohlen in das Kiesloch einbauen.<sup>110</sup>

Im Jahr 1907 entstand auf der Südseite der Fabrikanlage, wo sich die Gartenanlagen der Beamten und Arbeiter des Werks befanden, ein Hallenschwimmbad im Jugendstil. Das 8 x 16 m große Schwimmbecken wurde mit der Abwärme des Ofenbetriebs beheizt.

Die Benutzung der Badeanlagen war für die Mitarbeiter des Werks sowie deren Angehörige



Hallenschwimmbad. Das 600 m<sup>2</sup> große Gebäude ist in Kunststeinen in Kalksteinnachahmung und rötlich-gelben Verblendziegeln ausgeführt. Der Bademeister war im Anbau mit Balkon untergebracht. Über den danebenliegenden Treppenturm gelangte man zum Bad, 1983.



Der Innenraum des Hallenschwimmbads kurz vor der Schließung 1973. Das Gebäude wurde 1983 umgebaut und wird seither als Werkskantine genutzt.

frei. Auch die Einwohner von Leimen war die Benutzung der Badeanlagen an bestimmten Tagen in der Woche gestattet. Sämtliche Schulkinder hatten freien Zutritt, während die Erwachsenen für die Benutzung eine Badekarte zu dem mäßigen Preis von 10 Pfennigen zu lösen hatten. Diese Einnahmen flossen der Arbeiter-Unterstützungskasse zu.<sup>111</sup>

Der Jahresbericht für 1910 weist für das verhältnismäßig kleine Bad eine beträchtliche Nutzerfrequenz von 15.567 Personen aus. 1911 stieg die Besucherzahl sogar auf 21.769.<sup>112</sup> Als letzte und bedeutendste Wohlfahrtseinrichtung des Leimener Werks wurde 1909 eine große Arbeiterfesthalle fertiggestellt. Die Baukosten konnten zum Teil durch die Spende eines Vorstandsmitglieds in Höhe von 20.000 Mark bestritten werden. Die Festhalle sollte den

Beschäftigten des Zementwerks Leimen und deren Familien vor allem als Versammlungsort und zur Weiterbildung dienen.

Neben einem großen Versammlungssaal waren eine Bücherei mit Lesezimmer, ein Billardzimmer, eine Kleinkinderschule (Kindergarten) mit einer ausgebildeten Erzieherin sowie eine modern eingerichtete Küche vorhanden. Letztere diente auch den Töchtern der Beschäftigten als Lehrküche.<sup>113</sup>

Der Versammlungssaal verfügte über eine gut ausgestattete Bühne mit Lichtbilderapparat und Kinematograph. Bis zu 2.000 Personen fanden Platz. Fast jeden Sonntag fanden Vorträge, Theateraufführungen und sonstige Unterhaltungsveranstaltungen statt. Das traditionelle Arbeiterfest wurde jeweils im Herbst



Saal der Festhalle mit Bühne, ca. 1920





Festhalle von Südwesten, ca. 1935

abgehalten und vom Arbeitergesangverein musikalisch umrahmt. Das Leitmotiv, das auch als Schriftzug über dem Eingang angebracht war, lautete:

„Tages Arbeit – Abends Gäste  
Saure Woche – Frohe Feste.“

Über dem Eingangsportal der Festhalle hatte Friedrich Schott als Symbol der Einigkeit zwischen Arbeitern und der Fabrikleitung zwei ineinandergeschlungene Hände, einen Abguss seiner Hand und der des damaligen Arbeiterführers Emil Rüdiger, anbringen lassen.<sup>114</sup>

Zusammen mit den verschiedenen Werksvereinen, dem Schützenverein und der Fabrikfeuerwehr bildeten die werksseitigen Sozialeinrichtungen einen kleinen Kosmos. In

diesen waren Arbeiter und Beamte sowohl in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit eingebunden. Die isolierte Lage des Werks vor den Toren der Stadt Leimen förderte die Bildung einer eigenen Identität. Die halböffentlichen Werkseinrichtungen bewirkten aber auch eine zunehmende Integration des Zementwerks in das kommunale Leben.



Südeingang der Festhalle, ca. 1935



Sängerbund der Vereinsgemeinde vor dem Südeingang der Festhalle, ca. 1914



# Konzernwerke vor dem Ersten Weltkrieg

Die Wohlfahrtseinrichtungen am Standort Leimen waren auch Maßstab für die anderen Filialbetriebe. In Nürtingen wurden ebenfalls Arbeiterhäuser und ein Beamtenwohnhaus (Haus für Angestellte) gebaut. Auch in Lochhausen, Offenbach und Diedesheim-Neckarelz wurden in den Folgejahren Werkswohnungen, Kantinen, Badeeinrichtungen und Kaufläden errichtet. In Diedesheim war für alleinstehende Arbeiter eine sogenannte Arbeiterkaserne entstanden, in der man gegen ein Schlafgeld von 10 bis 15 Pfennigen pro Nacht übernachten konnte. Der

Tageslohn eines Arbeiters lag bei etwa 3 Mark. In der Kantine gab es die Grundversorgung zu Selbstkostenpreisen: Mittagessen 40 Pf, Wurst und Brot 12 Pf, Käse und Brot 10 Pf, Kaffee und Brot 7 Pf, Bier ½ Liter 10 Pf.<sup>115</sup>

Nach der Übernahme des Werks Diedesheim-Neckarelz durch die Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim entstand nach Leimener Vorbild am 11. Oktober 1905 der „Arbeiterverein Portland-Cementwerk Diedesheim-Neckarelz“, der ebenfalls eine Gesangs-

Die im Jahr 1901 errichtete Villa des Direktors Sigmund Wagner im Hambergweg/Obere Milbe in Diedesheim. Zur Fabrik gehörten ein Haus mit Meisterwohnungen und mehrere Arbeiterhäuser mit Dreizimmerwohnungen, ca. 1920.





Nach der Schließung der Mannheimer Portland-Cement-Fabrik 1902 wurde die Fahne des dortigen Arbeitervereins im Jahr 1908 für die Leimener Vereinsgemeinde umgearbeitet. Hinzu kam der Heidelberger Löwe.



Fassaufkleber, ca. 1900

abteilung unterhielt. Der Verein sollte satzungsgemäß die Geselligkeit pflegen und sich von politischen Angelegenheiten fernhalten.<sup>116</sup> Die Unterstützung solcher Werksvereine lag ganz im Interesse von Friedrich Schott und Wilhelm Merz. Letzterer hatte bereits in der ehemaligen Mannheimer Portland-Cement-Fabrik einen ähnlichen Arbeiterverein unterstützt. Zwischen den einzelnen Vereinen bestand ein reger Austausch, der auch nach der Auflösung dazu führte, dass Gesangsbücher, Pokale und Fahnen übergeben wurden.<sup>117</sup>

Die durch Aktientausch im Juni 1904 erworbene Portland-Cementwerk Diedesheim-Neckarelz Actien-Gesellschaft ist als Komplex mehrerer Aufkäufe dieser Jahre zu sehen. Diese umfass-

ten die Portlandzementfabriken in Budenheim, 1904, die Offenbacher Portland-Cement-Fabrik, 1906 sowie die Portland-Cement-Fabrik Ingelheim, 1907. Das Werk in Diedesheim sollte nach sechs defizitären Betriebsjahren stillgelegt werden.<sup>118</sup> Nach der Festigung der Süddeutschen Cement-Verkaufsstelle stabilisierte sich der Absatz im Allgemeinen. Dadurch ermuntert, änderten die Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim ihre Position und verkündeten auf ihrer Generalversammlung am 11. März 1905: „Unsere Absicht, das Werk dauerhaft still zu legen und die Produktion dieses Werkes auf unsere übrigen Werke zu verteilen, um deren Leistungsfähigkeit mehr auszunutzen, haben wir aufgegeben.“<sup>119</sup>

Portland-Cementwerk Diedesheim-Neckarelz nach dem Entwurf des bekannten Karlsruher Architekten Hermann Billig. Täglich wurden etwa 12 Eisenbahnwagen beladen, 1904.







Portland-Cement-Werk Nürtingen vor dem Brand, 1899

Ab dem Jahr 1905 erfuhr das Werk in Diedesheim eine merkliche Aufwärtsentwicklung. Schon im darauffolgenden Jahr konnte erstmals wieder eine Dividende von 8 % ausbezahlt werden. Zur Erhöhung der Produktion wurden in den Jahren 1906 und 1907 je ein und bis 1910 insgesamt sechs Schneideröfen errichtet. Durch die Umstellung des Abbaus auf Rolllochbetrieb wurden außerdem die Gewinnungskosten dieses Werks erheblich verringert. 1909 produzierte die Firma 250.000 Fass (45.000 t) Portlandzement und Weißkalk.<sup>120</sup>

Das Werk Nürtingen war 1899 aufgrund seiner Lage im industriereichen Neckartal und der Nähe zu Stuttgart übernommen worden. Da die maschinelle Ausstattung nicht geeignet war,

waren große Umbauten notwendig. Nach der Stilllegung der Mannheimer Fabrik konnte ein Teil der in Mannheim verfügbar gewordenen Maschinen zur Erweiterung von Zementmühle und Maschinenhaus verwendet werden. Auch die in Leimen entwickelten Griffmühlen waren bald Bestandteil der Ausstattung. Einen Rückschlag brachte ein Großbrand im Mai 1912, der das größtenteils in Holzkonstruktion erbaute Werk schwer in Mitleidenschaft zog.<sup>121</sup> Nach dem Wiederaufbau in Stahlbetonbauweise und mit den neuesten technischen Anlagen ausgestattet, konnte Anfang 1914 die Produktion wieder aufgenommen werden. In den Werken Offenbach und Weisenau wurden nach 1907 ebenfalls umfangreiche Erneuerungen durchgeführt und Drehofenanlagen eingebaut.<sup>122</sup>



Transmissionsgetriebene Griffmühlen nach dem Wiederaufbau, ca. 1930



# Der Erste Weltkrieg

Ab 1905 trat nach der Etablierung der Süd-deutschen Cement-Verkaufsstelle eine merkliche Besserung der Absatzverhältnisse im Inland ein. Bis 1911 stieg der Absatz in den Konzernwerken kontinuierlich und die hohe Nachfrage konnte kaum bedient werden.<sup>123</sup> Ab 1912 brach nach Jahren großer Konjunkturschwankungen die Auslandsnachfrage plötzlich stark ein, was in Leimen einen Absatzeinbruch von 35 %, in Weisenau

sogar von 48,5 % nach sich zog. Ein beachtlicher Teil des Absatzes der deutschen Zementindustrie ging in den weltweiten Export. Bedeutende Bauwerke in Übersee in Manhattan (New York), auf der Avenida Central in Rio de Janeiro, die Militäarakademie in West Point und die Fidelity Life Mutual Benefit Association in Philadelphia sind nur wenige Beispiele für Bauten aus Heidelberg-Mannheimer Zement jener Zeit.



Elektrizitätswerk Chade in Buenos Aires, erbaut aus Leimener Zement vor dem Ersten Weltkrieg, 1928



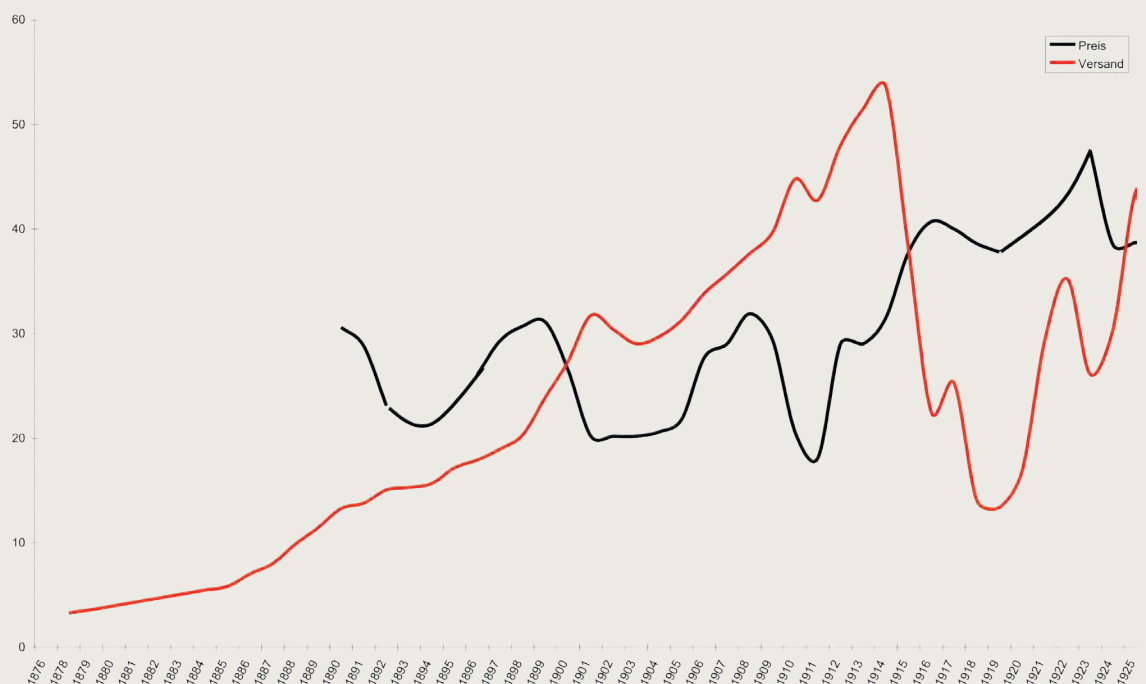
Fassaufkleber, ca. 1905



Vorstandsmitglied Wilhelm Merz ging 1914 in Pension. Der Geheime Kommerzienrat Dr.-Ing. e.h. Friedrich Schott und Carl Leonhard führten die Gesellschaft weiter.

Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs am 1. August 1914 kam die deutsche Zementausfuhr, die 1913 noch über 1,1 Mio t betragen hatte, zum Erliegen.<sup>124</sup> Eine geplante Beteiligung an einem Zementunternehmen in Brasilien kam wegen des Kriegsausbruchs nicht zustande. Im Jahr 1913 hatte der Bruder von Friedrich Schott, Ingenieur Otto Schott (\*31.12.1869 Seesen †15.5.1937), eigens dafür eine Studienreise nach Südamerika unternommen.<sup>125</sup>

Innerhalb sehr kurzer Zeit kam die gesamte Bautätigkeit im Deutschen Reich aufgrund der fehlenden Nachfrage, aber auch durch Einberufung der Arbeitskräfte und Engpässe bei der Eisenbahn, vollständig zum Erliegen. Auch die ausländischen Arbeitskräfte verließen zumeist das Land, was die Personalsituation weiter verschärfte.<sup>126</sup> Hinzu kam die Verknappung wichtiger Betriebs- und Brennstoffe, sodass der Zementabsatz der Portland-Cement-Werke



Zementpreis- und Versandentwicklung in den Jahren 1876 bis 1925 in Deutschland





Teilnehmer des ersten Weltkriegs aus Blaubeuren im Jahr 1918. Im Hintergrund vermutlich Dr. Georg Spohn



Granatenproduktion in der Maschinenfabrik des Werks Leimen. Auf dem Gelände der „Cementwaarenfabrik“ war ein Lager für Kriegsgefangene. Vor allem Russen ersetzten die fehlenden Brenner, 1915.





Im Ersten Weltkrieg diente die Festhalle in Leimen als Lazarett, ca. 1915.

Heidelberg und Mannheim bereits 1915 auf 43 % des Jahres 1913 fiel.<sup>127</sup>

Die einschneidenden Veränderungen am Zementmarkt führten sofort zur Stilllegung des Portland-Cementwerks Budenheim am Rhein. Da die Zementindustrie nicht zu den kriegswichtigen Industrien gezählt wurde, war sie von der Kohlerationierung besonders betroffen. Aufgrund dessen wurde bereits 1915 die Produktion in den kleineren Werken eingestellt, um in den beiden großen Werken, Leimen und Weisenau, wenigstens einen teilweisen Betrieb aufrecht-erhalten zu können.

Im Zementwerk Diedesheim waren kurz vor Beginn des Ersten Weltkriegs umfangreiche Brennversuche an den sechs Schneideröfen angelaufen, mit dem Ziel, die Produktionskapazität auf 300.000 Fass (51.000 t) zu steigern. Mit Abschluss der Ofenversuche im Jahr 1915 hatte das Werk seine höchste Produktionskapazität bei stark sinkenden Absatzverhältnissen erreicht.<sup>128</sup>

Auch das neue Werk in Burglengenfeld, das zur Hälfte zum Konzern gehörte, musste bereits einen Tag nach Kriegsbeginn und nach nur zwei Monaten Produktionszeit den Betrieb einstellen. Der Grund war, dass es noch nicht im Kohlebewirtschaftungsplan der Bayerischen Rohstoffwirtschaftsstelle aufgenommen war. Wegen der Verkehrseinschränkungen durch die Mobilmachung konnten die angesammelten Vorräte nicht abgesetzt werden und man musste sich darauf beschränken, bis zum Mai 1915 daraus die geringe Nachfrage zu bedienen, die gerade einmal 4.760 t erreichte.<sup>129</sup>

Das Werk konnte auch in den Folgejahren nicht mehr ansatzweise in Betrieb genommen werden und arbeitete mit Verlust. Dieser entstand insbesondere aus der an die Bayerische Überland-Centrale zu leistenden Garantiesumme für eine Mindeststromabnahme. Um diesen Verlust für das Jahr 1916 zu verringern, wurde gegen Ende 1915 das Mahlen von Nebenprodukten aufgenommen. Von Oktober 1915 bis Ende Mai 1921 wurden mit den vorhandenen Mahlanlagen Düng- und Futtermittel erzeugt. Außerdem beschloss man aufgrund der unübersichtlichen Absatzverhältnisse, der Süddeutschen Cement-Verkaufsstelle das Kontingent von 47.000 t für das Jahr 1916 sowie für die Folgejahre gegen eine angemessene Vergütung zur Verfügung zu stellen.<sup>130</sup>

Die Portland-Cementfabrik Blaubeuren war in den ersten Kriegswochen noch mit einem Großauftrag für den Festungsbau Ulm beschäftigt. Der Absatz sank im Laufe des Jahres 1914 dann aber rasch auf 25.000 t, bald war nur noch ein Ofen in Betrieb.

Die Zementfabrik der Gebrüder Spohn profitierte von den Maßnahmen der Regierung besonders. War noch 1915/16 ein Verlust von 270.000 Mark zu verzeichnen, so konnte bereits 1917 wieder ein Gewinn von 580.000 Mark erzielt werden. Wesentlich dazu beigetragen hatte auch die Erstellung von Festungsanlagen im Jahr 1917, die den Bedarf plötzlich erhöhten, sodass 42.000 t abgesetzt werden konnten. Der Versand erfolgte hauptsächlich aus den Vorräten, da die Herstellung wegen Kohlenmangel stockte. Da die italienischen Arbeitskräfte an den Ringöfen in die Heimat zurück-



Fritz Brans, Direktor der Süd-deutsche Cement-Verkaufsstelle GmbH, ab 1916 Vorstand der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim, ca. 1910



Dr. Ehrhart Schott, 1928

gingen und die deutschen Arbeitskräfte der Arbeit nicht gewachsen waren, kam man auf den Gedanken, Düngekalk herzustellen, der 1917 immerhin eine Menge von 19.000 t erreichte.<sup>131</sup>

Mitten in den Kriegswirren ernannte der Aufsichtsrat am 1. April 1916 den Geheimen Kommerzienrat Dr.-Ing. e.h. Friedrich Schott zum Generaldirektor und Ehrhart Schott (Sohn von Friedrich Schott), Leimen, Adolf Schott (Bruder von Friedrich Schott), Nürtingen, Carl Schindler, Weisenau sowie Fritz Brans, bisher Vorstand der Süddeutschen Cementverkaufsstelle GmbH in Heidelberg, zu Vorstandsmitgliedern. Lediglich Fritz Brans und Friedrich Schott arbeiteten in der Hauptverwaltung in Heidelberg, die restlichen Vorstandsmitglieder waren überwiegend als Werksleiter tätig.<sup>132</sup>

Um nicht die Existenz der gesamten deutschen Zementindustrie zu gefährden, erließ der Bundesrat am 29. Juni 1916 eine Verordnung, die den Bau neuer Zementfabriken untersagte. Im sogenannten Hindenburgprogramm sollte im Kriegswinter 1916/17 die Zwangsbewirtschaftung der knappen Kohle die katastrophale Versorgungslage der Industrie beheben helfen. Der kurzfristige Anstieg der Produktion im Jahr 1917 zeigte einen vorübergehenden Erfolg dieser Maßnahmen. Die schwierigen Verhältnisse der Kriegszeit förderten Konzentrationsprozesse. Schon 1911 war auf Initiative von Friedrich Schott die „Centralstelle zur Förderung der

deutschen Portland-Cement-Industrie“ entstanden. Unter Einbeziehung der Hüttenzementwerke ging aus ihr 1917 der „Deutsche Zement-Bund“ als Interessenvertretung der gesamten deutschen Zementindustrie hervor.<sup>133</sup> Die zu Beginn des Jahrhunderts im Kampf um Preise und Absatzgebiete entstandenen Syndikate entwickelten sich zwischen 1916 und 1917 infolge der kriegsbedingten Reglementierungen zu staatlichen Zwangssyndikaten. Mit Hilfe dieser Zwangssyndikate gelang es, trotz des zusammengebrochenen Zementmarkts, den Zementpreis von zunächst 38 Mark pro Tonne auf 58 (Verkauf an den Staat) bis 65 Mark (Verkauf an Privatabnehmer) pro Tonne im Jahr 1917 zu steigern. Bis zum Ende des Kriegs vermochte der Deutsche Zement-Bund nochmals eine Steigerung um 25 Mark durchzusetzen.<sup>134</sup>

Bis 1918 war der Absatz auf 37 % gegenüber 1913 zurückgegangen. Von den 1.511 zum Kriegsdienst eingezogenen Mitarbeitern kehrten 200 nicht mehr zurück. Die hinterbliebenen Familien erhielten trotz schwieriger Finanzlage Hilfe aus einem Unterstützungsfonds.<sup>135</sup>

## Frauen an der Heimatfront

Der durch den Ersten Weltkrieg verursachte Arbeitskräftemangel führte zu einem verstärkten Einsatz von Frauen und jugendlichen Arbeitern. Das vom 4. August 1914 bis zum September 1918 gültige Notgesetz ließ für Arbeiterinnen über 18 und Arbeiter über 16 Jahren verlängerte Arbeitszeiten zu.<sup>136</sup> Das Leimener Werk beschäftigte im Februar 1918 elf jugendliche Arbeiter unter 18 Jahren und 32 Arbeiterinnen.<sup>137</sup>

In den Zementwerken wurden Frauen üblicherweise zum Sortieren von Säcken und zum Wagenschieben eingesetzt, während ältere Arbeiterinnen auch im Brennbetrieb arbeiteten. Auf Antrag ließen die Gewerbeämter auch Sonntagsarbeit für Arbeiterinnen über 16 Jahren zu. Der Einsatz von Arbeiterinnen an



Schlecht bezahlte Arbeit wie das Nähen von Filtersäcken war ausschließlich Frauenarbeit. Näherin Kuen, Kiefersfelden, nähte 2.930 davon im Jahr 1965.



Arbeiterin vor der Reparaturwerkstatt im Werk Leimen im Ersten Weltkrieg

Maschinen blieb aber verboten. So stellte z.B. das Gewerbeaufsichtsamt Mosbach am 12. Juli 1918 klar:

„Beschäftigung von Arbeiterinnen. Arbeiterinnen unter 16 Jahren dürfen nur in der Packerei, Sackhalle, auf dem Hof, sowie als Hilfsbrennerin beschäftigt werden. Das Betreten der Räume, in denen Maschinen aufgestellt sind, ist diesen Arbeiterinnen durch einen Anschlag der Betriebsleitung unter Androhung sofortiger Entlassung bei Nichtbeachtung der Vorschrift zu verbieten.“<sup>138</sup>

Auch im neuen Werk in Burglengenfeld wurden zur Aufrechterhaltung der Ersatzstoffproduktion 21 Frauen eingesetzt. Die Bezahlung war äußerst schlecht, sie erhielten nur etwa die Hälfte des Lohnes der Männer. Einer der wenigen dokumentierten Fälle, in denen Frauen dagegen aufbegehrten, findet sich in einem Schreiben des Bezirksamts Burglengenfeld im Jahr 1918:

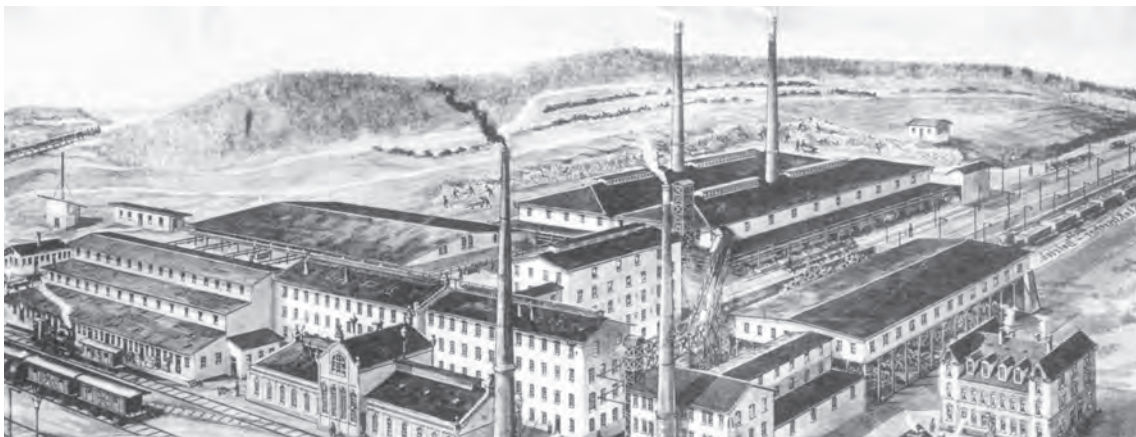
„Am 28. Januar sind auf Veranlassung der wenige Tage vorher im Werke eingetretenen Himmelhuber Fanny, Ehefrau des bekannten Streikleiters Himmelhuber, alle Arbeiterinnen um eine Erhöhung des Stundenlohnes von 35 auf 40 Pfennig eingekommen. Da denselben infolge Abwesenheit des Leiters des Betriebes die Zulage nicht sofort bewilligt werden konnte, sind sie trotz Warnung in den Streik getreten. Diejenigen Arbeiterinnen, die nachmittags wieder zur Arbeit erschienen, wurden angenommen, die übrigen 12 Arbeiterinnen wurden ausgesperrt.“<sup>139</sup>



# Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim- Stuttgart AG

Schon während des Kriegs hatte Friedrich Schott der Stuttgarter Immobilien- und Baugeschäft AG immer wieder eine enge Zusammenarbeit angeboten. Beide Unternehmen hatten Anteile am Blaubeurer Zementwerk der Gebrüder Spohn und dem neu errichteten Burglengenfelder Zementwerk. Die Stuttgarter Gesellschaft hatte bereits 1883 mit den Cementwerken Gebr. Leube in Ulm fusioniert. Im Jahr 1903 hatte sie Mehrheitsanteile am Portland-Cement-Werk Marienstein<sup>140</sup> und 1907 am Süddeutschen Portland-Cement-Werk Münsingen übernommen. Wie bei Heidelberg-Mannheim endete damit deren Expansion vor dem Ersten Weltkrieg, hauptsächlich infolge konjunktureller Schwankungen jener Zeit.

Die schlechten Aussichten des Zementmarkts, der 1918 nochmals um 74 % eingebrochen war, gaben schließlich den Ausschlag für eine weitere Annäherung beider Unternehmen.



Zementwerk Schelklingen der Stuttgarter Immobilien- und Baugeschäft AG. Zeichnung von Chr. Rudolph, 1901



Firmenmarke, 1918

Am 24. August 1918 fusionierten die „Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim AG“ mit der „Stuttgarter Immobilien- und Baugeschäft AG“. Das neue Unternehmen firmierte bis 1937 als „Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG“.

Ganz leicht fiel es den Stuttgartern jedoch nicht, ihren Firmensitz in Württemberg aufzugeben. Auf der außerordentlichen Generalver-

sammlung am 24. September 1918 begründete der Vorstand der Stuttgarter Immobilien- und Baugeschäft AG die schon länger erwogene Entscheidung zur Fusion:

„Seit Jahren schon ist bei gelegentlichen Zusammenkünften unseres Vorstandes mit den Vorstandsmitgliedern der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim in Heidelberg der Gedanke einer engeren Verbindung zwischen unseren beiden Gesellschaften, als das Cementsyndikat sie bereits bietet, erörtert worden. Nur die Scheu, die Selbstständigkeit unserer Gesellschaft aufzugeben und den Sitz eines alten blühenden Unternehmens Württembergs nach Baden abwandern zu lassen, hielt den Vorstand unserer Gesellschaft seither zurück, den Anregungen weitere Folge zu geben.“<sup>141</sup>

Die Stuttgarter Gesellschaft brachte Zementwerke in Allmendingen, Ehingen, Marienstein, Münsingen und Schelklingen sowie zwei Ziegeleien in Cannstatt in das neue Unternehmen ein. „Heidelberg-Mannheim-Stuttgart“ war damit zum führenden süddeutschen Zementhersteller geworden. Der Vorstand der neuen Gesellschaft in Heidelberg wurde um die Stuttgarter Vorstände Generaldirektor Woldemar Schrader und Kommerzienrat Paul Wigand aus Schelklingen erweitert. Die Aktionäre der Stuttgarter Gesellschaft erhielten im Tausch gegen ihre Anteile neu ausgegebene Aktien von Heidelberg-Mannheim-Stuttgart. Das Grundkapital wurde deshalb um 5,6 Mio Mark auf 20,6 Mio Mark erhöht.<sup>142</sup>



1.000-Mark-Aktie des fusionierten Unternehmens vom 14.2.1919

*Protokoll d. Herrn Weimachendts betrifft über die Anrechnung der Aktien der Stuttgarter Immobilien & Baugeschäft AG in Stuttgart über ein Einlösen mit unserer Gesellschaft. Die sich auf die Punkte 1 und 2 des Protokolls beziehen, sind zu dem Ergebnis, dass mit Stuttgart in Verbindung gebracht werden werden soll.*

Ausschnitt aus dem Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Portland-Cement-Werke Heidelberg und Mannheim vom 14.6.1918

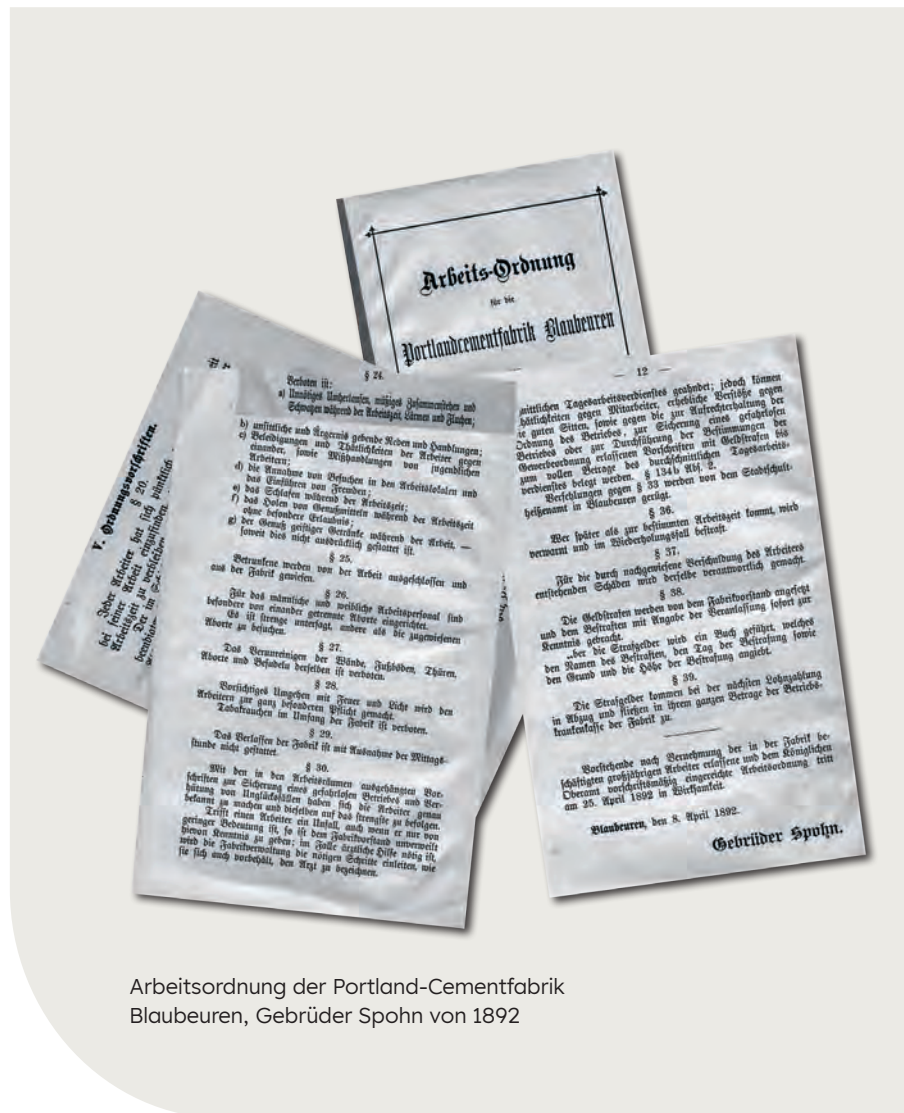


# Arbeitsbedingungen und Verdienst

Ausgelöst durch die Novemberrevolution 1918 kam es zur Abdankung des Kaisers und zur Abschaffung der Monarchie. Mit der Einführung einer parlamentarisch-demokratischen Republik im Januar 1919 erfolgten politische Umwälzungen, die auch starken Einfluss auf die Arbeitsverhältnisse ausübten.

Unter dem Einfluss der Arbeiterräte wurde unmittelbar nach der Abdankung des Kaisers eine der ältesten Forderungen der Arbeiterbewegung realisiert. Am 23. November 1918 erfolgte die Anordnung über die Einführung des Achtstundentags für gewerbliche Arbeiter. Die unvorbereitete Zementindustrie traf dies hart, da die Produktivität dadurch auf die Hälfte des Vorkriegsjahres 1913 sank. Seit die Zementindustrie in den 1880er-Jahren mit kontinuierlich brennenden Öfen produzierte, musste im Schichtdienst gearbeitet werden.

Der gesamte Produktionsbetrieb war auf den Tag und Nacht laufenden Brennprozess abgestimmt. Jahrzehntelange technische Entwicklungen hatten zum Bau von Maschinenanlagen geführt, die die Materialversorgung bzw. -entleerung der durchlaufenden Betriebsteile im Zweischichtbetrieb in 120 Wochenstunden ermöglichte. Vor 1914 war allgemein eine zehnstündige Arbeitszeit zuzüglich zwei Ruhestunden üblich. Die tägliche Arbeit begann um 6 Uhr morgens und endete um 6 Uhr abends. Sie war je durch eine halbstündige Pause am Vormittag und Nachmittag sowie eine längere Mittagspause von eineinviertel Stunden unterbrochen. Tatsächlich mussten die Arbeiter also über zwölf Stunden im Werk anwesend sein. Die Arbeitszeit konnte aber vor allem im Steinbruchbetrieb saisonal variieren. Im Ringofenbetrieb mit Tag- und Nachtarbeit dauerte die Schicht jeweils zwölf Stunden und wechselte jeweils um 12 Uhr. Bei 300 Werktagen gab es keinen Anspruch auf Urlaub.<sup>143</sup>



Arbeitsordnung der Portland-Cementfabrik Blaubeuren, Gebrüder Spohn von 1892



Der Dreischichtbetrieb erhöhte zunächst die wöchentliche Arbeitszeit auf 144 Stunden, ohne dass mit den bestehenden Anlagen die Produktion erhöht werden konnte. Insgesamt konnten so 20 % der Arbeitsleistung nicht in Produktionserhöhung umgesetzt werden. Die drastische Verringerung der Produktivität hatte aber noch weitere Ursachen. Die Mangelwirtschaft in der Zeit des Ersten Weltkriegs mit unzureichenden Schmiermitteln, Ersatzstoffwirtschaft und Kohlebewirtschaftung sowie ungenügender Instandhaltung infolge Personalmangels hatte dazu geführt, dass die Anlagen in einem desolaten Zustand waren.<sup>144</sup>

Am Beispiel der Zementfabrik der Gebrüder Spohn wird der starke Rückgang der Produktivität besonders deutlich. Von 1917 bis 1923 sank sie um 35 % und erreichte erst 1931 wieder den Stand von 1917.<sup>145</sup>

Die Löhne wurden frei zwischen dem Unternehmer und dem Arbeiter vereinbart. Ausfallende Arbeitszeiten durch Unfälle, Reparaturen und Betriebsstillstände wurden nicht bezahlt.

„Wenn Unglücksfälle oder Brüche an Maschinen oder sonstige Reparaturen oder Veränderungen an Gebäuden, Maschinen, Dampfkesseln, Dampf- und Wasserleitungen und ähnliche Ursachen den Stillstand der Fabrik oder von einzelnen Betriebsabteilungen bedingen, so steht den Arbeitern kein Anspruch auf Entschädigung für die ausfallende Arbeitszeit zu.“<sup>146</sup>



Handverladung im Steinbruch Gerhausen, ca. 1920

Verfehlungen gegen die Arbeitsordnung wurden mit einer Geldstrafe, die bis zur Hälfte des Tagesarbeitsverdienstes ausmachte, geahndet. Die Beträge wurden bei der vierzehntägigen Lohnauszahlung, die bar in Form von Lohntüten abgewickelt wurde, einbehalten.<sup>147</sup> Neuere Arbeitsordnungen nach 1923 legten auch für Arbeiterinnen die gleichen Bedingungen fest. Zahlreiche Bestimmungen und Strafmaßnahmen früherer Arbeitsordnungen entfielen, insgesamt ist ein liberaler Grundton spürbar.

Lediglich eine Passage ist unverändert geblieben:<sup>148</sup>

„Wer nicht pünktlich zur Arbeit kommt, hat keinen Anspruch auf Beschäftigung an diesem Tage.“<sup>149</sup>

# Soziale Frage und Arbeiterunruhen

Die politischen Umwälzungen, die zur Erstar-  
kung der Sozialdemokratie geführt hatten,  
stärkten auch das Selbstbewusstsein der  
Arbeiterschaft und der Gewerkschaften. Ausge-  
hend von Einkommen, die nahe dem Existenz-  
minimum lagen, konnten innerhalb kurzer Zeit  
Lohnsteigerungen mit nennenswertem Real-  
lohngeinn durchgesetzt werden. Die Lohnent-  
wicklung hatte bis auf die Jahre 1894 und 1902  
eine gleichförmige, von einem niedrigen Niveau  
ausgehende Aufwärtsentwicklung genommen.  
Durch Rationalisierungsmaßnahmen sank in  
der Deutschen Zementindustrie dennoch der  
Lohnanteil pro Tonne Zement von 5,56 Mark

im Jahr 1886 auf 4,61 Mark im Jahr 1913 und  
erreichte damit vor dem Krieg einen Tiefst-  
stand. In der Nachkriegszeit gelang es trotz  
aller technischer Neuerungen nicht mehr, den  
Lohnanteil pro Tonne Zement zu reduzieren.<sup>150</sup>

Im Februar 1919 war der Versand in Deutsch-  
land auf dem absoluten Tiefpunkt angelangt  
und auf 25 % der Vorkriegsproduktion gefallen.  
Viele Arbeiter mussten in den Werken mit  
Notstandsarbeiten beschäftigt werden. Im  
Jahr 1916 hatte Friedrich Schotts Sohn Ehrhart  
die Werksleitung in Leimen übernommen. Mit  
unkonventionellen Maßnahmen versuchte er,



Arbeiter der Portland-Cementfabrik Blaubeuren vor den Wohnhäusern im Zementdörfle, ca. 1920

den Betrieb aufrechtzuerhalten. Zur Schaffung größerer Lagerkapazitäten in den Klinkerlagern ließ er die Silodächer einschlagen und den Zementklinker bis unter das Außendach lagern. Damit die Rohmühle einigermaßen ausgelastet werden konnte, musste der Zweischichtbetrieb im Steinbruch auf eine Schicht reduziert werden. Betroffen waren 45 Arbeiter; 14 erhielten die Kündigung und zum März standen weitere Entlassungen an.<sup>151</sup> Schon vor dem Krieg hatte sich die SPD mit Friedrich Schott, der der Deutschen Volkspartei nahestand, Wortgefechte im Zusammenhang mit dem Organisationsrecht der Arbeiterschaft, dem sogenannten Koalitionsrecht, geliefert:

„[...] wir verlangen, dass endlich auch das gesetzlich gewährte Koalitionsrecht den Arbeitern nicht mehr länger vorenthalten wird. Viele Arbeiter mussten, da sie in der Umgegend keine Arbeit finden konnten, Leimen verlassen. Schon aus Humanität sollte die Schottsche Familie solche illegale Handlungsweise unterlassen. Erst kürzlich hat Herr Dr. [Ehrhart] Schott junior wiederum zehn Mann von der Packerei entlassen, weil sie sich organisierten, um einer Lohnreduzierung abzuwehren.

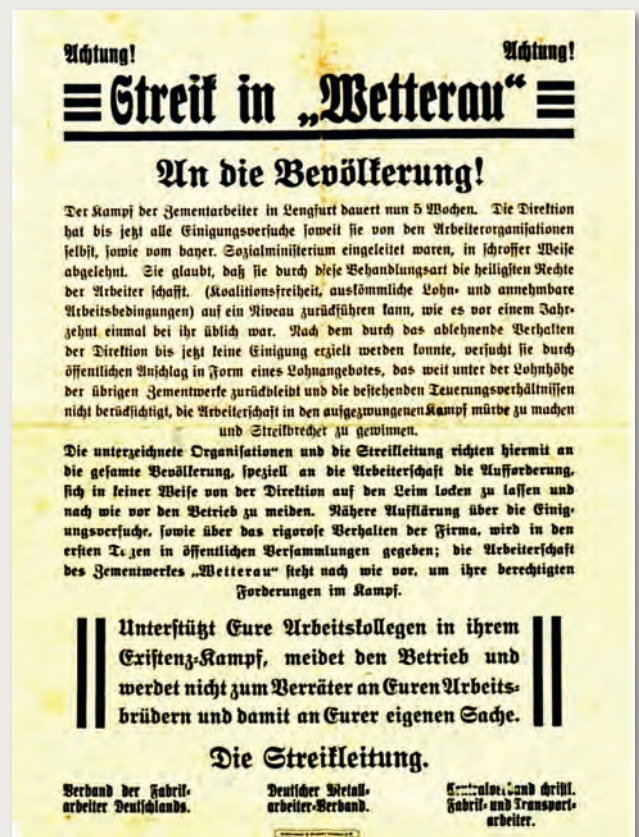
Dass diese Hiebe saßen, zeigte die Verlegenheit, mit welcher Herr [Friedrich] Schott antwortete. [...] Er habe gar nichts gegen das Koalitionsrecht; aber wer in seinem Betrieb sich nicht unterordne, der komme heraus. (Unliebsam sind Herrn Schott alle sozialdemokratisch und freigewerkschaftlich Organisierten.)“<sup>152</sup>

Das Beispiel macht deutlich, welche Spannungen zwischen organisierter Arbeiterschaft und den Herren Schott, aber auch zu Arbeitgebern allgemein, herrschten. Der Organisationsgrad der Arbeiterschaft in der Zementindustrie war traditionell gering und Streiks waren eher die Ausnahme. Warum das so war, ist bislang nicht eingehend untersucht worden.

Ein ungewöhnliches Ereignis belastete das Verhältnis der Arbeiterschaft zur Unternehmensleitung nachhaltig. In der Fuchsschen Waggonfabrik in Rohrbach bei Leimen hatten in den Morgenstunden des 8. Februar 1919 die Arbeiter die Arbeit niedergelegt und die Wiedereinstellung eines Meisters erzwungen.

Gegen 15 Uhr zogen 700 Arbeiter mit einer roten Fahne vor die Leimener Werkstore und forderten von Direktor Dr. Ehrhart Schott die Rücknahme von Kündigungen. Dieser erklärte, dass er mit dem gewählten Arbeiterausschuss und den betroffenen Steinbrucharbeitern darüber verhandeln wolle, nicht aber mit den Fuchsschen Arbeitern. Den Steinbrucharbeitern wurde erklärt, dass man ihre Kündigungen zurücknehmen könne, aber dann anderen kündigen müsse. Was nun folgte, beherrschte in ganzseitigen Berichten tagelang die Lokalpresse:

„Nachdem die Steinbrucharbeiter weggegangen waren, drohten die Arbeiter der Fuchsschen Waggonfabrik, alles zu demolieren, wenn man sie nicht vorlasse. Direktor [Ehrhart] Schott erklärte, es sollen drei Mann der fremden Arbeiter hereinkommen. Statt der drei Mann stürmten aber die ganzen Fuchsschen Arbeiter in das



Flugblatt zum Streikaufruf vom 11.4.1922 im Rahmen eines deutschlandweiten Arbeitskampfes der Zementarbeiter





Flugschrift von Friedrich Schott gegen die Gewerkschaften, 1919

Laboratorium, schlugen die Fensterscheiben entzwei, drückten die Türen ein und umringten Direktor Schott. Ein jugendlicher Arbeiter schlug ohne weiteres mit einem eisernen Geschirr den Direktor auf den Kopf, während andere auf den zu Boden fallenden einschlugen und eintraten. [...] Unter weiteren Bedrohungen – es fielen die Rufe: „Haut ihn!“, „Blut muss fließen!“ „Schlagt ihn tot!“ und vieles Ähnliche – wurde von dem Direktor die Zurücknahme der Kündigungen erpresst. Die vorher gegebene Versicherung, dann abziehen zu wollen, wurde aber nicht gehalten. Der Direktor wurde vielmehr gewaltsam an beiden Armen gefasst und in die Festhalle geschleppt, wo sich die Fuchsschen Arbeiter gesammelt hatten. Erst hier gelang es, nach einer nochmaligen Erklärung des Direktors, die Arbeiter der Fuchsschen Waggonfabrik zum Abziehen zu bewegen.“<sup>153</sup>

Während dieser Vorgänge waren zahlreiche Arbeiter mit einer roten Fahne in die Fabrik eingedrungen und hatten alle Meister und Arbeiter gezwungen, die Arbeit niederzulegen und die Maschinen abzustellen. Trotz sofortigen Entleerens der Dampfkessel entstanden an zahlreichen Leitungen und Ventilen Frostschäden. Die Fabrik stand daraufhin mehrere Tage still.<sup>154</sup>

Die Verarbeitung dieses Ereignisses und auch die seit Jahren schwebenden Konfliktfelder sorgten mehrere Tage für hitzige Diskussionen. Es kam auf Seiten der Arbeiterschaft zu Versammlungen mit bis zu 800 Personen, der kompletten Arbeiterbelegschaft.<sup>155</sup> Die Werkbeamten fassten ihrerseits eine Resolution ab und forderten die Bestrafung von Anführern. Schließlich gelang es Geheimrat Friedrich Schott ein weiteres Mal, die Stimmung zu seinen Gunsten zu wenden und die Situation zu beruhigen.<sup>156</sup>

Das Beispiel soll verdeutlichen, dass Streiks in der Zementindustrie und insbesondere im Heidelberg-Mannheim-Stuttgarter-Konzern bis dahin kaum Relevanz hatten. Gleichwohl sind auch Streiks in jenen Jahren aus Blaubeuren und dem späteren Konzernwerk in Lengfurt bekannt.<sup>157</sup>

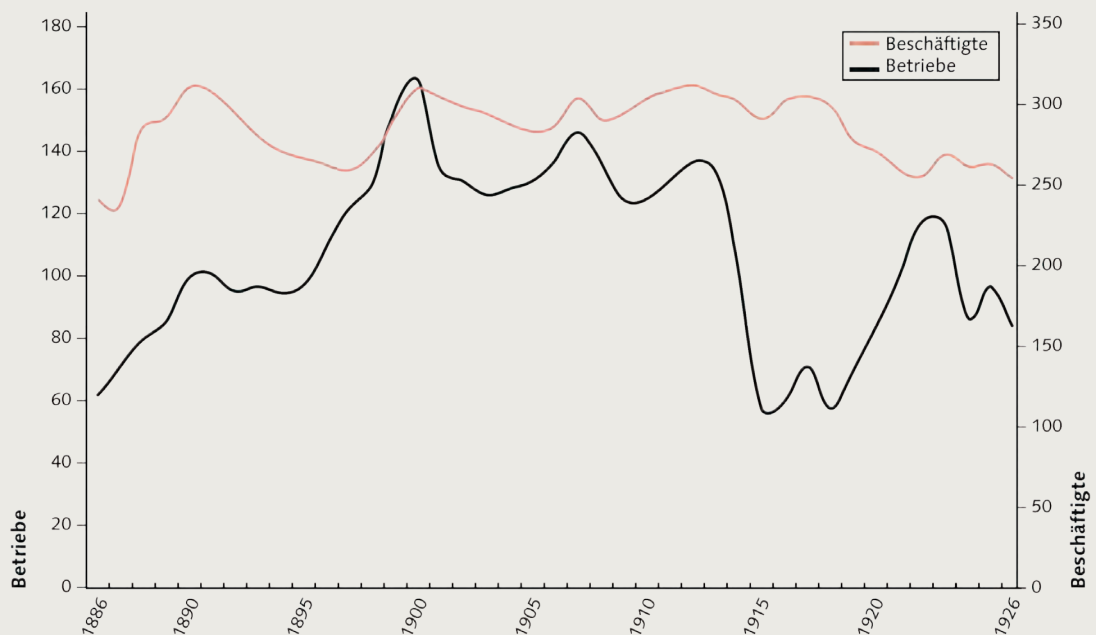
Bei allem Streit um Tarifangelegenheiten wurden aber in jenen Tagen unkonventionell von den Werksleitungen Hilfe in Form von Naturalien und Brennstoffen gewährt, um die große Versorgungskrise der Arbeiter zu mildern. Dazu wurde z.B. Gelände für den Kartoffelanbau zur Verfügung gestellt und Heizmaterial zu Selbstkosten abgegeben.<sup>158</sup>

# „Goldene Zwanziger Jahre“ und Weltwirtschaftskrise

Während des gesamten Ersten Weltkriegs waren die Drehöfen in Leimen und Mainz-Weisenau im Gegensatz zu anderen Werken des Unternehmens ständig in Betrieb. Da Schmierstoffe und andere Reparaturmaterialien jedoch knapp und von schlechter Qualität waren sowie zusätzlich Arbeitskräftemangel herrschte, unterblieben wichtige Instandhaltungsarbeiten. Um den Zementbedarf zu decken und Dividendenzahlungen zu ermöglichen, wurde dennoch alles unternommen, um die Produktion zu erhöhen.<sup>159</sup>

*Länger, als es die Leitung verantworten konnte, haben wir versucht, den Betrieb unseres Werkes Leimen aufrecht zu erhalten, trotz ungeheurer, sich vermehrender Schulden. Es ist uns unmöglich, die Löhne zu zahlen u. die Gelder zu schaffen, die die Arbeiter nötig halten. Wir müssen deshalb ab Montag, den 29. Oktober 1923, unsern Betrieb schließen. Die gesetzlichen Bestimmungen über Betriebsstilllegung sind gewahrt. Die Papiere werden unverzüglich fertig gemacht u. den Leuten zu gestellt.*  
Leimen, den 27. Oktober 1923

Ankündigung der Betriebsstilllegung in Leimen für den 29. Oktober 1923, da die Löhne nicht mehr ausgezahlt werden konnten, 27.10.1923.



Beschäftigte und Anzahl der Betriebe. Von einem Höhepunkt um die Jahrhundertwende von 160 Werken fällt die Zahl der betriebsfähigen Fabriken auf 60 im ersten Weltkrieg. Nach einer Erholungsphase bis zum Höhepunkt der Inflation drängt der einsetzende Wettbewerb unwirtschaftliche Werke aus dem Markt. Die Zahl der Beschäftigten pro Betrieb, die ein Maß für die Betriebsgröße darstellt, schwankt nach 1900 um den Wert 300, fällt aber nach Kriegsende stetig. Darin ist bereits die einsetzende Rationalisierung der 1920er-Jahre erkennbar.

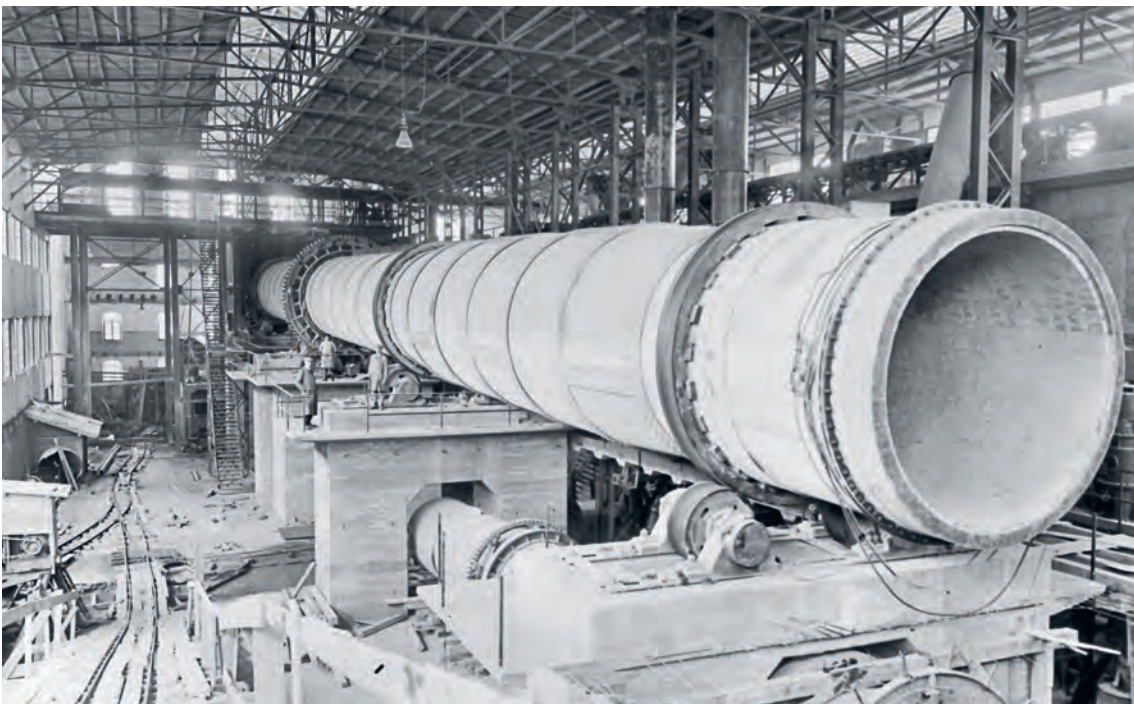
Errichtung der neuen Ofenhalle in Schelklingen, 1926



Das schlechte zur Verfügung stehende Material und der pausenlose Achtstundentag machten es unmöglich, den Ofenbetrieb schnell wieder in Schwung zu bringen.<sup>160</sup> Mit dem Jahr 1920 trat eine Trendwende ein und es kam bis 1922 zu einer kontinuierlichen Steigerung des Versands. 1923, auf dem Höhepunkt der Inflation, erfolgte ein vorübergehender Einbruch. In der Inflationszeit wurden nur die nötigsten Investitionen zur besseren Rationalisierung und damit Kostensenkung der Produktion getätigt. So wurde z.B. die Ofenabwärme für die Rohmaterialtrocknung genutzt, wodurch Brennstoffe eingespart werden konnten. Erst ab 1924, nach der Stabilisierung der Währung und der Freigabe der Ausfuhr, stieg der Absatz

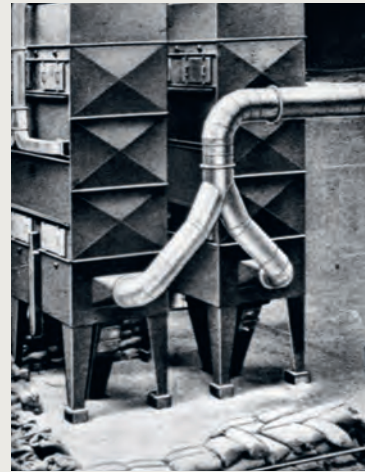
wieder. Von 74 Aktiengesellschaften im Jahr 1913 waren Ende 1923 noch 48 übrig. Auch die Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart Aktiengesellschaft (PCW HMS) legte drei ihrer Zementwerke still. Es waren die Werke Ehingen (1925), Neckarelz (1926) und Offenbach (1926), die seit Jahren keine Dividende mehr erwirtschaften konnten. Bei letzterem spielte auch die Tatsache eine Rolle, dass Friedrich Schotts ältester Sohn Otto, der dort Werksleiter gewesen war, im Krieg fiel.

Während der Kriegsjahre hatte das Leimener Werk insgesamt 80 Arbeiter und Beamte verloren. Andere hatten inzwischen das Rentenalter erreicht, sodass ein Mangel an quali-



Montage des Drehofens in Schelklingen, 1926





Erste Versuche mit Elektrofiltern im neuen Werk Burglengenfeld, ca. 1925

fiziertem Personal herrschte. Erschwerend kam hinzu, dass zwischen 1920 und 1926 fünf Meister krankheitsbedingt starben. Diese konnten nicht schnell ersetzt werden, was zum Teil daran lag, dass die Firmenleitung ihren Personalbedarf allein aus der Region decken wollte.<sup>161</sup>

Die Personalschwierigkeiten hielten lange Jahre an. Noch 1929 schrieb Dr. Ehrhart Schott in den Jahresbericht des Werks Leimen:

„Es war ausserordentlich schwer Ersatz zu schaffen, denn diejenigen Beamten, die man von auswärts erhielt, hatten nur geringen Wert und der Nachwuchs fehlte dadurch, dass wir in den Jahren 1907 bis 1914 34 Vorarbeiter an andere Werke abgegeben haben. [...] Noch heute fehlt uns noch ein energischer Meister für die Zementmühle, obwohl wir eine große Menge Meister von auswärts eingestellt haben, die wir immer wieder nach wenigen Monaten weiter-schicken mussten.“<sup>162</sup>

Von 1924 bis 1929, also in der Zeit von der Einführung der neuen Währung bis zur einsetzenden Weltwirtschaftskrise, wurden in der deutschen Zementindustrie ungeheure Summen in die Rationalisierung investiert. Der Übergang zu leistungsfähigeren Großmaschinen war ein Trend, der als eine Antwort auf die stark gestiegenen Löhne zu sehen ist. Die PCW HMS investierten im genannten Zeitraum in allen Konzernwerken 17 Mio Mark. Insbesondere das Schelklinger Werk wurde nach einem kompletten Umbau 1926 zum leistungsfähigsten Werk der Region mit 150.000 t pro Jahr ausgebaut. Das vollelektrifizierte Werk verfügte über einen Drehrohfen und Trockentrommeln mit

Kohlenstaubfeuerung. Trotz hoher Investitionen in die Konzernwerke waren deren Anlagen zu diesem Zeitpunkt alles andere als grundlegend modernisiert.<sup>163</sup> Das Werk Leimen konnte allerdings nicht von dieser Entwicklung profitieren, zum Teil war dies auch auf die personellen Schwierigkeiten zurückzuführen. Dabei ist zu bedenken, dass das Werk zu dieser Zeit auch Reparaturbetrieb für die anderen Konzernwerke war. Das Stammwerk blieb in seiner Anlagenstruktur auf dem Vorkriegsniveau stehen,



Loesche-Mühle in Blaubeuren, ca. 1925

während Werke wie Nürtingen, Schelkingen und das 1922 übernommene Zementwerk Lengfurt große Zuwächse erzielten. Dieser Umstand ist maßgeblich dem existierenden Syndikat zu verdanken, dass unterschiedliche Frachtkosten der Werke nivellierte und dadurch leistungsfähige Werke bremste.<sup>164</sup>

Auch die Firma Spohn investierte in dieser Zeit hohe Summen in maschinelle Anlagen. In Zeiten der Personalknappheit und des Kohlenmangels hatte man sich 1918 für den automatischen Schachtofen entschieden. Die bisherigen Schachtofen benötigten gegenüber den Ringöfen ca. ein Drittel mehr Personal, erwiesen sich aber beim Kohlenverbrauch ca. 20 % günstiger. Bis 1930 erfolgte die Elektrifizierung der Werksanlagen, die Errichtung von Zementsilos und der Kauf neuer Packmaschinen. Um die Leistungsfähigkeit des Werks zu erhöhen, war eine grundlegende Änderung der Produktionsverhältnisse nötig. Mit der Inbetriebnahme der automatischen Schachtofen zeigte sich, dass das Rohmehl feiner gemahlen werden musste.<sup>165</sup>

Auf eine Anfrage bei der Berliner Maschinenfabrik skizzierte Curt von Grueber, der Erfinder des automatischen Schachtofens, Anfang Februar 1931 in einem Brief den Aufbau einer zeitgemäßen Fabrikationsanlage. Von Grueber war der Überzeugung, dass eine Fabrik, die für den lokalen Bedarf mit einem 100-120 t Hochleistungsschachtofen mit Drehrost produziert, im Verbund mit einer Loesche-Mühle mit

Trocknerei auf der Rohseite und einer Loesche-Mühle auf der Zementseite, jedem anderen Ofensystem überlegen sei.<sup>166</sup>

In Größe und Anordnung war die Loesche-Mühle eine Neuheit in Deutschland. Die völlig neuartige Mühle konnte gleichzeitig mahlen und trocknen und ermöglichte einen bis dahin unerreichten Feinheitsgrad.<sup>167</sup> Bisher herrschte in der Rohmühle ein Gewirr von Transmissionen, Riemen, Staub und Lärm vor. Mit der Errichtung der neuen Mühle erhielt die Maschinenhalle ein neues Aussehen.<sup>168</sup>

Auf die kurze Phase der „Goldenen Zwanziger Jahre“ folgte ab dem Jahr 1928 eine tiefgreifende Rezession. Das Werk Leimen hatte 1929 eine Kapazität von 400.000 t, nur 250.000 t konnten jedoch versendet werden. Die Konzernwerke mussten daher versuchen, mit möglichst geringen Unkosten die geringe Auslastung zu überstehen. Ein eingeschränkter Betrieb stieß in Leimen auf große Schwierigkeiten. Bei einem Teilbetrieb der Öfen hätte der Dampf nicht ausgereicht, um das Rohmaterial und die Kohlen zu mahlen sowie die Öfen selbst anzutreiben. Deshalb musste das Werk durch monatweise Stillsetzung den Betrieb drosseln.<sup>169</sup>

Im Jahr 1931 lief das Werk nur vom 7. April bis zum 31. Oktober. Da die Beamten bislang auch in Stillstandzeiten weiterbezahlt wurden, ging man auch hier zu Lohnsenkungen und einzelnen Entlassungen über. Die Weihnachtsgratifikation 1931 fiel weg.<sup>170</sup>

Emaill-Schild der „Wetterau“, 1910



# Gleichschaltung im Nationalsozialismus



Friedrich Schott (\*27.12.1850 Gandersheim †20.2.1931 Heidelberg) mit Frau Emma, geb. Fischer (\*27.2.1852 Seesen †1.4.1928 Heidelberg), vor ihrem Wohnhaus in der Mülhstraße 8, heute Fehrentzstraße, 1926

Der ab 1929 als Folge des „Schwarzen Freitag“ einsetzende Niedergang der Weltwirtschaft verlangte nach einer handlungsfähigen Unternehmensführung. Seit 1916 hatten die Werksleiter Dr. Ehrhart Schott und Adolf Schott Vorstandspositionen inne. Adolf Schott, der Bruder des Geheimrats Schott, war schwer erkrankt.

Sohn Ehrhart war ein guter Chemiker und Techniker, aber offensichtlich kein Mann für den Vorsitz. Unter diesen Vorzeichen entschied der Aufsichtsrat, auf die durch Dr. Carl Vogel frei gewordene Stelle, den Chemiker Otto Heuer<sup>171</sup> zum Vorstandsvorsitzenden zu berufen.

Die fachliche Qualifikation von Heuer stand außer Frage. Im Jahr 1910 war er Generaldirektor der Portland-Cement- und Kalkwerke AG Schimischow in Oberschlesien geworden und bekleidete diese Stellung bis 1926. Danach arbeitete er für die Schütte AG im Bereich der Tonindustrie in Minden. Während der Zeit in Schimischow übernahm er eine Anzahl von Werken. Über den Aufkauf von Aktienpaketen der Zementwerke Groß-Strehlitz und Groschowitz von Grundmann bereitete er den Weg für die späteren Zusammenschlüsse der schlesischen Zementindustrie vor. Unter seiner Leitung in Heidelberg schlossen die PCW HMS dann auch einen Interessengemeinschaftsvertrag mit der Schlesischen Portland-Cement-Industrie AG in Oppeln bis 1936. Dieses Vertragswerk war noch wesentlich auf Friedrich Schotts Hinwirken entstanden.<sup>172</sup>

Am 20. Februar 1931 starb der Geheime Kommerzienrat Dr.-Ing. e.h. Dr. rer. nat. e.h. Friedrich Schott. Seit 1875 hatte er den Aufbau des Unternehmens vorangetrieben und war der spiritus rector vieler Verbände der deutschen Zementindustrie. Den Vorsitz im Aufsichtsrat übernahm der bisherige Stellvertreter Dr.-Ing. e.h. Friedrich Kirchhoff. Der letzte Vertreter der Familie Schifferdecker im Aufsichtsrat, Oberstleutnant a.D. Emil Anderst, starb ebenfalls wenige Jahre später, sodass sich auch neue Strukturen im Aufsichtsrat bildeten.





Dr.-Ing. Wilhelm Brans, ca. 1930

Unterdessen sank der Versand des Gesamtunternehmens im Jahr 1931 auf 397.000 t. In den Werken Leimen, Weisenau, Lengfurt, Burglenfeld und Nürtingen kam es periodenweise zu Betriebsstilllegungen. Die Werke Kiefersfelden, Münsingen und Schelklingen standen ganzjährig still. Ähnliches galt für das Jahr 1932, als der absolute Tiefstand der Produktion erreicht war. Selbst Leimen erreichte nur noch einen Versand, der dem Jahr 1903 entsprach.<sup>173</sup>

Die Arbeitsplätze auf den Werken waren, anders als heute, nicht weitgehend frei von politischer Propaganda. Wie schon gezeigt, kursierte sie in Form von Flugblättern und sicher auch als Meinungsäußerungen. Seit Dezember 1927 fungierte die „Werkszeitung“ mit ihrem „Politischen Rundfunk“ zudem als deutschnationales Sprachrohr.

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten hatte die NSDAP sogleich versucht, in den Werken sogenannte Betriebszellen einzurichten und Betriebsobmänner einzusetzen. Letztere wachten in den Werken über die politischen Einstellungen. Sie übten häufig dort, wo die Werksleiter selbst keine Nationalsozialisten waren, einen starken Druck auf diese aus.<sup>174</sup> Dr. Ehrhart Schott trat dem sofort entschieden entgegen und warf die Personen hinaus, da er auch in diesem Punkt keine äußere Einmischung im Betrieb duldete. Nicht nur durch diese Maßnahme war er ins Visier der NSDAP geraten. Als Förderer der sogenannten „wirtschaftsfriedlichen“ oder „gelben“ Gewerkschaften hatte er den Zorn sowohl der freien Gewerkschaften als auch der Nationalsozialisten auf sich gezogen. Am 5. Mai 1933 meldete die nationalsozialis-

tische Zeitung „Volksgemeinschaft“ schließlich triumphierend: „Der Zementkönig Dr. Schott in Schutzhaft“.<sup>175</sup>

Die NSDAP begründete diesen Schritt propagandistisch damit, dass Schott aufgrund großer Erregung innerhalb der Arbeiterschaft zu seinem eigenen Schutz inhaftiert worden sei. Unter dem Diktat der NSDAP blieb Dr. Schott nichts anderes übrig, als am 9. Mai 1933 von seinen Ämtern zurückzutreten.<sup>176</sup> Sofort nach seinem Rücktritt fand im Werk Leimen eine Betriebsversammlung statt, in der der Kommissar für Gewerkschaftsfragen Hormuth sprach:

„Was die Sozialdemokraten und die Kommunisten jahrelang der Arbeiterschaft versprochen aber niemals fertig brachten, ist in kürzester Zeit der Nationalsozialistischen Betriebszellenorganisation gelungen. Sie hat in einen Betrieb, dessen unsoziale Einstellung seit Jahren gerügt wurde, hineingeleuchtet und wird nicht weichen bis Ordnung geschaffen ist. [...] Mit dem Rücktritt des Dir. Dr. Schott dürfte endlich die ersehnte Beruhigung im Betriebe des Zementwerks eintreten. Wir unterlassen es nicht zu erklären, daß an der nationalen Einstellung des Dr. Schott nicht zu zweifeln ist. Umso bedauerlicher aber die Tatsache, daß Dr. Schott es nicht verstanden hat, den notwendigen sozialen Ausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herzustellen.“<sup>177</sup>

Im Vorstand der Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart gab es nach der „Beurlaubung“ von Dr. Ehrhart Schott und dem krankheitsbedingten Ausscheiden von Adolf Schott zum Jahresende 1933 zunächst nur geringe Veränderungen.



Vorstandsmitglied Adolf Schott (\*25.6.1873 Seesen †16.6.1934 Nürtingen) ging aus gesundheitlichen Gründen Ende 1933 in den Ruhestand.



Vorstandsvorsitzender Otto Karl Hermann Heuer (\*8.7.1877 Hecklingen †1960), 1939

Für letzteren kam Dr.-Ing. Wilhelm Brans aus Burglengenfeld bis Ende 1937 neu hinzu. Schon 1930 war aber Ernst Kobe für den Weisenauer Werksleiter Carl Schindler gekommen und er blieb bis Anfang 1945. Generaldirektor Otto Heuer war wenige Tage vor Dr. Schotts Verhaftung, am 1. Mai 1933, in die NSDAP eingetreten, was ihm gestattete, bis 1941 die Geschicke des Unternehmens zu leiten. Unmittelbar nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten war aber bereits ein Stimmungsumschwung im Geschäftsbericht zu merken. Im Bericht des Vorstands für das Jahr 1932 vom 17. Mai 1933 hieß es:

„Auch im Jahre 1932, einem Jahre, in dem das gesamte deutsche Wirtschaftsleben infolge der politischen Erschütterungen zusammenzubrechen drohte, ist es gelungen, die kaufmännischen und industriellen Aufgaben unserer Gesellschaft so zu lösen, dass der Besitzstand ungefährdet blieb. [...]

Wir haben es in Verfolg der Regierungsrichtlinien für notwendig erachtet, mit einem Teil unserer Werke schon im April und Mai in Betrieb zu gehen, d.h. also frühzeitiger, als es mit Rücksicht auf die vorhandenen Vorräte erforderlich gewesen ist. Wir wollen uns damit absichtlich und grundsätzlich in den Kampf unseres Volkes um Arbeit und Brot einschalten.“<sup>178</sup>

Die Agitation des nationalsozialistischen Regimes beschränkte sich jedoch nicht nur auf die Infiltration der Betriebe durch Parteimitglieder, sondern erstreckte sich auf das gesamte Wirtschaftswesen. Schon im Juli 1933 eröffnete das „Gesetz über Errichtung von Zwangskartellen“ und im Februar 1934 das „Gesetz zur Vorberei-

tung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft“ den Weg zu einer erneuten Zwangskartellierung. Unter Führung von Otto Heuer entstand der Zement-Bund, der ab Dezember 1937 als eigenständige Fachgruppe beim Reichswirtschaftsministerium geführt wurde. Außerdem gehörte er bald dem „Freundeskreis Reichsführer SS“ an, auch „Freundeskreis Himmler“ oder „Keppler-Kreis“ genannt.



Werkszeitung vom 14.1.1928





Mit Hakenkreuzen geschmückte Festhalle in Leimen am 1. Mai 1935

Der ungeheure Konjunkturschub, den das Baugewerbe in der Folge durch die staatlichen Arbeitsprogramme und Rüstungsprojekte bekam, führte schon 1933 zu einem merklichen Anstieg des Zementabsatzes. Die Investitionen in neue leistungsfähigere Öfen und Mühlenanlagen kamen jetzt voll zum Tragen.

Der Vorstandsbericht im Geschäftsbericht 1934 lässt viel Sympathie für die nationalsozialistische Staatsführung erkennen. Insbesondere die Zerschlagung der freien Gewerkschaften findet Zustimmung:

„In machtvoller und von größter Schaffensfreude getragener Energie ist das deutsche Wirtschaftsleben im Jahre 1934 unter der nationalsozialistischen Staatsleitung der Erstar-  
kung und dem Ziele seiner inneren Gesundung nähergeführt worden. [...] Im gleichen Grade

hat die Bauwirtschaft an der erfolgreichen Bekämpfung der Arbeitslosigkeit teilgenommen, wobei es konjunkturell von Wichtigkeit war, dass auf Grund des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934 die früheren Lohnkämpfe ausgeschaltet wurden, während die Lebenshaltungskosten zukünftig der Überwachung des Preiskommisars unterstellt werden.“<sup>179</sup>

Innerhalb der Werke schritt die politische Infiltration mit regelmäßigen wöchentlichen bis monatlichen Fahnenappellen voran. Meist schloss sich ein Gemeinschaftsempfang an, auf dem Reden von Hitler von den Reichsparteitagen über Radio zugeschaltet wurden. Typische, in den technischen Monatsberichten dokumentierte Ereignisse geben Auskunft über die nationalsozialistische Durchdringung der Belegschaft:

Fahnenhissen auf dem Silodach  
im Zementwerk Weisenau, ca. 1936







NSDAP-Musterbetrieb Zementwerk Weisenau. Das neu angelegte Sonnendach sollte ein Beispiel für die „neuen Wohltaten“ sein, die die neue „Ordnung der nationalen Arbeit“ versprach, ca. 1935.

„Am 18. März ds. Js. um 17 Uhr wurde in der Werkskantine ein Betriebsappell abgehalten. Am 27. März 1936, 16:00 Uhr, Gemeinschaftsempfang der großen Rede des Führers von den Kruppwerken aus. Am 28. März 1936 17:30 Uhr Teilnahme der geschlossenen Gefolgschaft an dem Fackelzug. Am 29. März ds. Js. um 8:30 Uhr geschlossener Abmarsch zur Wahl.“<sup>180</sup>

Insbesondere der 1. Mai wurde als „Feiertag der Nationalen Arbeit“ unter Beteiligung der gesamten „Gefolgschaft“ an den örtlichen Veranstaltungen begangen, die mit sogenannten Kameradschaftsabenden endeten. Die zum Teil neu geschaffenen Sozial- und Wascheinrichtungen spielten dabei eine große Rolle, in dem sie das hygienische Ordnungsprinzip bis hin zur „Rassenhygiene“ im Nationalsozialistischen Staat untermauerten.<sup>181</sup>

Für die Arbeiterschaft brachten die staatlichen Arbeitsprogramme zwar Beschäftigungssicherheit, doch wurde diese mit niedrigen Löhnen und Arbeitsverpflichtungen erkaufte.



Umzugswagen mit Modellen der Produktionsstufen: „Den deutschen Arbeiter seinem Volk erkämpft zu haben ist des Führers größter [größter] Stolz“, 1. Mai 1935.



Umzugswagen am 1. Mai 1935 vor dem Verwaltungsgebäude in Leimen, 1935

Die Löhne der Arbeiter und Arbeiterinnen fielen dadurch unter das Niveau des Jahres 1925. Die Mindestlohnfestsetzung war zwischen Männern und Frauen höchst unterschiedlich und nach Alter gestaffelt. So erhielten Arbeiterinnen mit 29 Reichspfennig nur etwa 60 % des Stundenlohnes eines ungelerten Arbeiters. Ein gelernter Arbeiter kam in derselben Altersklasse immerhin auf 60 Reichspfennig. Trotz anderer Bekenntnisse wandelte sich die NSDAP mehr und mehr zur Unterstützerin der Großindustrie, die Propaganda ideologisierte dagegen den „deutschen Arbeiter“ und dessen Funktion für die „nationale Arbeit“.<sup>182</sup>



Frauen bei der Qualitätskontrolle in der Ziegelei Cannstatt bei Stuttgart, ca. 1935



Siedlungsbau. Dr. Friedrich-Kirchhoff-Siedlung in Weisenau, 1936



Ausbildungsraum über der Lehrwerkstatt in Leimen. Im Hintergrund das Bild des „Führers“, 1935

Die Zementindustrie war im nationalsozialistischen Deutschland zu einer Schlüsselindustrie aufgestiegen. Die günstige wirtschaftliche Entwicklung, die die Zementindustrie durch die staatlichen Baumaßnahmen nahm, blieb bei der Firmenleitung und den Beschäftigten nicht ohne Auswirkungen. Die Zustimmung zum Kurs der Reichsregierung war allerorts erkennbar.<sup>183</sup>

Die bereits Ende der 1920er-Jahre begonnenen technischen Umbauarbeiten wurden jetzt intensiviert. Mit Energie gingen nun die Arbeitsdienste daran, auch das äußere Erscheinungsbild der Werke den nationalsozialistischen Fiktionen von Ordnung und Sauberkeit anzupassen. Insbesondere die Lehrwerkstätten und Sozialeinrichtungen erfuhren eine grundlegende Modernisierung. Neue Lehrwerkstätten entstanden auf der Westseite des Leimener Werks.<sup>184</sup>

Die Betriebsordnung des Jahres 1938 forderte ein bedingungsloses Bekenntnis zum nationalsozialistischen Staat für die Zugehörigkeit zum Unternehmen. Dabei übernahm der Werksleiter die Führerrolle im Betrieb:

„Führer und Gefolgschaft des Betriebes bilden eine nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft, die auf der Grundlage des gegenseitigen Vertrauens, der Treue und der Ehre aufgebaut ist.

Vorbehaltloses Bekenntnis zum nationalsozialistischen Staat und Einsatzbereitschaft für die Volksgemeinschaft sind daher unerlässliche Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur Betriebsgemeinschaft.“<sup>185</sup>

Diese umfassende Kontrolle führte dazu, dass jede kritische Äußerung und Handlung gegen

„Volk, Partei und Staat“, wie es im gängigen Sprachgebrauch hieß, verfolgt wurde. Die Folgen reichten von Entlassung bis zur Inhaftierung durch die SS.

Von allen „Gefolgschaftsmitgliedern“ unter 35 Jahren wurde erwartet, dass sie sich der Partei oder ihren Gliederungen zum aktiven Dienst zur Verfügung stellten. Eine Teilnahme an regelmäßigen Betriebsappellen sowie die politischen, weltanschaulichen und berufsbezogenen „Schulungen“ der Einheitsgewerkschaft „Deutsche Arbeitsfront“ (DAF) waren selbstverständliche Pflicht.<sup>186</sup>

Aber damit nicht genug: „Die Pflicht zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit erfordert, dass jedes Gefolgschaftsmitglied von den Möglichkeiten zur körperlichen Ertüchtigung in Betriebssportstätten, in den nationalsozialistischen Formationen, in KdF-Sportkursen [„Kraft durch Freude“, Unterorganisation für Erholung und Freizeitgestaltung der DAF] oder in Sportvereinen Gebrauch macht.“<sup>187</sup>

Die propagandistischen Aktivitäten der NSDAP und ihrer Unterorganisationen bestimmten somit den gesamten Betriebsablauf. Wer am sogenannten „Reichsberufswettkampf“ teilnahm, wurde mit einem Tag Sonderurlaub belohnt.<sup>188</sup>

Im Jahr 1937 war Vollbeschäftigung erreicht. Von diesem Zeitpunkt an kam es zu einer Verknappung von Arbeitskräften. Als Reaktion darauf wurden die betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen forciert. Die sich seit Jahren abzeichnende Tendenz des Übergangs auf leistungsfähige Großaggregate in der Roh- und



Neue Wascheinrichtung in Weisenau, ca. 1935

Zementmühle sowie bei den Öfen wurde jetzt konsequent verfolgt.<sup>189</sup>

Der Beifall der Unternehmerschaft blieb angesichts der Erfolge dabei selbstverständlich nicht aus.<sup>190</sup> Auch die Firma Spohn wurde in den Strudel der nationalsozialistischen Agitationen hineingezogen. Im jährlich zum 1. Mai erscheinenden Magazin, „Der Spohn-Zement“, für dessen Inhalt Betriebsleiter Paul Hemscheidt verantwortlich zeichnete, gab die „Werkschar“ unbekümmert und siegessicher ihre Parolen ab:

„Die Werkschar fördert alles, was der Betriebsgemeinschaft dient und bekämpft alles, was der Betriebsgemeinschaft schadet. Sie ist die beste Hilfe des Betriebszellenobmanns und das Bindeglied von der Gefolgschaft zu dem Betriebsführer. [...] Ihre hauptsächliche Aufgabe ist immer die weltanschauliche Durchdringung

des Betriebes. [...] Ein Weg zur Durchdringung des Betriebes mit dem nationalsozialistischen Gedankengut ist die kulturelle Arbeit, die Ausgestaltung unserer Feiern. [...] In unseren Kampfliedern muss der Marschtritt der Kolonnen des Dritten Reiches zu hören sein.“<sup>191</sup>

Ab dem Jahre 1936 lieferte das Werk Blaubeuren als eines der Ersten Deckenzemente für den Reichsautobahnbau und erreichte bei der Lieferung von Hochwertzementen einen Spitzenplatz. Während beispielsweise der Anteil der Deckenzementlieferungen aller Werke der Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG im 1. Halbjahr 1936 bei 8,6 % ihres Gesamtkontingentversands lag, betrug deren Versandanteil in Blaubeuren 35 %. Der Autobahnbau war im Wesentlichen für die stark gestiegenen Gewinne des Werks Blaubeuren verantwortlich, behinderte aber auch verschiedene Geschäftsfelder des Unternehmens.<sup>192</sup>



Reichsberufswettkampf in der Schlosserei im Werk Blaubeuren, 1937



Ausstellungsstand des Zementwerks Burglengenfeld auf einer Gewerbeausstellung, ca. 1935



# Kriegswirtschaft und Interessengemeinschaften



Sackverladung in Bahnwaggons in Leimen, 1935

Die zahlreichen Übernahmen und Fusionen hatten dem Unternehmen den langen Namen Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG gebracht. Im Jahr 1938 entschied man sich, für die Neufirmierung „Portland-Zementwerke Heidelberg Aktiengesellschaft“.

Seit Jahren war es ein Ziel des Heidelberger Konzerns, die Portland-Cementfabrik Blaubeuren enger an sich zu binden, was nicht zuletzt an der guten Qualität des Zements lag. Schon seit 1918 verfügte man über ein Drittel

des Aktienkapitals, bis 1938 wurde es schließlich auf 42,82 % aufgestockt.

Die in Blaubeuren ansässige Portland-Cementfabrik, Gebrüder Spohn, wurde bereits 1904 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. An dieser beteiligten sich die Portland-Cementwerke Heidelberg und Mannheim sowie das Stuttgarter Immobilien- und Baugeschäft. Die Blaubeurer Fabrik erreichte im Heidelberger Konzern in der Folge eine herausragende Stellung; als Vorstände und Aufsichtsratsvorsitzende waren

die Spohns in leitenden Positionen tätig. Ihre Geschichte ist im Buch „... eine Fabrik verschwindet“ umfassend dargestellt.<sup>193</sup>

Beim Zementverkauf über den Süddeutschen Cementverband hatte es von Seiten Spohns Klagen über Nachteile für dessen Kundenbeziehungen gegeben. Über Jahrzehnte hinweg hatte das Werk Blaubeuren im bayerischen Schwaben und in Oberbayern einen starken Kundenstamm aufgebaut. Vor allem der Heidelberger Konzern drängte die Süddeutschen Zementverkaufsstellen, den Versand möglichst werksnah zu organisieren und seine in Unterlieferung befindlichen Werke Marienstein, Burglengenfeld und Kiefersfelden mit Aufträgen zu versorgen. Das Spohnsche Werk war dagegen seit 1927, bis auf das Jahr 1931, jeweils zum Jahresende beim Süddeutschen Cementverband in Überlieferung gekommen. Vergeblich hatte der Vorstand des Werks dort eine Erhöhung der Versandkontingente gefordert. Klagen von Kunden, dass über die Münchner Verkaufsstelle kein Spohn-Zement zu erhalten wäre und man schon für eine Lieferung einen „besonderen Herrgott“ brauche, hatten schon im Sommer 1932 den heftigen Protest des Vorstands der Blaubeurer Zementfabrik hervorgerufen.

Kurioserweise lag die Ursache des Streits in der guten Qualität des Spohn-Zements. Da bereits die näherliegende Stuttgarter Verkaufsstelle ständig eine dem Spohn-Kontingent entsprechende Menge nachgefragt hatte, war im Münchner Raum Spohn-Zement zur Mangelware geworden. Aus diesem Grund duldete der Süddeutsche Cementverband auch die ständigen Überlieferungen durch Spohn, versuchte aber andererseits, den Kunden möglichst Ersatzmarken anzubieten.<sup>194</sup>

Nachdem sich die Heidelberger beim Süddeutschen Cementverband für ein zusätzliches Kontingent von 1.200 Wagen im Jahr 1936



Dr. Friedrich Kirchoff (\*12.7.1859 Iserlohn †16.10.1953 Iserlohn), Aufsichtsratsvorsitzender 1933-1943, danach Ehrenvorsitzender, ca. 1920

und in den Folgejahren eingesetzt hatten, war Spohn zu Gesprächen bereit. Die im Oktober 1938 begonnenen Verhandlungen hatte der Heidelberger Konzern zunächst mit der Absicht einer Vollfusion geführt, der sich die Familie Spohn aber widersetzte.<sup>195</sup> Nach zweimonatigen Verhandlungen schloss Spohn mit den Portland-Zementwerken einen Interessengemeinschaftsvertrag ab, wodurch Heidelberg die volle Weisungsbefugnis über die geschäftliche Tätigkeit zufiel. Im Gegenzug erhielt die Familie Spohn zwei Aufsichtsratssitze für Richard Spohn, Neckarsulm, und Dr. Georg Spohn, Blaubeuren. Die Interessengemeinschaft wurde von einem Direktorium, bestehend aus Dr. Friedrich Kirchoff, Otto Heuer, Richard Spohn und Dr. Georg Spohn, geleitet.<sup>196</sup>



Sackverladung im Zementwerk Nürtingen, 1938



Arbeitsdienst in Mannheim, im Hintergrund einer der ersten Vögele-Fahrmischer, ca. 1935

Neben dem Autobahnbau hielten die gewaltigen Rüstungsmaßnahmen und Kriegsvorbereitungen der Nationalsozialisten mit etwa 60 Mrd RM die Baukonjunktur auf Hochtouren. Allein der Bedarf für den Westwall und die Wehrmacht belief sich 1938 auf 8,4 Mio t, daneben fiel der Bedarf für die Reichsautobahnen mit 1,8 Mio t bescheiden aus. Die deutsche Zementindustrie war somit frühzeitig in die Vorbereitungen für den Krieg hineingezogen worden.

Anders als im Ersten Weltkrieg wurde sie daher „rechtzeitig“ als „kriegswichtig“ eingestuft. Per ministerieller Weisung vom 30. August 1939 blieben sämtliche Zementwerke nach dem Kriegsausbruch im September 1939 in voller Produktion, um den Bedarf an Luftschutzbunkern, Rollfeldern, Kasernen etc. decken zu können. Zur besseren Überwachung der Rüstungsaufgaben und Produktionsziele wurde auf Anordnung des Reichswirtschaftsministeriums vom 12. Oktober 1940 der „Deutsche Zementverband“ mit Zwangsmitgliedschaft für alle deutschen Werke gegründet.<sup>197</sup>

Bis Anfang des Jahres 1940 hatten die meisten Werke nur geringe Einschränkungen der Produktion, obwohl bereits ein durch die Kriegsverhältnisse bedingter Abfall der Leistungsfähigkeit zu verzeichnen war. Die Bewirtschaftung der notwendigen Roh- und Hilfsstoffe, insbesondere von Kohle und Strom, und die Verknappung des Betriebs- und Reparaturmaterials ließen in den folgenden Jahren die Zementerzeugung weiter absinken.<sup>198</sup>

Durch Einberufungen fehlten aber bald Arbeitskräfte in allen Betriebsabteilungen. Ein Beispiel aus Burglengenfeld steht stellvertretend für

die Situation in den meisten Konzernwerken. Über die durch das Arbeitsamt zugewiesenen Arbeitskräfte schreibt der Werksleiter im April 1940 folgendes:

„Seit Anfang April haben wir 20 serbische Kriegsgefangene zugewiesen bekommen, für die wir im Werk ein gutes Lager mit Küche eingerichtet haben. Diese Zuweisung war dringend notwendig, da wiederum 15 Gefolgschaftsmitglieder zum Wehrdienst eingezogen wurden. Es sieht fast so aus, als ob wir diese 20 Serben wieder abgeben müssten, da laut einer Verfügung von Reichsmarschall Hermann Göring staatliche Balkan-Gefangene der Landwirtschaft zugewiesen werden sollen. Dies würde für uns eine Katastrophe bedeuten, da wir mit den geringen Arbeitskräften und dem hohen Krankenstand unserer Belegschaft unmöglich die uns gestellten Aufgaben erfüllen können.“<sup>199</sup>

Einen Monat später wurden die Serben abgezogen und als Ersatz sechs Belgier dem Werk zugewiesen. Auch in der Folge bleibt die Beschaffung ausländischer Arbeitskräfte für das Werk ein Problem:

„Da uns trotz aller Bemühungen keine weiteren Kriegsgefangenen angewiesen werden konnten, haben wir beim Arbeitsamt Regensburg 20 ausländische Arbeitskräfte beantragt und unser Gefangenenlager für die Unterbringung entsprechend hergerichtet. Obgleich die ausländischen Arbeitskräfte uns viel teurer zu stehen kommen, sind wir doch gezwungen, uns irgendwelche Arbeitskräfte zu sichern. Bisher haben wir aber leider noch keine Zuweisung bekommen und wir sind auch hier, wie bei den Kriegsgefangenen, sehr skeptisch.“<sup>200</sup>





Herstellung von Betondeckenbalken im Betonwerk Leimen. Frauen waren im Betonwerk immer wieder beschäftigt, ca. 1946.

Mit zunehmender Dauer des Kriegs bereitete die hohe Zahl der Einberufungen immer größere Probleme. Obwohl zahlreiche Personen Unabkömmlichkeitsstellungen innehatten, reichten die Arbeitskräfte bald nicht mehr aus, um das Produktionsoll zu erfüllen. Zunehmend kamen neben Kriegsgefangenen Zivilarbeiter und Zivilarbeiterinnen aus den besetzten Gebieten Osteuropas zum Einsatz. Die zivilen Arbeitskräfte kamen auf Anforderung über die Arbeitsämter, wobei sich die Anwerbemethoden in den besetzten Ostgebieten immer stärker radikalisierten, je länger der Krieg dauerte.

In einer frühen Phase war die Anwerbung mit regulären Arbeitsverträgen noch auf freiwilliger Basis erfolgt, wobei die Betroffenen meist aber aufgrund großer materieller Not einwilligten. Später erhielten die Arbeitsaufenthalte aber mehr und mehr den Charakter von Zwangsarbeit, da die Arbeitsverhältnisse nicht aufgelöst werden konnten.<sup>201</sup>

Im Juni 1942 beschäftigte das Werk Blaubeuren neben 148 deutschen Arbeitern und Lehrlingen 28 Kriegsgefangene, hauptsächlich Franzosen. Trotz des Einsatzes von Kriegsgefangenen sowie Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeitern sanken auch dort die Produktionszahlen. Zum Ausgleich für den Absatzeinbruch beim Zement verstärkte man die Düngekalkproduktion auf 52.000 t. Der vorübergehende Einbruch des Zementabsatzes und die sich verschärfenden Versorgungsprobleme führten im gleichen Jahr zur Schließung des modernen Schelklinger Werks.<sup>202</sup>

Das Werk Leimen war wie alle Zementwerke als kriegswichtiges Unternehmen von Einberu-

fun gen bis zum Frühsommer 1940 weitgehend verschont geblieben. Zugleich versuchte man durch verstärkten Einsatz von Frauen, den sich allmählich bemerkbar machenden Arbeitskräftemangel auszugleichen, was aber ideologischen Schwierigkeiten begegnete. Dennoch arbeiteten bis Oktober 1944 24 deutsche Frauen im Zementwerk. Bis März 1944 waren durchschnittlich 50 Kriegsgefangene, Zivilarbeiter und Zivilarbeiterinnen beschäftigt, insbesondere aus Italien, Frankreich und den Niederlanden. Durch stark gestiegene Rüstungsaufträge, vor allem im Betonwerk, kamen im März 1944 allein 25 sogenannte „Ostarbeiterinnen“ hinzu. Insgesamt waren in den Jahren 1942 bis 1945 dort insgesamt 48 Ostarbeiterinnen beschäftigt. Die durchschnittliche Gesamtzahl der ausländischen Arbeitskräfte stieg zum Kriegsende kurzzeitig auf über 150 Personen.<sup>203</sup> Ganze Verbotskataloge regelten den Umgang mit Kriegsgefangenen und ausländischen Arbeitskräften und stellten Übertretungen unter strenge Strafen.

Die Lebensbedingungen der einzelnen Ausländergruppen waren durch eine bis in Kleinigkeiten reglementierte Hierarchie gekennzeichnet. Arbeiter aus den besetzten Westgebieten und den verbündeten Ländern mussten zwar ebenfalls überwiegend in Lagern leben, erhielten aber etwa die gleichen Löhne und Lebensmittelrationen wie deutsche Arbeiter. Die Arbeitszeit betrug auch für die deutschen Arbeitskräfte täglich zehn Stunden bei sechs Arbeitstagen.<sup>204</sup> Der Einsatz sowjetischer Kriegsgefangener und Ostarbeiter rief in der Industrie verschiedene Schwierigkeiten hervor. Die Lebensmittelrationen für diese Personengruppen waren so gering, dass sie ihr Arbeitssoll nur schwerlich

zu erfüllen vermochten. Oft kamen die sowjetischen Kriegsgefangenen in einem so schlechten gesundheitlichen Zustand in den Werken an, dass sie nicht eingesetzt werden konnten. Die bisher bekannten und ausgewerteten Quellen vermitteln allerdings nur ein sehr lückenhaftes Bild über die Unterbringung und Behandlung der Kriegsgefangenen und Ostarbeiter.



Metallspende aus Pokalen des Leimener Arbeitervereins zum Geburtstag des „Führers“. Allerdings waren die Pokale nur zu propagandistischen Zwecken zusammengestellt worden, da sie größtenteils noch vorhanden sind, 1940.

Weiterhin wurden höchstwahrscheinlich keine Insassen von Konzentrationslagern in den Werken beschäftigt.

Die Führung des Unternehmens war überwiegend damit beschäftigt, die Vorgaben aus den Rüstungsplänen zu erfüllen. Als Otto Heuer 1941 in den Ruhestand ging, übernahm Dr. Josef Kellerwessel im November den Vorstandsvorsitz. Die 1937 zu stellvertretenden Vorstandsmitgliedern berufenen Herren Dr. Fritz Gramespacher (bis Ende 1942) und Dipl.-Ing. Erich Schmidt wurden zu ordentlichen Mitgliedern. 1939 kam Emil Scheck als weiterer Stellvertreter hinzu (ab 1941 bis 1945 Vorstand). Als Dipl.-Ing. Erich Schmidt 1940 im Krieg fiel, wurde Dr. Werner Koch aus Heidelberg zu seinem Nachfolger als Stellvertreter bestellt (ab 1941 bis 1945 Vorstand).<sup>205</sup>

Im Juni 1943 ging Dr. Friedrich Kirchhoff in den Ruhestand und wurde zum Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats ernannt. An seine Stelle trat Dr. Hans-Lothar Frhr. v. Gemmingen-Hornberg aus Saarbrücken.

Im letzten noch im Krieg verfassten Geschäftsbericht für das Jahr 1943 ist noch viel von Pflichterfüllung die Rede:

„Durch den unermüdlichen Einsatz unserer gesamten Arbeitsgemeinschaft ist es uns im Berichtsjahr gelungen, den erhöhten kriegsbedingten Anforderungen vollauf gerecht zu werden und auch ein vertragsmäßig befriedigendes Ergebnis zu erzielen. Betriebsführer und Gefolgschaft gebührt besonderer Dank und Anerkennung für die unter erschwerten Verhältnissen geleistete Arbeit. Alle haben sich, gleich ihren an der Front stehenden Kameraden vorbildlich für den Dienst am Vaterland eingesetzt.“



Französische Kriegsgefangene im Zementwerk Nürtingen, 1944

Im gleichen Bericht wurde auch Wert auf die erhaltenen Ehrungen der Partei gelegt:

„Auch im Jahre 1943 tragen unsere Werke Weisenau und Lengfurt als Nationalsozialistische Musterbetriebe die goldene Fahne, wobei Werk Weisenau außerdem zum Kriegs-Musterbetrieb ernannt worden ist. Ferner wurden wiederum die Werke Leimen, Blaubeuren, Schelklingen, Kiefersfelden, Burglengenfeld, Cannstatt und Lochhausen mit dem Gaudiplom für hervorragende Leistungen ausgezeichnet.“<sup>206</sup>

Im Verlauf des Jahres 1944 ging der katastrophale Krieg seinem Ende entgegen. Der Gesamtversand der Heidelberger Werke hatte sich von 1938 bis 1944 halbiert. Die unmittelbaren Kriegseinwirkungen, der Wegfall zahlreicher weiterer Arbeitskräfte, der Zusammenbruch des Verkehrs sowie die Beschaffung des Roh- und Ersatzmaterials führten zu immer verschärfteren Arbeitsbedingungen. Trotzdem erreichten Erzeugung und Versand mit 90.000 t noch nahezu die Höhe des Vorjahres. Engpässe bei den Transportkapazitäten bewirkten, dass beispielsweise die Anlieferung von Gips und Kohle zeitweilig zum Erliegen kam und so auch

große Rüstungsprojekte der Organisation Todt nicht mehr bedient werden konnten. Um unter diesen Umständen überhaupt noch Zement produzieren zu können, musste zur Erfüllung des Produktionsolls der Anteil der Hochofenschlacke ständig erhöht werden. Doch auch diese stand nicht ausreichend zur Verfügung.<sup>207</sup>

Die Leistungssteigerung in den letzten beiden Kriegsjahren war nur durch den intensiven Einsatz von Kriegsgefangenen sowie Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeitern möglich. Als eines der ersten Unternehmen hat sich die HeidelbergCement AG an der im Jahr 2000 gegründeten Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ zur Entschädigung der Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeiter beteiligt. Die Recherchen dafür ergaben trotz schwieriger Quellenlage, dass von einem Personenkreis von insgesamt 1.000 Betroffenen ausgegangen werden muss, deren Aufenthaltsdauer aber nur sehr ungenau festgestellt werden kann.



# Die „Stunde Null“ und der Wiederaufbau

Den Zusammenbruch im Frühjahr 1945 überstanden die meisten Werke weitgehend unbeschadet. Sachschäden erlitten vor allem das Zementwerk Mainz-Weisenau und die Ziegelei Cannstatt sowie Gebäude in Offenbach, Stuttgart und Mannheim.<sup>208</sup> Die Werke waren allerdings von Plünderungen und der Beschlagnahmung von Vorräten und Räumen betroffen. Je nachdem, in welcher Besatzungszone die Werke lagen, konnten sie jedoch nach kurzem Stillstand schnell wieder den Betrieb aufnehmen. Besonders die amerikanische Militärregierung war an der raschen Aufnahme der Baustoffproduktion interessiert. Allerdings waren die Maschinen und Gebäude in den Werken durch den Raubbau der Kriegsjahre vollkommen heruntergewirtschaftet. Einer raschen Produktionssteigerung standen einerseits Engpässe in der Kohle- und Stromversorgung entgegen, andererseits fehlte qualifiziertes Personal. Ein Großteil der früheren Beschäftigten war im Krieg gefallen oder befand sich in Kriegsgefangenschaft.

Andere konnten als Folge der Entnazifizierung nicht eingesetzt werden. Nach einem Gesetz der Militärregierung wurden belastete Personen ihrer Leitungsfunktionen, z.B. als Ingenieure, Meister oder Vorarbeiter, enthoben. Sie durften nur noch in einem untergeordneten Arbeitsverhältnis weiter beschäftigt werden.<sup>209</sup>

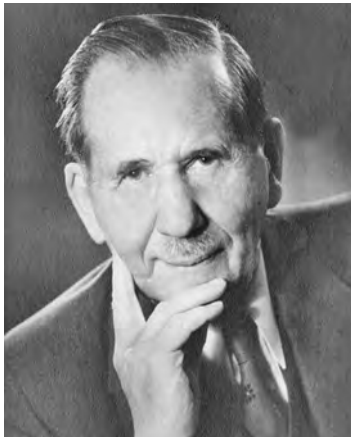
Innerhalb von wenigen Monaten wurde der gesamte Vorstand entlassen. Im Oktober 1945 übernahm der inzwischen 66-jährige Dr. Ehrhart Schott zusammen mit zwei weiteren Treuhändern die Leitung des Unternehmens. Im März 1946 wurden diese drei Treuhänder durch einen ersetzt und Dr. Schott durch den inzwischen



Das neue Firmenlogo mit dem Löwen im Achteck von 1938 wurde im Jahr 1948 erneut angemeldet.

wieder in Funktion getretenen Aufsichtsrat zum Vorstandsmitglied bestellt. Bis 1949 trug er die alleinige Verantwortung für den Wiederaufbau des Unternehmens und die Wiederaufnahme der Produktion.<sup>210</sup>

Im Jahr 1950 wurde Prof. Dr. Kurt Schmaltz in den Vorstand bestellt, wo er über 20 Jahre als Sprecher vor allem betriebswirtschaftliche Akzente setzte.<sup>211</sup> Eine der größten Schwierigkeiten war die Neubesetzung der Werksleiterposten, um die Produktion rasch wieder voranzubringen.<sup>212</sup>



Dr. Ehrhart Schott  
(\*31.7.1879 Heidelberg †19.4.1968  
Heidelberg), Werksleiter in Leimen  
1911-1933, Vorstand 1916-1933  
sowie 1946-1954, ca. 1949



Richard Spohn  
(\*22.8.1880 Ravensburg †20.9.1959  
Neckarsulm) Aufsichtsrat  
1939-1958, Aufsichtsrats-  
vorsitzender 1946-1958, 1950



Prof. Dr. Kurt Schmaltz  
(\*14.7.1900 Saargemünd †16.2.1995  
Heidelberg), Sprecher  
des Vorstands 1950-1970,  
Mai 1954

Die zerstörten Nachrichten- und Verkehrsverbindungen führten bei den weit verstreuten Betriebsstätten ebenfalls zu großen Problemen. Die Zeit zwischen Kriegsende und Währungsreform 1948 war von Zwangsbewirtschaftungsmaßnahmen bestimmt. Nach Überzeugung der Siegermächte hatte die Großindustrie maßgeblich zum Aufbau des „Dritten Reichs“ beigetragen. Deshalb sollten Eingriffe in die Wirtschaftsstrukturen erfolgen, „um die gegenwärtige übermäßige Konzentration der Wirtschaftsmacht [...] zu vernichten.“ Die bereits auf der Potsdamer Konferenz beschlossene Dekartellisierung der deutschen Wirtschaft durch die Siegermächte führte im Bereich der Zementindustrie zur Auflösung der Verkaufsverbände.<sup>213</sup>

Dies hatte zur Folge, dass die gesamte Versandorganisation neu aufgebaut werden musste. Die Einschränkungen durch die Zonengrenzen, die Kontingentierung und die begrenzten Produktionsmöglichkeiten der Werke führten dazu, dass die Kunden direkt im Werk kauften. Dadurch entstand eine dezentrale Verkaufsorganisation. Aufgrund des Mangels an Eisenbahnwaggons verlagerten sich außerdem die Transporte zunehmend auf Lkws.<sup>214</sup>

Eine andere strukturelle Verschiebung im Absatz wurde durch die Verkehrsgesetzgebung ausgelöst. Zum Schutz des Schienen- und Schiffsverkehrs wurde 1952 zeitweilig eine Sondersteuer auf Lkw-Transporte erhoben.<sup>215</sup> Einigen Kunden, die Zement mit dem eigenen Lkw abholen wollten und deren Wohnsitz mehr als 50 km Luftlinie vom Werk entfernt lag, wurde die sogenannte Werkfernverkehrsteuer aufgebürdet. Um diese Kunden nicht zu verlieren,

mussten die Zementwerke Kundenauslieferungslager einrichten. Das Verkaufsnetz wurde dadurch wesentlich erweitert und machte neue organisatorische Maßnahmen, wie die Einrichtung von eigenen und fremden Lagern sowie von Umschlagsanlagen für Losezement, notwendig.<sup>216</sup>

Mit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949 stand dem wirtschaftlichen Wiederaufstieg nichts mehr im Wege. Im Jahr 1950 begann ein beispielloser Boom für die deutsche Zementindustrie. Ursache war die hohe Bautätigkeit, die zwischen 1950 und 1965 um 600 % stieg. Der bundesdeutsche Zementabsatz vervierfachte sich im selben Zeitraum.<sup>217</sup>

Der verstärkte Einsatz von Beton als Baumaterial ließ die Nachfrage nach verschiedenen Spezialzementen und -mörteln steigen. Insbesondere die zunehmende Verwendung von sulfathaltigen Waschmitteln ließ einen Markt für Spezialzemente entstehen, die im Abwasserbereich eingesetzt werden konnten. Ebenso verlangte der Markt autoklavbeständige Zemente, die für die Dampferhärtung von Betonfertigteilen verstärkt nachgefragt wurden. In Zusammenarbeit mit dem Hauptlabor in Leimen entwickelten die Werke Blaubeuren und Nürtingen u.a. den Höchstwertzement PZ 475 (1956), PM-Binder (1958), DurAtherm HOZ 275 (1962) und Antisulfat PZ 375 (1963).<sup>218</sup> Auch die Ansprüche an Standardzemente stiegen. Raumbeständigkeit, Druckfestigkeit, aber auch Eigenschaften wie Farbe, Frühfestigkeit, Nachhärtung sowie Hydratationswärme wurden für das industrielle Bauen immer wichtiger. Diese Eigenschaften werden zwar zum großen Teil schon durch die Anteile der Grundkomponenten



Stuttgarter Rathaus nach dem Entwurf von Hans Paul Schmohl und Paul Stohrer. Mit Beton aus dem Zementwerk Nürtingen, eingeweiht am 4. Mai 1956



Zementumschlagsanlage in Andernach, 1961

Kieselsäure, Tonerde und Eisenoxid in den natürlichen Rohstoffen bestimmt, können aber auch durch Zusatzstoffe ergänzt werden. Die Zementherstellung war somit zu einem komplizierten chemischen Prozess geworden.

Die neuen Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Qualität sowie die Reduzierung der Staubemissionen machten eine neue Ofentechnik erforderlich. Dr. Otto Lellep und die Maschinenfabrik G. Polysius AG in Dessau hatten ab 1926 den nach seinen Erfindern genannten Lepolofen entwickelt, der 1929 erstmals in Deutschland eingesetzt wurde.

Lellep hatte wesentliche Vorversuche dazu an den Leimener Versuchsanlagen durchgeführt. Das Grundprinzip des Lepolofens beruht auf der Nutzung der Ofenabwärme für das Vorheizen des Rohmehls. Auf einem Wanderrost wird das zu Pellets granuliertes Rohmehl von den heißen Ofenabgasen durchströmt, wodurch eine Energieersparnis von bis zu 50 % erreicht werden konnte.<sup>219</sup>

Das Schachtofenwerk Blaubeuren erhielt 1955 den ersten leistungsfähigen Lepolofen (LO I) aus Beckum. Im folgenden Jahr gingen die Werke Blaubeuren und Schelklingen eine „Zement-Verkaufsunion“ ein. Zu diesem Zeitpunkt hatten sich bereits die Absatzgebiete im Alb-Donauraum konsolidiert und entsprachen wieder dem Vorkriegsstand. Die Zusammenarbeit zwischen dem Werk Blaubeuren und dem Heidelberger Konzern, die 1904 mit einer Aktie begonnen hatte und seit 1938 durch einen Organvertrag geregelt war, führte am 22. Juni 1966 schließlich zur Eingliederung in den Konzern. Für das Werk Blaubeuren ermöglichte diese Eingliederung in

den finanzstarken Heidelberger Konzern den Bau eines zweiten Lepolofens, der angesichts anhaltender Hochkonjunktur dringend gebraucht wurde. Noch im gleichen Jahr konnte der zweite Lepolofen (LO II) mit einer Leistung von 1.350 t Klinker pro Tag in Betrieb genommen werden, woraufhin die alten Schachtöfen stillgelegt wurden.

Die geografische Positionierung der zehn Zementwerke, Mahlwerke, Ziegeleien sowie Kalk- und Gipswerke im süddeutschen Raum war besonders vorteilhaft für die Absatzgestaltung und -abstimmung beim Aufbau einer Verkaufsorganisation. Die hohe Baustoffnachfrage führte ab Mitte der 1950er-Jahre zu Rationalisierungen und einschneidenden Veränderungen in der Verwendung, dem Transport und der Lagerung von Zement.

Wurde Zement bisher fast ausschließlich in Säcken mit der Bahn transportiert, erfolgte ab 1953 eine immer stärkere Umstellung auf Losezement, der mittels Spezialfahrzeugen, den sogenannten Silo-Wagen, auf die Baustellen und in die Betonwerke transportiert und dort in Zementsilos umgefüllt wurde.

Anfang der 1960er-Jahre machte der Anteil des Transports von Losezement bereits rund 50 % des Gesamtzementabsatzes aus, was eine Erweiterung der Versandeinrichtungen notwendig machte. Zahlreiche Maßnahmen und Investitionen, von den Lade- und Wiegeeinrichtungen in den Werken bis zu den Zementsilos und Waagen auf den Baustellen, waren dadurch erforderlich. Die Loseverladung änderte auch die Arbeit in der Packerei nachhaltig.<sup>220</sup>





Silo-Lkws im Zementwerk Weisenau, ca. 1953

Am 1. Mai 1957 wurde in allen Konzernwerken eine neue Schichtenteilung mit einer Obergrenze von 49 Wochenstunden eingeführt.<sup>221</sup> Zu diesem Zeitpunkt war im Ausland, u.a. in der Schweiz, bereits die 40-Stunden-Woche verbreitet, was einen Produktivitätsvorsprung bedeutete. Dieser entstand dadurch, dass im Dreischichtbetrieb ohne zeitliche Überlappung bei kürzerer Wochenarbeitszeit die gleiche Arbeit geleistet wurde. Andererseits gab es generell gegen die Verringerung der Wochenarbeitszeit auch Widerstände in der Arbeiterschaft, da diese mit Einkommens- einbußen verbunden war.<sup>222</sup>

Nach Schließung der gemeinsamen Verkaufsstellen nach dem Zweiten Weltkrieg und dem bereits erwähnten Übergang zu dezentralen Verkaufsbüros wurden Anfang 1950 für die Kundenbetreuung Verkaufsbüros in München und Stuttgart eingerichtet. Diese kümmerten sich um Aufträge des Baustoffhandels, der Bauwirtschaft sowie der Behörden und

unterhielten enge Verbindungen zu allen Verbrauchergruppen. Ebenso waren sie für die technische Beratung der Kunden zuständig. Ein Bericht über das Stuttgarter Büro, das am Friedrichsplatz inmitten noch unbebauter ehemaliger Trümmer-Grundstücke lag, vermittelt ein Bild des Baubooms:

„Inzwischen hat sich jedoch das Stuttgarter Hauptbahnhofviertel völlig verändert. Die Bundesgartenschau 1961 hat wesentlich zur Veränderung des Stadtteiles am Bahnhof beigetragen. Aufsehenerregend sind jedoch die Baukomplexe, die rings um unser Verkaufsbüro hochgeführt werden. In das Schreibmaschinengeklapper und Telefongeklingel dröhnen die wuchtigen Schläge der Dieselrammen; das Gepolter großer Betonmischanlagen, die Geräusche von prasselndem Kies und zischendem Wasserstrahl dringen durch die Bürofenster. Für ein Zementverkaufsbüro herrscht hier vorübergehend die richtige Atmosphäre.“<sup>223</sup>



Lepolofen II mit Leitstand in Leimen, 1961



Inbetriebnahme des neuen Lepolofens „Dr. Georg Spohn“ in Blaubeuren. Links Aufsichtsratsvorsitzender Richard Spohn, hinten Vorstand Dr. Eberhard Spohn und Werksleiter Dr. Claus Kühl, 1955

# Neue Geschäftsbereiche und Ausbau von Beteiligungen

Die starke Nachfrage nach Baumaterialien zum Aufbau der zerstörten Städte führte bei der Portland-Zementwerke Heidelberg AG zu Überlegungen, eine eigene Gips- und Putzsparte aufzubauen. Eine gute Gelegenheit dazu bot sich in Neckarzimmern, wo die BASF 1946 eine Gipsgrube und ein Magazingebäude veräußerte. Bereits seit 1905 bauten die Portland-Zementwerke in der Gipsgrube Obrigheim auf der gegenüberliegenden Neckarseite Gips ab. 1948 ging dann das Gipswerk Neckarzimmern in Betrieb. 1953 folgte der Kauf eines weiteren Gipswerks in Sulzheim. Neben dem bisherigen Produktionsprogramm von Formen- und Stuckgips wurde in den folgenden Jahren auch die Herstellung von Mischgipsen, wie Haftputz und Fertigputz, und von Gipszwischenwand-

platten aufgenommen. Erst 2007 trennte sich der Heidelberger Konzern vollständig von der Gips- und Trockenmörtelproduktion.<sup>224</sup>

Mitte der 1950er-Jahre rückte auch die noch junge Transportbetonbranche zunehmend in das Interesse der Zementhersteller. Zwar waren schon Anfang des Jahrhunderts die Weichen dafür gestellt worden, doch erst die Industrialisierung des Bauens nach dem Zweiten Weltkrieg brachte hier den Durchbruch.

So beteiligte sich die Portland-Zementwerke Heidelberg AG 1959 an mehreren mittelständischen Transportbetonunternehmen. Im Zuge der Privatisierung im Personen- und Güterverkehr bot sich im Jahr darauf der Erwerb einer

Ansicht des 1971 übernommenen Gipswerks Künkele Trichtingen GmbH & Co. KG, ca. 1976





Silozüge der Spedition KVB der Südkraft-Transportgesellschaft, ca. 1980

Zwei-Drittel-Beteiligung an dem Transport- und Speditionsunternehmen Kraftverkehr Bayern (KVB), München, an. Die 1919 gegründete KVB gehörte zu diesem Zeitpunkt zu den führenden Unternehmen der Branche.<sup>225</sup>

Die letzten Übernahmen von Zementwerken lagen inzwischen 40 Jahre zurück und wie berichtet, mussten in den 1920er-Jahren auch noch einige Werke stillgelegt werden. Aufgrund der guten Baukonjunktur entschloss sich die Unternehmensleitung, die Produktionskapazitäten auszubauen. Von der Nord-Bau GmbH wurden 1958 die Zement-, Kalk- und Thuramentwerke Sulzbach-Rosenberg übernommen und als Zementmahlwerk weitergeführt. 1960 übernahm die Portland-Zementwerke Heidelberg AG von Anton und Bernhard Bückler-Flürenbrock ein Zementmahlwerk in Karlsruhe und beteiligte sich in Höhe von 63,5% an der Portland-Zementwerke Obergimpfern GmbH. Zu letzterer gehörte auch ein Kalksandsteinwerk in Durmersheim bei Karlsruhe. Ende des gleichen Jahres erwarb Heidelberg zudem ein Klinkerwerk in Haßmersheim am Neckar, zusammen mit einem Zementmahlwerk in Kehl von der gleichen Familie.<sup>226</sup>

Zwischen 1955 und 1960 kam es in der gesamten deutschen Zementindustrie zu einem starken Rationalisierungsschub. Der Grund lag in nachfragebedingt explodierenden Kohlepreisen. Den stark gestiegenen Löhnen begegnete man mit Automatisierung und Rationalisierung. So wurden in den Zementwerken Kiefersfelden, Lengfurt und Leimen leistungsstarke Lepolöfen errichtet, die erstmals über 1.000 t Klinker pro Tag herstellen konnten. Die Zeit der „weißen Dächer“ gehörte durch den Bau moderner

Elektrofilteranlagen allmählich der Vergangenheit an. In den Jahren 1961 bis 1971 investierte das Unternehmen 76 Mio DM in Staubfilteranlagen zur Reinigung der Abluft. Der Zementversand erreichte 1960 4,3 Mio t und der Konzern zählte 4.840 Beschäftigte.<sup>227</sup>

Die Verwaltung des Unternehmens war seit dem Brand im Heidelberger Zementwerk im Jahr 1895 in verschiedenen angemieteten, aber auch eigenen Bürogebäuden in Heidelberg untergebracht. Der größte Teil der Verwaltung befand sich in der Riedstraße 4, heute Hans-Böckler-Straße. Im Jahr 1963 konnte schließlich das neue Verwaltungsgebäude in der Berliner Straße 6 bezogen werden. Zuvor waren auf dem Gelände mehrere römische Töpfereien und Teile eines Gräberfeldes ausgegraben worden. Unmittelbar angrenzend stieß man auch auf die Reste eines römischen Steinkastells. Im Steinbruch in Leimen fand man die römischen Kalköfen, die einst den Mörtel für den Bau des Steinkastells lieferten. Damit war für diesen



Unvorstellbare Enge herrschte im Großraumbüro in der Riedstraße 4. Das Gebäude wurde 1925 erworben und bis Mitte 1962 als Hauptverwaltung der Portland-Zementwerke Heidelberg AG genutzt, 1960.





Der von Architekt Prof. Josef Wiedemann (\*15.10.1910 München †18.4.2001 München) entworfene Neubau der Hauptverwaltung in der Berliner Straße 6, 1963

Standort eine fast zweitausendjährige Geschichte der Baustofffabrikation belegt.<sup>228</sup>

1963 unternahm das Unternehmen schließlich den ersten Schritt ins Ausland mit einer 50 %-Beteiligung an dem französischen Zementwerk Xeulley bei Nancy, die 1968 gegen Anteile am französischen Unternehmen Ciments Vicat getauscht wurde. Diese Beteiligung, die bis 1981 auf 35 % erhöht wurde, geschah zunächst in der Absicht, die Zementlieferungen aus Frankreich auf deutsches Gebiet besser kontrollieren zu können. Sie entwickelte sich in fast 40 Jahren zu einer bedeutenden Auslandsinvestition. Erst 2007 im Rahmen der Finanzierung des Hanson-Kaufs wurden die Anteile an Vicat verkauft. Eine weitere dauerhafte Beteiligung ging man 1968 mit dem

Südbayerischen Portland-Zementwerk, Gebr. Wiesböck & Co. GmbH, in Rohrdorf ein.<sup>229</sup>

Der auch zwei Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg anhaltende Bauboom hatte insbesondere im Betonbau bis dahin ungeahnte Entwicklungen erreicht. Vor allem der zunehmende Einsatz von Transportbeton ließ die Nachfrage nach Betonzusatzmitteln deutlich steigen. In Leimen begann deshalb 1970 die Produktion von Betonzusatzmitteln, die unter dem Markennamen Addiment vertrieben wurden. Im Vorstand vollzog sich unterdessen ein Generationswechsel. Anstelle von Prof. Dr. Kurt Schmaltz rückte Dipl.-Kaufmann Peter Schuhmacher 1971 zum Sprecher des Vorstands auf, ab 1977 war er dessen Vorsitzender.<sup>230</sup>



Sichtbetonbau mit Spielplätzen aus Beton, ca. 1965



Sichtbetonbau, ca. 1965

# Von der Hochkonjunktur in die tiefe Depression

Bis Anfang der 1970er-Jahre hatte es trotz konjunktureller Schwankungen in der Absatzentwicklung der Zementindustrie ein beständiges Wachstum gegeben. Der absolute Höhepunkt wurde 1972, im Jahr der Olympischen Sommerspiele in München, erreicht. Als die Organisation erdölexportierender Länder (OPEC) Mitte Oktober 1973 nach dem israelisch-arabischen Jom-Kippur-Krieg die Ölproduktion um 5 % drosselten und sich der Preis eines Barrel Rohöls

dadurch innerhalb kürzester Zeit verdoppelte, war der langanhaltende Boom zu Ende. Die schlagartige Erkenntnis der Abhängigkeit vom Öl und von den ölexportierenden Staaten löste in den Industriestaaten eine Rezession aus.

Die Heftigkeit des Niedergangs resultierte auch aus Ängsten, die nicht zuletzt durch eine breite, zeitgleiche gesellschaftliche Diskussion um die Grenzen des Wachstums angeheizt wurden.<sup>231</sup>



Betonkletterfelsen im Olympiapark in München, Oktober 1972



Fahrmischer an der Fuldabrücke, Mai 1967

Die Bundesrepublik Deutschland wurde von der Erdölkrise hart getroffen, da sie ihren Energiebedarf zu 55 % aus importiertem Erdöl deckte, drei Viertel davon aus arabischen Ländern. Der Bundestag reagierte am 9. November 1973 mit dem Energiesicherungsgesetz, das umfassende Sparprogramme und die intensive Suche nach alternativen Energiequellen beinhaltete. Im November und Dezember galt sogar an vier Sonntagen Fahrverbot. Darüber hinaus wurde die Höchstgeschwindigkeit auf Autobahnen und Landstraßen gesenkt und die Abgabemengen für Treibstoff begrenzt.

Während die Prognosen 1972 noch von einem jährlichen Wachstum von 3,5 % bis 5,5 % bei den realen Bauinvestitionen ausgingen, beschrieb der Vorstand im Geschäftsbericht für das gleiche Jahr schon eine schwere Krise: „Die bis zum Jahre 1972 veröffentlichten langfristigen Orientierungsdaten für die Entwicklung des Sozialproduktes und der Bauinvestitionen haben sich als falsch erwiesen.“<sup>232</sup>

Die von der Erdölkrise ausgelöste Rezession führte zu einem einschneidenden Rückgang der Bauinvestitionen. Insbesondere in der Bau- und Automobilindustrie kam es zu Kurzarbeit, Massenentlassungen und Firmenfusionen. Die allgemeine Arbeitslosenquote stieg zwischen 1973 und 1974 von 2,2 auf 4,2 %.<sup>233</sup>

Neben dem anhaltenden Konjunkturerinbruch, einem allgemeinen Preisanstieg und der Hochzinspolitik der Bundesbank bereitete der Zementindustrie insbesondere der extreme

Ölpreisanstieg Schwierigkeiten. Während der Heizölpreis zwischen 1973 und 1976 um fast 250 % zulegte, erhöhte sich der Zementpreis im gleichen Zeitraum nur um 35 %. Bei einer so stark energieabhängigen Branche wie der Zementindustrie führte dies zu starken Ergebniseinbrüchen und offenbarte deutliche Strukturschwächen. Erschwerend kam hinzu, dass die deutsche Zementindustrie im Vertrauen auf den anhaltenden Bauboom ihre Kapazitäten Anfang der 1970er-Jahre durch den Bau neuer Öfen massiv erweitert hatte. Diese Kapazitäten konnten in der Folge nicht mehr ausgelastet werden und leiteten den sogenannten Strukturwandel ein, der zur Stilllegung zahlreicher Zementstandorte führte.<sup>234</sup>

In der Zementindustrie machten bis zur Ölpreiskrise die Energiekosten etwa 40 % der Herstellungskosten aus, jetzt lagen sie plötzlich bei über 50 %. Während beispielsweise in den USA bei relativ niedrigen Energiepreisen aber hohem Lohnniveau die Tendenz dahin ging, Zementanlagen zu bauen, die mit einem möglichst geringen Lohnstundenaufwand zu betreiben waren, führte in Deutschland mit seinem traditionell hohen Energiepreisniveau die technologische Entwicklung schon frühzeitig zur Einführung energiesparender Brennverfahren. So benötigte z.B. der neue, 1974 fertiggestellte zweite 2.000 t-ato Wärmetauscherofen im Zementwerk Burglengenfeld 760 kcal/kg Klinker, während davor im Durchschnitt 900 kcal/kg Klinker erforderlich waren.<sup>235</sup>





Neuer Wärmetauscherofen im Zementwerk Burglengenfeld, 1974



Fahrmischer in Düsseldorf, August 1977

# Geschichte der Lehigh Portland Cement Company



Charles A. Matcham (\*15.1.1862 Torquay †22.9.1911 Allentown), Gründer der Lehigh Portland Cement Company, an den Drehöfen in Evansville, 40 km südwestlich von Allentown, Pennsylvania, kurz vor der Inbetriebnahme, 1909

Die Geschichte des Lehigh-Tals in Pennsylvania ist eng verknüpft mit der Geschichte der amerikanischen Portlandzementindustrie. Hervorragende Kalkvorkommen sowie die Nähe zu Kohlefeldern und Absatzmärkten ließen hier im Jahr 1872 die erste Zementfabrik der USA entstehen. Bis zur Jahrhundertwende beherrschten zwar noch heimische Naturzemente und Importe den größten Teil des Markts, doch mit der Entwicklung des Drehofens und der durch fallende Preise stimulierten Nachfrage kam der einheimischen Portlandzementproduktion eine immer größere Bedeutung zu. Bereits 20 Jahre

später bedienten Zementwerke im Lehigh-Tal ein Drittel des amerikanischen Zementmarkts, der im gleichen Zeitraum von 1,3 Mio t auf 13,3 Mio t anstieg. Zu diesem Zeitpunkt stellten 80 Unternehmen in 150 Werken schon 99 % des Portlandzements der USA her.<sup>236</sup> Eines dieser Unternehmen war die Lehigh Portland Cement Company, die 1897 von sechs Geschäftsleuten aus Allentown, Pennsylvania, gegründet wurde. Sie investierten 250.000 \$, um ein Zementwerk in der Nähe von Ormrod zu bauen. Das Lehigh-Tal im östlichen Pennsylvania hatte hervorragende Voraussetzungen für die Herstellung



Jährliches Bankett der leitenden Angestellten der Lehigh Portland Cement Company im Kirbyville Hotel bei Allentown, Pennsylvania, 15.1.1925

von Zement. Der in großen Mengen vorhandene Kalkstein wies bereits die richtige Mischung der Mineralien auf.<sup>237</sup>

Bald baute Lehigh eine zweite Anlage in West Coplay sowie eine weitere Fabrik in Ormrod. Da das Unternehmen seinen Zement in den Westen bis nach Kansas City versandte, baute man 1902 ein Werk in Mitchell, Indiana. Im darauffolgenden Jahr wurde eine dritte Anlage in Ormrod errichtet und auch in Mitchell kam 1906 eine weitere, größere Anlage hinzu. Im Jahr 1907 expandierte Lehigh durch den Kauf eines Werks in Fogelsville, Pennsylvania, und 1911 überschritt man mit der Übernahme eines Werks in Mason City, Iowa, den Mississippi.

Drei Jahre später wurde auch eine erst zwei Jahre alte Zementfabrik in Metaline Falls im Bundesstaat Washington im Nordwesten der USA erworben. Im selben Jahr erwarb Lehigh drei weitere Zementwerke in New Castle, Pennsylvania. Auch in der Folgezeit wurde jedes Jahr ein weiterer Produktionsstandort hinzugekauft: 1915 ein Mahlwerk in Fordwick, Virginia, 1916 ein Zementwerk in Oglesby, Illinois, und 1917 ein Werk in Iola, Kansas.<sup>238</sup>

Bis 1920 wuchs Lehigh zum größten nationalen Zementhersteller mit einer Jahresproduktion von mehr als 12 Mio Barrel (1,9 Mio t) Portlandzement heran.<sup>239</sup> Im Süden der USA, in Birmingham, Alabama, errichtete Lehigh 1923 ein großes Zementwerk. 1925 wurden nochmals vier Zementwerke in Alsen, New York, Union Bridge, Maryland sowie in Bath und Sandts Eddy in Pennsylvania übernommen. Diese Akquisitionen und das 1927 erworbene

Werk in Buffalo, New York, erhöhte die Anzahl der Werke auf insgesamt 21 in zehn Bundesstaaten.<sup>240</sup>

Lehigh erzielte zu diesem Zeitpunkt einen Reingewinn von 5,9 Mio \$ bei einem Umsatz von 30,5 Mio \$. Dies war der bis dahin höchste erzielte Umsatz in der Firmengeschichte, von da an nahm er ab. 1929, im Jahr der Weltwirtschaftskrise, lag der Umsatz nur noch bei 19,3 Mio \$ und der Jahresüberschuss war auf 2,7 Mio \$ gesunken. Obwohl der Zementpreis in den USA 1930 einen Höchststand von 2,02 \$ pro Barrel (12,75 \$ pro t) erreichte, sank der Gewinn immer weiter.

Der Grund lag im stark rückläufigen Zementverbrauch. Während 1928 noch 72 % der Produktionskapazitäten ausgelastet waren, waren es 1931 nur noch 46 %; der Zementpreis



Belastungsversuch an einer Betonstraße mit einem mit 6,5 t Zement beladenen Lkw in Glens Falls, New York, 1929



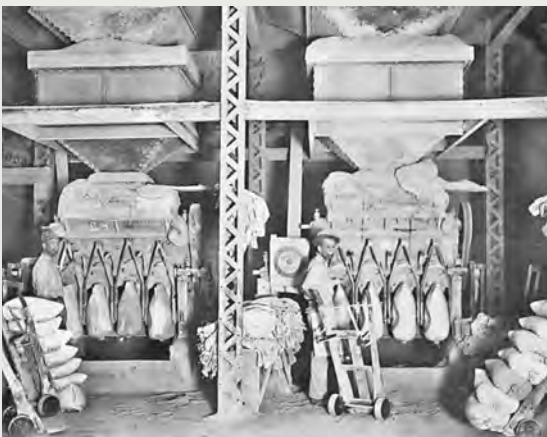


Schöfferöfen in Allentown aus der Gründungszeit im Lehigh-Tal, 1980

war auf 1,15 \$ pro Barrel (7,25 \$ pro t) gesunken. Als Folge davon machte die gesamte Zementindustrie in den USA Verluste.<sup>241</sup>

Nachdem Unternehmensgründer Edward M. Young 1932 gestorben war, übernahm sein Sohn Joseph S. Young die Geschäfte in dieser schwierigen Zeit. Es gelang ihm, bei niedrigen Umsätzen das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu bringen, allerdings nur mit dem Weg radikaler Gesundheitschumpfung. Joseph S. Young sagte später einem Reporter: „Nur indem wir acht Fabriken über Bord warfen, waren wir in der Lage, aus dem Sturm der Wirtschaftskrise herauszukommen.“ Aufgegeben wurde eine der beiden Fabriken in Mitchell, zwei Werke in Ormrod, die Werke in West Coplay und Bath und alle drei Anlagen in New Castle.

Mit den verbliebenen Zementwerken erreichte Lehigh bereits im Jahr 1940 wieder eine Produktionskapazität von 22 Mio Barrel (3,45 Mio t) pro Jahr oder mehr als 8 % der gesamten



Sackverladung per Hand, Allentown, Pennsylvania, ca. 1927

US-Produktionskapazitäten. Im gleichen Jahr erzielte das Unternehmen einen Reingewinn von 2 Mio \$ bei einem Umsatz von 16,9 Mio \$. Nach dem Zweiten Weltkrieg stiegen Umsatz und Gewinn rasch, bei gleichbleibender Zahl der Zementwerke und einem leichten Rückgang der Produktionskapazität auf 21 Mio Barrel (3,3 Mio t). Schließlich erzielte Lehigh im Jahr 1956 den höchsten Reingewinn von 13,1 Mio \$ bei einem Umsatz von über 70 Mio \$.

In den 1950er-Jahren erwarb das Unternehmen Zementwerke in Miami und Bunnell in Florida. Die mit der Ausweitung der Produktionskapazität verbundenen Hoffnungen erfüllten sich jedoch nicht und die Rentabilität sank. Bei einem steigenden Umsatz, der 1959 bei 100,6 Mio \$ lag, schrumpfte der Gewinn auf 12,1 Mio \$. Die dennoch scheinbar guten Ergebnisse waren überwiegend buchhalterischen Maßnahmen und den zu geringen Rückstellungen für Ersatzinvestitionen geschuldet. In einzelnen Fällen wurden auch Modernisierungen vorgenommen, so z.B. in Union Bridge, Maryland, wo im Jahr 1955 ein Projekt über 15 Mio \$ gestartet wurde, um die Kapazität des Werkes von 3 Mio Barrel (475.000 t) zu verdreifachen. Bis 1960 wurde dadurch die Produktionskapazität des ganzen Unternehmens auf 31 Mio Barrel (4,9 Mio t) gesteigert.<sup>242</sup>

Im Verlauf der 1960er-Jahre beschloss die Unternehmensleitung jedoch, ältere Werke nicht mehr zu modernisieren, sondern stillzulegen – einige arbeiteten noch mit der maschinellen Ausstattung aus ihrer Gründerzeit. Trotz Führungswechsel im Jahr 1964, als Joseph S. Young die Unternehmensleitung an seinen Sohn William J. Young weitergab (er stand bis



Zementwerk Evansville, Pennsylvania, ca. 1930

1983 an der Unternehmensspitze), wurde der bisher eingeschlagene Weg nicht grundsätzlich geändert. Das Zementwerk Sandts Eddy wurde 1962, Oglesby 1963, Bunnell 1965 und Fordwick 1968 geschlossen. Der Trend setzte sich in den nächsten zehn Jahren mit den Zementwerken Iola und Fogelsville im Jahr 1971 und dem Verkauf des Werks Buffalo im selben Jahr fort. Statt neue Zementwerke zu errichten, baute Lehigh während der 1950er- und 1960er-Jahre überall in den Vereinigten Staaten Terminals, um den Zementtransport von der Eisenbahn auf Lastwagen zu verlagern. Ab Mitte der 1960er-Jahre investierte Lehigh darüber hinaus verstärkt in den Geschäftsbereich Beton. Dazu wurden vier Betonfirmen gekauft, zwei in Florida, eine in Virginia und eine in Kentucky. Im Jahr 1968 erwarb Lehigh sogar eine Möbelfabrik für kostengünstige Schlafzimmermöbel in Florida und eine Fabrik für Vorhänge, Teppiche und Garne in Georgia.

Aufgrund der Marktlage beschloss Lehigh, das noch junge Betongeschäft in Virginia mit seinen inzwischen elf Betonwerken an die Florida Rock Industries Inc. zu verkaufen. Im gleichen Jahr schloss man mehrere alte Zementwerke, wodurch insgesamt ein Verlust von 8,9 Mio \$ entstand.

Nur die insgesamt sechs Zementwerke in Florida, Indiana, Iowa, Maryland, New York und Washington blieben übrig. Dadurch war Lehigh in der Rangliste der Marktanteile auf den 12. Platz abgestiegen. Die begonnene Modernisierung in Union Bridge wurde mit einem Aufwand von 9 Mio \$ weitergeführt, sodass auf das Werk bei seiner Fertigstellung im Jahr 1970 30 % der Produktionskapazitäten von Lehigh entfielen.<sup>243</sup>

Im Jahr 1972 fügte sich Lehigh einer Weisung der Federal Trade Commission (FTC), der Wettbewerbs- und Verbraucherschutzbehörde, und trennte sich von 17 Betonwerken in Virginia und Kentucky. Den Verkaufserlös nutzte das Unternehmen zum Rückkauf eigener Aktien zu einem Preis deutlich unter dem Buchwert. 1974 veräußerte Lehigh noch seine restlichen sechs Betonwerke in Kentucky. Durch die Verkäufe stieg der Reingewinn des Unternehmens vorübergehend an.

Der auf die Ölkrise folgende Einbruch im Wohnungsbau zog auch Einbrüche im Wohnungseinrichtungssektor nach sich. Dieser, wenn auch marginale Geschäftsbereich von Lehigh, machte hohe Verluste. Als Reaktion darauf wurde die Fabrik in Georgia verkauft. Außerdem wurden sämtliche Aktivitäten im Baustoffbereich in Florida beendet, auf die 26 % des Umsatzes im Jahr 1975 entfielen. Betroffen waren die Zement- und Zuschlagstoffwerke sowie sieben Betonwerke. Lediglich die Möbelfabrikation in Marianna blieb noch längere Zeit im Konzern erhalten.



Holzrechner der Möbelfabrik in Marianna, ca. 1980

# Übernahme der Lehigh Portland Cement Company

Die unsichere Marktlage in Deutschland nach der Ölpreiskrise führte im Vorstand zu Überlegungen, neben der bereits eingeleiteten Erweiterung der Produktpalette, die Marktabhängigkeiten durch eine geografische Diversifizierung zu reduzieren und neue Investitions- und Absatzmärkte zu erschließen. Insbesondere die Abhängigkeit der Bau- und Zementindustrie von staatlichen Investitionsprogrammen forderte immer wieder ihre Opfer zu Zeiten von Sparprogrammen und „Haushaltskonsolidierungen“. Rasch konzentrierten sich Untersuchungen über potenzielle Übernahme- oder Partnerschaftskandidaten auf die nordamerikanische Zementindustrie, die ihrerseits in einer Krise steckte, weswegen die Preise für eine Übernahme verhältnismäßig niedrig waren. Für den nordamerikanischen Markt sprach auch das dortige

erfolgreiche Engagement anderer europäischer Firmen. Große europäische Wettbewerber, wie Lafarge, Holderbank (Holcim) und CBR, hatten sich teilweise schon seit den späten 1950er-Jahren im nordamerikanischen Zementmarkt engagiert.<sup>244</sup>

Die nordamerikanische Zementindustrie war seit der Frühphase ihrer Entwicklung mit strengen Kartellgesetzen konfrontiert. Diese verhinderten die Bildung von Monopolstellungen durch Fusionen oder Kartellierungsbestrebungen. Der Zementmarkt war dadurch relativ gleichförmig unter den Firmen aufgeteilt, von denen nur selten eine über 10 % Marktanteil besaß. Das führte dazu, dass viele Firmen klar begrenzte regionale Räume bedienten, was wiederum für eine gewisse Preisstabilität sorgte.<sup>245</sup>



Board-Sitzung am 4. März 1981 in Allentown. Mitglieder von links nach rechts vorne: Dr. Eberhard Schleicher, Peter Schuhmacher, Bill Young. Hinten: Dr. Fritz Vöhringer, Theodor Brenke, Fritz Toepel, Dr. Peter Otto



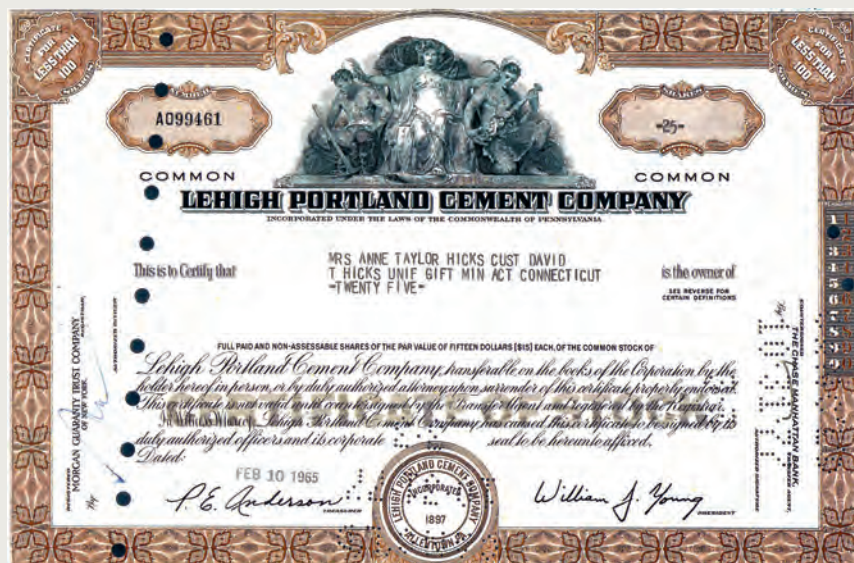
Die Situation änderte sich in den 1960er- und 1970er-Jahren trotz Übernahme- und Marktkämpfen nicht wesentlich. Auf dem amerikanischen Markt blieben zahlreiche mittelgroße, aber finanzschwache Firmen zurück. Die Energiekrise verstärkte den Druck auf die nordamerikanischen Zementhersteller, deren Energiekosten pro Tonne Zement plötzlich aufgrund ineffizienter Produktion in die Höhe schossen. Während in den vorangegangenen Jahren die Personalkosten die Produktionskosten dominierten, wurde in Zeiten der Ölknappheit und des explodierenden Ölpreises klar, wie veraltet die amerikanischen Produktionstechniken waren. In den 1970er- und 1980er-Jahren boten amerikanische Firmen aufgrund der niedrigen Börsenwerte für europäische Käufer eine günstige Gelegenheit zur Übernahme.



Glens Falls Portland Cement Company. Das Werk gehört heute zu den ältesten noch produzierenden Werken von Heidelberg Materials, ca. 1967.

Bereits auf der Hauptversammlung im Juni 1977 hatte der Vorstandsvorsitzende Peter Schuhmacher den Aktionären mitgeteilt, dass die auf 65 Mio DM angewachsenen Rücklagen für Substanzerhaltung für neue Beteiligungen an Unternehmen der Baubranche eingesetzt werden sollten. Aufgrund der schlechten Zukunftsaussichten der deutschen Bauindustrie konzentrierten sich die Portland-Zementwerke Heidelberg auf Nordamerika und dort sehr schnell auf drei mögliche Kandidaten: General Portland Inc., Martin Marietta Cement und Lehigh Portland Cement Company Inc. Gespräche hinsichtlich möglicher Partnerschaften, Übernahmen oder Fusionen wurden mit allen drei Kandidaten geführt. Da alle drei amerikanischen Unternehmen Zement noch im Nassverfahren herstellten, war mit hohen Energiekosten zu rechnen. Andererseits bot das Heidelberger Know-how Möglichkeiten, in diesem Bereich hohe Einsparungen zu erzielen.<sup>246</sup>

Schnell wurde die Favoritenrolle von Lehigh klar. Das Unternehmen war bei einem deutlich unter Wert liegenden Aktienkurs fast schuldenfrei. Mit einer Kapazität von 2,8 Mio t und einem Umsatz im Jahr 1976 von 100 Mio \$ waren hier mit 104 Mio \$ die geringsten Investitionskosten in den nächsten zehn Jahren zu erwarten. Die Werke lagen hauptsächlich in den Bundesstaaten des mittleren Ostens und verfügten über ausgedehnten Grundbesitz. Durch Rationalisierungs- und Verkleinerungsmaßnahmen hatte Lehigh in den vergangenen zehn Jahren auf Krisen reagiert und sich „gesund“ geschrumpft.<sup>247</sup>



Aktie der Lehigh Portland Cement Company, 10.2.1965



Möbelmontage in Lehigh Furniture, Marianna, Florida, 1975

Am 5. September 1977 meldete das Handelsblatt: „Heidelzement greift nach USA“. Kurz zuvor hatten die Lehigh Portland Cement Company in Allentown und die Portland-Zementwerke Heidelberg AG erklärt, dass letztere ein sogenanntes „Tender Offer“ zur Übernahme des Großteils des Aktienbesitzes von Lehigh angeboten hatte. Bis zum 16. September sollten sich die Aktionäre von Lehigh entscheiden, dem Angebot zu folgen. Nach zweimaliger Verlängerung des Angebots konnten die Portland-Zementwerke Heidelberg am 13. Oktober 1977 erfolgreich die Übernahme eines Anteils von 93 % am Grundkapital von Lehigh verkünden. Die Beschäftigten in Deutschland und die Öffentlichkeit waren von diesem Schritt überrascht, da er weit über die gewohnten Sphären hinausging. Bisher hatten sich die Aktivitäten hauptsächlich auf Süddeutschland beschränkt. Beteiligungen gab es nur im Zementbereich an Vicat oder an kleineren regionalen Produzenten. Durch die Übernahme in den USA kamen die Portland-Zementwerke Heidelberg in den Besitz von fünf Zementwerken, einem Blähtonwerk und einem Möbelwerk.<sup>248</sup> Im Jahr vor der Übernahme hatte Lehigh einen Gewinn von 6,1 Mio \$ bei einem Umsatz von 119,5 Mio \$ erzielt.<sup>249</sup>

Der Kauf von Lehigh kostete die Portland-Zementwerke Heidelberg 85 Mio \$ (200 Mio DM) und konnte je zur Hälfte aus Eigenmitteln und kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden. Dies wurde später als ein „rock-bottom price“ (absoluter Tiefpreis) bezeichnet.<sup>250</sup>

Dank des technischen Know-hows aus Heidelberg konnten die Kosten pro Tonne Zement bei Lehigh deutlich verringert und damit die Marktsituation des amerikanischen Produ-

zenten nachhaltig verbessert werden, getreu dem Motto des Vorstandsvorsitzenden Peter Schuhmacher, „nicht Marktführer, sondern Kostenführer“ zu sein. Innerhalb von nur drei Jahren gelang es, den Energieverbrauch von Lehigh um 23 % zu senken und gleichzeitig die Kapazität um 17 % anzuheben.<sup>251</sup>

Mit dem Erwerb von Lehigh durch die Portland-Zementwerke Heidelberg im Jahr 1977 begann eine Zeit der Expansion europäischer Firmen in Nordamerika. 1990 waren 70 % der US-amerikanischen Zementproduktion und 88 % der kanadischen in europäischer Hand.<sup>252</sup>

Der Wandel der amerikanischen Zementindustrie in so kurzer Zeit hätte kaum dramatischer sein können. Er war auch begleitet von Ängsten der Marktbeherrschung und Monopolbildung, die amerikanische Kommentatoren den europäischen Zementherstellern vorwarfen. Die Furcht vor Preisanstiegen und Marktdominanz, die die Übernahmen der amerikanischen Zementhersteller begleitete, bewahrheitete sich jedoch nicht.<sup>253</sup>

Im Jahr 1980 erwarb Lehigh die Universal Atlas Cement Company, eine Sparte des Konzerns United Steel Corporation. Die Ursprünge des Unternehmens Universal Atlas gehen bis ins Jahr 1889 zurück.<sup>254</sup> Mit dessen Übernahme erreichte Lehigh einen Anteil von 7 % des US-Markts und rückte damit auf den zweiten Platz vor.<sup>255</sup> Auf Weisung der Wettbewerbsbehörde FTC musste Lehigh aber das Universal-Atlas-Werk Hannibal in Missouri 1981 an eine neu zu gründende Gesellschaft, die Continental Cement Co., verkaufen.





Lehigh startete 1998 eine weitere Modernisierung und Erweiterung des Werks Union Bridge mit Investitionen von 200 Mio \$, ca. 2002.

Lehigh musste außerdem drei Zementterminals verkaufen und durfte zehn Jahre lang keine Zementwerke oder Terminals in fünf Bundesstaaten des Mittleren Westens ohne vorherige Genehmigung der FTC erwerben.<sup>256</sup>

Als Konsequenz daraus erwarb Lehigh 1982 das Zementwerk Cementon im Bundesstaat New York von Alpha Industries Portland Inc. und das Werk York in Pennsylvania von Medusa Corp's. Ende 1985 betrieb Lehigh Zementwerke in Leeds, Alabama, Mitchell, Indiana, Mason City, Iowa, Independence, Kansas, Union Bridge, Maryland, Cementon, New York, York, Pennsylvania, Waco, Texas und Metaline Falls, Washington.

Die Möbelherstellung in Marianna, Florida, war für Lehigh zwar von untergeordneter Bedeutung, dennoch wurde 1991 die Gelegenheit für eine Erhöhung der Kapazität um 30 % genutzt. Die Sparte entwickelte sich erfolgreicher als erwartet und erzielte 1995, ein Jahr vor dem Verkauf, einen Rekordumsatz von 40 Mio \$. Lehigh Möbel waren in Hauptvertretungen in High Point, North Carolina, und Tupelo, Mississippi, mit großen Ausstellungsräumen anzutreffen. Nach dem Verkauf an P.A. Inds., einer Holdinggesellschaft für mehrere Industrieunternehmen, meldete die Möbelfabrik 1997 Konkurs an.<sup>257</sup>



Wärmetauscherofen des Werks Union Bridge im Bau, 2002



# Energieeinsparung und Produktdiversifizierung



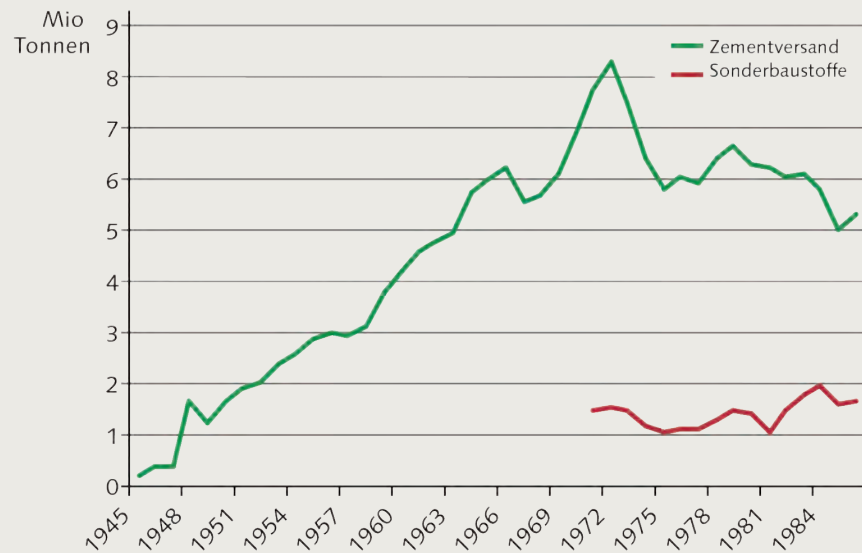
Portland-Zement- und Kalkwerke G. Behringer in Neumarkt, ca. 1980

Der Zementversand der Heidelberger Werke sank nach der Ölkrise um 15 % auf 6,4 Mio t. Die Anpassung der Kapazitäten an die rückläufige Nachfrage führte 1977 zur Einstellung der Klinkerproduktion in Nürtingen; das Mahlwerk Sulzbach-Rosenberg wurde zur Zementumschlagsstelle. 1988 wurden die erst 1974 übernommenen Portland-Zement- und Kalkwerke G. Behringer in Neumarkt stillgelegt, um Überkapazitäten abzubauen.

Abgesehen von der Strukturbereinigung leitete die Energiepreiskrise in der Zementindustrie erneut einen tiefgreifenden Rationalisierungsprozess ein. Als Reaktion auf die gestiegenen Energiekosten wurde die Vollautomatisierung

der verschiedenen Produktionsschritte vorangetrieben. Im Zementversand machten die Rundpackmaschinen mit Sackaufsteckautomaten den Anfang. Es folgte die Versandautomation für Losezement.

In den Steinbrüchen erhöhte man die Produktivität durch den Einsatz von Schwerlastkraftwagen mit 80 t Nutzlast. In den 1980er-Jahren fielen in der Bundesrepublik Deutschland jährlich etwa 350.000 t Altreifen an. Aufgrund ihres hohen Heizwerts bot es sich an, diese nicht zu deponieren, sondern als Energieträger zu verwerten. Als Zusatzbrennstoff eingesetzt, können damit hochwertige Energieträger, wie z.B. Kohle, eingespart werden. Aufgrund der



Versandentwicklung 1945 bis 1984

hohen Temperaturen in den Drehöfen und der bereits vorhandenen Rauchgasreinigung konnten Altreifen, aber auch andere alternative Brennstoffe, ohne Freisetzung von Schwermetallen oder Entstehung von Nitrosaminen und Dioxinen verbrannt werden. Der Einsatz alternativer Brennstoffen half, die stark gestiegenen Brennstoffkosten teilweise zu kompensieren.

Große Einsparpotenziale brachten auch Verbesserungen und Neuentwicklungen im Bereich der Zementmahlung. In Zusammenarbeit mit der Krupp Polysius AG und gefördert durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie wurde erstmals eine Gutbettwalzenmühle im großtechnisch-industriellen Maßstab in Leimen erprobt. Nach dem Prinzip der Hochdruckzerkleinerung ermöglichte dieser neue Mühlentyp Energieeinsparungen von bis zu 20 % und fand in kürzester Zeit weltweite Anwendung.

Unter dem Vorstandsvorsitzenden Peter Schuhmacher fand ab Mitte der 1980er-Jahre eine breite Produktdiversifizierung statt. In Deutschland und teilweise auch im Ausland wurden zahlreiche Unternehmen, u.a. in den Bereichen Natursteine (Marmor und Granit), Dämmsysteme und Verpackungen aus Polystyrol, Bauchemie, Trockenmörtel, Porenbeton, Papierwaren (Zementsäcke) oder Transport, erworben. Dies führte zur Neugliederung des Konzerns in sechs Geschäftsbereiche: Zement, Beton-Baustofftechnik, Kalk-Gips-Putz, Bauelemente, Kunststoff-Druck-Papier sowie Verkehr-Sonderbereiche. Diese sogenannte horizontale Diversifizierung der Geschäftsaktivitäten folgte dabei einem Trend der Zeit,

der auch in anderen Industrieunternehmen üblich war und als Reaktion auf die starken Konjunkturschwankungen der 1980er-Jahre zu sehen war. Im Zusammenhang mit der geografischen Ausweitung und Produktdiversifizierung wurde auch der Firmenname von Portland-Zementwerke Heidelberg AG in Heidelberger Zement AG geändert. Der Heidelberger Konzern hatte 1987 6.900 Beschäftigte im In- und Ausland. Der Umsatz betrug zu diesem Zeitpunkt 1,8 Mrd DM, wobei der Hauptanteil von 63 % noch immer mit Zement erzielt wurde (36 % im Inland und 27 % im Ausland).<sup>258</sup>



Gutbettwalzenmühle im Zementwerk Schelklingen, 2000

# Offene Grenzen und Aufstieg zum Global Player

Die politischen Veränderungen, die durch die Öffnung der ungarischen Grenze 1989 ausgelöst wurden, führten letztendlich zum Fall der Mauer. Mit der Beendigung des Ost-West-Konflikts und der Auflösung des Warschauer Pakts 1991 veränderten sich auch die weltwirtschaftlichen Bedingungen in hohem Tempo.

Heidelberger Zement entschloss sich in diesem Umfeld zu einer beschleunigten Internationalisierung seines Geschäfts durch Akquisitionen, u.a. in Ungarn, der damaligen Tschechoslowakei und Kroatien.

Der nach 1989 einsetzende Bauboom in Deutschland durch den zumeist staatlich finanzierten wirtschaftlichen Aufbau in Ost-

deutschland weckte zunächst hohe Erwartungen in einen langanhaltenden Aufschwung. Da Heidelberger Zement bei der Privatisierung der Zementwerke in den neuen Bundesländern nicht zum Zug kam, stieg das Unternehmen dort in die Kalksandstein- und Transportbetonproduktion ein.

Um in weiteren europäischen Ländern und weltweit die Marktführerschaft zu erhalten oder sich in Märkte mit Wachstumspotenzial auszudehnen, suchte Heidelberger Zement nach einem Partner, der ebenfalls in den Bereichen Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe tätig war. Eine wesentliche Voraussetzung war, dass es keine Marktüberlappungen in Europa und Amerika gäbe. Diese Bedingungen erfüllte



Unterzeichnung des Vertrags über den Kauf der CBR am 23.9.1993 in Brüssel





Zementwerk Tehachapi in Kalifornien. Mit dem Kauf von CBR S.A. dehnte Heidelberger Zement seine Aktivitäten auch auf die Westküste der USA aus, 1995.



Inbetriebnahme des neugebauten Zementwerks Guangzhou in der chinesischen Provinz Guangdong mit einer Kapazität von 2,3 Mio t am 2.4.2005

der belgische Baustoffkonzern Cimenteries CBR S.A., der Werke in Belgien, den Niederlanden, der Tschechoslowakei, Polen, an der Westküste der USA und im Westen Kanadas betrieb.

Von belgischer Seite war vor allem darauf Wert gelegt worden, dass die belgische Identität und Autonomie bewahrt und die internationale Entwicklungsstrategie fortgesetzt würden.<sup>259</sup>

Die 19 Zementwerke des Unternehmens verfügten zusammen über eine Zementkapazität von 17 Mio t. Ende September 1993 war man sich einig, dass die Heidelberger Zement AG 42,4 % des Aktienkapitals von CBR von der belgischen Industrieholding Société Générale de Belgique übernehmen würde. Nach belgischem Börsenrecht musste allen Aktionärinnen und Aktionären von CBR ein Kaufangebot von Heidelberger Zement vorgelegt werden, wovon aber kaum Gebrauch gemacht wurde. Am 21. Dezember schließlich konnten die Aktien für rund 1,2 Mrd DM durch die Heidelberger Zement AG erworben werden.

Im Jahr 1994 wurde CBR aufgrund der einheitlichen Leitung durch Heidelberger Zement voll konsolidiert. Damit verdoppelte sich der Konzernumsatz auf 6,3 Mrd DM (3,2 Mrd €) mit 24.000 Beschäftigten. Mit CBR hatte Heidelberger Zement einen idealen Partner für seine Entwicklung zu einem internationalen Baustoffkonzern gefunden. Bei einer vergleichbaren Größenordnung ergänzten sich beide Unternehmen sowohl in geografischer Hinsicht als auch in ihrem Produktangebot. So kamen in Nordamerika, wo Heidelberger Zement bisher durch Lehigh an der Ostküste der USA, dem



Zementwerk von CBR S.A. in der belgischen Stadt Lixhe, ca. 2000



Zementwerk Çanakkale in der türkischen Marmara-Region, ca. 2000

Mittleren Westen und in Texas tätig war, durch den Kauf der CBR weitere Standorte an der Westküste der USA und im Westen Kanadas hinzu. Dazu gehören u.a. zwei Zementwerke in Kalifornien: Redding und Tehachapi sowie die kanadischen Zementwerke Delta in British Columbia und Edmonton in Alberta.<sup>260</sup>

Im Rahmen der Integration von CBR und der zunehmenden Internationalisierung wurde auch die organisatorische Struktur angepasst und der Konzern nach Regionen gegliedert: Zentraleuropa-West, Westeuropa, Zentraleuropa-Ost und Nordamerika. Die Aktivitäten in den einzelnen Regionen wurden in die drei Geschäftsbereiche Zement, Beton und Baustoffe unterteilt.

Bereits 1995 setzte Heidelberger Zement die Internationalisierung durch eine ausbaufähige Minderheitsbeteiligung von 5 % an einem Zementunternehmen in China fort. Die Beteiligung an diesem Unternehmen, das in der südchinesischen Provinz Guangdong drei moderne Zementwerke mit einer Gesamtkapazität von 2,6 Mio t kontrollierte, wurde bis 2004 auf 50 % erhöht.

Nach der Hauptversammlung am 12. Juli 1995 schied der langjährige Vorstandsvorsitzende Peter Schuhmacher (\*12.1.1931 Heidelberg †15.3.2002 Heidelberg) aus dem Amt und wechselte in den Aufsichtsrat. Peter Schuhmacher stand 25 Jahre lang an der Spitze des Unternehmens, das unter seiner Leitung zu einem der weltweit führenden Produzenten von Zement, Beton und Baustoffen aufstieg. Wegen seiner außerordentlichen Verdienste wählte ihn die Hauptversammlung am 19. Juni 2001 zum Ehrenvorsitzenden von Heidelberger Zement.

Sein Nachfolger als Vorstandsvorsitzender wurde Rolf Hülstrunk.

Die Internationalisierung des Unternehmens ging in den folgenden Jahren weiter. 1996 wurde mit der Sabanci-Gruppe als Partner das Gemeinschaftsunternehmen Akçansa Çimento Sanayi ve Tikaret A.S. in der Türkei gegründet. Das erfolgreiche Unternehmen zählt heute zu den größten Zementproduzenten in der Türkei und stellt außerdem Transportbeton und Zuschlagstoffe her.

Ebenfalls 1996 führte die wachsende Zahl der Beschäftigten in verschiedenen europäischen Ländern zur Gründung eines Europäischen Betriebsrats. Dessen Ziel ist eine grenzüberschreitende Arbeitnehmervertretung mit Konsultations- und Informationsrechten.

1998 folgte der Markteintritt in den rumänischen Zementmarkt. Zementbeteiligungen in Bulgarien und auf den Philippinen, die in den Jahren 1997 bzw. 1998 erworben worden waren,



1998 erwarb die Heidelberger Zement AG 51 % an dem rumänischen Zementunternehmen Moldocim S.A. Bicaz, ca. 1990.





Castle Cement-Silozug auf einer Hängebrücke. Zur Scancem-Gruppe gehörte auch Castle Cement, der zweitgrößte Zementhersteller Großbritanniens, 2005.



Ghacem Zementwerk Takoradi in Ghana, ca. 2000

wurden 2003 wieder veräußert, da das Unternehmen zu dieser Zeit seine Marktposition in diesen Ländern nicht weiter ausbauen konnte.

In Deutschland ging die Bauwirtschaft mit Ausnahme des privaten Wohnungsbaus ab Mitte der 1990er-Jahre zurück. Trotz einer boomenden Gesamtwirtschaft war die Bautätigkeit von Industrie und Gewerbe rückläufig. Produktionssteigerungen gingen nicht mehr unbedingt mit Baumaßnahmen einher und neue Technologien und Produktionsmethoden, wie der Einsatz von modernen Informationstechnologien und Logistik, führten zu Einsparungen beim Raumbedarf. Nach der Änderung der steuerlichen Förderung im privaten Wohnungsbau setzte sich der Abwärtstrend bis 2005 weiter fort. Aufgrund der angespannten Finanzsituation der öffentlichen Auftraggeber waren keine Impulse zu erwarten. Allein im Bauhauptgewerbe ging

in Deutschland die Zahl der Beschäftigten seit 1995 von 1,4 Mio auf 0,8 Mio zurück. Der Umsatz der Bauwirtschaft lag 2004 um etwa 30 % unter dem Wert von 1995.<sup>261</sup>



Zementwerk Slite auf der schwedischen Insel Gotland, ca. 2000

Schiff im Hafen des norwegischen Zementwerks Kjølsvik, ca. 2000







Zementwerk Kryvyi Rih in der Ukraine, wo HeidelbergCement 2002 Marktführer wurde, 2010.

Die schlechte Lage der Bauwirtschaft in Deutschland war für Heidelberger Zement eine Triebfeder dafür, durch weiteres internationales Wachstum eine stärkere Unabhängigkeit von regionalen Rezessionen zu erreichen. Mit dem schwedischen Baustoffkonzern Scancem AB hatte man 1999 erneut einen geeigneten Partner mit nur minimalen Marktüberschneidungen gefunden. Bei einer Zementkapazität von insgesamt 14,5 Mio t entfielen 9,2 Mio t auf Länder in Europa, in denen Heidelberger Zement bislang nicht tätig war. Als einziger Hersteller in Norwegen und Schweden sowie in Estland war Scancem in Skandinavien unangefochtener Marktführer. In Großbritannien war der Konzern mit der Tochter Castle Cement der zweitgrößte Zementproduzent. Neben Zement- und Mahlmöhlwerken in mehreren afrikanischen Ländern südlich der Sahara, wie z.B. Benin, Ghana, Liberia, Niger, Sierra Leone, Tansania und Togo, und einem Importterminal in Bangladesh betrieb Scancem auch Produktionsstandorte in den USA, die die Lehigh-Werke ideal ergänzten. Nach dem im Juli 1999 erfolgten Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung von 73,4 % am Grundkapital und von 90,8 % der Stimmrechte wurde der Anteil durch ein öffentliches Übernahmeangebot an die verbliebenen Minderheitsaktionärinnen und -aktionäre im Oktober 1999 auf jeweils 99,8 % erhöht. Der Kaufpreis belief sich auf insgesamt 4,7 Mrd DM (2,4 Mrd €). Der Konzernumsatz von Heidelberger Zement stieg nach der erstmaligen Konsolidierung auf 12,5 Mrd DM (6,4 Mrd €); die Beschäftigtenzahl erreichte über 38.000.<sup>262</sup> Der Erwerb von Scancem war ein weiterer wichtiger Schritt bei der geografischen Diversifizierung von Heidelberger Zement, der sowohl die Expansion in reife Märkte als auch neue Chancen auf Wachstumsmärkten in

Afrika und Asien bot. Das Unternehmen wurde dadurch zum drittgrößten Zementhersteller weltweit.

Die Übernahme von Scancem und die damit verbundene Erweiterung der internationalen Präsenz machten erneut eine Anpassung der Regionen des Konzerns erforderlich. Zu den bisherigen Regionen Zentraleuropa-West, Westeuropa, Zentraleuropa-Ost und Nordamerika kamen Nordeuropa und die Zukunftsmärkte Afrika-Asien-Türkei als weitere strategische Geschäftseinheiten hinzu.

Im Jahr der Scancem-Übernahme erwarb Heidelberger Zement auch eine Mehrheitsbeteiligung von 61,2 % an der Maxit Holding GmbH, die im Jahr darauf auf 75,5 % erhöht wurde. Mit dem Mehrheitserwerb der Maxit Gruppe wurde das Trockenmörtelgeschäft zu einer klaren Marktführerfunktion in Deutschland und in weiten Teilen Europas ausgebaut.<sup>263</sup>

Interne Optimierungsmaßnahmen begleiteten die internationale Expansion. Zur Vereinfachung der Beteiligungsstrukturen, Beseitigung interner gesellschaftsrechtlicher Hürden und damit Verkürzung von Entscheidungsprozessen innerhalb des stark erweiterten Konzerns beschloss Heidelberger Zement, die belgische Tochtergesellschaft CBR durch ein öffentliches Übernahmeangebot vollständig zu übernehmen. Den Minderheitsaktionärinnen und -aktionären der CBR wurde daher im Oktober 1999 angeboten, ihre Aktien gegen Heidelberger Zement-Aktien und eine zusätzliche Barzahlung einzutauschen. Nachdem der Anteil von Heidelberger Zement an CBR bereits bis Jahresende 1999 von 55,9 % auf über 94 %

Das Zementwerk Citeureup in Indonesien ist die größte Produktionsstätte für Zement im Unternehmen, ca. 2010.



erhöht werden konnte, stieg die Beteiligung im Januar 2000 durch ein zweites, abschließendes Angebot zu gleichen Konditionen auf 98,9 %. Die vollständige Übernahme der CBR wurde schließlich wenige Monate später im Juli 2001 abgeschlossen, nachdem die noch ausstehenden CBR-Aktien in einem Squeeze-out-Verfahren erworben worden waren.

Rolf Hülstrunk, in dessen Amtszeit mit dem Erwerb von Scancem ein weiterer bemerkenswerter Expansionsschritt des Konzerns fiel, trat Ende 2000 in den Ruhestand. Sein Nachfolger an der Spitze des Vorstands wurde Hans Bauer.

Neben der Übernahme von CBR und Scancem war die Expansion in Osteuropa und Asien seit Mitte der 1990er-Jahre ein vorrangiges Ziel, um die dortigen Entwicklungsmärkte mit großem Wachstumspotenzial zu nutzen. In den Jahren



Im Juli 1999 erwarb Heidelberg Zement eine Mehrheitsbeteiligung von 61,2 % an der Maxit Holding GmbH. Der Hersteller von Trockenmörtelprodukten verfügte mit 1.800 Beschäftigten in neun Ländern über führende Marktstellungen in Deutschland und Europa.

2000 und 2001 wurden Mehrheitsbeteiligungen an Zementwerken in Bosnien-Herzegowina, Rumänien, der Ukraine und Russland erworben. In der Ukraine und Rumänien wurde das Unternehmen im Jahr 2002 sogar Marktführer.

Besondere Bedeutung hatte der Kauf einer Mehrheitsbeteiligung am zweitgrößten indonesischen Zementhersteller PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. im Jahr 2001. Das Unternehmen betreibt u.a. drei große Zementproduktionsstätten auf den Inseln Java und Borneo. Aufgrund der boomenden Zementnachfrage baute Indocement seine Werke kontinuierlich aus und verfügt heute über eine Zementkapazität von 28 Mio t.

2001 erfolgte ebenfalls die Inbetriebnahme des Zementwerks Union Bridge in Maryland, USA, nach vollständigem Neubau der Produktionsanlagen und gleichzeitiger Kapazitätserweiterung. Mit 2 Mio t Zementkapazität nahm damit das größte und zu diesem Zeitpunkt modernste Zementwerk der Heidelberg Zement AG in den USA die Produktion auf.

Das starke Wachstum in den zurückliegenden drei Jahrzehnten und vor allem der starke internationale Anteil des Unternehmens führten auch dazu, dem bis dahin bereits aus 500 Unternehmen bestehenden, dezentral organisierten Konzern ein neues Leitbild und Corporate Design zu geben. Als äußerlich sichtbares Zeichen, das Internationalität und Sitz des Unternehmens miteinander verbindet, wurde 2001 der Konzernname in „HeidelbergCement“ geändert. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2002 firmierte schließlich auch die Muttergesellschaft in „HeidelbergCement AG“ um.





Eröffnung der ersten Produktionslinie des Zementwerks Jingyang in der chinesischen Provinz Shaanxi im Juni 2007

Während die Expansion auf den osteuropäischen und asiatischen Märkten voranschritt, kämpfte die deutsche Bauwirtschaft immer noch gegen starke Umsatzrückgänge und Preisverfall. Die lange Talfahrt der Baukonjunktur führte zwangsläufig zu Kapazitätsanpassungen bei allen Zementherstellern. Im Heidelberger Konzern wurden 2002 das Werk Kiefersfelden stillgelegt und 2003 das Werk in Mainz-Weisenau in ein Mahlwerk umgewandelt. Mit der Übernahme von Werken in Wetzlar und Königs Wusterhausen sowie der Erhöhung der Beteiligung an der westfälischen Anneliese Zementwerke AG auf 97,4 % durch den Kauf der Anteile von der Dyckerhoff AG wurde das bis dahin in Deutschland auf den Süden konzentrierte Unternehmen auch in Norddeutschland tätig. Im Folgejahr wurden zudem die Zementwerke Bosenberg in Ahlen/Westfalen und eine Anteilsmehrheit an der

Teutonia Zementwerk AG in Hannover gekauft. 2003 wurde HeidelbergCement Marktführer in Deutschland.<sup>264</sup>

Im Januar 2005 erfolgte erneut ein Wechsel an der Spitze des Unternehmens. Dr. Bernd Scheifele, der bereits im Mai 2004 den Vorsitz im Aufsichtsrat von HeidelbergCement übernommen hatte, folgte Hans Bauer als Vorsitzender des Vorstands nach.

Nachdem sich die an der HeidelbergCement AG beteiligten Finanzinstitute – Deutsche Bank und Allianz/Dresdner Bank – Anfang der 2000er-Jahre, dem damaligen Trend folgend, von ihren Industriebeteiligungen getrennt hatten, unterbreitete die Spohn Cement GmbH den Aktionärinnen und Aktionären von HeidelbergCement im Jahr 2005 ein Übernahmeangebot und erwarb dadurch 77,95 % der Anteile. Die Spohn



Nach dem Eintritt in den Zementmarkt in Georgien wurde 2009 das erste Transportbetonwerk in Ponchiala in der Nähe der Hauptstadt Tiflis erbaut, 2009.





Zuschlagstoffwerk Bridgeport in Texas, USA, 2008

Cement GmbH befand sich im Besitz von Mitgliedern der Familie Merckle, die seit Jahrzehnten Anteile an HeidelbergCement hielten. Familienoberhaupt Dr. h.c. Adolf Merckle war ein Urenkel des Gründers des Zementwerks Blaubeuren, Julius Spohn.

Ab 2005 investierte HeidelbergCement erneut in China mit einer 50 %-Beteiligung am Zementwerk Fufeng in der Provinz Shaanxi im Nordwesten des Landes. Gemeinsam mit dem Joint-Venture-Partner Tangshang Jidong Cement wurde das Werk modernisiert und ein weiteres gebaut. Das neue Werk Jingyang mit 2,3 Mio t Zementkapazität wurde im Juni 2007 eröffnet. Bereits ein Jahr später wurde in beiden Werken jeweils eine weitere Produktionslinie in Betrieb genommen, die die Zementkapazität des Gemeinschaftsunternehmens auf 9 Mio t steigern ließ.

Die zunehmende Marktreife in Osteuropa führte nun auch hier zu verstärkten Investitionen in den Bereichen Transportbeton und Zuschlag-



Ofen des südindischen Zementwerks Ammasandra, 2008

stoffe. Mit Markteintritten in Kasachstan, Georgien und Indien in den Jahren 2005 und 2006 wurde der Grundstein für weiteres Wachstum in diesen Ländern gelegt. Vor allem das Engagement in Indien wurde in den folgenden Jahren rasch ausgebaut. Heute gehören vier Zementwerke und vier Mahlanlagen in Zentral- und Südindien mit einer Gesamtkapazität von 12,4 Mio t zum Konzern.

Im Jahr 2007 vollzog HeidelbergCement die bis dahin größte Übernahme im Baustoffsektor mit dem Erwerb des britischen Baustoffkonzerns Hanson PLC für 14 Mrd €. Hintergrund der Übernahme war zum einen eine Neuausrichtung der Konzernstrategie, zum anderen die historische und letzte Chance zu einer großen Übernahme. Vor allem deswegen, weil in den vergangenen Jahren nahezu die gesamte britische Branchenkonzurrenz wie Blue Circle (Lafarge 2001), RMC (Cemex 2004) und Aggregate Industries (Holcim 2005) durch europäische Unternehmen aufgekauft worden war. Diese Unternehmen hatten selbst zum „Schutz“ vor Private Equity einen Mehrheitsaktionär (Ankeraktionär) in der Hinterhand.<sup>265</sup> Der Aktienbesitz von Hanson war breit unter internationalen, institutionellen Anlegern gestreut. Weitere Bieter waren unwahrscheinlich, da die genannten Zementunternehmen entweder aus kartellrechtlichen Gründen nicht tätig werden konnten oder ihre kurz zuvor getätigten Übernahmen noch integrieren mussten.<sup>266</sup> Am 15. Mai 2007 unterbreitete HeidelbergCement allen Aktionärinnen und Aktionären von Hanson PLC ein förmliches Barübernahmeangebot auf Erwerb ihrer Aktien zum Preis von 1.100 Pence je Aktie. Der Verwaltungsrat von Hanson empfahl seinen Aktionärinnen und Aktionären, das Angebot



Transportbetonfahrzeuge von Hanson in Australien, 2010

anzunehmen. Die Zustimmung der Aktionärinnen und Aktionäre von Hanson erfolgte in einer außerordentlichen Hauptversammlung am 31. Juli mit einer überzeugenden Mehrheit von über 99 %. Die US-Wettbewerbsbehörde FTC und die EU-Kommission erteilten ihre Genehmigungen in der ersten Augustwoche. Am 23. August 2007 folgte schließlich die Zustimmung durch das zuständige Gericht (High Court of Justice in England and Wales). Damit wurde der Kauf von Hanson nur gut drei Monate nach Unterbreitung des Angebots abgeschlossen.<sup>267</sup>

Neben das traditionelle Heidelberger Kerngeschäft Zement sollten mit der Übernahme von Hanson PLC Zuschlagstoffe als zweites strategisches Standbein treten. Diese Übernahme wurde weitgehend durch Fremdkapital finanziert, aber auch durch den Verkauf des 35 %-Anteils an dem französischen Zementhersteller Vicat im Juni 2007 und der Baustofftochter Maxit im März 2008 an das

französische Unternehmen Saint-Gobain. Mit der Übernahme von Hanson wandelte sich HeidelbergCement von einem Zementproduzenten zu einem Baustoffkonzern und schloss mit einem Umsatz von mehr als 14 Mrd € im Jahr 2008 zu den größten internationalen Baustoffkonzernen auf. Wie bereits beim Kauf von CBR und Scancem gab es auch jetzt keine nennenswerten Marktüberlappungen. Neben der Weltmarktführerschaft bei Zuschlagstoffen gewann das Unternehmen insbesondere attraktive Marktpositionen in den USA, Großbritannien, Israel, Malaysia und Australien hinzu. Vor allem in Großbritannien, wo HeidelbergCement bisher ausschließlich im Zementgeschäft tätig war. In den USA betreibt das Unternehmen seither ein dichtes Netz an Produktionsstandorten in allen Geschäftsbereichen.<sup>268</sup>



Zuschlagstoffwerk Wolfdene in Australien, 2005



# Die Geschichte von Hanson PLC – vom Mischkonzern zum Baustoffunternehmen

Die Briten James Hanson (\*20.1.1922 Huddersfield, England †1.11.2004 Newbury, England) und Gordon White (\*11.5.1923 Hedon, England †23.8.1995 Los Angeles, USA) konnten in jungen Jahren in den väterlichen Betrieben erste Erfahrungen sammeln. Schließlich gründeten sie 1958 zusammen eine Grußkartenfirma, die Hanson White Ltd.<sup>269</sup> Bereits nach wenigen Jahren verkauften sie 1963 ihre erfolgreiche Firma und suchten nach neuen unternehmerischen Herausforderungen. Zuerst erwarben sie die Oswald Tillotson Ltd., eine Vertriebsgesellschaft für Fahrzeuge. Diese wiederum wurde von der Wiles Group Ltd. übernommen, die landwirtschaftliche Säcke und Düngemittel herstellte.<sup>270</sup> Im Rahmen der Übernahme erhielten Hanson und White einen erheblichen Anteil an der Wiles Group. Schrittweise gelang es ihnen, ihren Einfluss zu mehren, bis sie ausreichend Kontrolle über den gesamten Konzern erlangt

hatten. James Hanson gelang schon 1965 eine Berufung in den Vorstand und auch bald die Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden.<sup>271</sup> Der gestiegene Einfluss Hansons innerhalb der Wiles Group spiegelte sich 1969 in der Namensänderung wider, aus der Wiles Group wurde Hanson Trust.

Die britischen Nachkriegsjahre standen im Zeichen des Wiederaufbaus. Parteiübergreifend galt der Konsens, zunächst die Versorgung der Bevölkerung mit dem Allernötigsten sicherzustellen und später die Lebensbedingungen und den Wohlstand zu steigern. Auch die Wirtschaft sollte an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen und wieder an das Vorkriegsniveau anschließen.<sup>272</sup>

Ab Mitte der 1960er-Jahre bis Mitte der 1970er-Jahre hatten Harold Wilson von der Labour-Partei und der konservative Edward Heath das Amt



James Hanson und Gordon White, 1989. Foto: Chris Davies/ArenaPAL





Hanson-Fahrmischer in Dundas in der kanadischen Provinz Ontario, 15.2.2017

des Premierministers inne. Sie fühlten sich dem Nachkriegskonsens verpflichtet und versuchten, einen Wohlfahrtsstaat u.a. mittels staatlich gelenkter Wirtschaftspolitik zu errichten. Gordon White zeigte sich als ambitionierter Unternehmer unzufrieden mit den Ergebnissen der politischen Führung Wilsons. Er beklagte eine Überregulierung der Wirtschaft, den starken Einfluss der Gewerkschaften,<sup>273</sup> zu hohe Steuern und eine gewisse Unternehmerfeindlichkeit.

Dennoch scheinen die staatlichen Eingriffe in die britische Wirtschaft dem Unternehmen nicht geschadet zu haben. Gelegentlich kam zudem die Ölkrise 1973, die Möglichkeiten für weitere Übernahmen schuf. Hanson konzentrierte sich auf bilanziell unterbewertete Unternehmen, die aber

ein Potenzial für eine deutliche Leistungssteigerung besaßen. Durch diese zügige Expansion im Vereinigten Königreich zählten bis Ende 1973 bereits 24 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 120 Mio Pfund zu Hanson Trust.<sup>274</sup>

1976 wurde James Hanson in den Ritterstand erhoben – ausgerechnet Premierminister Harold Wilson, der dieses Amt von 1974 bis 1976 erneut innehatte, hatte den Vorschlag unterbreitet. Die Regierung unter Margaret Thatcher, die die Geschichte Großbritanniens ab 1979 lenkte, kam in ihrer politisch-wirtschaftlichen Ausrichtung den Vorstellungen James Hansons sehr entgegen. Konsequenterweise verfolgte die Regierung eine wirtschaftsfreundliche Politik, Privatisierungen im öffentlichen Sektor und die Schwächung der



Hanson-Fahrmischer in New York, 22.3.2018



Transportbetonwerk für Baustellen an Kings Cross in London, 26.10.2015

Gewerkschaften.<sup>275</sup> 1983 trat James Hanson in Thatchers Partei ein und unterstützte die Partei mit großzügigen Spenden. Außerdem engagierte er sich für verschiedene britische Organisationen, so spendete er beispielsweise dem British Sport Trust 400.000 Pfund, um junge Menschen zum Eintreten und Unterstützen britischer Sportvereine zu animieren.<sup>276</sup> Eine erneute Ehrenbezeugung wurde Hanson im Jahr der Wiederwahl Thatchers 1983 zuteil. Sie setzte sich für seine Erhebung in den Adelsstand auf Lebenszeit ein.

Aufgrund der Wirtschaftspolitik der Regierungen unter Wilson und Heath beschlossen Hanson und White, in die Vereinigten Staaten zu expandieren, um von der dortigen weitaus geringeren Regulierung der Märkte zu profitieren. Gordon White sorgte von New York aus als wichtiger Geschäftspartner Hansons für die Erweiterung des Industriekonglomerats.<sup>277</sup> Zum Ausdruck kommt diese fruchtbare Zusammenarbeit auch im Namen des amerikanischen Tochterunternehmens von Hanson Trust, es firmierte ab 1974 unter dem Namen „Hanson Industries“.

Stabilität und eine verbesserte Kreditwürdigkeit gewann Hanson Industries durch Whites Firmenübernahmen, z.B. des Fischverarbeitungsunternehmens Seacoast<sup>278</sup> für 32 Mio \$. 1981 wurde der US-Baustoffhersteller McDonough, der insbesondere Zement und Beton herstellte, für 185 Mio \$ übernommen. Dies war bis dato die größte Übernahme eines Baustoffherstellers.

Auch Gordon White wurde die Ehre des Ritterstands zuteil – Margaret Thatcher schlug ihn 1979, im ersten Jahr ihrer Amtszeit, für die

Erhebung in den Ritterstand, als „Ordinary Knight Commander of the Civil Division“, vor.<sup>279</sup> Sie begründete dies mit seinen „Verdiensten für britische Handels- und Gemeinschaftsinteressen in den Vereinigten Staaten“.<sup>280</sup>

In Großbritannien übernahm James Hanson 1983 für eine Summe von 247 Mio Pfund den bedeutenden Baustoffbetrieb London Brick. Diese Firma war Großbritanniens bedeutendster und größter Ziegelproduzent.<sup>281</sup> In den Folgejahren wurden weitere Firmen aufgekauft und mehrten die Einflussphären der beiden Unternehmen mit James Hanson und Gordon White an der Spitze.

Zunehmend wandten sich die Unternehmensinhaber der Baustoffbranche zu. Sie hatten erkannt, dass aus dieser Branche, bedingt auch durch öffentliche Großprojekte, langfristig stabile Umsätze zu erwarten waren. 1987 folgte nicht nur die Umbenennung von Hanson Trust in Hanson PLC, sondern auch eine weitere Übernahme aus dem Baustoffsektor: Für 250 Mio \$ wurde Kaiser Cement in Kalifornien erworben. Ein typisches Prozedere der Hanson-Übernahmestrategie zeigte sich 1988 wiederum bei Kidde, einem US-Mischkonzern mit 108 Firmen im Portfolio, der für 1,7 Mrd \$ übernommen wurde. Hanson verlebte sich dabei insbesondere die profitablen Geschäftsteile ein, die unprofitablen wurden abgestoßen. Nur drei Monate nach der erfolgreichen Akquisition durch Hanson PLC wurde die Hauptverwaltung Kidde in Folge der Konsolidierungen geschlossen. 1989 erreichte Hanson PLC einen Jahresumsatz von über 1 Mrd Pfund.<sup>282</sup>





Kiesgrube Wolfdene bei Brisbane in Australien, 6.10.2010

Kaum ein Jahr verging ohne eine maßgebliche Akquisition. 1990 übernahm Hanson PLC noch den Peabody-Konzern für 1,223 Mrd \$, hatte damit aber den Zenit als Industriekonglomerat erreicht.<sup>283</sup> Auf der einen Seite fand die Durchsetzungsstrategie von Hanson PLC Bewunderung, andererseits stieß sie auf vehemente Ablehnung. Dies zeigte sich deutlich bei der größten geplanten Übernahme in der Firmengeschichte, beim Versuch das britische Unternehmen Imperial Chemical Industries (ICI) im Jahr 1991 zu erwerben.<sup>284</sup> Die heftigen Widerstände und Abwehrmaßnahmen veranlassten James Hanson von einem Übernahmeangebot Abstand zu nehmen. Zu diesem Zeitpunkt war Hanson PLC das zweitgrößte Unternehmen in Großbritannien und beschäftigte 75.000 Arbeitskräfte.<sup>285</sup>

Die Anhäufung von Konglomeraten, wie Hanson es seit längerer Zeit unternahm, wurde zunehmend bei Investoren unpopulär. Die Wirtschaftskrise zu Beginn der 1990er-Jahre trug zum Rückzug vieler Unternehmen in sicher geglaubte, etablierte Branchen bei. Auch der gescheiterte Versuch Hansons, den britischen Chemie-Riesen Imperial Chemical Industries zu kaufen, trübte die offensive Übernahmestimmung. Hanson begann infolgedessen sein Portfolio zu verschlanken. Der inzwischen 74-jährige James Hanson, der seit 1965 Vorstandsvorsitzender (Wiles Group) war, leitete nach dem Tod von Gordon White im Jahr 1995 die Aufteilung von Hanson ein. Imperial Tobacco, The Energy Group und das US-Chemieunternehmen Millennium wurden in der Folge abgespalten und als eigenständige Unternehmen an der Börse notiert. Der wichtigste Geschäftsbereich, und gleichzeitig das zukünftige

Kernstück, konzentrierte sich auf Baustoffe. Dazu wurden verschiedene Firmen eingebracht, die aus vorherigen Übernahmen stammten, beispielsweise das Baustoffunternehmen ARC aus der Übernahme von Consolidated Gold Fields, Hanson Brick und das US-Baustoffunternehmen Cornerstone Inc.<sup>286</sup>

Hansons Baustoffkonzern wurde mit der Jahrtausendwende durch weitere Übernahmen endgültig zu einem weltumspannenden Unternehmen. Dazu trug insbesondere die Übernahme des australischen Baustoffunternehmens Pioneer im Mai 2000 bei, die neue Märkte eröffnete.<sup>287</sup>



Arbeitskleidung mit neuem Hanson-Logo, 2010



# Finanzkrise, Klimakrise und Globalisierung

Die weltweite Finanzkrise, die im Jahr 2008 mit der Lehman-Pleite begann, führte zu einer Veränderung der Aktionärsstruktur der HeidelbergCement AG. Zur Senkung der Nettoverschuldung erhöhte der Konzern im September 2009 das Grundkapital um 50 % durch die Ausgabe von 62,5 Mio neuen Aktien. Gleichzeitig wurden 57,2 Mio Aktien der Merckle-Gruppe umplatziert. Der Nettoemissionserlös belief sich auf rund 2,2 Mrd €. Durch diese Maßnahme stieg der Streubesitz auf rund 75 %, Unternehmenserbe Ludwig Merckle blieb aber mit einem Anteil von 25 % der größte Einzelaktionär. Als Folge des erhöhten Streubesitzes wurde die HeidelbergCement AG am 21. Juni 2010 als erstes deutsches Unternehmen im Bau- und Baustoffsektor in den Leitindex DAX-30 aufgenommen.<sup>288</sup>



Der Vorstandsvorsitzende Dr. Bernd Scheifele läutet anlässlich des 125-jährigen Börsenjubiläums von HeidelbergCement die Glocke zum Handelsbeginn, 30.4.2014.



Cimenterie de Lukala mit drei Standorten in der Demokratischen Republik Kongo, eines der Zementwerke vor der Beteiligung, 2010



Demonstrations-Kalzinator im belgischen Werk Lixhe zur Abscheidung von hochreinem CO<sub>2</sub>, 2019



Eröffnung des neu gebauten Zementwerks Novogurovsky, Region Tula, in Russland im Juli 2011. Mit 2 Mio t Kapazität beliefert es den Großraum Moskau, 2011.

Mit Beginn des Geschäftsjahres 2010 gliederte HeidelbergCement seine Organisationsstruktur neu. Die Unterteilung erfolgte in die fünf geografischen Konzerngebiete West- und Nordeuropa, Osteuropa-Zentralasien, Nordamerika, Asien-Pazifik und Afrika-Mittelmeerraum sowie als sechstes Konzerngebiet den Konzernservice mit den weltweiten Handelstätigkeiten. Innerhalb der geografischen Konzerngebiete sind die Aktivitäten des Konzerns in vier Geschäftsbereiche untergliedert: Zement, Zuschlagstoffe, Bauprodukte sowie Beton.

Nach der Übernahme von Hanson bildeten Zement und Zuschlagstoffe die Basis der dualen Rohstoff- und Wachstumsstrategie von HeidelbergCement. Bei Zement lag der Fokus auf Expansion in Wachstumsmärkten, während in reifen Märkten eine verstärkte vertikale Integration und die Rohstoffsicherung bei den Zuschlagstoffen im Vordergrund standen. Der Schwerpunkt der Investitionen lag hauptsächlich auf dem Ausbau der Zementkapazitäten in den Wachstumsmärkten Asiens, Afrikas und Osteuropa-Zentralasiens. So wurde mit dem Bau einer neuen Produktionslinie mit 4,4 Mio t Zementkapazität am Standort Citeureup in Indonesien begonnen. Mit den Erweiterungen stieg die Kapazität des größten Produktionsstandorts im Konzern auf rund 18 Mio t im Jahr 2016. Weitere neue Zementwerke wurden in Kasachstan, Togo und Burkina Faso errichtet.<sup>289</sup>

Auch in Deutschland wurden Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt. Im September 2014 startete die Umsetzung des Masterplans Zement, der auf fünf Jahre angelegt war und die Verbesserung der Umweltbilanz sowie die Erhöhung der Produktivität bei allen deutschen

Zementwerken umfasste. 2019 wurden in Deutschland die Emissionsgrenzwerte für Ammoniak und Stickoxide weiter verschärft. Als Beitrag des Unternehmens zur Verringerung von Luftschadstoffen wurden vor diesem Hintergrund die teilweise über 40 Jahre alten Ofenanlagen in Lengfurt, Burglengenfeld und Schelklingen erneuert. In anderen Werken, z.B. in Nordrhein-Westfalen, betraf die Modernisierung nur Teilbereiche der Herstellungsanlagen.<sup>290</sup>

Der Klimawandel rückte inzwischen immer mehr in den Blick der Öffentlichkeit und des Alltagslebens. Das am 12. Dezember 2015 verabschiedete Klimaabkommen von Paris war als Nachfolger des Kyoto-Protokolls ein klares Bekenntnis, Lösungen für die Problematik der Erderwärmung zu finden. Das Abkommen hat zum Ziel, den Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur auf deutlich unter 2 °C, möglichst sogar unter 1,5 °C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Als energieintensives Unternehmen in der Baustoffindustrie sieht sich der Konzern in der Verantwortung, seinen Beitrag zu leisten und den Klima- und Umweltschutz im Unternehmen mit oberster Priorität voranzutreiben. Die Entwicklung neuer Technologien zur Verringerung der bei der Zementherstellung entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen ist seit jeher im Fokus des Unternehmens.

Im Jahr 2016 setzte HeidelbergCement seinen Expansionskurs mit dem Erwerb des italienischen Baustoffherstellers Italcementi S.p.A. fort. Die vollständige Übernahme der international tätigen Italcementi-Gruppe wurde am 12. Oktober 2016 abgeschlossen und ergänzte die geografische Präsenz von





Die Modernisierung und Erweiterung des Zementwerks Tanzania Portland Cement wurde im Juni 2009 abgeschlossen, 2009.

HeidelbergCement in idealer Weise. Mit dem Erwerb von Werken und Förderstätten in 22 Ländern baute HeidelbergCement seine Marktpositionen signifikant aus. Der Kaufpreis für 100 % des Aktienkapitals der Italcementi S.p.A. belief sich auf knapp 3,6 Mrd €. Hiervon wurden knapp 2,9 Mrd € in bar entrichtet und der restliche Betrag durch die Ausgabe von 10,5 Mio neuen HeidelbergCement AG-Aktien aus einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage beglichen.

Durch den Zusammenschluss mit Italcementi zählt das Unternehmen heute in den Kerngeschäftsbereichen Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton jeweils zu den Top 3 der internationalen, vertikal integrierten Baustoffhersteller. Die Forscherteams von Italcementi leisten bis heute entscheidende Beiträge zur Entwicklung nachhaltiger Betonlösungen für den modernen Städte- und Infrastrukturbau.

HeidelbergCement weitete durch die Übernahme seine internationale Präsenz auf mehrere bedeutende Märkte aus, in denen es keine Überschneidungen zwischen den beiden Unternehmen gab. Das Portfolio in Westeuropa wurde um führende Marktpositionen in Frankreich und Italien erweitert. In Nordamerika wurden die Aktivitäten des Unternehmens insbesondere in Ost-Kanada komplettiert. Die Transaktion stärkte die Marktposition in den USA, Indien und Kasachstan. Zudem erlangte HeidelbergCement erstmals Marktpositionen in schnell wachsenden Märkten wie Ägypten, Marokko und Thailand. Das Unternehmen erhielt darüber hinaus Aktivitäten in dynamisch wachsenden Metropolregionen wie Paris, Mailand, Kairo,

Marrakesch, Chennai sowie Bangkok und stärkte damit seinen strategischen Fokus auf urbane Zentren.

Die Logik dieser Akquisition und die positive Geschäftsentwicklung von HeidelbergCement in den vergangenen Jahren überzeugten auch die Ratingagenturen. Bereits im November 2016 verliehen S&P Global Ratings, Moody's Investors Service und Fitch Ratings dem Unternehmen jeweils ein Investment Grade Rating. Die positive Bewertung der Kreditwürdigkeit erfolgte insbesondere aufgrund des gestärkten Unternehmensprofils nach der Übernahme der Italcementi-Gruppe und deren rascher Integration. Mit der Einstufung im Investment Grade-Bereich wurde eines der zentralen strategischen Ziele von HeidelbergCement erreicht und die Finanzierungsbedingungen am Kapitalmarkt spürbar verbessert.<sup>291</sup>

Im Zuge der Akquisition von Italcementi hat HeidelbergCement den Zuschnitt einiger Konzerngebiete leicht geändert und die neu hinzugekommenen Länder integriert. Der Konzern ist seitdem in die fünf geografischen Konzerngebiete West- und Südeuropa, Nord- und Osteuropa-Zentralasien, Nordamerika, Asien-Pazifik und Afrika-Östlicher Mittelmeerraum untergliedert. Das sechste Konzerngebiet Konzernservice umfasst die weltumspannenden Handelsaktivitäten, insbesondere mit Zement, Klinker und Brennstoffen.<sup>292</sup>



# Die Geschichte von Italcementi – ein Traditionsunternehmen aus der Region Bergamo

Der Beginn der Geschichte von Italcementi reicht bis zu den Anfängen der Industrialisierung und des Eisenbahnbaus zurück. Für die Errichtung einer Brücke über den Fluss Oglio auf der Eisenbahnstrecke Venedig–Mailand wurde wasserfester, hydraulischer Kalk benötigt, der in Italien zu jener Zeit nicht produziert wurde und deshalb teuer aus Frankreich importiert werden musste. So errichtete man eigens dafür 1856/57 ein Kalkwerk in Palazzolo sull'Oglio bei Bergamo. Das Baumaterial hatte sich bewährt und gab Impulse zu neuen Werksgründungen.<sup>293</sup>

Um diese Zeit suchte der 32-jährige Giuseppe Lorenzo Andrea Piccinelli (\*4.12.1832 Scanzo †24.12.1910 Scanzo) gerade nach neuen Investitionsmöglichkeiten, nachdem seine Wein- und Seidenproduktion nach einem starken Schäd-

lingsbefall ruiniert wurde.<sup>294</sup> Er hörte vom erfolgreichen Einsatz des hydraulischen Kalks und wollte sein Glück damit versuchen. In der Nähe von Bergamo, unweit von Palazzolo, fand er ein Rohstoffvorkommen, welches er für geeignet hielt. Im heimischen Garten unternahm er 1864 erste Brennversuche.<sup>295</sup> Zufrieden mit dem Ergebnis warb er um Geldgeber und Bauherren und begann mit dem Bau eines Zementwerks in Scanzo. Im Jahr 1865 wurde eine Wassermühle in Bergamo erworben, das erste Mahlwerk des Unternehmens, das später der Sitz von Italcementi wurde.<sup>296</sup>

Ende 1864 erfolgte die tatsächliche Unternehmensgründung mit dem Namen Società Bergamasca per la fabbricazione del cemento e della calce idraulica (Bergamaskische Ge-



Das Werk in Palazzolo sull'Oglio, ca. 1884



Giuseppe Piccinelli, Gründer der Società Bergamasca, ca. 1890

sellschaft für die Herstellung von Zement und hydraulischem Kalk).<sup>297</sup>

Der Scanzo-Zement, ein langsam bindender Romanzement, erfreute sich einer großen Beliebtheit und verbreitete sich schnell auf dem Markt. Die Produktion erreichte innerhalb von zwei Jahren 7.000 t. Bald wurden weitere Werke eröffnet. 1872 wurde das Konkurrenzwerk in Palazzolo übernommen, das kurz darauf auch die Produktion von Portlandzement aufnahm. Gleichzeitig wurde der Name der Gesellschaft in Società Italiana dei Cementi e delle Calci Idrauliche (Italienische Gesellschaft der Zemente und Hydraulischen Kalke) geändert.<sup>298</sup>

Im Sommer 1905 wurde Piccinelli infolge einer Thrombose arbeitsunfähig. Er starb fünf Jahre später. Da Piero, sein einziger Sohn, bereits ein erfolgreicher Unternehmer in einer anderen Branche war, wollte er das Geschäft nicht



Das Werk in Scanzo, 1867

übernehmen. Durch eine Fusion einige Monate später kam die Familie Pesenti in die Führung.<sup>299</sup>

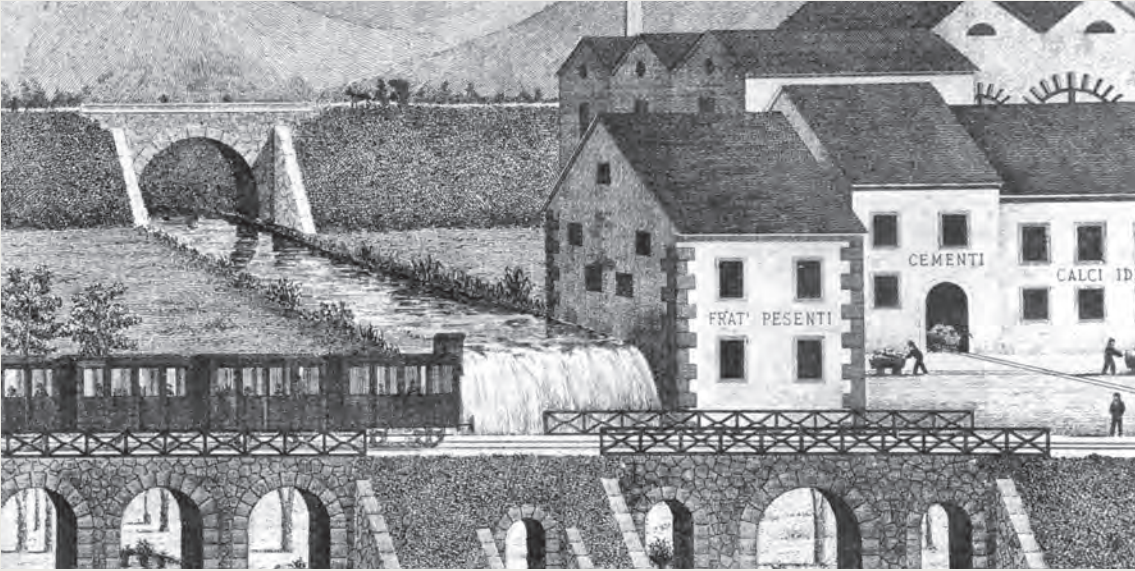
Die Familie Pesenti, eine mehr als 500 Jahre alte Unternehmerfamilie aus Val Brembilla (etwa 20 km nördlich von Bergamo) betrieb im 19. Jh. eine Papierfabrik. Die Gebrüder Pesenti hörten von der Erfolgsgeschichte der jungen Zementindustrie und wandelten ihr Familienunternehmen in ein Zementwerk mit dem Namen Fratelli Pesenti fu Antonio um. Das erste Werk errichteten sie 1878 in Nese alla Busa, das 1883 von einem zweiten in Alzano Sopra (beide Ortsteile von Alzano Lombardo) ersetzt wurde.<sup>300</sup>

1906 kam es zur erwähnten Fusion zwischen der Pesenti- und der Piccinelli-Gesellschaft unter dem Namen Società Italiana dei Cementi e delle Calci Idrauliche – Società Riunite: Italiana e Fratelli Pesenti (Italienische Gesellschaft der Zemente und hydraulischen Kalke – Vereinigte



Der Sitz in Bergamo, links im Bild die Kirche Madonna della Neve, 1884





Das Werk der Gebrüder Pesenti in Ranica, ca. 1890

Gesellschaften: Italienische und Gebrüder Pesenti), unter der Leitung der Pesenti. Das neue Unternehmen produzierte 210.000 t mit 12 Zementwerken und über 1.500 Beschäftigten.<sup>301</sup>

In den nächsten Jahrzehnten vergrößerte sich das Unternehmen durch verschiedene Fusionen und Übernahmen stark<sup>302</sup> und firmierte des Öfteren unter einem neuen Namen. Der Fokus lag darauf, die Werke auf einem hohen technischen Niveau zu halten und neue Betriebe zu errichten. 1913 befanden sich bereits 15 % des italienischen Markts in der Hand der Gebrüder Pesenti.<sup>303</sup>



Porträt von Cesare Pesenti des Malers Giacomo Bosis, ca. 1920

1925 erfolgte der Börsengang. Zwei Jahre später besaß das Unternehmen bereits 33 Werke und 44 % der Zementherstellung im ganzen Land mit 1,8 Mio t Produktion verschiedener Zementsorten.<sup>304</sup> Es schien deshalb unumgänglich, wieder einen neuen Namen zu wählen, der die landesweite Präsenz widerspiegelte: Italcementi Fabbriche Riunite di Cemento Bergamo (Italcementi Vereinigte Zementfabriken Bergamo).<sup>305</sup> Direktor war zu diesem Zeitpunkt Cesare Pesenti (\*1860 Alzano Lombardo †1933 Alzano Lombardo), einer der Gründerbrüder, der nicht nur Industrieller, sondern auch Wissenschaftler war. Neben eigenen Publikationen strebte er auch eine dauerhafte Kooperation mit der akademischen Welt an und gründete 1927 eine postgraduale Weiterbildungsstätte bei der mailändischen Hochschule Politecnico di Milano, die Scuola Master Fratelli Pesenti, die bis heute existiert.<sup>306</sup>



Logo von Italcementi, ca. 1940





Beladung eines Schiffes mit Italcementi-Säcken in Savona, 19.8.1948

Nach dem Tod von Cesare Pesenti im Jahr 1933 übernahm sein Neffe, Antonio (\*16.6.1880 Alzano Lombardo †12.8.1967 Bergamo) die Führung.<sup>307</sup> Während des Faschismus fand er ein Gleichgewicht zwischen familiären Interessen und dem Einlenken gegenüber politischen Forderungen. Nach dem Krieg musste er jedoch das Unternehmen aufgrund seiner angeblichen Verbindungen zur Faschistischen Partei verlassen.<sup>308</sup> Die Leitung übernahm ab 1946 Antonios Cousin Carlo (\*15.6.1907 Alzano Lombardo †20.9.1984 Montreal), der 1942 sogar Geschäftsführer wurde, kurz danach aber aufgrund seiner Ablehnung der faschistischen Diktatur das Unternehmen und Bergamo verlassen musste.<sup>309</sup> Er baute die Firmenstruktur um und gründete Italmobiliare, eine Holdinggesellschaft, an der Italcementi finanziell beteiligt war. Italmobiliare hatte die Rolle, Beteiligungen an verschiedenen Unternehmen, auch außerhalb des Bausektors, zu erwerben (etwa Banken, Zeitungen, Versicherungen) und damit eine zentrale Position von Italcementi in der italienischen Wirtschaft zu sichern. Zum

wirtschaftlichen Aufschwung trug auch der Nachkriegsboom bei, wovon Italcementi profitierte: Zwölf neue Werke wurden zwischen 1947 und 1974 landesweit errichtet.<sup>310</sup> Eins davon war in Rezzato-Mazzano unweit von Brescia, das 1964 anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Unternehmens eröffnet wurde. In diesem Werk konnte zunächst nur Weißzement, wenige Jahre später nach dem Einbau weiterer Öfen auch Grauzement parallel produziert werden, was für die damalige Zeit unüblich und nur mit speziellen Anlagen realisierbar war. Das Werk hatte eine Kapazität von 800.000 t Grauklinker und 180.000 t Weißklinker. Das Werk galt als sehr modern, da alle Produktionsprozesse von einem zentralen Leitstand gesteuert und kontrolliert werden konnten.<sup>311</sup>

1969 wurde Carlo Pesenti mit einem Übernahmever such durch Michele Sindona (\*8.5.1920 Patti †22.3.1986 Voghera), ein Bankier mit zweifelhaftem Ruf,<sup>312</sup> konfrontiert. Der Bankier strebte mittels Aufkaufs mehrerer Großunternehmen und Banken eine Kapitalkonzentration



Bau eines Zementwerks in Monselice, 26.7.1958



Carlo Pesenti im neu errichteten Werk von Rezzato-Mazzano, 1965



Antonio Pesenti, Direktor von Italcementi von 1933 bis 1944, ca. 1930

an, die das italienische Finanzwesen hätte untergraben können. Dabei erwarb er auch die Mehrheitsanteile von Italcementi. Carlo Pesenti rettete sein Unternehmen durch die Unterstützung der italienischen Regierung und Banken. Es kostete ihn jedoch eine enorme Summe, die er teils aus seinem Privatvermögen bezahlte und teils fremdfinanzierte. Um die Finanzierung zu tilgen, ließ er Italmobiliare-Aktien an Italcementi-Aktionärinnen und -Aktionäre zum Preis von 1:2 (eine Italmobiliare-Aktie für je zwei Italcementi-Aktien) gegen die Zahlung von 10.000 Lire pro Aktie verkaufen. Dadurch wurde Italmobiliare von der bisherigen Tochtergesellschaft zur Muttergesellschaft von Italcementi.

Nach dem Tod von Carlo Pesenti im September 1984 übernahm sein Sohn, Giampiero Pesenti (\*5.5.1931 Mailand †24.7.2019 Bergamo), die Führung von Italcementi. Unter ihm begann eine Phase internationaler Expansion. Der wichtigste Schritt geschah im April 1992, als Italcementi die Ciments Français, den zweitgrößten Zementhersteller nördlich der Alpen erwarb, ein Unternehmen mit Sitz in Frankreich, das doppelt so groß war wie Italcementi selbst. Das italienische Unternehmen wurde praktisch über Nacht einer der Hauptakteure der Branche und der Umsatz verdreifachte sich von 1.500 Mrd Lire (774 Mio €) auf über 5.000 Mrd Lire (2,6 Mrd €). Die Anzahl der Zementwerke stieg auf 51, die sich nicht mehr nur in Italien, sondern insgesamt in 13 Ländern weltweit befanden. Weitere Werke wurden in Osteuropa und in Südasien erworben.<sup>315</sup>

2004 wechselte Giampiero Pesenti in die Position des Verwaltungsratsvorsitzenden und



Giampiero Pesenti, langjähriger Direktor von Italcementi, 2004

ernannte gleichzeitig seinen Sohn, Carlo Pesenti (\*30.3.1963 Mailand), zum Geschäftsführer. Zu dieser Zeit gehörten dem Unternehmen 60 Zementwerke, 570 Betonwerke, 152 Steinbrüche und etwa 20.000 Beschäftigte aus 19 Nationen an. Carlo Pesenti gab dem internationalen Wachstum neue Impulse: In den Folgejahren expandierte Italcementi auch in Saudi-Arabien und Kuwait.<sup>314</sup>

Das neue Jahrtausend brachte Modernisierungen in den Werken weltweit, etwa bei den Anlagen in Martinsburg (USA), Ait Baha (Marokko), Matera (Italien) und Devnya (Bulgarien), die den aktuellen Stand der Effizienz und Nachhaltigkeit widerspiegeln.<sup>315</sup>

Gleichzeitig wurde der Fokus auf Innovation und nachhaltige Entwicklung verstärkt. 2004 kündigte Italcementi die Entwicklung eines „smogfressenden“ Zements unter dem Namen „TX Active“ an. Dadurch begann auch die Zusammenarbeit zwischen HeidelbergCement und Italcementi, als 2008 eine Lizenzvereinbarung für die Produktion und Vermarktung von photokatalytischen Bindemitteln unterschrieben sowie ein Forschungsprogramm für deren Anwendung eingerichtet wurde.<sup>316</sup>

Die Durchführung und Unterstützung von Projekten gegen den Klimawandel wurden auch in der zweiten Dekade des neuen Jahrtausends konsequent weiterverfolgt. Insbesondere im Werk Rezzato-Mazzano wurden Modernisierungen vorgenommen, bei denen beispielsweise alte Öfen ersetzt und verbesserte Luftfilteranlagen eingebaut wurden.





Unterzeichnung der Vereinbarung zu TX Active, Carlo Pesenti und Dr. Bernd Scheifele, 2008

Dadurch hat sich die Umweltverträglichkeit des Werks wesentlich verbessert und die Staubemissionen wurden um mehr als 90 % reduziert. Mit einer Kapazität von 1,3 Mio t zählt es bis heute zu den effizientesten und gleichzeitig ökologischsten Werken Europas und wurde als Flaggschiff des Unternehmens bei seinem 150-jährigen Jubiläum im Jahr 2014 präsentiert.

Ein Aushängeschild des Konzerns war das 2012 eröffnete Forschungs- und Innovationszentrum i.lab, welches sich in einem eigenen, vom Architekten Richard Meier errichteten Gebäude

befindet. Es diente dem Forschungsteam von Italcementi dazu, die Forschung und Entwicklung zu verbessern und zu vermarkten.<sup>317</sup> Zahlreiche neue Produkte wurden hier entwickelt, etwa i.light, ein lichtdurchlässiger Zement, i.idro, ein wasserdurchlässiger Beton oder i.tech 3D, ein Trockenmörtel speziell für den 3D-Betondruck.<sup>318</sup>

2016 wurde Italcementi Teil von Heidelberg-Cement. Der Sitz wird zurzeit von Bergamo nach Mailand, das Forschungszentrum nach Calusco d'Adda verlegt.<sup>319</sup>



Zementwerk in Matera, 2011



# Veränderungen am Hauptsitz in Heidelberg

Durch die rasche Expansion wuchs auch die Zahl der Beschäftigten in der Hauptverwaltung. Das Gebäude in der Berliner Straße 6 in Heidelberg war schon seit Jahren überbelegt. An mehreren Stellen in Heidelberg mussten zusätzliche Räumlichkeiten angemietet werden. Um alle Abteilungen unter einem Dach zu vereinen, beschloss der Vorstand, ein neues, größeres Gebäude an der Stelle des alten zu errichten. Im Herbst 2016 wurde die 50 Jahre alte Hauptverwaltung geräumt und innerhalb eines halben Jahres abgetragen. Die Grundsteinlegung für das neue Gebäude fand im Sommer 2017, das Richtfest im Sommer 2018 statt. Die neue Hauptverwaltung wurde besonders klimafreundlich geplant. Rund 1.000 m<sup>2</sup> Dachfläche wurden mit Photovoltaik ausgestattet. Die Grundlast von Heizung und Kühlung erfolgt über erneuerbare Energien – in diesem Fall sind es Wärme und Kälte aus Grundwasser, das über einen eigens gebohrten Brunnen bezogen



Betonage des 5. Obergeschosses, 18.10.2018.  
Foto: Steffen Fuchs



Bauarbeiten an der neuen Hauptverwaltung, 16.12.2017. Foto: Steffen Fuchs



Die neue Hauptverwaltung in der Berliner Straße 6 in Heidelberg, 8.6.2022. Foto: Steffen Höft

wird. Das Gebäude entspricht den Vorgaben des Platin-Standards, dem höchsten Standard, der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB).<sup>320</sup> Ab Mai 2020 konnten die Beschäftigten sukzessive einziehen.

Am 31. Januar 2020 schied der Vorstandsvorsitzende Dr. Bernd Scheifele nach Ablauf seiner dritten Amtsperiode aus dem Vorstand aus und trat zunächst in den Ruhestand. Nach der gesetzlichen zweijährigen Cooling-off-Periode wurde Dr. Scheifele von der Hauptversammlung im Mai 2022 in den Aufsichtsrat gewählt und übernahm dessen Vorsitz von dem langjährigen Vorsitzenden Fritz-Jürgen Heckmann, der nach 17 Jahren sein Amt niederlegte.

Nachfolger von Dr. Scheifele als Vorstandsvorsitzender wurde ab 1. Februar 2020 Dr. Dominik von Achten, der seit 2007 Mitglied des Vorstands von HeidelbergCement und seit 2015 stellvertretender Vorsitzender war. Er spielte eine wesentliche Rolle bei der Integration sowohl von Hanson als auch von Italcementi. Als Chief Digital Officer war er für die Themen Digitale Transformation und Digital Ventures verantwortlich.<sup>321</sup>

Dr. von Achten wurde schon kurz nach seinem Amtsantritt mit den Herausforderungen der Coronavirus-Pandemie konfrontiert. Angesichts der weltweiten Ausbreitung der Krankheit wurden alle Dienstreisen und Konferenzen durch virtuelle Veranstaltungen ersetzt. Auch die Hauptversammlung fand 2020 erstmals in der Geschichte des Unternehmens rein virtuell statt. Mit dem Aktionsplan COPE (COVID Contingency Plan Execution) wurde bereits im Februar 2020 ein umfassendes

Maßnahmenpaket mit Fokus auf Kosteneinsparungen und Erhalt der Liquidität auf den Weg gebracht. Dabei stand der Schutz der Gesundheit von Beschäftigten, Kunden und Dienstleistern stets im Vordergrund. Um den pandemiebedingten Lockdowns und Absatzrückgängen zu begegnen, wurde in vielen Ländern Kurzarbeit eingeführt. Im Gegensatz zum ersten Pandemiejahr 2020 waren 2021 die Bauaktivitäten und damit die Nachfrage nach Baustoffen nicht wesentlich beeinträchtigt. Ab dem dritten Quartal 2021 stiegen die Kosten, insbesondere für Energie und Rohstoffe, jedoch signifikant an. Trotz aller Belastungen konnten die beiden von der Pandemie betroffenen Geschäftsjahre durch Kosteneinsparungen, eine disziplinierte Investitionstätigkeit, Preiserhöhungen und nicht zuletzt durch das hohe Engagement aller Beschäftigten mit einem starken Ergebnis abgeschlossen werden.<sup>322</sup>

Kantine der Hauptverwaltung, 20.5.2020. Foto: Steffen Fuchs





# Nachhaltigkeit

Mit der Strategie „Beyond 2020“ setzte sich HeidelbergCement im Jahr 2021 bei der Emissionsreduktion ein neues ehrgeiziges Etappenziel. Im Jahr 2030 sollte die CO<sub>2</sub>-Emission pro Tonne zementartigem Material weniger als 500 kg betragen. Zum Vergleich: Im Jahr 1990 waren es noch 750 kg CO<sub>2</sub> pro Tonne.

Hierfür setzt das Unternehmen auf die Nutzung aller verfügbaren technischen Möglichkeiten. So soll der Anteil alternativer Brennstoffe in der Klinkerherstellung deutlich erhöht werden, die Energieeffizienz in der gesamten Produktion steigen und der Klinkeranteil am Zement immer weiter sinken. Während die ersten beiden Hebel auf die energiebedingten Emissionen zielen, mindert ein geringerer Klinkeranteil am Zement die spezifischen prozessbedingten Emissionen.

Um in Zukunft klimaneutrales Bauen mit Beton zu ermöglichen, erprobte das Unternehmen schon frühzeitig entsprechende Produktionsverfahren, bei denen das prozessbedingte

anfallende CO<sub>2</sub> dauerhaft genutzt oder gespeichert wird. So gab es bei der HeidelbergCement-Tochter Norcem in Norwegen bereits 2005 erste Überlegungen zu einer CO<sub>2</sub>-Abscheideanlage in einem Zementwerk. Was zu Anfang unrealistisch erschien, nahm im Laufe mehrjähriger Forschungs- und Entwicklungsaktivität und im Zuge der Zusammenarbeit mit Partnern langsam Form an: Ende 2020 stimmte das norwegische Parlament schließlich für die finanzielle Unterstützung der Umsetzung eines Projekts zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung und -Speicherung (CCS) im Norcem-Zementwerk Brevik. Die weltweit erste CO<sub>2</sub>-Abscheideanlage im industriellen Maßstab in einem Zementwerk soll die Emissionen ab 2024 um 50 %, also jährlich 400.000 t Kohlenstoffdioxid, senken. Das abgeschiedene CO<sub>2</sub> soll in geeignete Gesteinsformationen unter der Nordsee transportiert und dort dauerhaft gelagert werden.<sup>323</sup>

Auch in anderen Konzernländern wurden CCUS-Projekte initiiert. Dazu zählt das Projekt



Im norwegischen Zementwerk Brevik entsteht die erste CO<sub>2</sub>-Abscheideanlage im großindustriellen Maßstab in der Zementindustrie, 2022. Foto: Dag Jenssen





Der 3D-Druckprozess ermöglicht durch eine entsprechende Entwurfsplanung im Vergleich zur klassischen Bauweise einen um bis zu 70 % geringeren Materialverbrauch und damit eine weitere CO<sub>2</sub>-Reduzierung, 2023. Foto: A. Keksel

im kanadischen Edmonton, wo das Unternehmen die Basis für die in Nordamerika erste großtechnische Lösung zur Abscheidung, Nutzung und Speicherung von CO<sub>2</sub> (Carbon Capture, Utilisation, and Storage – CCUS) für die Zementindustrie schaffte. Auch im britischen Zementwerk Padeswood initiierte HeidelbergCement ein ähnliches Vorhaben: In Zusammenarbeit mit dem staatlich geförderten Konsortium HyNet North West soll die dort geplante Abscheideanlage an das vorgesehene System für CO<sub>2</sub>-Transport und -Speicherung angeschlossen werden. Dieses Projekt wird mit Wasserstoff als Energieträger umgesetzt.<sup>324</sup>

Durch konsequente Arbeit im Bereich CCUS etablierte sich HeidelbergCement als technologischer Vorreiter bei dieser Schlüsseltechnologie zur Dekarbonisierung der Zementindustrie. Mit den oben genannten und weiteren bereits gestarteten Projekten, u.a. in Schweden, Bulgarien und den USA, will das Unternehmen bis 2030 insgesamt 10 Mio t CO<sub>2</sub> einsparen.<sup>325</sup>

Das Unternehmen beteiligt sich an vielen weiteren Projekten, die die Ziele des Pariser Klimaabkommens unterstützen. So hat es gemeinsam mit Linde unter dem Namen Capture-to-Use (CAP2U) ein Joint Venture gegründet: Im Werk Lengfurt soll eine Anlage in Betrieb gehen, die die Weiterverwertung des abgeschiedenen CO<sub>2</sub> aus der Zementproduktion als wertvollen Rohstoff für industrielle Anwendungen ermöglicht.<sup>326</sup>

Seit 2021 ist die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Vergütung des Vorstands und aller bonusberechtigten Beschäftigten weltweit verankert. Damit wird die strategische Relevanz der Klimaschutzziele unterstrichen.<sup>327</sup>

Um ein klares Zeichen zu setzen und als Technologieführer eine Vorreiterrolle bei der Dekarbonisierung der Branche zu übernehmen, schärfte HeidelbergCement seine ambitionierten Klimaziele Anfang 2022 weiter nach: Bis 2030 sollen die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen auf 400 kg pro Tonne zementartigem Material sinken, eine Reduktion um 47 % gegenüber dem Basisjahr 1990. Hierbei liegt der Schwerpunkt neben CCUS auch auf der breiten Einführung immer CO<sub>2</sub>-ärmerer Zemente und Betone, einem schnellen Einsatz recycelter Materialien sowie der Nutzung neuer Technologien wie des 3D-Betondrucks. Ziel ist es, bis 2030 50 % des Umsatzes mit nachhaltigen Produkten zu erwirtschaften und bis spätestens 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen.<sup>328</sup>



Zementwerk Lengfurt am Main, 22.10.2020

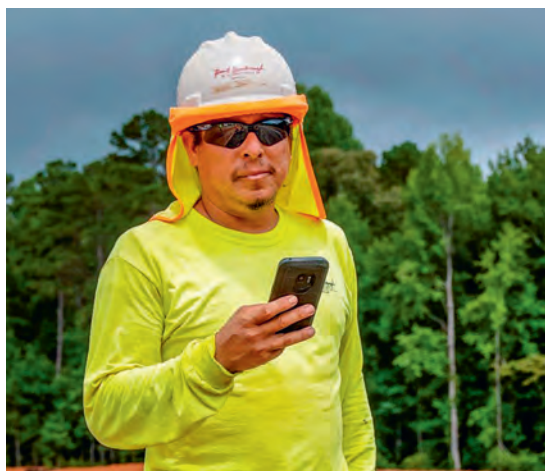
# Digitalisierung

Mit der Digitalisierung verfolgt der Konzern das ehrgeizige Ziel, das erste industrielle Technologieunternehmen im Bausektor zu werden. Ein Kernelement ist die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern, mit denen das Angebot an innovativen Produkten und Services erweitert wird, mit dem klaren Ziel, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Beton zu reduzieren und die Prozesse für Kunden weiter zu optimieren.

Digitale Lösungen, die eine Schnittstelle zu den Kunden darstellen, bilden dabei einen Schwerpunkt. Das Unternehmen hat u.a. eine App für Betonbestellungen entwickelt, mit der Kunden in Echtzeit den Weg des Fahrmischers zur Baustelle verfolgen können. Im Kundenportal finden sie Rechnungen, Bestellungen, Lieferscheine und Prüfberichte zentral an einem Ort. Ein weiterer Fokus liegt auf der Effizienzsteigerung der Produktionsabläufe in den Werken mithilfe digitaler Lösungen. Z.B. können mit einer Software die Produktionskosten in den Zementwerken auf der Grundlage des prognostizierten Absatzes, der Lagerbestände und der Strompreise in Echtzeit optimiert werden. Zudem arbeitet das Unternehmen an der stetigen Verbesserung der Serviceprozesse, u.a. durch robotergestützte Prozessautomatisierung. Dabei handelt es sich um eine Art digitalen Roboter, der Routineaufgaben in den Werken, Büros und Betriebsstätten automatisiert und zentralisiert.<sup>329</sup>



Die Anlagensteuerung verläuft heutzutage vollständig digital, hier im Werk Lengfurt, ca. 2020.



Mit der App „HConnect OnSite“ kann die Lieferung des Betons zur Baustelle in Echtzeit verfolgt werden.





Das Stammwerk in Leimen wird seit 2023 nur noch als Mahlwerk betrieben, ca. 2007.

Im September 2020 kündigte Heidelberg-Cement an, die Klinkerproduktion im Zementwerk Leimen Ende 2022/Anfang 2023 einzustellen. Die Anlage gilt als Stammwerk des Unternehmens und als direkter Nachfolger des ursprünglichen Werks in Heidelberg, das 1895 komplett abgebrannt war. Die Entscheidung wurde aufgrund des fehlenden Rohmaterials

im erschöpften Steinbruch im benachbarten Nußloch getroffen. Die mehr als 100 Jahre alte Seilbahn zwischen Steinbruch und Werk fuhr zuletzt Mitte Januar 2023, kurz darauf wurde die Klinkerproduktion beendet. Der Standort bleibt jedoch erhalten und wird zukünftig als Mahlwerk betrieben.<sup>330</sup>



# Neuer Unternehmensname – Heidelberg Materials

Am 20. September 2022 wurde aus Heidelberg-Cement Heidelberg Materials. „Heidelberg“ bleibt als Synonym für Kontinuität und Marktführerschaft bestehen. „Materials“ ersetzt „Cement“ und steht für ein innovatives Portfolio nachhaltiger und intelligenter Baustoffe sowie digitaler Lösungen. Das neue Logo kombiniert Ratio und Emotion. Es vereint die traditionellen Werte und Zukunftsfelder des Konzerns. Zwei Elemente, verbunden in einer organischen Form, bilden gemeinsam den Anfangsbuchstaben „h“ der Marke. Die größere Fläche stellt ein Bauelement dar und steht für die technischen Stärken von Heidelberg Materials. Das kleinere Element symbolisiert die Zukunftsfelder des Konzerns.

Die neue Marke transportiert den Anspruch, offen für Veränderungen zu sein, dabei aber nahbar und authentisch zu bleiben. Gleichzeitig unterstreicht sie, dass Heidelberg Materials ein fundamentaler Pfeiler der globalen Baustoffindustrie ist, mit einem konkreten Ziel: das erste klimaneutrale Unternehmen der Branche zu werden.<sup>351</sup> Um die Stärken als globales Team voll ausspielen zu können, will das Unternehmen zukünftig einheitlich auftreten, handeln und mit einer Stimme sprechen. Im ersten Schritt erfolgte das Rebranding auf Konzernebene, auf der Heidelberg Materials als Marke sofort eingeführt wurde. Seit 2023 rollen die nationalen und internationalen Tochtergesellschaften schrittweise die neue Marke aus, darunter



Silozug und Fahrmischer mit dem neuen Unternehmensnamen vor der Hauptverwaltung, 2023.

Foto: Philipp Reimer



Enthüllung des neuen Markenauftritts vor hunderten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hauptverwaltung, 2022. Foto: Philipp Reimer

Nordamerika, Deutschland, Spanien, Frankreich, acht Länder Nordeuropas sowie die Handelsgesellschaft Heidelberg Materials Trading. Am 16. Mai 2023 wurde die Umfirmierung von der HeidelbergCement AG zur Heidelberg Materials AG im Handelsregister eingetragen.

Mit dem in den vergangenen Jahren erworbenen Wissen, den im Rahmen zahlreicher Pilotprojekte und Initiativen erprobten Technologien und gemeinsam mit starken Partnern ist Heidelberg Materials gut aufgestellt, um den notwendigen Transformationsprozess in der Baustoffindustrie anzuführen: Im Fokus stehen der Ausbau des Portfolios an nachhaltigen Produkten, die schnelle und deutliche Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, der Beweis, dass CO<sub>2</sub>-neutrale Produkte im großen Stil möglich sind, sowie die Schaffung einer Kreislaufwirtschaft durch konsequente Umsetzung des Prinzips der Zirkularität.

Auch in den ersten Monaten des Jahres 2023 konnte das Unternehmen hier gute Fortschritte machen. So wurden die aktuellen und branchenweit führenden CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele von Heidelberg Materials für 2030 im Februar 2023 von der Science Based Targets initiative (SBTi) im Rahmen ihres neuen 1,5°C-Rahmenwerks validiert und damit als wissenschaftsbasiert anerkannt.<sup>332</sup>

Ergänzend zu den Klimazielen hat Heidelberg Materials auch seine Sustainability Commitments 2030, die Säulen der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, nachgeschärft und umfassender gestaltet. Neben dem Klimaschutz, dem Bekenntnis zur Kreislaufwirtschaft und Themen wie Biodiversität und Wasser stehen nun auch die Aspekte Diversität und Nachhaltigkeit in der Lieferkette stärker im Fokus.<sup>333</sup>

Den Bereich Recycling und die konsequente Umsetzung des Prinzips der Zirkularität treibt das Unternehmen auch im Rahmen der Portfolio-Optimierung voran. Die jüngsten Akquisitionen von führenden Baustoff- und Recyclingunternehmen in Deutschland, Großbritannien und den USA sind wichtige Schritte zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaftsstrategie.<sup>334</sup>

Heidelberg Materials hat seit 1873 einen langen und erfolgreichen, wenn auch nicht immer leichten Weg zurückgelegt. Es ist eines der wenigen deutschen Unternehmen, das auf eine so lange Geschichte zurückblicken kann: Statistisch gesehen werden Firmen durchschnittlich nur 16 Jahre alt und nur etwa 0,1% aller Unternehmen erleben das 150. Jubiläum.<sup>335</sup>

Heute nimmt das Unternehmen weltweit führende Positionen bei Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton ein. Im Jubiläumsjahr 2023 waren im Konzern rund 51.000 Beschäftigte an fast 3.000 Standorten in über 50 Ländern auf fünf Kontinenten tätig. Im Mittelpunkt des Handelns steht die Verantwortung für die Umwelt. Als Vorreiter auf dem Weg zur CO<sub>2</sub>-Neutralität und Kreislaufwirtschaft in der Baustoffindustrie liegt der Arbeitsschwerpunkt auf nachhaltigen Baustoffen und digitalen Lösungen für die Zukunft. Heidelberg Materials steht für Zuverlässigkeit, Bodenständigkeit und Marktführerschaft – dies galt vor 150 Jahren genauso wie heute.





Foyer der Hauptverwaltung, 6.7.2020. Foto: Thilo Ross



# Quellennachweis

Nicht gekennzeichnete Bilder stammen aus dem Heidelberg Materials-Unternehmensarchiv. Inhalte und Gültigkeit von Internet-Links beziehen sich auf den 1.4.2023.

## Endnoten

- 1 Weitere Ausführungen zur Familie Schifferdecker und ihrem Wirken: Cramer, Dietmar – Harsányi, Eszter: Johann Philipp Schifferdecker und seine Familie. Bierbrauer und Zementpionier (Der Heidelberger Portländer. Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur 14), Heidelberg 2022.
- 2 Setzler, Wilfried u.a.: Von Menschen und Maschinen. Industriekultur in Baden-Württemberg, Stuttgart – Weimar 1998, S. 22.
- 3 Freimann, Willi: Königsberg Pr. und seine Vororte. Eine Bild-Dokumentation. Rendsburg 1988, S. 198.
- 4 Zit. nach Runow, Martin: Johann Philipp Schifferdecker – einer der erfolgreichsten Unternehmer, die in unserer Stadt geboren wurden, in: Mosbacher Jahresheft 1998, S. 244.
- 5 Die Stadt Leimen/Baden wird in diesem Jahr 1200 Jahre alt, in: Unser Bartenstein. Heimatkreisblatt Bartenstein/Ostpreußen, H. 2, 42, 1991, S. 39.
- 6 Runow, 1998 (wie Anm. 4), S. 248.
- 7 Leithäuser, Joachim: Firmengeschichte der Portland-Zementwerke-Heidelberg AG 1860-1944 (unveröffentlichtes maschinenschriftliches Manuskript), Berlin 1944, S. 249, HM-Archiv HV 160.
- 8 Zit. nach Leithäuser, 1944 (wie Anm. 7), S. 249.
- 9 In den Matrikeln der Universität Heidelberg ist Paul für das Wintersemester 1866 nachweisbar. Aus den Einträgen geht hervor, dass er zuvor in Karlsruhe studiert hatte, vermutlich seit 1864. Vgl. Toepke, Gustav – Hintzelmann, Paul: Die Matrikel der Universität Heidelberg. Bd. VI: 1846-70, Heidelberg 1907, S. 578. Wohnorte: WS 1866-SS 1867, Kaufmann Egge, Plöck 32, WS 1867 Kettengasse 25, Dr. Puchelt, SS 1868 Akademiestr. 2, Ww. Ing. Frey, vgl. Adressbücher der Ruprechts-Karls-Universität in Heidelberg, WS 1866 bis SS 1868. Leithäuser, 1944 (wie Anm. 7), S. 28-29. Vgl. dazu auch Runow, 1998 (wie Anm. 4), S. 249. Beide geben übereinstimmend das Geburtsdatum des Sohns mit 14.1.1846 an. Runow hat offenbar die Namen und Leithäuser die Geburtsdaten der Töchter verwechselt. Johann Philipp Paul heiratete am 6.6.1874 Anna Maria Elisabeth Anders (\*16.5.1856 Heidelberg †20.5.1931 Heidelberg). Aus der Ehe ging ein Sohn, Johann Philipp Paul Carl (\*24.9.1877 Heidelberg †1937 Heidelberg), hervor, vgl. HM-Archiv HV 532.
- 10 1 Taler enthielt 16,704 g Silber und entsprach 1876 2,565 M. Vgl. Staisch, Erich: Zug um Zug, Augsburg 1977, hier sind Angaben zum durchschnittlichen Jahreseinkommen von Preußischen Bahnbeamten für 1862 gemacht. Jahresverdienste: Zugführer 300 Taler, Lokomotivführer 400 Taler. Heute entspräche Johann Philipps Anteil bei einem Multiplikator von 7,31 etwa 755.000 €.

- 12 Leithäuser, 1944 (wie Anm. 7), S. 25.  
13 Ebd.  
14 Stadtarchiv Heidelberg, Stadtrat XI. Ge-  
meinde-Vermögen, Nr. 3 Äcker, Wiesen,  
Gärten Nr. 123, Fasz. 20, 1897/1905,  
HM-Archiv ZWL 113.  
15 Das entspricht etwa einer heutigen Kauf-  
kraft von 2,13 Mio €. 1 Taler entsprach  
1871 1,5 Gulden, 1 Gulden entsprach zu  
dieser Zeit 1,71 Mark, 2002 entsprach 1 €  
1,95583 Mark.  
16 Portland-Cementwerke Heidelberg und  
Mannheim AG 1860-1910, (Festschrift  
zum 50-jährigen Jubiläum), 1910, HM-  
Archiv DS 2380 (im folgenden PCWHM,  
1910), S. 16 f.  
17 Johann Philipp Schifferdecker an Stadtrat  
Heidelberg, 7.8.1873, HM-Archiv ZWL 11.  
18 Vgl. auch Cramer – Harsányi, 2022 (wie  
Anm. 1), S. 27 f.  
19 Leithäuser, 1944 (wie Anm. 7), S. 33.  
20 Der Transport von Rohmaterial über rela-  
tiv weite Strecken war in den 1860er- und  
1870er-Jahren nicht ungewöhnlich. Der  
Grund dafür hing mit der bis dahin noch  
nicht geklärten Zusammensetzung der  
Rohstoffe zusammen. Eine Festlegung  
auf einen bestimmten Standort war des-  
halb mit einem hohen Risiko verbunden.  
Auch die Portland-Cement-Fabrik von J.  
F. Espenschied in Mannheim hatte harten  
Muschelkalk und Mergel vom Hühnerberg  
bei Haßmersheim am Neckar per Schiff  
bezogen, später auch aus Eschelbronn,  
Mauer und Langenbrücken, vgl. PCWHM,  
1910 (wie Anm. 16), S. 16 f.  
21 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 31.  
22 Von 1870 bis zum 2.3.1879 enthielten die  
in München erscheinenden „Fliegenden  
Blätter“ die Inseratseiten „Beilage der  
Fliegenden Blätter“.  
23 Cramer – Harsányi, 2022 (wie Anm. 1), S. 28.  
24 Portland-Cement-Werk Heidelberg, vorm.  
Schifferdecker & Söhne in Heidelberg  
(Firmenbroschüre mit Referenzen), o.O.  
1898, S. 4, HM-Archiv HV 175.  
25 Geheimrat Dr. Ing. et rer. nat. e.h.  
Friedrich Schott zum 80. Geburtstag. in:  
Werkszeitung der Portland-Cement-Werke  
Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG, 4.  
Jg., Nr. 1, 10.1.1931, S. 2, HM-Archiv SD 4.  
26 Adressbuch der Stadt Heidelberg für  
1874 und 1875 (Stand Nov. 1873) und  
Adressbuch der Stadt Heidelberg für  
1876 und 1877 (Stand Nov. 1875).  
27 Freimann, 1988, (wie Anm. 3), S. 198.  
28 Schott zum 80. Geburtstag, 1931 (wie  
Anm. 25), S. 1. Mein Lebenslauf. Louise  
Schott, geb. Dervedde (\*26.4.1830 Kirch-  
berg, †27.8.1910 Heidelberg), um 1908  
(Transkript von Gerhard Reitz, Berlin  
1992), S. 31, HM-Archiv, HV 5568.  
29 Schott zum 80. Geburtstag, 1931 (wie  
Anm. 25), S. 1.  
30 Der Scottsche Zement bezeichnet ein  
patentgeschütztes Produkt, das bei der  
Behandlung von gebranntem Kalk mit  
brennendem Schwefel ein Produkt mit  
hydraulischen Eigenschaften entstehen  
lässt. Die Reaktionsprozesse waren bis  
dahin ungeklärt. Durch Synthese von  
gebranntem Kalk und schwefeliger Säure  
gelang es Friedrich Schott, die Zusam-  
mensetzung des Zements als schwefe-  
ligsaurer Kalk ( $\text{CaOSO}_2$ ), Ätzkalk ( $\text{CaO}$ )  
und Schwefelkalzium ( $\text{CaS}$ ) nachzu-  
weisen. Weiterhin gelang es ihm, weitere  
vereinfachte Herstellungsverfahren und  
eine Erklärung der Erhärtungsvorgänge  
zu finden. Vgl. Dingers Polytechnisches  
Journal CCII, 1871, S. 52-76.  
31 Friedrich Schott. Der Heimgang des  
Industrieführers und Ehrenbürgers  
der Stadt. in: Heidelberger Tagblatt,  
21.2.1931, S. 5. Friedrich Schott hatte bei  
seinen Untersuchungen des Scottschen  
Zements beim Glühen von Kalk und  
Gips bereits hydraulische Eigenschaften  
beobachtet. Dies gab ihm die Anregung,  
die hydraulischen Eigenschaften des  
stark geglühten Gipses zu untersuchen.  
Er konnte zeigen, dass Anhydrid bis zu  
500 °C erhitzt, schwache hydraulische  
Eigenschaften aufweist und die ent-  
stehenden Gipse in fünf verschiedenen  
Modifikationen auftreten (Vgl. Dingers  
Polytechnisches Journal CCII, 1871, S.  
335; Segers Notizblatt 1872, S. 208;  
Chemical News 1872, Nr. 633, S. 23;  
Chemisches Zentralblatt 1872, S. 11; Poly-  
technisches Zentralblatt 1872, S. 454).  
32 Das Verfahren wurde in Rüdersdorf bei  
Berlin zum Gesteinsabbau entwickelt.  
Dabei wurden in geringem Abstand  
nebeneinander horizontale Stollen  
bis zu ca. 8 m Tiefe in die Bruchwand  
vorgetrieben. Anschließend wurden die  
zwischen den Stollen stehen gebliebenen  
Pfeiler gesprengt, wodurch das gesamte  
über den Stollen liegende Gestein zum  
Einsturz kam. Die entstandenen Bruch-  
steine mussten von Hand zerkleinert und  
auf Loren verladen werden.  
33 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 33.  
34 Karmarsch und Heerens Technisches  
Wörterbuch, 1877, S. 282 f.

- 35 Schroeter, Eva-Maria: Der Botanische Garten und das Botanische Institut, in: *Semper-Apertus. Sechshundert Jahre Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 1386-1986. Bd. V: Die Gebäude der Universität. Heidelberg u.a. 1985, S. 475-497, hier S. 480 f.*
- 36 Schneider, Jutta: Das Alt-Klinikum Bergheim. In: *Semper-Apertus. Sechshundert Jahre Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 1386-1986. Bd. V: Die Gebäude der Universität. Heidelberg u.a. 1985, S. 382-431, hier S. 382 f.*
- 37 Generallandesarchiv Karlsruhe, 356/5595, Großherzoglich Badisches Bezirksamt Heidelberg, Heidelberg, Gewerbe und Handel: Die Erbauung eines Ringofens durch die Firma Schifferdecker und Söhne in Heidelberg 1882.
- 38 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 33.
- 39 Runow, 1998 (wie Anm. 4), S. 258.
- 40 Seine Frau Louise verstarb 1909 im Alter von 88 Jahren ebenfalls in Königsberg. Totenbuch Burgkirche-Königsberg. 1877 Nr. 76: Schieferdecker, Johann Philipp, Partikulier, Tragheimer Gartenstraße 1, gestorben 1.10.1877 an Lungenlähmung, 76 Jahre alt, begraben 5.10.1877.
- 41 Paul Schifferdecker und seine Frau wohnten in der Handschuhsheimer Landstr. 2, vgl. Adressbuch der Stadt Heidelberg nebst den Stadtteilen Neuenheim und Schlierbach für das Jahr 1901, Heidelberg 1901.
- 42 Generallandesarchiv Karlsruhe, 269/1566: Öffentliche Urkunde über Gründung der Aktiengesellschaft Portlandcementwerk Heidelberg vormals Schifferdecker & Söhne mit Sitz in Heidelberg vom 17. März 1889.
- 43 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 33. Zur Prokuraerteilung vgl. *Heidelberger Zeitung*, 12.4.1888 sowie *Leithäuser*, 1944 (wie Anm. 7), S. 47.
- 44 Zeichenregister des Großherzoglichen Badischen Amtsgerichts Heidelberg, 14.9.1886, gelöscht 16.3.1891, heute Registergericht Mannheim, HM-Archiv HV 1359.
- 45 *Heidelberger Zeitung*, 5.2.1895, S. 2.
- 46 Stadtarchiv Leimen, Spezialia IV, Gemeindeverwaltung, 3. Gemeindevermögen, 1888/1901, Nr. 2205: In Sachen der Firma Portlandcementwerk Heidelberg vormals Schifferdecker & Söhne gegen die Gemeinde Leimen. Ermäßigung der Gewerbesteuer für die Gemeindeumlage.
- 47 Generallandesarchiv Karlsruhe, 356/5633: Heidelberg, Polizei, Bauwesen: Gesuch des Portlandcementwerks Heidelberg um provisorische Wiederherstellung eines Theils der durch Brand zerstörten Fabrikgebäude 1895. *Braunschweiger Tageblatt*, 19.3.1895.
- 48 *Leithäuser*, 1944 (wie Anm. 7), S. 49 f. sowie Stadtarchiv Heidelberg 123/20 Portland-Cement-Werk Heidelberg vorm. Schifferdecker & Söhne: Brief von Friedrich Schott und Carl Leonhard an Stadtrat vom 6.10.1897.
- 49 Portland-Cement-Werk Heidelberg vorm. Schifferdecker & Söhne, Friedrich Schott und Carl Leonhard an Stadtrat, 12.1.1897 „Wir bekennen uns zum Empfang der geehrten Zuschrift vom 16. December v. Js. No. 11892 und haben von Ihrem Einverständnis mit dem von uns projektierten Umbau des Turbinenhauses gerne dankend Kenntnis genommen. Der Aufbau einer Direktorwohnung auf das Turbinenhaus ist zunächst nicht beabsichtigt; wir möchten uns deshalb, unter Wahrung des beiderseitigen Rechtsstandpunktes, die Erörterung dieser Fragen für den Zeitpunkt vorbehalten, da derselbe ein aktuelles Interesse besitzen wird.“ Brief an Stadtbauamt, 3.2.1897, Bericht der Stadtbau-Kommission, Dr. Walz vom 4.7.1897: „Verehrlichem Stadtrat ergebenst zu berichten, dass wir der roten Sandsteinfarbe den Vorzug geben.“ Brief der Portland-Cementwerke Heidelberg an Stadtrat Heidelberg bzgl. Bauprojekt Bureau-Räumlichkeiten Untere Neckarstraße [Aufstockung des Turbinenhauses] vom 12.7.1905, HM-Archiv HV 219.
- 50 Stadtarchiv Heidelberg 123/20: Stadtratsakten XI, Gemeinde-Vermögen, Nr. 3, Äcker, Wiesen, Gärten: Die Veräußerung bezws. Verwendung des ehemaligen Cementwerks-Geländes, 1897/1905. Zur Nutzung des Turbinenhauses (Verlängerung der Bluntschlistraße zum Neckar) als Bootshaus der Heidelberger Rudergesellschaft, vgl. *Seidenspinner*, Wolfgang – Benner, Manfred: Heidelberg. Archäologischer Stadtkataster Baden-Württemberg, Bd. 32, Stuttgart 2007, S. 245. Scialpi, Julia: Das Heidelberger Thermalbad, in: Heidelberg. Das Jahrbuch zur Geschichte der Stadt, 2014.
- 51 Eine Hälfte eines ca. 50 m langen Teilstücks der alten Fabrikhalle ist noch weitgehend im Originalzustand erhalten. In ihr befindet sich heute die Zementmühle VII.



- 53 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 33.  
 54 Ebd., S. 43-45.  
 55 Portland-Cement-Werk Heidelberg, vorm. Schifferdecker & Söhne (Jubiläumsschrift zum 25-jährigen Bestehen mit Zeugnissen), Heidelberg 1898, S. 8, HM-Archiv HV 175.  
 56 Ebd.  
 57 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 38-39. Diese Einrichtung wurde später dahingehend verbessert, dass in der Vorbereichei das Material sofort auf Nussgröße zerkleinert wurde, wodurch die Crusher entfielen; vgl. auch HM-Archiv ZWL 154: Meyer, Leonhard: Geschichte des Cementwerks Leimen, das Hauptwerk der Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG, Aug. 1938, S. 4.  
 58 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 40 f.  
 59 Ebd., S. 40-42.  
 60 Ebd., S. 42.  
 61 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.  
 62 Ebd., S. 6.  
 63 Spohn, Eberhard: Über die Anfänge der Zementfabrik, (Aufsatz), o.D., S. 7, HM-Archiv HV 382. Bereits 1878 gehörte die Stuttgarter Zementfabrik Blaubeuren zu den Mitgliedern, 1882 folgte Leube, 1887 Schwenk und 1889 die Firma Spohn.  
 64 Riepert, Peter Hans: Wirtschaftliche Entwicklung und Organisation, in: Riepert, Peter Hans (Hrsg.): Die deutsche Zementindustrie, Charlottenburg, 1927, S. 959.  
 65 Tonindustrie-Zeitung, 23. Jg., Nr. 13, 7.2.1899, S. 152 und 23. Jg., Nr. 14, 10.2.1899, S. 177.  
 66 Schott zum 80. Geburtstag, 1931 (wie Anm. 25), S. 2.  
 67 Weidner, Heinrich: Die Portlandzementfabrik, ihr Bau und Betrieb. Berlin 1909, S. 202 f.  
 68 Zur Geschichte des Werks vgl. Garski-Hoffman, Petra: Nürtingen 1918-1950, Nürtingen 2011, S. 23, 34, 41, 53, 56, 61, 72, 77 f., 85, 116 f., 119, 204, 206, 220, 301 f., 394, 397 und 444.  
 69 Ebd. S. 24 und Riepert, 1927 (wie Anm. 64), S. 960-961. Nach dem Zusammenbruch des Nordwest-Mitteldeutschen Zementsyndikats Ende Dezember 1901 verschärfte sich die Situation erheblich. Auf der Suche nach neuen Absatzmärkten drängten die bis 1901 dort zusammengeschlossenen Fabriken nun, ohne Bindung an Preise und Lieferkontingente, verstärkt auf den süddeutschen Markt.  
 70 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 16-20, 26, HM-Archiv HV 126.  
 71 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.  
 72 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 8, HM-Archiv HV 126.  
 73 Ebd., S. 8.  
 74 Ebd., S. 26, 37-38 und Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.  
 75 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 23., HM-Archiv HV 126.  
 76 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.  
 77 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 16, HM-Archiv HV 126.  
 78 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 5.  
 79 Ebd., S. 6-7.  
 80 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 28-34, HM-Archiv HV 126.  
 81 Ebd., S. 50-51, 65 f.  
 82 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.  
 83 Jahresbericht 1911 Werk Leimen, S. 28-34, HM-Archiv HV 126.  
 84 In den Steinbrüchen Rüdersdorf bei Berlin waren ursprünglich 150 bis 300 Arbeiter mit der Sprengung beschäftigt. An jede der Sprengstoffladungen musste von Hand die Lunte angelegt werden. Auf Kommando des Obersteigers „Brennt“ entzündeten die Arbeiter am Bohrloch die Zündschnur. Dann blieben noch zwei Minuten Zeit, um sich in Sicherheit zu bringen. Dieses Verfahren machte es erforderlich, dass eine große Anzahl der Steinbrucharbeiter eine Sprengerlaubnis haben musste.  
 85 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 3.  
 86 Basten, Robert – Jeanmaire, Claude: Heidelberger Straßenbahnen. Eine Dokumentation über die Heidelberger Straßen- und Bergbahn AG, Villingen/Schweiz 1986, S. 10, HM-Archiv LIT 94.  
 87 Kaufakten (Kaufvertrag) Gemeinde Nußloch, 1899-1923, HM-Archiv ZWL 242.  
 88 Basten - Jeanmaire, 1986 (wie Anm. 86), S. 11-12; In der Dokumentation finden sich im Bildteil unter den Nummern 295 bis 301 einige Abbildungen der Steinzüge. Durch einen Brand im HSB-Archiv wurden allerdings ein Teil der Unterlagen und Bilder vernichtet, sodass diese nicht mehr greifbar sind.  
 89 Ebd., S. 12.  
 90 Kaufakten (Kaufvertrag) Gemeinde Nußloch, HM-Archiv ZWL 242.  
 91 Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 4-5, HM-Archiv HV 126.  
 92 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 4.  
 93 Protokollbuch des Arbeiterausschusses 1905-1919, S. 3, HM-Archiv ZWL 21.  
 94 Ebd., S. 7.  
 95 Ebd., S. 1.  
 96 Ebd., S. 3.

- 97 Ebd., S. 103 f.
- 98 Ebd., S. 25-27. In Leimen wurden 1906 etwa 50 Personen mit einem Kostenaufwand von jährlich etwa 8.800 Mark unterstützt.
- 99 Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 84, HM-Archiv HV 126.
- 100 Protokollbuch des Arbeiterausschusses 1905-1919, S. 65-66, HM-Archiv ZWL 21: Auf der 12. Sitzung des Arbeiterausschusses am 22.11.1907 wurde ein Raum für das Trinken des verkauften Flaschenbiers gefordert. Weitere Hinweise auf die Errichtungszeit der Kantine ergeben sich aus den Werkslageplänen von 1903 und 1909. Mit einiger Sicherheit kann die Inbetriebnahme der neuen Kantine Mitte des Jahres 1907 angenommen werden. Siehe auch Protokoll der Vereinsgemeinde Cementwerk Leimen vom 14.6.1903, HM-Archiv ZWL 84 sowie Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 83, HM-Archiv HV 126.
- 101 Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 83, HM-Archiv HV 126.
- 102 Ebd., S. 83.
- 103 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 87.
- 104 Ebd., S. 88.
- 105 Ebd.
- 106 Zusammenstellung vom 10.9.1908 von Dr. Ehrhart Schott für Dr. Hack für die Gemeinderatssitzung am 11.9.1908, HM-Archiv ZWL 116.
- 107 Generallandesarchiv Karlsruhe, 69, Baden Sammlung 1995 SI/550.
- 108 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 40 f.
- 109 Zusammenstellung von Dr. Ehrhart Schott vom 10.9.1908 für Dr. Hack für die Gemeinderatssitzung am 11.9.1908, HM-Archiv ZWL 116.
- 110 75 Jahre Schwimmklub Neptun Leimen 1919-1994, S. 13, HM-Archiv ZWL 151.
- 111 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 85-86.
- 112 Schwimmbadbesucher: 1910: 5.538 (Werksfremde 10.029), 1911: 8.306 (Werksfremde 13.463). Vgl. Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 84, HM-Archiv HV 126.
- 113 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 93.
- 114 Riepert, B.: Friedrich Schotts Ehrentag. Die Jubelfeier im Zementwerk Leimen, in: Heidelberger Tagblatt, 14.7.1925.
- 115 Cramer, Dietmar: Das Heidelberger Zementwerk in Diedesheim, in: Mosbacher Jahresheft, Jg. 10, 2000, S. 148-178, HM-Archiv LIT 404.
- 116 Generallandesarchiv Karlsruhe 364/4041, Bezirksamt Mosbach, Errichtung eines Zementwerks durch die Aktiengesellschaft Cementwerk Diedesheim-Neckarelz betreffend (Baupläne), 1898-1903, hier: Brief von Johann Tüncher an Bürgermeisteramt in Diedesheim, 20.10.1905.
- 117 Cramer, Dietmar: Das Geheimnis der Fahne. Eine Geschichte aus der Anfangszeit der Vereinsgemeinde, Vortrag am 29.5.2008, HM-Archiv VZL 3280.
- 118 Tonindustrie-Zeitung, 28. Jg., Nr. 80, 9.7.1904, S. 975 sowie 28. Jg., Nr. 85, 21.7.1904, S. 1021 und Generallandesarchiv Karlsruhe 364/6767, Bezirksamt Mosbach: Diedesheim, Gemeindeverwaltung, Gemeindeorganisation: Ortsbereisung 1892-1906, hier: Ortsbereisung in Diedesheim 12.11.1904.
- 119 Bericht des Vorstands der Portland-Cementwerke Heidelberg und Mannheim AG, Friedrich Schott, Wilhelm Merz, Christoph Riehm, Carl Leonhard, über das sechzehnte Geschäftsjahr 1903/1904 an die ordentliche Generalversammlung, 11.3.1905, HM-Archiv HV 46.
- 120 Zement- und Beton-Adressbuch Deutschland, hrsg. von Tonindustrie-Zeitung, Berlin 1909, S. 42.
- 121 Der Versuch, das Zementwerk in Neuffen beim Steinbruch neu zu errichten, scheiterte an der nicht genügend zur Verfügung stehenden Wassermenge. Vgl. Amtsblatt der Stadtgemeinde Neuffen, 1.7.1912.
- 122 PCWHM, 1910 (wie Anm. 16), S. 25.
- 123 Jahresbericht des Werks Leimen 1911, S. 1, HM-Archiv HV 126. Die heißen Sommer wirkten sich mit niedrigen Wasserständen sowohl negativ auf die Schifffahrt als auch auf die Wasserkraft aus (durchschnittliche Leistung 1910: 237 PS/174 KW, 1911: 198 PS/145 KW).
- 124 Riepert, 1927 (wie Anm. 64), S. 950, 956-957.
- 125 Schott, Otto: Bericht über eine Studienreise nach Brasilien im Jahre 1913, HM-Archiv HV 117.
- 126 Riepert, 1927 (wie Anm. 64), S. 994 f.
- 127 Ebd., S. 950, 956-957.
- 128 Tonindustrie-Zeitung, 39. Jg., Nr. 63, 29.5.1915, S. 345.
- 129 Ein halbes Jahrhundert Zementwerksgeschichte in Burglengenfeld, in: Werksreportage, H. 1, 1963, S. 2-5 sowie Geschäftsbericht der Portland-Cementwerk Burglengenfeld AG 1914, HM-Archiv HV 462.
- 130 Ebd., Geschäftsbericht der Portland-Cementwerk Burglengenfeld AG 1915-1917, HM-Archiv HV 462.
- 131 Spohn, Eberhard: Über die Anfänge der Zementfabrik, (Aufsatz), o.D., S. 7, HM-Archiv HV 382.

- 132 Der Heidelberger Portländer. Werkszeitschrift der Portland-Zementwerke Heidelberg Aktiengesellschaft, Sondernummer zum 75. Geburtstag von Dr. Ehrhart Schott, 1954, S. 2, HM-Archiv DS 41.
- 133 Keil, Fritz: 90 Jahre Zementverein, in: Zement-Kalk-Gips, 20. Jg., 1967, H. 12, S. 551-554.
- 134 Albrecht, Helmuth: Vom Caementum zum Zement. Geschichte der Zementindustrie im Alb-Donau-Raum, in: Kalk und Zement in Württemberg. Industriegeschichte am Südrand der schwäbischen Alb, hrsg. Landesmuseum für Technik und Arbeit Mannheim, Ubstadt-Weiher 1991, S. 167-168. Gemeinsam mit der Portland-Cementfabrik Karlstadt am Main, vorm. Ludwig Roth AG, Würzburg beteiligt sich Heidelberg-Mannheim 1917 an der Portland-Cement-Fabrik Elm AG, Elm bei Schlüchtern (Hessen) durch Aktienkauf.
- 135 Meyer, 1938 (wie Anm. 57), S. 6-7.
- 136 Bezirksamt Mosbach: Über- und Nachtschicht in gewerblichen Betrieben. Sonntagsarbeit im Portland-Cement-Werk, 1918-1920, hier: Brief von Carl Friz und Paul Kieser an das Großherzoglich Badische Finanzamt Mosbach, 15.2.1918, Generallandesarchiv Karlsruhe 364/3708.
- 137 Ebd.
- 138 Ebd.
- 139 Zit. nach Weigl, Julia: Industrie-Kultur-Geschichte im Landkreis Schwandorf, Regensburg 1994, S. 83 sowie Staatsarchiv Amberg, Bezirksamt Burglengenfeld 810/10.
- 140 Becker, Karl: Die geschichtliche Entwicklung des Kalk- & Zementwerkes und des Kohlenbergwerkes in Marienstein, Wackirchen 1982, S. 12, 30, HM-Archiv HV 507.
- 141 Stuttgarter Immobilien und Baugeschäft, Bericht für die außerordentliche Generalversammlung am 24.9.1918, HM-Archiv HV 293.
- 142 Der Aufsichtsrat bestand aus Alfred Weinschenk, Vorsitzender, Alfred von Kaulla (Vorstandsmitglied der Württembergischen Vereinsbank, Stuttgart), 1. stellvertretender Vorsitzender, Dr. Josef Helm, 2. stellvertretender Vorsitzender, Ludwig Anderst, Reichsrat Franz von Buhl, Geheimer Kommerzienrat Wilhelm Federer, Carl Leonhard, Oberfinanzrat Adolf Klett, Karl Koenigs, Wilhelm Merz, Eduard Schall, Wilhelm Scipio.
- 143 Arbeitsordnung für die Portlandcementfabrik Blaubeuren von Gebrüder Spohn, 8.4.1892, HM-Archiv ZWB 13/1.
- 144 Riepert, 1927 (wie Anm. 64), S. 972-974.
- 145 Ebd.
- 146 Arbeitsordnung für die Portlandcementfabrik Blaubeuren von Gebrüder Spohn, 8.4.1892, HM-Archiv ZWB 13/1.
- 147 Ebd.
- 148 Arbeitsordnung der Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG vom 2.8.1923, S. 3, HM-Archiv ZWL 78.
- 149 Ebd., S. 4.
- 150 Riepert, 1927 (wie Anm. 64), S. 981-983.
- 151 Arbeiterdemonstration in Leimen. Eine Erklärung [unterzeichnet: Portland-Cement-Werke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart Aktiengesellschaft F. Schott, F. Brans, Dr. E. Schott], in: Heidelberger Neueste Nachrichten vom 10.2.1919, S. 8.
- 152 SPD-Archiv Leimen, Protokoll-Buch der Sozialdemokratischen Bürgerausschussmitglieder Leimen, Protokoll der Bürgerausschusssitzung vom 15.1.1913.
- 153 Arbeiterdemonstration in Leimen. Eine Erklärung [unterzeichnet: Portland-Cement-Werke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart Aktiengesellschaft F. Schott, F. Brans, Dr. E. Schott], in: Heidelberger Neueste Nachrichten vom 10.2.1919, S. 8.
- 154 Cramer, Dietmar u.a.: Von Menschen und Zement. Die Geschichte des Zementwerkes Leimen (Der Heidelberger Portländer. Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur 2), Heidelberg 2001, S. 100 f.; Unruhen in Leimen. In: Heidelberger Tageblatt vom 10.2.1919; Die Vorgänge in Leimen, in: Heidelberger Neueste Nachrichten vom 12.2.1919, S. 8.; Die Vorgänge im Cementwerk Leimen, in: Heidelberger Neueste Nachrichten vom 13.2.1919, S. 8.
- 155 Unruhen in Leimen, in: Heidelberger Tageblatt vom 10.2.1919.
- 156 Die Vorgänge im Cementwerk Leimen, in: Heidelberger Neueste Nachrichten vom 13.2.1919, S. 8.
- 157 Arbeitsordnung für die Portlandcementfabrik Blaubeuren von Gebrüder Spohn, 8.4.1892, HM-Archiv ZWB 13/1.
- 158 Verzeichnis derjenigen Zementwerksarbeiter, welche im Okt. 1921 vom hiesigen Zementwerk Kartoffeln erhalten haben, 22.11.1921, Stadtarchiv Burglengenfeld 412/2-7.
- 159 Jahresbericht 1929 Werk Leimen, S. 27, HM-Archiv HV 127.
- 160 Ebd., S. 28-29.
- 161 Ebd., S. 29. Zwischen 1916 und 1920 starben Kesselmeister Robert Schirm, Elektromeister Markus Mayr, Küfermeister



- 162 Ludwig Grieshaber, Spenglermeister Franz Knopf und Packmeister Wilhelm Schönit. Ebd., S. 79.
- 163 Ebd., S. 62.
- 164 Ebd., S. 54.
- 165 Der Spohn-Zement. Mitteilungen an die Gefolgschaft der Portland-Cementfabrik Blaubeuren Gebrüder Spohn AG, Folge 1, 31.12.1937, Blaubeuren, S. 4, HM-Archiv ZWB 13.
- 166 Curt von Grueber, Maschinenbau AG, Berlin-Lichterfelde an Dr. Georg Spohn, 14.2.1931, HM-Archiv HV 355.
- 167 Der Spohn-Zement. Mitteilungen an die Gefolgschaft der Portland-Cementfabrik Blaubeuren Gebrüder Spohn AG, Folge 1, 31.12.1937, Blaubeuren, S. 5.
- 168 Ebd.
- 169 Jahresbericht 1929 Werk Leimen, S. 2-3, 41-42, 55 f., HM-Archiv HV 127. Die außergewöhnlich kalten Monate Januar und Februar 1929 brachten die Bautätigkeit und den Schiffsverkehr auf dem vom 4.2.-12.3.1929 zugefrorenen Rhein völlig zum Erliegen. Die Fabrikation ruhte vom 21.12.1928 bis 2.4.1929. Dadurch mussten Exportaufträge storniert werden. Der Minderversand in Süddeutschland belief sich auf 10.178 Wagen.
- 170 Ebd., S. 22, 26 f., 53-55.
- 171 Otto Heuer war Mitglied des Keppler-Kreises (Freundeskreis Himmler). Vgl. Bütow, Tobias - Bindernagel, Franka: Ein KZ in der Nachbarschaft. Das Magdeburger Außenlager der Brabag und der „Freundeskreis Himmler“, Köln 2003.
- 172 Besondere Protokolle über die Sitzung des Aufsichtsrates, Sitzungen des „engeren Kreises“, 16.10.1918-27.3.1931, HM-Archiv HV 1161. 1930 schieden Werksleiter Carl Schindler und Wilhelm Friedrich aus dem Vorstand aus.
- 173 Jahresbericht des Werks Leimen 1929, S. 22, 26 f., 53-55, HM-Archiv HV 127.
- 174 Ebd.
- 175 Volksgemeinschaft, 5.5.1933.
- 176 Ebd.
- 177 Volksgemeinschaft, 9.5.1933.
- 178 Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg AG 1932, Bericht des Vorstands vom 17.5.1933, HM-Archiv HV 20.
- 179 Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg AG 1934, Bericht des Vorstands vom 30.4.1935, HM-Archiv HV 29.
- 180 Technischer Monatsbericht, März 1936, 11.4.1936, HM-Archiv ZWBL 193.
- 181 Technischer Monatsbericht, Mai 1936, 19.6.1936, HM-Archiv ZWBL 193. Am 29.2.1936 vormittags 9 Uhr fand ein Betriebsappell statt, bei denen der Redner der Gauverwaltung der DAF Parteigenosse Döll, Bayreuth, sprach. Vgl. Technischer Monatsbericht, Februar 1936, 10.3.1936, HM-Archiv ZWBL 193.
- 182 Betriebsordnung für das Werk Leimen vom 1.4.1938, S. 7-8, HM-Archiv ZWL 78.
- 183 Geschäftsbericht für das Jahr 1939 der Portland-Zement-Werke Heidelberg Aktiengesellschaft, Bericht des Vorstands vom 25.4.1940, HM-Archiv HV 28.
- 184 Ebd., S. 1-4, 16.
- 185 Betriebsordnung für das Werk Leimen vom 1.4.1938, S. 3, HM-Archiv ZWL 78.
- 186 Betriebsordnung und Satzung der Unterstützungskasse der Portland-Zementwerke Heidelberg AG vom 1.5.1940, S. 10, HM-Archiv ZWL 78.
- 187 Ebd.
- 188 Ebd.
- 189 Ebd., S. 17, 21.
- 190 Werden und Wirken. Aus den Aufzeichnungen des Kommerzienrats Dr.-Ing. e.h. Carl Schwenk, Ulm a.D., Ulm 1939, S. 84.
- 191 Der Spohn-Zement. Mitteilungen an die Gefolgschaft der Portland-Cementfabrik Blaubeuren Gebrüder Spohn AG, 30.4.1938, Folge 2, S. 4, HM-Archiv ZWB 13.
- 192 Der Spohn-Zement. Mitteilungen an die Gefolgschaft der Portland-Cementfabrik Blaubeuren Gebrüder Spohn AG, Folge 1, 31.12.1937, Blaubeuren, S. 3 sowie Dr. Georg Spohn und Friedrich Kirchhoff an Otto Heuer, 27.7.1936, HM-Archiv HV 356.
- 193 Cramer, Dietmar: Eine Fabrik verschwindet. Die Geschichte und das Ende der Portland-Cementfabrik Blaubeuren (Der Heidelberger Portländer. Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur 1), Ulm 2001. Cramer, Dietmar: Seit wann und wofür – Zur Geschichte der Kalksteinnutzung auf der Alb, in: Rosendahl, Wilfried u.a. (hrsg.): Das weiße Gold der Alb. Zur Natur- und Kulturgeschichte des Weißjurakalksteins, Stuttgart 2010, S. 35-40; Cramer, Dietmar: Kalkstein mein täglich Brot – Die Arbeit im Kalkstein von gestern bis heute, in: Rosendahl, Wilfried u.a. (hrsg.): Das weiße Gold der Alb. Zur Natur- und Kulturgeschichte des Weißjurakalksteins, Stuttgart 2010, S. 41-45.
- 194 Süddeutscher Cement-Verband an Friedrich Kirchhoff, 6.9.1932 und Dr. Georg Spohn und Friedrich Schott an Dr. Friedrich Kirchhoff, 26.8.1932, HM-Archiv HV 356.

- 195 Eberhardt Spohn: Die Portland-Cementwerke Heidelberg-Mannheim-Stuttgart AG (Aufsatz), o.D. [ca. 1965], HM-Archiv HV 494. Im Interessensgemeinschaftsvertrag war ein Tausch von drei Heidelberger Aktien für eine Spohn-Aktie festgelegt, der am 1.3.1939 vollzogen wurde. Es wurden 920.400 Spohn-Aktien zu 400 Mark je Stück gegen 2.771.200 Heidelberger Aktien zu 400 Mark je Stück getauscht. Beim Aktienkapital von 2.000.000 Mark erhöhte sich der Anteil Heidelbergs von 42,82 % um 46,02 %, der der Familie Spohn auf 88,9 %. Von den ausstehenden Aktien wurden von 1942 bis 1944 noch weitere nominelle 144.400 Spohn-Aktien (7,22 %) getauscht, sodass Heidelberg über 96,12 % verfügte. Die restlichen Aktien wurden in den Folgejahren restlos aufgekauft.
- 196 Interessensgemeinschaftsvertrag zwischen den Portland-Zementwerken Heidelberg und der Portland-Cementfabrik Blaubeuren, 10.12.1959, HM-Archiv HV 356.
- 197 Albrecht, 1991 (wie Anm. 134), S. 200.
- 198 Ein halbes Jahrhundert Zementwerksgeschichte in Burglengenfeld, in: Werksreportage, H. 1, 1963, S. 2-5.
- 199 Technischer Monatsbericht, April 1940, HM-Archiv ZWBL 193.
- 200 Technischer Monatsbericht, Mai und Juni 1940, HM-Archiv ZWBL 193.
- 201 Im September 1944 entstammten 33 % der Arbeitskräfte in der deutschen Wirtschaft den Kategorien „Kriegsgefangene“, „Fremdarbeiter“ und „KZ-Häftlingen“. Am Standort Leimen lag der Anteil am 24. Oktober 1944 bei 35 %, wobei keine KZ-Häftlinge beschäftigt wurden. Der Anteil der Arbeiterinnen an den ausländischen Zivilbeschäftigten lag im Deutschen Reich bei einem Drittel, in Leimen lag der Anteil bei 38,8 %. Am 16.3.1945 waren noch sechs Franzosen, 45 Italiener, 30 Ostarbeiter und acht Holländer am Standort Leimen tätig. Die letzten Kriegswochen brachten eine ständige Verringerung an Arbeitskräften durch hektische Verlagerungen mit sich. So wurden z.B. am 19.3.1945 37 Italiener und drei Deutsche an die Reichsbahn abgegeben, vgl. HM-Archiv ZWL 379.
- 202 Besprechungsprotokoll Hemscheidt und Schmidhuber mit Vorständen Kellerwessel, Koch, Scheck, 3.6.1942, HM-Archiv ZWB 69.
- 203 Ebd.
- 204 Anforderung von Kriegsgefangenen beim Arbeitsamt Heidelberg, 27.6.1942, HM-Archiv ZWL 379.
- 205 Herbert, Ulrich (Hrsg.): Europa und der „Reichseinsatz“. Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und KZ-Häftlinge in Deutschland 1938-1945, Essen 1991, S. 12.
- 206 Geschäftsberichte für die Jahre 1933-1945 der Portland-Zement-Werke Heidelberg AG, HM-Archiv HV 21 bis HV 33.
- 207 Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg AG 1943, HM-Archiv DS 2335.
- 208 Brief von Paul Hemscheidt an Dr. Josef Kellerwessel, 13.7.1944, HM-Archiv HV 357.
- 209 Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg AG 1944, HM-Archiv DS 2336.
- 210 Mitteilung Bohmann und Scheer/Hauptverwaltung an Werksleitung Burglengenfeld, 2.11.1945, HM-Archiv ZWBL 323.
- 211 Der Heidelberger Portländer. Werkszeitschrift der Portland-Zementwerke Heidelberg Aktiengesellschaft, Sondernummer zum 75. Geburtstag von Dr. Ehrhart Schott, 1954, S. 3, HM-Archiv DS 41.
- 212 Ebd., Sondernummer 1960.
- 213 Ebd., Sondernummer 1954, S. 4.
- 214 Mai, Gunther: Der Alliierte Kontrollrat in Deutschland 1945-1948: alliierte Einheit – deutsche Teilung?, München, Wien 1995, S. 233-234 sowie Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg AG 21.6.1948 - 31.12.1949, HM-Archiv DS 2343.
- 215 Niederschrift der Werksleitertagung vom 30.3.1951, S. 3, HM-Archiv ZWL 145 sowie Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Portland-Cementfabrik Blaubeuren, Gebrüder Spohn AG vom 1.10.1948, HM-Archiv HV 357.
- 216 Kopper, Christopher: Die Bahn im Wirtschaftswunder. Deutsche Bundesbahn und Verkehrspolitik in der Nachkriegszeit, Frankfurt 2007, S. 207 f.
- 217 Freese, Bernd: Die Verkaufsorganisation unseres Unternehmens, in: Werksreportage, H. 2, 1962, S. 3-6, HM-Archiv DS 100.
- 218 Albrecht, 1991 (wie Anm. 134), S. 210.
- 219 Freese, 1962 (wie Anm. 217), S. 3-6.
- 220 Die Entwicklung des Lepol-Verfahrens durch Dr.-Ing. Otto Lellep und die Maschinenfabrik G. Polysius AG, Dessau 1936.
- 221 Freese, 1962 (wie Anm. 217), S. 3-6.
- 222 Niederschrift der Werksleitertagung vom 22. und 23.5.1957, S. 4, HM-Archiv ZWL 148.
- 223 Niederschrift der Werksleitertagung vom 31.10.1956, HM-Archiv ZWL 149.

- 224 Freese, 1962 (wie Anm. 217), S. 3-6.
- 225 Heidelberger Portländer, H. 4, 1961, S. 5 f., 9, HM-Archiv DS 93.
- 226 Geschäftsbericht der Portland-Zementwerke Heidelberg 1959, HM-Archiv DS 2430.
- 227 Heidelberger Portländer, H. 4, 1961, S. 5 f., 9, HM-Archiv DS 93.
- 228 Ebd. sowie S. 12.
- 229 Cramer, Dietmar: Römer in Heidelberg. Ausgrabungen im Bereich der Hauptverwaltung der HeidelbergCement AG (Der Heidelberger Portländer. Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur 6), Heidelberg 2013.
- 230 Vorstandsprotokolle 13.6.1963 bis 14.10.1968, HM-Archiv HV 1437.
- 231 Schuhmacher begann 1950 seine kaufmännische Ausbildung im Zementwerk Nürtingen.
- 232 Hinzu kam ein weit verbreitetes Krisengefühl im Rahmen der entstehenden breiten Umweltschutzbewegung und der Veröffentlichung „Grenzen des Wachstums“ durch den Club of Rome, vgl. Jarasch, Konrad K.: Krise oder Aufbruch?, in: Zeithistorische Forschungen, online-Ausgabe 3, 2006, H. 3, S. 2.
- 233 Geschäftsbericht Portland Zementwerke Heidelberg 1972, S. 10 sowie 1973, S. 10 und 1974, S. 12.
- 234 Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland.
- 235 Geschäftsbericht der Portland Zementwerke Heidelberg 1976, S. 18. Jarasch, 2006 (wie Anm. 232), H. 3, S. 2.
- 236 Der theoretische Wärmebedarf liegt bei 425 kcal/kg Klinker, was einem Wirkungsgrad von 68 % entspricht.
- 237 Prentice, David: What delays the rise of an industry? The long slow birth of Lehigh Valley Cement, 2012, S. 2 sowie Tolksdorf, Michael: Ruinöser Wettbewerb: Ein Beitrag zur Phänomenologie und wettbewerbspolitischen Behandlung einer marktwirtschaftlichen Fehlentwicklung, Berlin 1971, S. 147. Die acht größten Zementhersteller hatten 1954 einen Anteil von ca. 50 %: Universal Atlas 10,5 %, Lehigh Portland 7,9 %, Lone Star 7,9 %, Ideal 7,6 %, Penn-Dixie 4,9 %, Marquette 4,7 %, General 4,7 %, Alpha 3,4 %.
- 238 International Directory of Company Histories, Vol. 23, St. James Press, Farmington Hills, Michigan, USA 1998.
- 239 Salomon, William A.: A 100 year history of Lehigh Portland Cement Company 1897-1997, Allentown 1997, S. 17-25 sowie Young, Joseph S.: A brief history of cement, hrsg. Lehigh Portland Cement Company, 1966, S. 20-22, HM-Archiv HV 2548/1.
- 240 1 Barrel (bbl.) entspricht ca. 376 US-Pfund oder 156,94 kg Portlandzement.
- 241 Salomon, 1997 (wie Anm. 239), S. 25 f.
- 242 Ebd., S. 32 f.
- 243 Smee, Doyle: Portland cement industry, riding the construction boom, warily embarks on huge expansion program, in: Wall Street Journal, 24.2.1955, S. 26.
- 244 Herod, Sandy: Union Bridge operation now Lehigh's largest, in: Pit and Quarry, Juli 1971, S. 111-116, 126 sowie International directory of company histories, Vol. 23, St. James Press, 1998.
- 245 Allen, Bruce T.: Foreign owners and American cement: old cartel hands, or new kids on the block, review of industrial relations 8, 1993, S. 697, 700 sowie Barjot, Dominique: The americanization of the European cement industry: Lafarge in comparative perspective, from fashion to a structural change, in: Business and Economic History online, Bd. 7, 2009, S. 4-5.
- 246 Ebd. S. 700 sowie Tolksdorf, 1971 (wie Anm. 237), S. 146-185.
- 247 U.a. Börsenzeitung Nr. 170, 6.9.1977, HM-Archiv HV 2548/1.
- 248 Zu den Übernahmekandidaten HM-Archiv HV 2540 sowie Allen, 1993 (wie Anm. 245), S. 704.
- 249 Börsenzeitung Nr. 170, 6.9.1977, HM-Archiv HV 2548/1.
- 250 Ebd.
- 251 German cement firm submits offer to acquire Lehigh Portland, in: Pit and Quarry, Oktober 1977, S. 17.
- 252 Vortrag von Peter Schuhmacher, 17.7.1980, S. 23, HM-Archiv ZWW 14/1.
- 253 Allen, 1993 (wie Anm. 245), S. 703, Barjot, 2009 (wie Anm. 245), S. 11.
- 254 Allen, 1993 (wie Anm. 245), S. 699.
- 255 Hadley, Earl J.: The magic powder. History of the Universal Atlas Cement Company and the cement industry, New York 1945.
- 256 A new giant in cement, in: Business Week, 3.3.1980, S. 32.
- 257 FTC approves sales of a plant by Lehigh Portland Cement Co., in: Wall Street Journal, 16.11.1981, S. 46.
- 258 Carroll, Brian: Lehigh buyer aims for more, in: Furniture Today, 18.3.1996, S. 1, 18.
- 259 Geschäftsbericht der Heidelberger Zement AG 1987, HM-Archiv DS 2444.



- 260 Heidelberger Zement baut weiter am europäischen Haus, HZ-Info, H. 5, 1993, S. 1, HM-Archiv DS 601.
- 261 Dickson, Tim and Gibbens, Robert: Belgian group in \$ 327 Mio US deal, in: Financial Times, 31.7.1986, S. 30.
- 262 Zement-Jahresbericht 2000-2001 und 2004-2005, BDZ, Köln.
- 263 Jetzt Nr. 3 weltweit, HZ-Info, H. 3, 1999, S. 1, HM-Archiv DS 618.
- 264 Cramer, Dietmar: 100 Jahre Zementproduktion im Werk Ennigerloh. Entstehung der Zementindustrie im Gebiet Beckum-Ennigerloh (Der Heidelberger Portländer. Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur 4), Heidelberg 2012.
- 265 Freytag, Bernd: Spiel auf Zeit, in: Börsen-Zeitung, Ausgabe 93 vom 16.5.2007, S. 1 (81) und HeidelbergCement bietet 14 Mrd Euro für Hanson, in: Börsen-Zeitung, Ausgabe 93 vom 16.5.2007, S. 9 (77), HM-Archiv HV 4354. Hinter Holcim steht der Mehrheitsaktionär die Industriellenfamilie Schmidheiny, bei Lafarge ist Albert Frere der Großaktionär, beim Heidelberger Konzern die Industriellenfamilie Merckle.
- 266 Ein Angebot von Holcim hätte wahrscheinlich kartellrechtliche Probleme bekommen. Cemex war mit der Integration der australischen Rinker Group Ltd, die sie für 16,9 Mrd AUD (14 Mrd \$) erworben hatte, beschäftigt. Lafarge konzentrierte sich auf internes Wachstum und schnell wachsende Schwellenmärkte.
- 267 Handelsblatt 3.5.2007, Rhein-Neckar-Zeitung 18.5.2007. HM-Archiv HV 4354. Am 2.5.2007 teilte HeidelbergCement kurz vor Börsenschluss mit, dass sie eine Übernahme von Hanson prüfe. Die Hanson-Aktien stiegen daraufhin in London kurzzeitig um 3,2 %. HeidelbergCement-Aktien in Frankfurt blieben kaum verändert, stiegen um 0,09 € auf 117,31 € und bewerteten das Unternehmen mit 13,6 Mrd €. In den nächsten zwei Monaten machte die Hanson-Aktie Kursgewinne um mehr als 20 % und stieg auf 1.025 Pence. Damit wurde Hanson an der Börse mit rund 7,3 Mrd Pfund (rund 10,66 Mrd €) bewertet. Die Deutsche Bank kaufte 125,63 Mio Hanson-Aktien auf dem freien Markt. Die Merckle-Familie hielt weitere 2,2 %.
- 268 Rhein-Neckar-Zeitung, 18.5.2007. HM-Archiv HV 4354. Kapitalerhöhung für Hanson-Kauf geplant, in: Wirtschaftswoche online vom 5.5.2007. Der Ausgabepreis für die 4,4 Mio neuen Aktien wurde auf je 120 € festgesetzt. Die neuen Anteilsscheine wurden komplett von der zur Merckle gehörenden VEM Vermögensverwaltung gezeichnet. Durch die Kapitalerhöhung erhöhte sich Merckles Anteil auf von 77,3 auf 78,2 %. HeidelbergCement flossen damit 527 Mio € zu. Vgl. Stuttgarter Nachrichten vom 24.5.2007, S. 14.
- 269 Hill, Charles W.L.: Case 29, Hanson PLC (A). The Acquisition Machine, Washington 1998, S.425-439. [strategy.sjsu.edu/www.stable/cases/Hanson%20\(A\).pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/cases/Hanson%20(A).pdf); Unter dem Namen Hanson White Publishing Company Limited ist die Firma ab dem 22.10.1958 in das Handelsregister eingetragen, [find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00613456](http://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/00613456)
- 270 Hill, 1998 (wie Anm. 269).
- 271 Verschiedene Zeitungsartikel über die Hanson-Übernahme, HM-Archiv HV 4354.
- 272 Sturm, Roland: Entwicklung Großbritanniens seit 1945, Bundeszentrale für politische Bildung, 27.2.2009, [www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/grossbritannien-262/10533/entwicklung-grossbritannien-seit-1945/](http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/grossbritannien-262/10533/entwicklung-grossbritannien-seit-1945/).
- 273 Zahlreiche groß angelegte Streiks, zu denen viele Gewerkschaften aufriefen, legten das Land über längere Zeiträume immer wieder lahm. Ziel der Arbeiter und Gewerkschaften war es, Druck auf die Arbeitgebenden auszuüben, um bessere Löhne und Arbeitsbedingungen zu erzielen.
- 274 Brummer, Alex – Cowe, Roger: Hanson. A Biography, London 1994, S. 102 f., HM-Archiv LIT 4031.
- 275 Sturm, 2009 (wie Anm. 272).
- 276 Geschäftsbericht Hanson PLC 1989, S. 3, HM-Archiv HV 5571.
- 277 Brummer – Cowe, 1994 (wie Anm. 274), S. 102 f.
- 278 Übernommen als J. Howard Smith und dann zu Seacoast umbenannt worden.
- 279 Supplement to The London Gazette, 16.6.1979, S. 7.
- 280 Ebd.
- 281 Hill, 1998 (wie Anm. 269), S. 428.
- 282 Geschäftsbericht Hanson PLC 1989, S. 3, HM-Archiv HV 5571.
- 283 Chronological Summary of Hanson Acquisitions and disposals. Hansons form 20-Fs, HM-Archiv HV 5571.
- 284 Owen, Geoffrey; Harrison, Trevor: Why ICI chose to demerge, in: Harvard business review, März-April 1995, HM-Archiv HV 5571.

- 285 Geschäftsbericht Hanson PLC 1997. Hanson PLC Possible Takeover of ICI, UK Parliament, Early Day Motion 882, 22.5.1991, HM-Archiv HV 5571. edm. [parliament.uk/early-day-motion/2782/hanson-plc-possible-takeover-of-ici](http://parliament.uk/early-day-motion/2782/hanson-plc-possible-takeover-of-ici). Das 1926 aus einem Zusammenschluss von vier britischen Firmen hervorgegangene Chemieunternehmen sollte ursprünglich der Macht der deutschen IG Farben entgegenwirken. Im ausgehenden 20. Jahrhundert war es allerdings ein Unternehmen mit einem komplexen und schwer zu verwaltenden Portfolio geworden, was auf die gewachsenen Strukturen seit der Gründung zurückzuführen ist. Es war der dominierende Hersteller auf dem Heimatmarkt, der die ganze Palette chemischer Produkte bediente. Im Februar 1991 gab der Vorstand von ICI bekannt, das Unternehmen umzubauen. Sowohl eine Megafusion als auch die Aufspaltung des Konzerns wurden in Betracht gezogen. Ein Übernahmeangebot Hansons drei Monate später löste nicht nur im Vorstand von ICI einen Sturm der Enttäuschung aus, sondern auch im britischen Parlament. Dies lag daran, dass ICI mit 50 Produktionsstandorten und 200.000 Arbeitsplätzen weithin als das Aushängeschild einer industriellen Erfolgsgeschichte Großbritanniens galt. 106 Parlamentarier forderten die Regierung auf, sich einer Übernahme von ICI durch Hanson PLC entgegenzustellen, HM-Archiv HV 5571.
- 286 Supplement to The London Gazette, 16.6.1979, S. 7, HM-Archiv HV 5571.
- 287 Vgl. Geschäftsberichte Hanson PLC 1997-2006, HM-Archiv HV 5571.
- 288 Mit neuer Kraft ins Jahr 2010, WirHeidelbergCement Dezember 2009, S. 1; HeidelbergCement im dritten Quartal erfolgreich neu aufgestellt, WirHeidelbergCement Dezember 2009, S. 2; HeidelbergCement hat zwei neue Anleihen platziert, WirHeidelbergCement Februar 2010, S. 1; HeidelbergCement ist im DAX – und was heißt das jetzt?, WirHeidelbergCement Juni 2010, S. 2.
- 289 Zweites Quartal 2014: Absatz in allen Geschäftsbereichen erhöht, WirHeidelbergCement August/September 2014, S. 1 f.; Ausbau der Marktstellung in Wachstumsmärkten, WirHeidelbergCement April 2015, S. 1; 2016 wird das Jahr der Herausforderungen, WirHeidelbergCement Dezember 2015, S. 1.
- 290 Weihnachtsgruß des Vorstandsvorsitzenden, WirHeidelbergCement Dezember 2014, S. 1; Management Meeting Deutschland 2015, WirHeidelbergCement Februar/März 2015, S. 5; Masterplan Zement Deutschland, WirHeidelbergCement Oktober 2016, S. 6.
- 291 HeidelbergCement und Italcementi passen perfekt zusammen, WirHeidelbergCement August 2015, S. 1 f.; Wer ist Italcementi, WirHeidelbergCement August 2015, S. 2; Nächste Schritte beim Erwerb von Italcementi, WirHeidelbergCement April 2016, S. 1; Welcome to HeidelbergCement, WirHeidelbergCement August 2016, S. 1; 45 Prozent-Anteil an Italcementi erworben, WirHeidelbergCement August 2016, S. 2; Übernahme von Italcementi abgeschlossen, WirHeidelbergCement Dezember 2016, S. 2; S&P Global Ratings und Moody's erteilen Investment Grade Rating, WirHeidelbergCement Dezember 2016, S. 2.
- 292 Weihnachtsgruß des Vorstandsvorsitzenden, WirHeidelbergCement Dezember 2014; Management Meeting Deutschland 2015, WirHeidelbergCement Februar/März 2015; Masterplan Zement Deutschland, WirHeidelbergCement Oktober 2016.
- 293 Fumagalli, Camillo: La Italcementi. Origini e vicende storiche, Bergamo 1964, S. 5 ff.; Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 294 [www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-lorenzo-andrea-piccinelli\\_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-lorenzo-andrea-piccinelli_(Dizionario-Biografico)/); Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 18.
- 295 [www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-lorenzo-andrea-piccinelli\\_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-lorenzo-andrea-piccinelli_(Dizionario-Biografico)/); [www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli\\_rezzato\\_web\\_3.pdf](http://www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli_rezzato_web_3.pdf); Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509; Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 22 f.
- 296 Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 24 ff. und 33 ff.
- 297 Ebd. S. 33; Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 298 [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf); Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 51 ff., 86 und 95 ff.
- 299 Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 338 ff.
- 300 Wikipedia (italienisch) – Famiglia Pesenti; Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 207 ff.; Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 301 Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 343 ff.; [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf); Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 302

- zato\_web\_3.pdf; [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf); Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 303 Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 361 ff.; [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/)
- 304 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/); [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf)
- 305 Fumagalli, 1964 (wie Anm. 293), S. 518; [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/)
- 306 [cosedibergamo.com/2017/11/24/ex-cementificio-italcementi-di-alzano-lombardo/](http://cosedibergamo.com/2017/11/24/ex-cementificio-italcementi-di-alzano-lombardo/); [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf)
- 307 Wikipedia (italienisch) – Antonio Pesenti (senatore).
- 308 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/); Wikipedia (italienisch) – Carlo Pesenti; Zamagni, Vera: *Italcementi, dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione*, Bologna 2006, S. 55-65.
- 309 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/); Wikipedia (italienisch) – Carlo Pesenti; Zamagni, 2006 (wie Anm. 308), S. 58.
- 310 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/)
- 311 [www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli\\_rezzato\\_web\\_3.pdf](http://www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli_rezzato_web_3.pdf); Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 312 Sein Ziel, eine große Holding-Gesellschaft mit vielen Unternehmen zu gründen, schlug fehl, und daraufhin ging er bankrott. Seine Verhaftung in Venezuela im Zuge der Insolvenz löste eine Reihe von Ermittlungen aus, in deren Folge die Verbindungen von Bankinstituten wie auch des Vatikans, der sizilianischen Mafia, der Freimaurer-Loge Propaganda Due und anderer Gruppierungen an das Licht der Öffentlichkeit kamen. Schon zuvor hatte Sindona in Finanzkreisen als Bankier der Mafia gegolten. Sindona wurde in der Folge an Italien ausgeliefert, wo er im Jahre 1984 wegen des Auftrags zum Mord an Giorgio Ambrosoli zu 25 Jahren Haft verurteilt wurde. Ambrosoli, der Liquidator von Sindonas Banken, war im Juli 1979 in Mailand von einem amerikanischen Auftragsmörder ermordet worden. Sindona verstarb im Hochsicherheitsgefängnis von Voghera an einer Zyanidvergiftung. Weder konnte ein Täter ermittelt noch Suizid ausgeschlossen werden. Wikipedia (deutsch) – Michele Sindona.
- 313 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/); [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf)
- 314 [www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/](http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/soggetti-produttori/ente/MIDB001AFB/)
- 315 [www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli\\_rezzato\\_web\\_3.pdf](http://www.italcementi.it/sites/default/files/assets/document/b4/24/pannelli_rezzato_web_3.pdf); [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf); Cementeria di Rezzato e Mazzano, HM-Archiv DS 4509.
- 316 HeidelbergCement und Italcementi – Gemeinsame Entwicklung photokatalytischer Produkte vereinbart, *WirHeidelberger* September 2008, S. 2.
- 317 [www.heidelbergmaterials.com/de/i-lab/](http://www.heidelbergmaterials.com/de/i-lab/); i.lab, il cuore dell'innovazione, HM-Archiv DS 4536; [www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf](http://www.bergamo2035.it/wp-content/uploads/2016/07/3-Scheda-150-anni-Italcementi.pdf)
- 318 Wikipedia (italienisch) – Italcementi; i.lab, il cuore dell'innovazione, HM-Archiv DS 4536.
- 319 [www.italcementi.it/it/la-nostra-storia](http://www.italcementi.it/it/la-nostra-storia). Heute gehören zehn Zementwerke, vier Mahlwerke, 13 Zuschlagstoffwerke und 121 Transportbetonwerke in Italien zum Konzern.
- 320 Neubau der Hauptverwaltung geplant, *WirHeidelberger* August 2016, S. 3; Abschied und Neuanfang, *WirHeidelberger* Februar 2017, S. 1; Grundsteinlegung für die neue Konzernzentrale, *WirHeidelberger* August 2017, S. 1; Interview mit Dr. Lorenz Näger zum Stand der Bauarbeiten der neuen Hauptverwaltung, *WirHeidelberger* Juni 2018, S. 2 f.; Richtfest für die neue Hauptverwaltung, *WirHeidelberger* Dezember 2018, S. 2; Ein Showroom für Beton, *WirHeidelberger* August 2020, S. 4.
- 321 Weihnachtsgruß von Dr. Bernd Scheifele, *WirHeidelberger* Dezember 2019, S. 1; Dr. Dominik von Achten ist neuer Vorstandsvorsitzender, *WirHeidelberger* Februar 2020, S. 1.
- 322 Geschäftsjahr 2020 mit Rekordergebnis abgeschlossen, *WirHeidelberger* April 2021, S. 1; Starkes Ergebnis 2021 trotz hoher Energiepreise, *WirHeidelberger* April 2022, S. 1.



- 323 Die CO<sub>2</sub>-Herausforderung und wie wir sie angehen, WirHeidelberger August 2019, S. 10; Absichtserklärung zur Abscheidung und Speicherung von CO<sub>2</sub> unterzeichnet, WirHeidelberger Oktober 2019, S. 1; Ziele und Wege zur CO<sub>2</sub>-Minderung in der Zementproduktion, WirHeidelberger April 2020, S. 4; Fortschritte beim CCS-Projekt in Norwegen, WirHeidelberger August 2020, S. 2; Norwegische Regierung wählt CO<sub>2</sub>-Abscheide-Projekt in Brevik aus, WirHeidelberger Oktober 2020, S. 2; Baustart für die weltweit erste CO<sub>2</sub>-Abscheideanlage im industriellen Maßstab, Wir Heidelberg Februar 2021, S. 1; [www.brevikccs.com/en](http://www.brevikccs.com/en); Geschäftsbericht von HeidelbergCement 2022, S. 38 ff.
- 324 Beteiligung an CCS-Konsortium für klimafreundliches Industrie-Cluster, WirHeidelberger April 2021, S. 2; CCS-Projekt HyNet North West erhält staatliche Förderung, WirHeidelberger Dezember 2021, S. 3; Geschäftsbericht von HeidelbergCement 2022, S. 38 ff.
- 325 Neues Projekt zur Speicherung von CO<sub>2</sub> in Kanada, WirHeidelberger Februar/März 2022, S. 1; Weltweit erstes CO<sub>2</sub>-neutrales Zementwerk in Kanada geplant, Wir Heidelberg April/Mai 2023, S. 2; Geschäftsbericht von HeidelbergCement 2022, S. 38 ff.
- 326 [www.klimaschutz-industrie.de/foerderung/dekarbonisierung-in-der-industrie/projekt/capture2use/](http://www.klimaschutz-industrie.de/foerderung/dekarbonisierung-in-der-industrie/projekt/capture2use/)
- 327 Geschäftsbericht von HeidelbergCement 2021, S. 27.
- 328 Neue Strategie „Beyond 2020“ vorgestellt, WirHeidelberger Oktober 2020, S. 1; Kapitalmarkttag 2022: Neue Nachhaltigkeitsziele vorgestellt, WirHeidelberger Juni/Juli 2022, S.1; Mit fünf Versprechen auf dem Weg in die Zukunft, WirHeidelberger August 2022, S. 2.
- 329 [www.heidelbergmaterials.com/de/digitalisierung](http://www.heidelbergmaterials.com/de/digitalisierung)
- 330 Zementwerk Leimen wird künftig als Mahlwerk betrieben, WirHeidelberger Oktober 2020, S. 5.
- 331 Aus HeidelbergCement wird Heidelberg Materials, WirHeidelberger Oktober 2022, S. 1 f.; Warum wir uns einen neuen Namen geben, WirHeidelberger Oktober 2022, S. 2; Fragen und Antworten zu Heidelberg Materials Markeneinführung, WirHeidelberger Oktober 2022, S. 2.
- 332 SBTi validiert CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele, Wir Heidelberg April/Mai 2023, S. 2.
- 333 Geschäftsjahr 2022 gut abgeschlossen, Wir Heidelberg April/Mai 2023, S. 1 f.
- 334 Verstärkung im Bereich Recycling in den USA, WirHeidelberger Oktober/November 2022, S. 3; Übernahme der Berliner RWG I Holding GmbH, WirHeidelberger Dezember 2022, S. 3; Recycling- und Baustoffunternehmen in Großbritannien übernommen, Wir Heidelberg Februar/März 2023, S. 2; Heidelberg Materials übernimmt die SER Gruppe in Heilbronn, Wir Heidelberg Februar/März 2023, S. 4; Nachhaltigkeit weiter im Fokus, Wir Heidelberg April/Mai 2023, S. 1.
- 335 [www.t-online.de/finanzen/unternehmen-verbraucher/id\\_85947610/unternehmen-so-lange-bestehen-deutsche-firmen-im-schnitt.html](http://www.t-online.de/finanzen/unternehmen-verbraucher/id_85947610/unternehmen-so-lange-bestehen-deutsche-firmen-im-schnitt.html). Der Satz „Weniger als zwei von 1000 Unternehmen werden 125 Jahre alt“ von Prof. Hermann Simon wurde bei einem Vortrag von Mathias Christen der Dürr AG an der Tagung „History Matters! Historische Verantwortung in der Unternehmenskommunikation“ am 29. und 30.9.2022 in Frankfurt zitiert.



Die Çanakkale-1915-Brücke über die Dardanellen hat eine Spannweite von 2.023 m. Sie ist die längste Hängebrücke der Welt und wurde aus dem Spezialbeton „Betonsa 1803“ von Heidelberg Materials gebaut, 2021. Foto: Akçansa.





Entwurf und Realisation: Kern GmbH, 66450 Bexbach



[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

Dieses Druckerzeugnis ist mit dem  
Blauen Engel ausgezeichnet.

LQ6



Heidelberg Materials AG  
Berliner Straße 6  
69120 Heidelberg  
E-Mail: [archive@heidelbergmaterials.com](mailto:archive@heidelbergmaterials.com)  
**[www.heidelbergmaterials.com/heritage](http://www.heidelbergmaterials.com/heritage)**