



100 Jahre Zementproduktion

Die Geschichte des Zementwerks Atlas in Paderborn

**Vom Einzelkämpfer zum Werk
eines internationalen Konzerns**



**Heidelberg
Materials**

Der Heidelberger Portländer

Beiträge zur Unternehmensgeschichte und Unternehmenskultur, Heft 17

Die Geschichte des Zementwerks Atlas in Paderborn

Vom Einzelkämpfer zum Werk eines internationalen Konzerns

[hrsg. von: Heidelberg Materials AG]

Dr. Eszter Harsányi

Copyright © 2026 Heidelberg Materials AG

Berliner Straße 6, 69120 Heidelberg

Titelfoto: Das Werk Atlas um 1955

Inhalt

5 Vorwort

- 5 100 Jahre Zementwerk Atlas in Paderborn

6 Einführung

- 6 Der Anfang der Kalk- und Zementindustrie in Paderborn
- 8 Die Entstehung des Westdeutschen Zementverbands

9 Die Gründung

- 9 Die Gründung der Paderborner Kalkwerke
- 11 Franz Grolla: von Straußfedern zum Zement
- 12 Fritz Berchem, der Immobilienhändler

15 Erfolge und die Krise

- 15 Der Ausbau des Werkes und die ersten Erfolge
- 17 Der Kampf gegen den Westdeutschen Zementverband
- 23 Die Wirtschaftskrise und ihre Folgen

26 Die NS-Zeit

- 26 Der Ausweg aus der Krise
- 31 Übernahme durch die Anneliese AG
- 33 Stilllegung während des Zweiten Weltkriegs

36 Die Nachkriegszeit

- 36 Der Wiederaufbau und die Wiederinbetriebnahme
- 38 Die Jahre des Wirtschaftswunders
- 41 Investitionen und Kapazitätserweiterungen

43 Die westfälischen Zementkriege

- 43 Der erste westfälische Zementkrieg
- 47 Zwischen zwei Zementkriegen – eine kurze Verschnaufpause
- 49 Der zweite westfälische Zementkrieg und der neue Bebauungsplan
- 51 Ersatzbrennstoffe als Weg aus der Krise

55 Der Weg zu Heidelberg Materials

- 55 Politische Änderungen und Modernisierungsmaßnahmen
- 60 Die Übernahme der Anneliese
- 62 Als Teil des Heidelberger Konzerns

66 Quellennachweis



100 Jahre Zementwerk Atlas in Paderborn

Vorwort

Hundert Jahre – das ist mehr als eine Zahl. Hundert Jahre Werkgeschichte stehen für weit mehr als technische Entwicklungen und wirtschaftliche Kennzahlen. Sie erzählen von Menschen, die mit Engagement, Fachwissen und Verantwortungsbewusstsein über Generationen hinweg dieses Werk geprägt haben. Seit seiner Gründung im Jahr 1926 war das Werk Paderborn Spiegel seiner Zeit – geprägt von Aufbau und Wandel, von Krisen und Neubeginn, von Beständigkeit und stetiger Weiterentwicklung.

Die vergangenen hundert Jahre waren bewegt. Krieg, politische und wirtschaftliche Umbrüche sowie technologische Fortschritte stellten das Werk immer wieder vor große Herausforderungen. Oft musste neu gedacht, neu aufgebaut und gemeinsam nach vorne geblickt werden. Was dabei stets blieb, war die besondere Stärke dieses Standortes: der Zusammenhalt der Belegschaft, der Wille zur Anpassung und der Stolz auf die eigene Arbeit. Damit steht das Zementwerk Paderborn exemplarisch für industrielle Geschichte und gelebte Verantwortung gegenüber Menschen und Region.

Hundert Jahre Werkgeschichte lassen sich nicht allein in Zahlen, Daten oder technischen Errungenschaften messen. Sie bestehen aus den Geschichten der Menschen, die hier gearbeitet haben – aus ihren Hoffnungen, ihrem Einsatz, ihrem Stolz, aber auch aus Zeiten der Unsicherheit. Für viele war das Werk mehr als



ein Arbeitsplatz: Es war Lernort, Lebensmittelpunkt und über Jahrzehnte ein Stück Heimat. Hier wurden Freundschaften geschlossen, Erfahrungen gesammelt und Lebenswege geprägt.

Diese Chronik blickt zurück auf ein Jahrhundert voller Leistungen, Erinnerungen und gemeinsamer Erfahrungen. Sie würdigt all jene, die hier gearbeitet, ausgebildet, geführt und unterstützt haben – viele über ein ganzes Berufsleben hinweg. Ihnen allen gilt Dank und Anerkennung, denn sie haben mit ihrer täglichen Arbeit den Bestand des Werkes ebenso möglich gemacht wie das Überstehen schwieriger Zeiten.

Mit der Schließung des Werkes zum 31. Dezember 2026 endet ein bedeutendes Kapitel. Doch das Ende des Standortes bedeutet nicht das Ende seiner Geschichte. Sie lebt weiter – in den Erinnerungen und in den Erfahrungen der Menschen.

Dieses Jubiläum ist daher zugleich Rückblick und Abschied, Dank und Anerkennung. Das Zementwerk Paderborn mag seine Tore schließen – das, was hier entstanden ist, bleibt.

Dr. Jörn Kleinert, Werksleiter

Einführung

Der Anfang der Kalk- und Zementindustrie in Paderborn

Paderborn entstand im 7. Jh. am Kreuzungspunkt zweier wichtiger Handelsstraßen, des Hellwegs vom Rhein und des Frankfurter Wegs (via regia) vom Süden her. Nachdem Karl der Große den Ort als Königssitz ausgebaut hatte, ließ er hier auch einen Bischofssitz errichten. Obwohl der kirchliche Amtsträger der Stadt eine gewisse Bedeutung verlieh, lief die wirtschaftliche Entwicklung Paderborns weniger erfreulich. Bereits in der zweiten Hälfte des 15. Jhs. begann eine negative Tendenz, die durch eine pestartige Krankheit im 16. Jh., den Dreißigjährigen Krieg im 17. Jh. und den Siebenjährigen Krieg im 18. Jh. weiter verstärkt wurde.¹ Einige Firmen und Betriebe ließen sich zwar in der Stadt nieder, doch der Stadtrat musste sich im 19. Jh. trotzdem intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie er sich für die Ansiedlung weiterer Industrie einsetzen könnte.

Eine Lösung für dieses Problem brachte ein Vorkommen besonderer Kalksteine aus der Kreidezeit, das sich südlich des damaligen Siedlungsgebiets befand. Diese Gegend war der südöstliche Abschluss der Münsterländer Bucht, die vor etwa 88 Mio. Jahren entstand. Infolge der Fernwirkung der Alpen-Auffaltung wurde die Bucht von einem flachen Meer überflutet, das vor allem kalkige Ablagerungen hinterließ. Diese Schichten türmten sich im Laufe der

Jahrtausenden, verdichtet durch den Druck der Wassermassen, zu Gebirgshöhen, und erlaubten eine Ausbeute von mehreren Generationen.²

Der Kalkstein, auch als „weiße Kohle“ bezeichnet, wurde bereits im frühen Mittelalter für Branntkalk, zunächst in kleinen Steinbrüchen, genutzt. In industriellem Maße wurde er ab dem Beginn des 20. Jhs. abgebaut. Wilhelm Nötting, der Inhaber eines bereits seit 1841 in Paderborn ansässigen Gärtnerei- und Kohlenhändler-Unternehmens, errichtete im Süden der Stadt 1900 das erste Kalkwerk.³ Nachdem Nötting starb, übernahm Emil Mohn die Fabrik und baute sie 1917 in das Zementwerk Ilse um.⁴ Damit entstand ein neuer Industriezweig mit neuen Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewohner in der Stadt.

Der Erste Weltkrieg brachte dem Gelände südlich von Paderborn eine weitere wichtige Änderung. Bereits im Jahr 1914 wurde vom Kriegsministerium beschlossen, in Mönkeloh einen Militärflugplatz zu errichten.⁵ Die Stadt überließ dafür Grund und Boden unentgeltlich und musste die Infrastruktur (Wasser- und Stromleitungen, Entwässerung) für das Projekt ausbauen. Der Reichsmilitärfiskus zahlte eine jährliche Pacht, die zunächst für 30 Jahre festgelegt war. Die Fliegerschule nahm ihre



Der Steinbruch Atlas in Paderborn. Die meterhohen Kalkstein- und Mergelschichten sichern seit 100 Jahren den Rohstoff für die Zementherstellung, 30.8.2018. (Foto: Steffen Fuchs)

Tätigkeit um den Jahreswechsel 1916/1917 auf. Wichtig wurde zudem die Verlegung eines Anschlussgleises zum Bahnhof, was die industrielle Entwicklung der Gegend beschleunigte.⁶

Nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg unter sagten die Bestimmungen des Friedensvertrags von Versailles die Unterhaltung von Luftstreitkräften. Die Fliegerstaffel wurde der Sicherheitspolizei zugeordnet, der größte Teil der technischen Anlagen des Flugplatzes demon tiert und als Reparation nach Belgien abtrans portiert. Nur zwei Hallen und ein Werkzeug gebäude blieben für den weiteren Luftverkehr stehen.⁷

Einige Jahre später brachte diese Situation die Stadt in eine schwierige finanzielle Lage. Sie war immer noch verpflichtet, den Flugplatz zu unterhalten, ohne jedoch die bisherigen Ein nahmen durch die Nutzung zu generieren. Man versuchte, das Gelände in den internationalen Flugverkehr einzubinden, das Vorhaben scheiterte jedoch. Da das Reichsverkehrsministerium

den Flugplatz allerdings nicht komplett auf geben wollte, musste man einen Kompromiss finden: Der nordwestliche Teil wurde parzelliert und als Ackerland verpachtet, als mögliches Rollfeld blieb lediglich ein Teil von 600 x 800 m. Dieses wurde dann ab Mai 1924 von einem neu gegründeten Flugsportverein genutzt.⁸ Sehr rasch zeigten sich jedoch die Interessenkonflikte, die durch die Nähe des Ilse-Werks zum Flugplatz entstanden: Rauch und Betrieb des Steinbruchs beeinträchtigten den Flugverkehr, das Kalksteinvorkommen war jedoch perfekt geeignet für weitere Zementwerke. Nachdem das während des Ersten Weltkriegs verhängte Neubauverbot im Jahr 1925 aufgehoben worden war, war es wieder möglich, weitere Fabriken im Süden von Paderborn zu errichten. Die Stadt fühlte sich nun zwischen zwei Fronten: Die Ansiedlung von Industriebetrieben war in jeder Hinsicht für die Stadtkasse wünschenswert, der Flugplatz hätte jedoch eine viel höhere Einnahme bedeuten können, wenn er durch neue militärische Bestrebungen reakti viert werden könnte.

Die Entstehung des Westdeutschen Zementverbands

Die Geschichte der Kartellbildung⁹ in der deutschen Zementindustrie begann im Jahr 1869. Damals gestattete die in der Gewerbeordnung für den Norddeutschen Bund fixierte Gewerbe-freiheit den Zementproduzenten eine weitgehend uneingeschränkte Unternehmertätigkeit und ermöglichte damit auch die Bildung von Koalitionen sowie Zusammenschlussbildungen auf privatwirtschaftlicher Ebene. Nach der Reichsgründung 1871 wurde der Geltungsbe-reich der Gewerbe-freiheit auf das gesamte Reichsgebiet ausgedehnt. In den Gründerjahren trat zum ersten Mal das Problem der zeitweiligen Marktsättigung in Verbindung mit Überkapazitäten auf. Bei einem rasch wachsenden Markt verfielen die Preise, so dass trotz Absatzsteigerungen der Erlös zurückging. Um dieses Problem zu beheben, versuchten die konkurrierenden Unternehmen eine Einigung. Bereits 1873 kam es zu ersten Zusammenschlüssen, die die Absatzschwierigkeiten durch stillschweigende Preisabsprachen auf lokaler Ebene beheben sollten. Die Einigung konnte aber das Problem wegen der rasch steigenden Zahl neu gegründeter Zementwerke nur zeitweise lösen. Diese stieg zwischen 1888 und 1893 um ca. 30 %. Trotz Absatzschwierigkeiten hoffte jedes Werk, in der Zukunft mehr Zement verkaufen zu können, und arbeitete auf Vorrat. Das Ergebnis war ein drastischer Verfall der Preise um 40 bis 50 %. Bei diesem Zementkrieg versuchte – wie auch bei den darauffolgenden – jeder Hersteller, ein Stückchen vom Absatzgebiet der anderen zu erobern. Schlussendlich konnte jedoch keiner von ihnen einen echten Vorteil erringen. Um aus dieser Abwärtsspirale herauszukommen, schlossen sich 1893 einige Werke des rheinisch-westfälischen und des hannoverschen Gebiets zum „Verband Nordwestdeutscher Zementfabriken“ zusammen, um einen Vertrag mit Preis- und Verkaufsregelungen abzuschließen. Um einen Konkurrenzkampf zwischen den bestehenden regionalen Kartellen zu verhindern, wurde 1901 versucht, zahlreiche mitteldeutsche, hannoversche und westdeutsche Unternehmen im „Verband Nord-West-Mitteldeutsches Portlandcement-Syndikat“ zu vereinen. Der Verband zerfiel – wie auch fast alle anderen regionalen



Deckblatt der Jubiläumsschrift des Westdeutschen Zementverbands zu seinem 25-jährigen Bestehen, 1929

Zusammenschlüsse – noch im selben Jahr, da aufgrund der internen Interessensgegensätze keine Einigung zustande kam. Der freie Wettbewerb unter den Zementherstellern löste in den Jahren 1902 und 1903 einen erneuten Preiskampf aus. Um diesen zu beenden, kam es zu einer neuen Welle von Syndikatsbildungen. Im rheinisch-westfälischen Raum entstand zunächst Ende 1903 eine lose Preiskonvention von dreizehn Unternehmern. Daraus entwickelte sich ein Jahr später das erste rheinisch-westfälische Kartell, die Verkaufsvereinigung Rheinisch-Westfälischer Cement-Werke, Bochum, die ein Jahr danach durch sämtliche 24 Zementwerke in ein übergreifendes Syndikat, die Rheinisch-Westfälisches Zement-Syndikat GmbH, umgewandelt wurde. In immer wieder geänderter Form und unter immer neuen Namen beeinflusste es stark die Entwicklung der Zementindustrie in Westfalen bis 1967.

Die Gründung

Die Gründung der Paderborner Kalkwerke

Nach dem Ende des Neubauverbots von Zementwerken begann erneut eine Zeit von spekulativen Gründungen. Die Währungsreform stabilisierte die wirtschaftliche Lage nach der Hyperinflation und die Kriegsverluste wurden allmählich überwunden, so dass der Bausektor sich erneut in einer Aufwärtstendenz befand und der Absatz von Zement eine gute Perspektive hatte.¹⁰

Das lukrative Geschäft und das gute Rohmaterial lockten den Architekten Fritz Berchem und den Kaufmann Franz Grolla aus Essen nach Paderborn, um südlich der Stadt, in der Nähe des Flugplatzes, ein Zementwerk zu gründen. Die Idee stammte von Grolla, der im Frühjahr 1926 Berchem aufsuchte, um sich mit ihm über den Plan zu unterhalten. Sie schätzten den finanziellen Aufwand auf mindestens 50.000 RM ein, aber es war beiden klar, dass sie für ein langfristig erfolgreiches Unternehmen innerhalb von kurzer Zeit eigentlich 100.000 bis 200.000 RM Kapital brauchen würden. Berchem hatte zwar Geld, dies reichte jedoch nicht aus, um ein Portlandzementwerk zu errichten. Daher trat Grolla mit dem Fabrikanten Hugo Klutz aus Koblenz¹¹ und einer weiteren Person aus Witten in Kontakt, um das fehlende Geld zu beschaffen.¹²

Die Gründung scheiterte beinahe. Der Wittener Teilhaber, dessen Name nicht bekannt ist, erschien am besprochenen Tag nicht. Auch Herr Klutz musste zugeben, dass er seine finanziellen



In unser Handelsregister Abteilung B ist folgendes eingetragen worden: Am 24. Juli 1926 unter Nr. 113: **Paderborner Kalkwerke Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Paderborn.** Gegenstand des Unternehmens ist die Herstellung und der Vertrieb von Kalk und ähnlichen Bindemitteln. Das Stammkapital beträgt 20 000 Reichsmark. Geschäftsführer sind: 1. Architekt Fritz Berchem in Essen, Morsehof Nr. 23; 2. Kaufmann Franz Grolla in Essen, Dreilindenstraße 84. Der Gesellschaftsvertrag ist am 6. Mai 1926 festgestellt. Die beiden Geschäftsführer vertreten gemeinschaftlich die Gesellschaft. Die Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen im Deutschen Reichsanzeiger.

Meldung über die Eintragung der Paderborner Kalkwerke GmbH ins Handelsregister am 24.7.1926

Möglichkeiten zu günstig dargestellt hatte, und wollte das Unternehmen im Stich lassen. In dieser Notlage kam es zu einer schnellen Neuverhandlung der Beteiligungen, die am Ende die Gründung doch noch ermöglichte.¹³ Nach der Unterschrift des Gesellschaftsvertrags am 6. Mai 1926 wurde die Paderborner Kalkwerke GmbH am 24. Juli 1926 in Paderborn ins Handelsregister eingetragen. Gegenstand des Unternehmens waren die Herstellung und der Vertrieb von Kalk und ähnlichen Bindemitteln. Das Stammkapital betrug nach dem Ausscheiden des Herren aus Witten lediglich 20.000 RM. Eingetragene Geschäftsführer waren Fritz Berchem und Franz Grolla, die gemeinschaftlich die Gesellschaft vertraten.¹⁴

Grolla begann daraufhin die Verhandlungen über die nötigen Grundstücke und Infrastruktur mit der Stadt Paderborn.¹⁵ Wie bereits erwähnt, hatte die Stadt wegen der vielen Arbeitslosen großes Interesse an der Ansiedlung von Industrie in Paderborn. Um mögliche Investoren anzulocken, verlängerte sie 1926 das Anschlussgleis beim gerade ungenutzten Flugplatz außerhalb des Stadtgebiets, um dort eine Art Industriegebiet zu schaffen.¹⁶ Mit Grolla kam sie auch schnell überein: Das nötige 40 Morgen (= 10 ha) Gelände auf dem Flugplatz wurde im Mai und Juni 1926 für nur 1200 RM pro Morgen an die neue Gesellschaft verkauft. Der Preis belief sich auf insgesamt 48.000 RM, die das Unternehmen, nach einer Anzahlung von 5.000 RM, in fünf Jahresraten à 8.600 RM plus Zinsen beginnend im April 1931 zu zahlen hatte.¹⁷ Diese Konditionen kann man als besonders günstig betrachten.

Für die Erweiterung des Werks sicherte die Stadt dem Unternehmen vertragliche Vorkaufsrechte an den angrenzenden Grundstücken zu. Die junge Firma wurde als Gegenleistung verpflichtet, auf dem gekauften Gelände ein Zementwerk zu errichten und danach zu betreiben.¹⁸ Mag diese Verpflichtung auf den ersten Blick seltsam erscheinen, lässt sie sich durch die oben erwähnten vielen Spekulationsgründungen erklären. Zu dieser Zeit versuchte nämlich jedes deutsche Syndikat, Neugründungen zu verhindern, die vorhandenen zu bekämpfen und die produzierenden Werke als Mitglieder des Kartells zu gewinnen. Es reichte also, den Anschein zu erwecken, als ob man ein neues Werk gründen wollte. Schon erschien ein Syndikat rasch bei den Unternehmern und bot eine Summe für das Nichtrealisieren des Vorhabens an. Im ganzen Deutschen Reich, aber besonders in Westfalen, blieben dementsprechend viele Zementwerkprojekte reine Papiergründungen. Bei den bereits



Die Paderborner Portland-Zementwerke um 1927



Tafel am Werk mit dem Gründungsjahr und dem Symbol von Atlas, Aufnahme von März 2026 (Foto: Jörn Kleinert)

bestehenden Werken gab es oft ein Angebot seitens des Kartells für die Stilllegung.

Der Stadt Paderborn war diese Methode des Syndikats bewusst, so dass sie den oben genannten Passus absichtlich in den Vertrag aufnehmen ließ, um nicht nur die Errichtung, sondern auch die kontinuierliche Produktion zu sichern. Eine Papiergründung hätte nämlich das Problem der Arbeitslosigkeit in der Stadt nicht gelöst. Dementsprechend wurde auch im Vertrag festgehalten, dass der Bau des Werks spätestens bis zum 31. Dezember 1926 beginnen sollte und bis zum 30. September 1927 Gebäude im Wert von mindestens 150.000 RM stehen mussten. Das Unternehmen musste sich außerdem verpflichten, den Gleisanschluss zum Flugplatz bis spätestens 1. Oktober 1927 auf seine Kosten in betriebs sicheren Zustand zu bringen. Dafür durfte die Gesellschaft den 2 km langen Gleisanschluss zum Güterbahnhof mitbenutzen, auch wenn festgehalten wurde, dass sie weitere zukünftige Mitnutzer dulden musste. Die Paderborner Kalkwerke GmbH durfte jedoch das Anschlussgleis auf eigene Kosten verlängern oder eine Abzweigung herstellen. Die Instandhaltung der Schienen blieb bei der Reichsbahn. Dafür fielen Gebühren an, die das Werk zunächst an die Reichsbahn, ab dem Jahr 1936 auch an die Stadt zahlen musste. Damit der Flugplatz eventuell in einem späteren Zeitpunkt reaktiviert werden konnte, durften Gebäude und sonstige Anlagen nur in der unmittelbaren Nähe des Gleises und möglichst so niedrig errichtet werden, dass sie den Flugbetrieb nicht stören.¹⁹

Franz Grolla: von Straußfedern zum Zement

Franz Grolla wurde am 12.11.1885 in Fögenau in Ostpreußen (heute: Frygnowo in Polen) geboren.²⁰ Über seine Kindheit ist nichts bekannt, sein Lebensweg lässt sich anhand von Inseraten in verschiedenen Zeitungen ab 1913 einigermaßen verfolgen. Von diesen erfährt man, dass er in Essen Straußfedern verkaufte.²¹ Kurz nach dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs eröffnete er ein zweites Geschäft in Gelsenkirchen, in der Schalkerstraße 9,²² vermutlich unter der Leitung von Mathilde Steinmetz, die anderthalb Jahre später sich mit dem Geschäft selbständig machte.²³ Grolla zog mit seinem Laden ein paar Häuser weiter und eröffnete in der Schalkerstraße 5 ein neues Straußfedergeschäft als direkte Konkurrenz zu seiner ehemaligen Mitarbeiterin.²⁴



Anzeige des Straußfederngeschäfts von Franz Grolla, 3.10.1913

Nach dem Krieg wurde im Jahr 1919 zunächst eine Firma Franz Grolla, Agentur und Kommissionsgeschäft in Textilwaren ins Handelsregister Essen eingetragen, ehe ein Jahr später eine offene Handelsgesellschaft Grolla & Co. folgte. Letztere beschäftigte sich mit Zigarren, Zigaretten und Tabakgeschäft und gehörte nicht nur Grolla, sondern auch Meta Grolla geb. Lange aus Osterode, der Frau eines Klempnermeisters.²⁵ Welche familiäre Beziehung die beiden Grollas verbanden, ist nicht bekannt. Später soll auch der Kaufmann Max Grolla eingestiegen sein, vermutlich anstelle von Franz Grolla, der im Jahr 1923 nicht mehr bei der Firma war. Ein Jahr später erlosch die Gesellschaft.²⁶

In dieser Zeit wechselte Grolla in die Baustoffbranche. Bereits 1924 gründete er eine offene Gesellschaft, den Kalkvertrieb Franz Grolla & Co., zusammen mit seiner Frau, Rosa Grolla geb. Schwarz.²⁷ Warum er in diese Branche einstieg und woher er die nötigen Erfahrungen dazu hatte, lässt sich nicht rekonstruieren. Im Juni 1926 entstand die Maurolit-Werk GmbH in Essen, deren Gegenstand die Herstellung von Mörteldichtungsmitteln war. Geschäftsführer der Gesellschaft waren Heinrich Fischer aus Hervest und Franz Grolla.²⁸ Zwei Monate später gründete er zusammen mit Fritz Berchem die Paderborner Kalkwerke GmbH, des späteren Zementwerks Atlas.²⁹ Ein Jahr später stieg er aus der Maurolit-Werk GmbH aus.³⁰

Das Zementwerk wurde zwar erfolgreich, doch als Nichtmitglied im Syndikat hatte es im Westdeutschen Zementverband einen mächtigen Gegner. Dieser versuchte, mit jedem Mittel die weitere Entwicklung des Werkes zu unterbinden und das Unternehmen zum Beitritt zu überzeugen oder sogar zu zwingen. Als es ihm 1931 gelang, die Mehrheit der Gesellschaft von Atlas zu erwerben, verkaufte Berchem seinen Anteil und schied aus dem Geschäft aus. Grolla blieb bis Ende 1936.³¹

Nachdem auch er beim Zementwerk als Geschäftsführer ausschied, wurde die Firma Kalkvertrieb Franz Grolla & Co. im Jahr 1937 aus dem Handelsregister gelöscht.³² Im Jahr 1938 musste Grolla zusammen mit Berchem einen Prozess um eine Provisionsforderung überstehen, wobei der Hauptangeklagte Berchem war. Grolla wurde lediglich Beihilfe zum Meineid vorgeworfen. Nach mehreren Monaten Anhörungen wurde am Ende die Unschuld von allen Angeklagten bewiesen und Grolla wurde freigesprochen.³³

Grolla war Mitglied der evangelischen Kirche.³⁴ Weil seine Frau eine Jüdin war,³⁵ durfte er weder der NSDAP noch einer ihrer Organisationen beitreten. Bei der Entnazifizierung wurde er 1947 als unbelastet eingestuft. Zu dieser Zeit wohnte er immer noch in Essen.³⁶ Die letzte Erwähnung seines Namens ist im Adressbuch der Stadt Essen aus dem Jahr 1950. Er starb vermutlich innerhalb von zwei Jahren danach.³⁷

Fritz Berchem, der Immobilienhändler

Fritz Berchem wurde am 20. August 1878 in Kettwig (heute ein Stadtteil von Essen) geboren. Er ging in seinem Geburtsort bzw. im benachbarten Schuir in die Schule. Im Frühjahr 1897 legte er die Meisterprüfung zum Baugewerksmeister in Holzminden ab, neun Jahre später wurde er Maurermeister, diesmal in Essen.³⁸ Im Jahr 1907 stieg er mit 22.000 RM in die Firma Carl Uhrendahl ein, wobei der Name des Unternehmens sich in Carl Uhrendahl & Cie. GmbH änderte. Tätigkeitsbereiche des Unternehmens waren das Baugeschäft für Hoch- und Tiefbau, Betonarbeiten sowie die Errichtung und Veräußerung von Wohn- und Geschäftshäusern, der Erwerb und die Veräußerung sowie An- und Verpachtung von Grundstücken und Häusern.³⁹ Im Jahr 1913 erlosch die Vertretungsbefugnis von Berchem für die Firma,⁴⁰ vermutlich weil er zu dieser Zeit sein eigenes Unternehmen unter dem schlichten Namen Fritz Berchem gründete.⁴¹

Im Ersten Weltkrieg wurde er einberufen, im Jahr 1917 wegen einer Krankheit jedoch entlassen.⁴² Im Jahr 1925 gründete er erneut eine Firma, die Bürohaus Merkator GmbH. Geschäftsfelder waren nun die Erbauung und

Vermietung des Bürohauses Merkator in Essen, anderer Büro- und Lagerhäuser sowie Garagen. Berchem war alleiniger Geschäftsführer und wurde diesmal nicht als Baugewerksmeister, sondern als Architekt bezeichnet,⁴³ obwohl er nie ein Architektenbüro hatte und nie als richtiger Architekt tätig war. Er beauftragte „echte“ Architekten, die seine Häuser erbauten.⁴⁴ 1926 folgten die Gründung und die Eintragung der Paderborner Kalkwerke GmbH ins Handelsregister.⁴⁵ Zwei Jahre später wurde die Bürohaus Merkator GmbH aufgelöst.⁴⁶

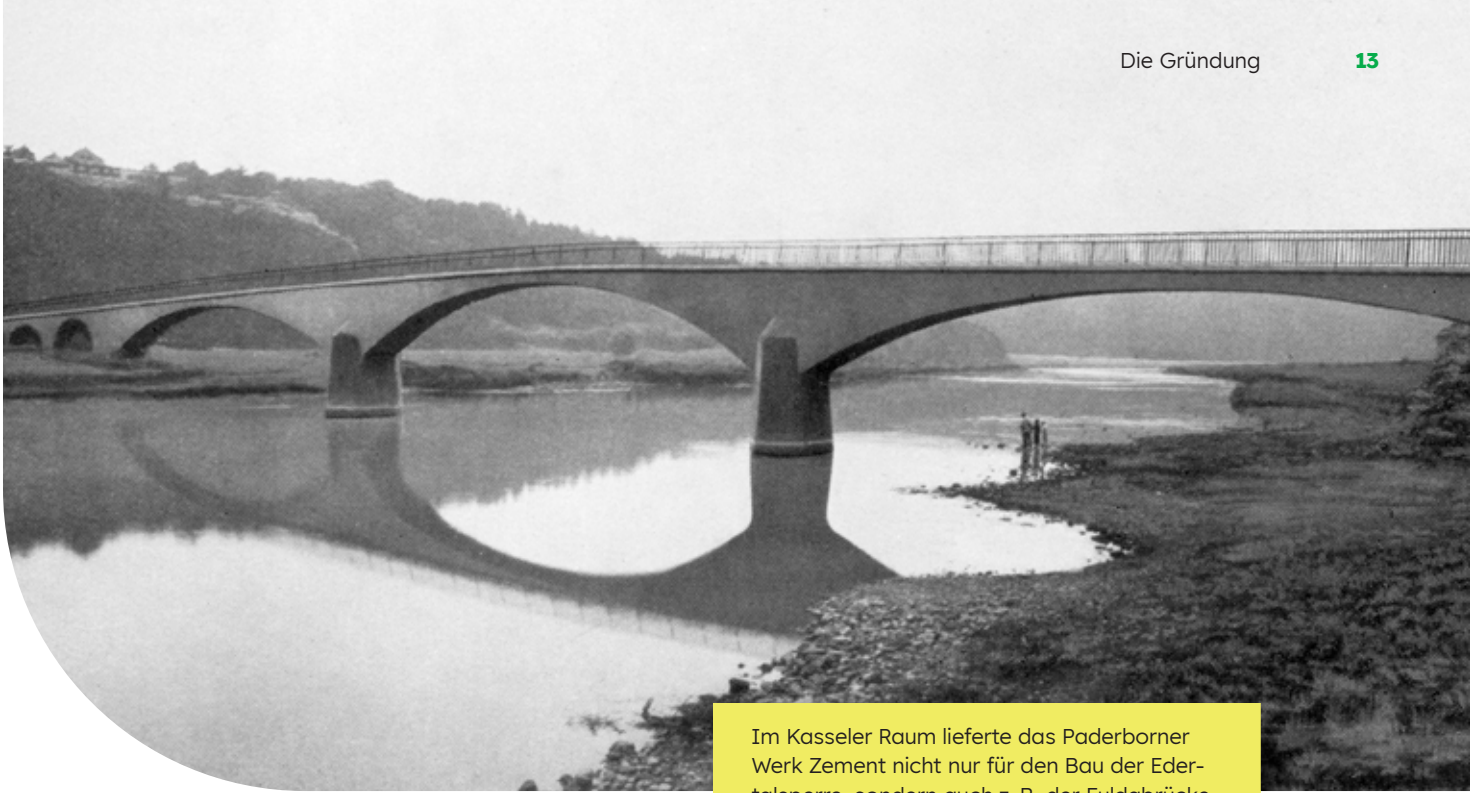
Im Jahr 1931 war Berchem infolge der Wirtschaftskrise – wie er formulierte – „gezwungen“, seinen Anteil an der Paderborner Portland-Zementwerke „Atlas“ GmbH an den Westdeutschen Zementverband zu verkaufen. Er schied aus dem Geschäft aus und zog bis Ende des Jahres in die Schweiz nach St. Moritz ins Hotel Waldhaus.⁴⁷ Die Kaufsumme von 1.444.500 RM für seinen Atlas-Anteil stundete er dem Syndikat für mehrere Jahre, aber die Einkommens- und Krisensteuer von 250.000 RM sowie die Kirchensteuer von 30.000 RM musste er wegen der Wirtschaftskrise sofort bezahlen. Da Berchem

Paderborn, den 23. Nov. 26.

Paderborner Kalkwerke
G. m. b. H.

[Signature of Fritz Berchem] *[Signature of Franz Grolla]*

Unterschrift von Fritz Berchem und Franz Grolla auf einer der Bauantragsunterlagen der Paderborner Kalkwerke, 23.11.1926



Im Kasseler Raum lieferte das Paderborner Werk Zement nicht nur für den Bau der Eder-talsperre, sondern auch z. B. der Fuldabrücke bei Dennhausen, um 1930.

die Jahre davor alle seine Gelder und Vermögen in den Kampf gegen das Syndikat verwendet hatte, wie es hier später detailliert beschrieben wird, konnte oder wollte er die Kirchensteuer nicht mehr bezahlen und trat aus der evangelischen Kirche aus.⁴⁸ Dass er bei diesem Verkauf trotz der hohen Steuerlast noch einiges Geld behielt, zeigt die Tatsache, dass er auch in St. Moritz mindestens ein Baugrundstück erwarb.⁴⁹

Nach seinem Ausscheiden bei Atlas bekamen Dr. Josef Kampers und Alfred Eltrop, beide vom Westdeutschen Zementverband, seinen Posten.⁵⁰ Von nun an baute Berchem Wohnhäuser, die er dann vermietete und verwaltete.⁵¹ Im Jahr 1932 kehrte er nach Deutschland zurück und trat in die NSDAP wegen der Überzeugung ein, dass die Partei Deutschland aus der Wirtschaftskrise herausführen würde.⁵² Infolge einer Verordnung der Brüning-Regierung, die die Bautätigkeit anregen und die Arbeitslosigkeit beseitigen sollte, wurden Kleinwohnungsbauten fünf Jahre von der Grundsteuer und die Mieteinnahmen von der Einkommensteuerpflicht befreit. Berchem nutzte diesen Vorteil, investierte das Geld aus der Veräußerung seiner Atlas-Anteile in die Errichtung von 48 solcher Häuser mit etwa 400 Wohnungen und vermietete sie. Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten ließ er jüdische Mieter in seinen Häusern weiterwohnen und nahm in den nächsten Jahren weitere auf, denen von anderen Vermietern gekündigt wurde. 1935 wurde er Mitglied in der Nationalsozialistischen Volkswohlfahrt. Zu dieser Zeit

erkannte er – nach eigener Eingabe –, dass die Mitgliedschaft in der Partei ein Fehler war und versuchte, die Ideologie dieser nicht mehr zu unterstützen. Als am 30. Juni 1939 der Oberbürgermeister von Essen anordnete, alle Räume zu melden, die an Juden und Jüdinnen vermietet waren, unterließ er die Meldungen.⁵³

Ab 1936 fiel er vielleicht wegen seiner friedlichen Beziehung zu Juden und Jüdinnen in eine Art Ungnade. Von nun an wurden seine Bauvorhaben behördlich regelmäßig verhindert. Er war gezwungen, die erworbenen Baugrundstücke wieder zu veräußern und die Baupläne aufzugeben, was ihm erhebliche finanzielle Einbußen brachte.⁵⁴

Im Jahr 1938 musste er zusammen mit Franz Grolla und Hans Mühlendyck, dem ehemaligen Bankdirektor der Essener Bank, wegen Anklage zu Meineid bei einer Provisionsforderung vor Gericht.⁵⁵ Die ganze Anklage ging auf das Jahr 1929 zurück, als der Bau der Edertalsperre durch die Preußische Elektrizitäts-A.-G. (kurz: Preag) in Auftrag gegeben worden war. Für die Erstellung der Anlage waren die Siemens-Schuckert-Werke zuständig gewesen, die den Bau durch ihre Tochtergesellschaft, die Siemens-Bau-Union, durchgeführt hatten. Für die Paderborner Werke hatten sich drei verschiedene Vertreter um die Hereinbringung des Auftrags der großen Zementlieferungen bemüht: die Firma Weinberg, die Firma Becker & Co. und das Zementverkaufskontor für ringfreie Werke in Berlin. Der Erhalt des Auftrags für eine



Fritz Berchem bei der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes durch den Essener Oberbürgermeister, Wilhelm Nieswandt, 1959 (Marga Kingler/Fotoarchiv Ruhr Museum)

größere Zementlieferung war zu diesem Zeitpunkt für das Paderborner Werk lebenswichtig gewesen, da die Firma wegen der Machschaften des Westdeutschen Zementverbandes in eine finanzielle Schieflage geraten war, wie es hier später detailliert erzählt wird. Am Ende hatte das Zementverkaufskontor den Auftrag und damit auch den größten Teil der Provision bekommen. Eine kleinere Summe hatte die Firma Weinberg erhalten, die Firma Becker war leer ausgegangen. Daraufhin hatte der Firmeninhaber Becker eine ganze Reihe von Zivilprozessen für seine Provisionsforderungen zwischen 1929 und 1937 gestartet. Am Ende war jedoch seine Klage abgewiesen worden. Im Jahr 1938 verklagte er Berchem und seine Kollegen erneut wegen Meineid bzw. Beihilfe zum Meineid.⁵⁶ Er nutzte für die Anklage auch die Geschäftsbeziehung von Berchem zu Grolla, der mit einer Jüdin verheiratet war. Vermutlich wegen dieser „antinationalsozialistischen Gesinnung“ wurde Berchem nach einer erfolglosen Hausdurchsuchung seitens der Polizei im Auftrag des Finanzamt Essen am 18. Januar 1938 auf Veranlassung der Staatsanwaltschaft Dortmund ohne eine richterliche Voruntersuchung verhaftet. Das Finanzamt suchte gezielt nach Steuerhinterziehungen, während Berchem in Haft ständig unter Druck gesetzt wurde.⁵⁷ Nach vier-einhalb Monaten Untersuchungshaft kam er gegen eine Kautions von 300.000 RM frei.⁵⁸

Bei dem Prozess vor dem Dortmunder Schwurgericht im Juni 1938 wurde letztendlich die Unschuld aller Angeklagten eindeutig bewiesen.⁵⁹ Den Freispruch konnten die drei

Männer dem Prozessführer Richard Hanicke verdanken. Obwohl der Chef der Landespolizei in Berlin, Generalleutnant Daluege, angeblich die Anweisung gab, Berchem unter allen Umständen zu verurteilen, hielt Hanicke an Recht und Freiheit fest und sprach die Angeklagten anhand eines Briefwechsels, der deren Unschuld bewies, frei.⁶⁰

Während des Zweiten Weltkriegs war Berchem Mitglied im Reichsluftschutzbund. Es ist eine traurige Wende des Schicksals, dass er seine Frau ausgerechnet durch Fliegerbomben verlor. Wann genau dies geschah, ist nicht bekannt.⁶¹ In den Jahren 1942 und 1943 war er stellvertretender Geschäftsführer der Ernst Brederhoff GmbH,⁶² danach, von 1944 bis 1946, Geschäftsführer der Berchem und Schaberg GmbH, beide in Gelsenkirchen.⁶³ Einen Posten im Aufsichtsrat hatte er beim Portland-Cementwerk Saxonia AG in Glöthe⁶⁴ sowie bei der „Gilde“ Versicherungs-Aktiengesellschaft.⁶⁵ Bei Letzterer wurde er 1939 auch zum Vorsitzenden gewählt. Diese Stellung musste er jedoch auf Anordnung der Alliierten im November 1945 aufgeben.⁶⁶ Am Ende des Krieges wurden seine Häuser teilweise zerstört, teilweise stark beschädigt, so dass er sie nicht mehr vermieten konnte. Von nun an verdiente er sein Geld mit der Wiederinstandsetzung von Gebäuden.⁶⁷

Bei der Entnazifizierung wurde er als Mitläufer eingestuft.⁶⁸ Der letzte Hinweis über sein Leben stammt aus dem Jahr 1966, in dem oder kurz darauf er starb.⁶⁹

Erfolge und die Krise

Der Ausbau des Werkes und die ersten Erfolge

Nachdem der Vertrag mit der Stadt am 2. Juni 1926 unterschrieben wurde, konnte der Bau des Zementwerkes beginnen. Bereits nach einem halben Jahr wurde im November das Kapital der Paderborner Kalkwerke GmbH von 20.000 auf 50.000 RM erhöht. Kurz darauf wurde im Januar 1927 ihr Name in Paderborner Portland-Zementwerke GmbH geändert und das Kapital erneut – nun auf 200.000 RM – aufgestockt.⁷⁰ Wenige Wochen später waren die Anlagen alle fertig. Die im Steinbruch gewonnenen Bruchsteine wurden mit einer Feldbahn zur Fabrik transportiert und dort in einem Brecher zerkleinert sowie in einer Trockentrommel vorgetrocknet. Das Material gelangte von hier in eine Dreikammer-Verbundmühle. Das Rohmehl wurde unterirdisch durch Schnecken und ein Becherwerk in das Silo befördert. Das Herzstück des Werks waren zwei Schachtöfen der Firma Eckardt & Hotop zu Köln mit automatischer Beschickung und Entleerung.⁷¹ Der Schachtofen verdankt den Namen seiner Form, die in der Regel kegel- oder zylinderförmig meist mehrere Meter hoch in einer charakteristisch schlanken Form gebaut wurde. Das Rohmehl und das Brennmaterial wurden durch eine Öffnung am oberen Ende des Ofens schichtweise eingefüllt und unten angezündet. Sobald die erste Schicht Brennmaterial verbrannt war, konnte man deren Reste mit der fertigen, zerkleinerten Sintermasse unten aus dem Ofen abziehen. Dabei rutschten die darüber liegenden



Der Steinbruch, um 1928

Schichten nach, was eine Nachfüllung und dadurch einen ununterbrochenen Brand ermöglichte. Bei den mechanisierten Schachtöfen geschahen die Beschickung und die Entleerung des Ofens ohne menschliche Arbeit. Roh- und Brennmaterial konnten auch automatisch abgewogen und im richtigen Mischungsverhältnis in den Ofen gefüllt werden. Die Entleerung des Ofens erfolgte durch einen stabilen Drehrost, in dessen Mitte eine Bohrspitze die Sintermasse in kleinere Stücke zerbrach, die dann durch den Rost in die Entnahmevorrichtung des Ofens fielen.⁷² Der Klinker gelangte durch ein geschlossenes Becherwerk zum Klinkerlager und von hier dann zu einer weiteren



Die Packerei, um 1928

Dreikammer-Verbundmühle. Der fertige Zement wurde wiederum durch Schnecken und Becherwerke zum Silo transportiert. Die Vorbereitung des Versandes erfolgte in der Verladehalle.⁷³

Bereits während des Baus gab es Beschwerden gegen die neue Fabrik. Wie auch an anderen



Eisenbahnbrücke über das Dreibrunnertal bei Eisenberg in der Pfalz, erbaut aus Zement der Paderborner Portland-Zementwerke, um 1930

Standorten erhoben auch hier vor allem Landwirte, deren Grundstücke an das Werk grenzten, ihre Stimme. Sie befürchteten, dass der Staub aus der Fabrik ihre Gelände wertlos und ihre Arbeit zunichtemachen würde.⁷⁴ Dass sie jedoch keinen Erfolg mit ihren Einsprüchen hatten, zeigt die Tatsache, dass die Behörde sogar die Erweiterung des Werkes um zwei weitere Schachtöfen noch vor der Inbetriebnahme genehmigte.⁷⁵

Nachdem alle Anlagen fertiggestellt und von den Behörden abgenommen wurden, konnte die Produktion mit insgesamt 35 Arbeitern (15 im Steinbruch, 20 im Werk) im Frühjahr 1927 beginnen.⁷⁶

In diesem Jahr wurden insgesamt 3050 Doppelwagen à 10 t versandt.⁷⁷ Die Portlandzemente hatten – dank des guten Rohmaterials – eine außergewöhnlich hohe Qualität und haben sich schnell auf dem Markt sowie bei den Baubehörden etabliert. Schon im ersten Betriebsjahr wurden zahlreiche Staats- und Kommunalverwaltungen, Eisenbetonfirmen und Zementwarenfabriken Kunden des Werkes.⁷⁸

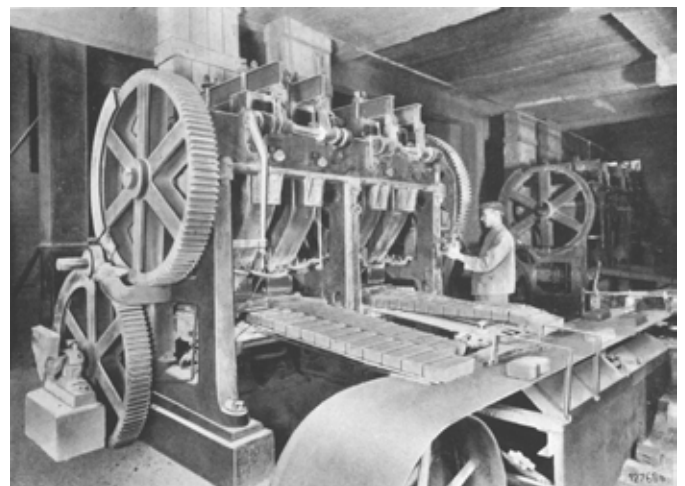
Der Kampf gegen den Westdeutschen Zementverband

Der Aufschwung der neuen Fabrik war keine isolierte Erscheinung, denn überall wurden zu dieser Zeit neue Zementwerke gegründet. Die Stadt Paderborn erkannte das Potenzial des Geländes am Flugplatz und wollte durch weitere Industrieansiedlungen das Wirtschaftsleben der Stadt ankurbeln. Da hier der für die Zementproduktion besonders geeignete Kalkstein reichlich vorhanden war, kamen vor allem weitere Zementwerke in Betracht. „Seitens des Magistrats dürfte deshalb der weiteren Anlage neuer Werke unbedingt die grösste Beachtung zu schenken und alles zu tun sein, um die Gründung derartig neuer Werke zu ermöglichen.“ – schrieb der Arbeitgeberverband Paderborn und Umgebung e. V.⁷⁹ Auch der ehemalige Oberbürgermeister Plassmann plädierte für die neuen Werke: „Die Möglichkeit der Beschäftigung von Lohnarbeitern in Paderborn ist leider zurzeit sehr beschränkt; jedenfalls ist sie zu einseitig, und es kann für die gesamten Verhältnisse von Paderborn nur von grossem Nutzen sein, wenn noch weitere Werke errichtet werden, welche eine grössere Zahl von sogenannten ungelerten Arbeitern beschäftigen können.“⁸⁰ Da das Gelände des Flugplatzes, der mittlerweile von Sportfliegern benutzt wurde, ziemlich ausgedehnt war, war die geplante Ansiedlung der neuen Anlagen kein Problem. Die übrig gebliebene Fläche war trotzdem groß genug für den Lufttransport.⁸¹

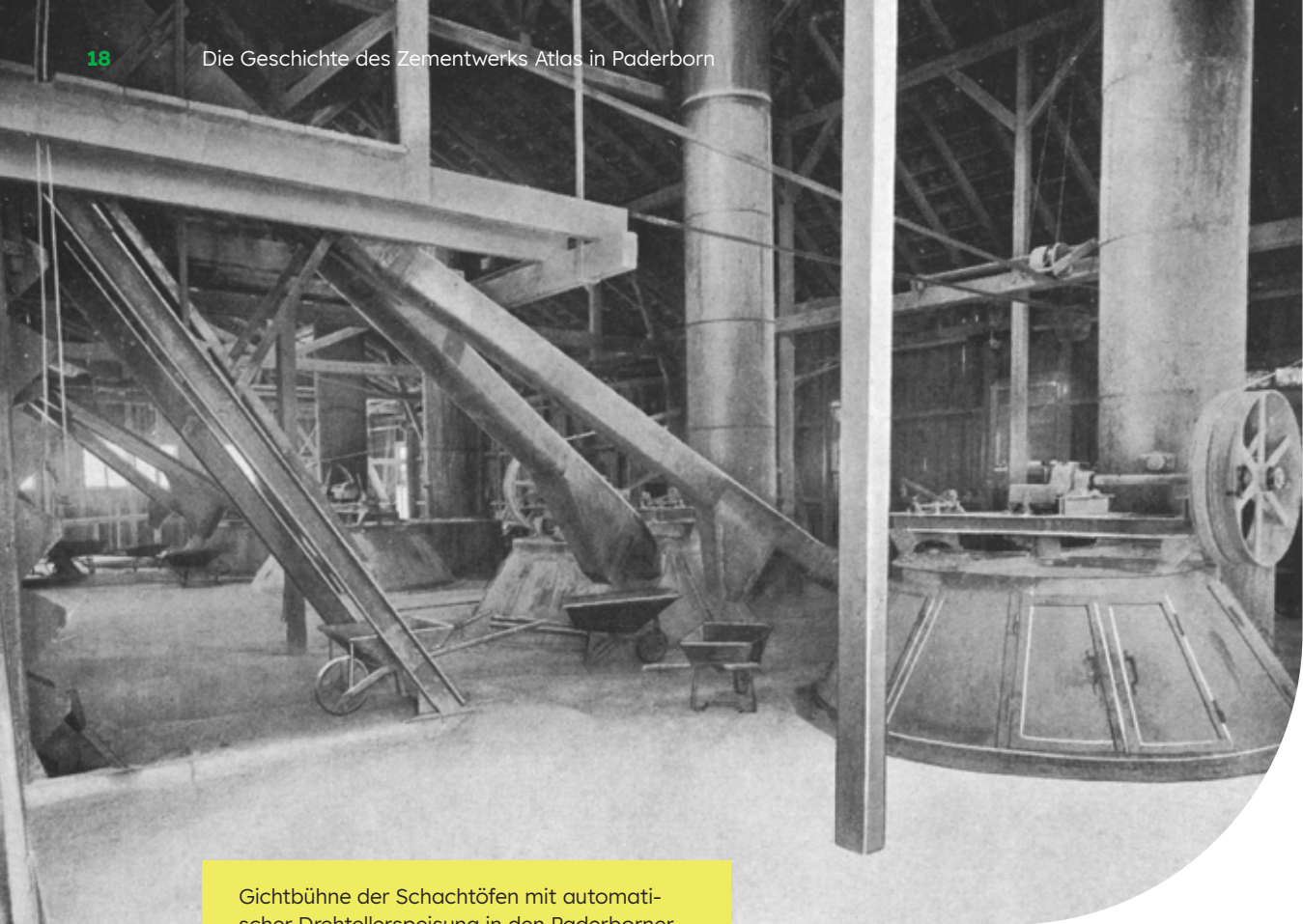
Im Jahre 1927 meldeten mehrere Personen ihre Absicht bei der Stadt, eine Zementfabrik errichten zu wollen. Der Landwirt Franz Menke, der einige Jahre davor wegen der Verstaubung seines Ackers noch ein Gegner der Fabrik von Berchem und Grolla gewesen war, wollte nun ein Zementwerk westlich von dieser erbauen.⁸²

Weitere drei Herren signalisierten ebenfalls ihre Absicht, südlich der Stadt jeweils ein eigenes Werk errichten zu wollen. Sogar Franz Grolla äußerte seine Überlegung, ein zusätzliches städtisches Terrain für eine weitere Fabrik erwerben zu wollen, mit der Begründung, dass die jetzige in den Alleinbesitz von Fritz Berchem übergehen soll.⁸³

Dass ein Teil dieser Pläne nur Spekulation war, zeigen Briefe an die Stadt. Menke z. B. schrieb, dass er für sein Werk das Anschlussgleis brauche, die einmalige Gebühr von 15.000 RM dafür fand er jedoch zu hoch. Er bot nur 5.000 RM an und legte offen, dass er das ganze Projekt an den Zementverband verkaufe, „weil dieser zur Unterbindung der Produktion [...] recht hohe Preise zahlt“,⁸⁴ wenn die Stadt sein Angebot nicht akzeptiere. Der Syndikatsvertrag des Zementverbands stand nämlich kurz vor seinem Ablauf und der Verband tat alles, was er konnte, um die Gründungen neuer Werke zu verhindern, die den Abschluss eines neuen Vertrages erschweren konnten. Die Verbandswerke hatten nämlich einen sicheren Absatz durch ihre Kontingente, aber konnten nie ihre volle Auslastung erreichen. Die Preise waren auch durch den Verband festgelegt. Je mehr Außenseiter, sogenannte freie Werke, in einem Verbandsgebiet vorhanden waren, desto schwieriger war es, die Verbandswerke für die Unterzeichnung eines neuen Syndikatsvertrags zu gewinnen. In solcher Situation waren die „Papiergründungen“ von neuen Werken wie die von Menke ein lukratives Geschäft.⁸⁵



Dorstener Vierkantstempelpressen für Brikettierung des gemischten Rohmaterials in den Paderborner Portland-Zementwerken, um 1928



Gichtbühne der Schachtöfen mit automatischer Drehtellerspeisung in den Paderborner Portland-Zementwerken, um 1930

Aber nicht jeder war von der Industrialisierung des Fluggeländes überzeugt. Der Kreismedizinalrat war bereits gegen die Errichtung der schon bestehenden Werke gewesen, da diese den südlichen Stadtteil von Paderborn mit Staub, Gasen und Lärm belästigten. Seiner Meinung nach würden weitere Werke die Situation eindeutig verschlimmern und sollten durch ein medizinisches Gutachten verhindert werden.⁸⁶ Auch der Kreisarzt äußerte sich ähnlich und deutete darauf hin, dass kein Zementwerk nach dem damaligen Stand der Technik staubfrei arbeiten könne, auch wenn solche Versprechen immer in den Genehmigungsanträgen stünden.⁸⁷ Der Arbeitgeberverband ließ sich aber nicht von den Medizinern überzeugen: „Ich habe nicht das Gefühl, dass die beiden Werke an der Borchener Strasse die Bevölkerung von Paderborn irgendwie belästigen. Wenngleich die Werke an der Südwestseite der Stadt liegen, so ist doch von dort bis zur Stadt soviel freies Feld, dass auch an den Tagen des Südwestwindes das bebaute Stadtgebiet von dem Kalkstaub kaum erreicht wird, welcher doch verhältnismässig rasch niederschlägt.“⁸⁸ So wurde das Gelände des Flugplatzes für weitere Werke freigegeben.

Neben den vielen Spekulanten erschien 1928 Otto Lambertz aus Castrop-Rauxel von der Märkischen Holz- und Baustoffhandlung, der tatsächlich die Absicht hatte, ein weiteres Zementwerk zu erbauen und zu betreiben. Im Juni kaufte er 25 ha Gelände des ehemaligen Flugplatzes von der Stadt, das direkt an der Borchener Straße und unmittelbar am Anschlussgleis lag. Er plante eine Fabrik mit einem Drehofen und mit etwa 100 Beschäftigten in drei Schichten.⁸⁹ Obwohl die Stadt grundsätzlich die Zementindustrie fördern und die Ansiedlung neuer Werke unterstützen wollte, verzögerte sich das Projekt. Lambertz reichte den Antrag auf Genehmigung im September 1928 ein, bekam aber erst im Februar 1929 eine Antwort, die überraschenderweise ablehnend ausfiel. Die Stadt bemängelte, dass die Klinkerhalle nach Norden und Osten, also genau Richtung Stadt und ihre Wohngebäude, offen geplant sei. Sie begründete die Entscheidung mit den früher abgelehnten medizinischen Argumenten, dass nach den Erfahrungen mit dem Werk von Grolla und Berchem die Staubbelastung mit dieser Konstruktion zu hoch wäre. Es gab immer wieder weitere Probleme und Verzögerungen, bis Lambertz letztendlich



Klinkerlager mit Greifkran, um 1928

sein Projekt aufgab. Sein Vorhaben wurde sowohl vom Zementverband als auch von Grolla und Berchem torpediert.⁹⁰ Letztere verrieten nämlich dem Zementverband mit seiner Verpflichtung bei der Firma Krupp den finanziellen Schwachpunkt von Lambertz.⁹¹ Das Syndikat wollte jedoch nicht nur die Neugründung, sondern auch die Außenseiter Grolla und Berchem bekämpfen und trat deswegen in Verhandlung mit der Stadt.

Um den Grund dieser Verhandlungen zu verstehen, muss hier die Funktion eines Zementsyndikats kurz dargestellt werden. Es strebte eine markt- und preisausgleichende Tätigkeit in der Zementindustrie an, indem es den Mitgliedern Herstellungskontingente zuteilte, dafür aber selbst den Preis und den Verkauf der Zementprodukte bestimmte. Die Kontingente wurden entsprechend der Produktionskapazität der Werke festgelegt und konnten – je nach Konjunktur – gesenkt oder erhöht werden. Eine Kontrollstelle prüfte die Einhaltung der Liefermengen und der Preise. Für eine Überlieferung musste das Werk zahlen, bei Unterlieferung erhielt es sogar Geld. Für Lieferengpässe einzelner Hersteller stand der Verband ein.

Durch die Kontingentierung konnte zwar die Produktion unter den Werken geregelt werden, kein Mitgliedswerk erreichte jedoch eine zufriedenstellende Auslastung. Die festgesetzten Preise boten aber immerhin eine Kalkulationsgrundlage. Die Kontingente mussten oft nachträglich vom Syndikat an die tatsächlich am Markt erzielten Absätze und Erlöse angepasst werden. Für die Zementhersteller bedeutete dies zwar einen gewissen Verlust, dafür konnte ein Preiskampf vermieden werden.

Diese Solidaraktion der westfälischen Zementindustrie war jedoch stets gefährdet, da Außenseiter die Marktlücken und die Selbstbeschränkungen der Syndikatswerke ausnutzten. Die freien Werke wie auch die von Grolla und Berchem produzierten nach eigenem Ermessen und brachen mit Kampfpreisen in den Markt ein. Die Paderborner Portland-Zementwerke GmbH z. B. stellte im Jahr 1928 15.000 Waggon à 10 t pro Jahr her und verkaufte den Zement 76 M billiger pro Waggon als das Syndikat.⁹² Über die gute Auslastung ihrer Produktionsanlagen erreichten also die Außenseiterwerke auch bei niedrigen Preisen auskömmliche Renditen. Außerdem konnten sie Preise, Absatzmengen



Sitz des Westdeutschen Zementverbands in Bochum, 1929

und Kunden selbst aussuchen, was die steuernde Funktion des Kartells und dessen Existenz immer wieder bedrohte. Um diese „Störfaktoren“ auszuschalten, versuchte das Kartell, die Außenseiter und die Neugründungen mit verschiedenen – nicht immer einwandfreien – Methoden zu bekämpfen bzw. zu verhindern.

Als im Mai 1928 die Paderborner Portland-Zementwerke GmbH weitere Grundstücke für die Erweiterung ihres Geländes der Stadt Paderborn abkaufen wollte (sie hatte im Gründungsvertrag dafür, wie oben erwähnt, Vorkaufsrecht), verzögerten sich die Verhandlungen darüber. Im Sommer wollte die Stadt das Werk überzeugen, auf das Vorkaufsrecht zu verzichten. Grund dafür war, dass sie die besagten Grundstücke bereits an Lambertz verkauft hatte. Als die Geschäftsführer des Werks dies erfuhren, kam die Sache vor das Schiedsgericht, das einen Vergleich vorschlug: Die Stadt hätte 60 Morgen Land für 3.300 RM pro Morgen an das Werk verkaufen und ihm für weitere 200 Morgen das Vorkaufsrecht sichern müssen. Dafür hätte die GmbH 15 Morgen an die Stadt abgeben müssen, um die Errichtung der neuen Fabrik durch Lambertz zu ermöglichen. Die Geschäftsführer der GmbH willigten in diesen Kompromiss ein, die Stadt lehnte ab.⁹³

Der Zementverband nahm nämlich inzwischen Kontakt mit Paderborn auf, um sowohl die Errichtung des Werks von Lambertz zu verhindern als auch die Paderborner Portland-Zementwerke in den Verband zu zwingen. Dem entsprechend günstig kam die Nachricht, dass die Anteile von Hugo Klutz, der auch an der Gründung der GmbH beteiligt war und dem die Insolvenz drohte, unter den Hammer kommen sollten. Zu dieser Zeit besaß Berchem 45 %, Grolla 17 % und Klutz 37 % der Gesellschaft. Wie sich herausstellte, hatte Letzterer nie eigenes Geld besessen, sein angebliches Kapital hatte er geliehen, sogar mit dem Zementverband Kontakt aufgenommen und von diesem eine Summe von ca. 400.000 RM erhalten, weil er versprochen hatte, den Hauptanteil des Unternehmens dem Syndikat in die Hände zu spielen. Wegen der drohenden Insolvenz verkaufte Klutz seinen Anteil an eine holländische Gesellschaft, die vermutlich eine Art Tochterfirma des Zementverbands war. Mit nun fast einem Drittel der Anteile in der eigenen Hand versuchte das Syndikat erneut, Grolla und Berchem zum Beitritt zu zwingen, aber auch dieser Versuch scheiterte.⁹⁴

Daraufhin begann der Verband mit einer neuen Strategie gegen das Zementwerk. Durch seinen Vorsitzenden, den mächtigen Rudolf ten Hompel,⁹⁵ auch bekannt als „Zementkönig“, trat er an die Parteien und Stadtverordneten von Paderborn heran, um die Paderborner Portland-Zementwerke in die Knie zu zwingen.⁹⁶

Zunächst sicherte er sich Grundstücke nördlich des geplanten (und mittlerweile aufgegebenen) Werks von Lambertz durch Eintragungen und übernahm das für die geplante Anlage vorgesehene Grundstück für den von Lambertz bezahlten Preis von 295.000 RM. Im Kaufvertrag verpflichtete sich der Zementverband, als Kompensation für die ausgefallenen Steuereinnahmen des vereitelten Werks von Lambertz und auch als Beschäftigungsmöglichkeit für die Arbeitslosen der Stadt auf dem Grundstück bis zum 1.1.1937 ein Zementwerk zu errichten. Im Vertrag wurde außerdem festgehalten, dass der Verband eine jährliche Entschädigung an die Stadt in Höhe von 50.000 RM zahlen müsse, solange diese Errichtung nicht geschehe. Nach 1937 würde die Entschädigung weiterhin bestehen bleiben, die Stadt jedoch das Gelände für den halben Preis zurückkaufen dürfen.⁹⁷

Außerdem unterbreitete der Verband ein sehr verlockendes, allerdings nur für kurze Zeit gültiges Angebot für das Gelände, das sowohl die Portlandzementwerke als auch Lambertz im Visier hatten. Er bot an, dass er dieses Gelände um das bestehende Zementwerk herum für 4.000 bzw. 7.000 RM pro Morgen kaufe, also teilweise für den doppelten Preis, den die Stadt normalerweise für diese Grundstücke verlangt hätte. Zusätzlich sicherte sich der Verband durch eine Vereinbarung mit der Stadt das Eigentum weiterer 19 Morgen.⁹⁸ Weiterhin hätte sich die Stadt verpflichten müssen, in den nächsten fünf Jahren kein Grundstück für ein neues Zementwerk zu verkaufen, dafür hätte sie zusätzlich 60.000 RM Entschädigung vom Verband für die ausgefallenen Steuereinnahmen bekommen.⁹⁹

Die Strategie des Verbands war klar: Er wollte die Gründung von weiteren Werken auf seinem Gebiet um jeden Preis verhindern und das Leben den Außenseitern möglichst unerträglich machen. Er hatte auf keinen Fall die Absicht, auf dem gekauften Gelände ein neues Werk zu errichten, lieber zahlte er jahrelang eine Entschädigungssumme an die Stadt. Mit dem Kauf der weiteren Grundstücke wäre das Zementwerk komplett umschlossen gewesen, was für den Betrieb keine weitere Entwicklung ermöglicht hätte. Außerdem hätte der Verband eine zusätzliche Sicherung für fünf Jahre erreicht, dass in Paderborn keine neuen Außenseiter- oder Konkurrenzwerke von Dritten errichtet würden.

Obwohl das Angebot der Stadt sehr viel Geld in kürzester Zeit versprach, bedeutete es langfristige finanzielle Nachteile. Paderborn war nämlich daran äußerst interessiert, dass die Portlandzementwerke überlebten und weiterhin in Betrieb blieben, was ohne Entwicklungsmöglichkeit unmöglich war. Darauf reagierte der Zementverband mit einem weiteren Angebot: Er war nun bereit, das um die Portlandzementwerke herum liegende Gelände deren Geschäftsführern je nach Produktionsbedürfnis zu einem mäßigen Preis von 4.000 RM pro Morgen zu überlassen, wenn die Stadt erreiche, dass das Werk bis zum Ende des Jahres 1929 dem Syndikat beitrete. Er versprach, das Werk bei einer Mitgliedschaft auf keinen Fall stillzulegen und auch sein Kontingent nicht auf einen anderen Betrieb zu übertragen.¹⁰⁰

Die Goldgruben Paderborns
der Lebensnerv für unsere Zukunft soll
abgeschnitten werden!

Handwerk! Handel! Arbeiter!
Augen auf! Eure Lebensinteressen sind in Gefahr!

Die einzige Industrie, die nach Paderborn Arbeit und mit der Arbeit Verdienst und Brot bringt, die emporblühende Zementindustrie auf dem Flugplatz soll an das allmächtige Zement-Syndikat ausgeliefert werden. Die Beträge sind fertig und liegen Freitag, den 26. d. M. der Stadtverordnetenversammlung zur Genehmigung vor.

Wacht Euch nicht blenden durch große Geldsummen, die Euch geboten werden. Der Wahn ist kurz, die Reue ist lang.

Bedenkt, daß durch die Stilllegung der bestehenden Zementwerke der Verdienst, den unsere Arbeiter haben, der Stadt Paderborn verloren geht.

Bedenkt, daß die Werke ihren Bedarf ausschließlich in der Stadt decken.

Die Pöfag allein liefert für circa 600 000 M. Strom. An Löhnen und Gehältern zahlen die Paderborner Portland- und Zementwerke jährlich allein M. 660 000,—. Unser Wasserwerk liefert jährlich für 15 000 M. Wasser. An Steuern verbleiben allein für die Stadt Paderborn circa M. 35 000,—.

Von Paderborner Kaufleuten wurden im letzten Jahre für circa M. 150 000,— Waren geliefert, ohne Kohlen und Holz.

Sollen wir als Bürger der Stadt Paderborn tatenlos zusehen, wie unsere Zukunft vernichtet wird?

Sollen wir die Hände in den Schoß legen und zugeben, daß circa 230 Angestellte und Arbeiter arbeitslos werden und damit der allgemeinen Unterstützung anheimfallen? ? ?

Der Ausfall, den die Stadt durch den Wegfall der Löhne und Gehälter erleidet, vermehrt um die Arbeitslosenunterstützung, beträgt viele 100 000,— M.

Bürger! Augen auf!
Donnerstag, den 25. ds. Mts. abends 6½ Uhr
wird
im großen Saale des Kaiserhofes
ein auswärtiger prominenter Redner die Angelegenheit beleuchten, und die Spitzen der Behörden werden ersucht, zu erscheinen, um zu dieser Frage Stellung zu nehmen.

Bürger, Arbeiter, erscheint geschlossen!
Die Einberufer.

Aufruf zum Widerstand gegen die befürchtete Stilllegung der Paderborner Zementwerke durch das Syndikat, 25.4.1929

Über das Angebot entbrannte eine lebhafteste Debatte in Paderborn. Die in Aussicht gestellte hohe Summe für die Stadt (das Syndikat mobilisierte verteilt auf acht Jahre für diesen Kampf insgesamt 1,5 Mio. RM!) war sehr verlockend für die leere Kasse. Viele Stadträte sahen aber das Angebot und die Machenschaften des Syndikats sehr kritisch und erkannten die Gefahr der Verkümmern der Portlandzementwerke. Am Ende hätte die Stadt viele neue Arbeitslose und niedrigere Steuereinnahmen durch das Absterben der Fabrik gehabt.¹⁰¹



Ostansicht der Erweiterung des Ofenhauses mit vier weiteren Schachtöfen, 1929

Die letzte Debatte über die Vorschläge des Syndikats fand am 26. April 1929 statt und dauerte bis Mitternacht, ehe die Entscheidung fiel: Die Stadt ging mit 19 Stimmen dafür und 15 dagegen auf das Angebot ein.¹⁰² Damit verloren die Paderborner Portland-Zementwerke ihre größte Unterstützerin und der Zementverband konnte seinen Feldzug gegen den Außenseiter mit einer viel größeren Härte weiterführen. Sofort nach dem Erwerb der Grundstücke direkt um das Zementwerk herum ließ das Syndikat eine Sicherungshypothek von 360.000 RM auf diese eintragen. Damit wollte er die nachträgliche Durchsetzung der Vorkaufsrechte des Werks erschweren. Vor einem Gericht hätte zwar die Gesellschaft ihre Rechte sicherlich geltend machen können, aber sie hätte in diesem Fall nicht nur die Kaufsumme bezahlen, sondern auch für die Hypothek haften müssen.¹⁰³

Den Paderborner Portland-Zementwerken war dieses Risiko bewusst, sie entschieden sich dennoch für diesen Weg. Sie klagten für ihre Vorkaufsrechte, bekamen Recht und mussten den Kaufpreis und die Hypothek der Grundstücke bezahlen, um eine weitere Entwicklung ihrer Fabrik außerhalb des Syndikats zu ermöglichen. Sie befürchteten nämlich, dass ihr Eintritt in den Verband eine 70%ige Betriebseinschränkung bedeuten würde. Die restlichen 30 % der Produktion mit nur vier Monaten Betrieb pro Jahr kam für sie einer Stilllegung gleich.¹⁰⁴

Berchem und Grolla brauchten für diese Rettungsaktion 420.000 RM. Sie führten zunächst Verhandlungen mit Banken und Geldinstitutionen, ohne jedoch einen nennenswerten Erfolg zu erzielen. Daraufhin machten die beiden ihr

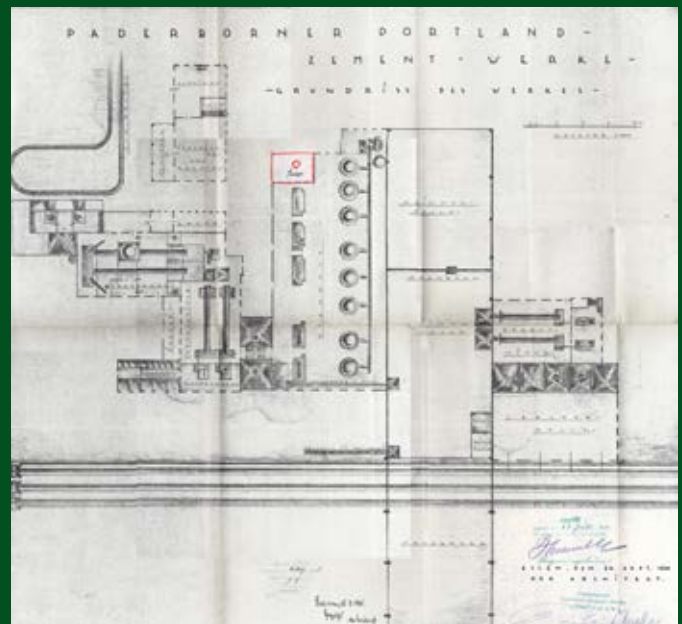
ganzes Vermögen durch Verpfändungen flüssig, Berchem bot sogar persönliche Sicherheiten für Kredite an. Er reiste bis nach Schweden (angeblich wegen Papiereinkaufs), um einen Konzern dort zu finden, der ihnen endlich half, möglichst schnell aus den dringendsten Schulden herauszukommen.¹⁰⁵

Es grenzte an ein Wunder, dass trotz der Angriffe von mehreren Seiten die Paderborner Portland-Zementwerke fortbestehen und unabhängig bleiben konnten – zunächst. Ihre Produkte waren sehr erfolgreich, man baute sie z. B. in die Staumauern des Hengstey-Sees oder in die Edertalsperre.¹⁰⁶ Nachdem die Angriffe des Zementverbands zurückgeschlagen waren, wurden zunächst in die Erweiterung der Produktionsanlagen investiert. Es wurde ein zweiter Brecher für den Kalkstein aufgestellt sowie eine zweite Trockentrommel und eine zweite Rohmehlmühle installiert. Zu den zwei vorhandenen Borstener Pressen für die Rohklinker kamen drei weitere dazu. Die Ofenkapazität wurde dank der hohen Nachfrage und auch wegen der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von vier auf acht Schachtöfen erweitert. Dadurch wurde der Betrieb das größte Schachtofen-Zementwerk im westdeutschen Gebiet. Die Klinkerhalle wurde nach Süden verlängert und neue Zwischensilos wurden errichtet. Durch diese Erweiterungen erhöhte sich die Klinkerleistung auf 800 tato.¹⁰⁷ Der Ausbau des Versands erfolgte im Jahr 1929, als die Gesellschaft eine neue Gleisanlage errichtete.¹⁰⁸ Mit den insgesamt acht Öfen konnte die Fabrik im zweiten Betriebsjahr mehr als doppelt so viel Zement versenden wie im ersten, insgesamt 6.760 Doppelwagen à 10 t.¹⁰⁹

Die Wirtschaftskrise und ihre Folgen

Kaum waren die Attacken des Zementverbands zurückgeschlagen, zerstörte ein unerwartetes Ereignis alle neuen Hoffnungen der Geschäftsleitung. Im Oktober 1929 begann mit dem New Yorker Börsencrash eine schwere Weltwirtschaftskrise. Als Folge kam es zum massiven Abzug US-amerikanischer Auslandsinvestitionen und Kreditmittel, die zur Deckung von Verbindlichkeiten in den USA gebraucht wurden. Die deutsche Wirtschaft und Industrie waren in der Weimarer Republik stark auf die Mittel des Dawes-Plans – eine internationale Anleihe, auf deren Basisdeckung der Staat Kredite aufnehmen konnte – angewiesen und folglich besonders hart betroffen. Aufgrund von Geldknappheit und Deflation ging die Produktion in allen Branchen zurück. Es kam zu einer schweren Depression mit Massenentlassungen. Auch die deutsche Zementindustrie spürte den Abwärtstrend der Allgemeinwirtschaft: Lag der Gesamtabsatz im Jahr 1929 noch bei 7 Mio. t Zement, betrug er im Jahr 1930 nur 5,5 Mio. t und ging 1931 auf 3,7 Mio. t zurück.¹¹⁰

Wie oben erwähnt, mobilisierten und investierten Grolla und Berchem alle ihre finanziellen Mittel in die Rettungsaktion vor den Machenschaften des Zementverbands, so dass keine Reserve übrigblieb, um die Konsequenzen der Krise abfedern zu können. Die deutsche Baubranche litt unter dem wirtschaftlichen Zusammenbruch, die Aufträge blieben aus. Bereits im November meldeten Grolla und Berchem an die Stadt, dass sie die Absicht hatten, die Produktion vorübergehend stillzulegen.¹¹¹ Sie versprachen jedoch, „möglichst wenige Arbeitslose zu machen. Ein erheblicher Teil der Arbeiterschaft wird in anderen Betrieben, zu denen wir in



Grundriss des Werks im Jahr 1931

Geschäftsbeziehungen stehen, untergebracht.“¹¹² Sie sicherten außerdem zu, bei der Wiedereinbetriebnahme nur Paderborner Handwerker und Arbeiter wieder einzustellen.¹¹³

Die Aussichten waren jedoch düster und die einzige Rettung war genau das, wogegen die beiden Geschäftsführer in den letzten Monaten gekämpft hatten: der Eintritt in den Zementverband. Dieser sicherte für seine Mitglieder entweder eine gewisse Quote oder zahlte für das Nichtproduzieren in Krisenzeiten. Wann genau der Eintritt geschah, ist nicht bekannt, vermutlich im Laufe des ersten Halbjahrs von 1930.



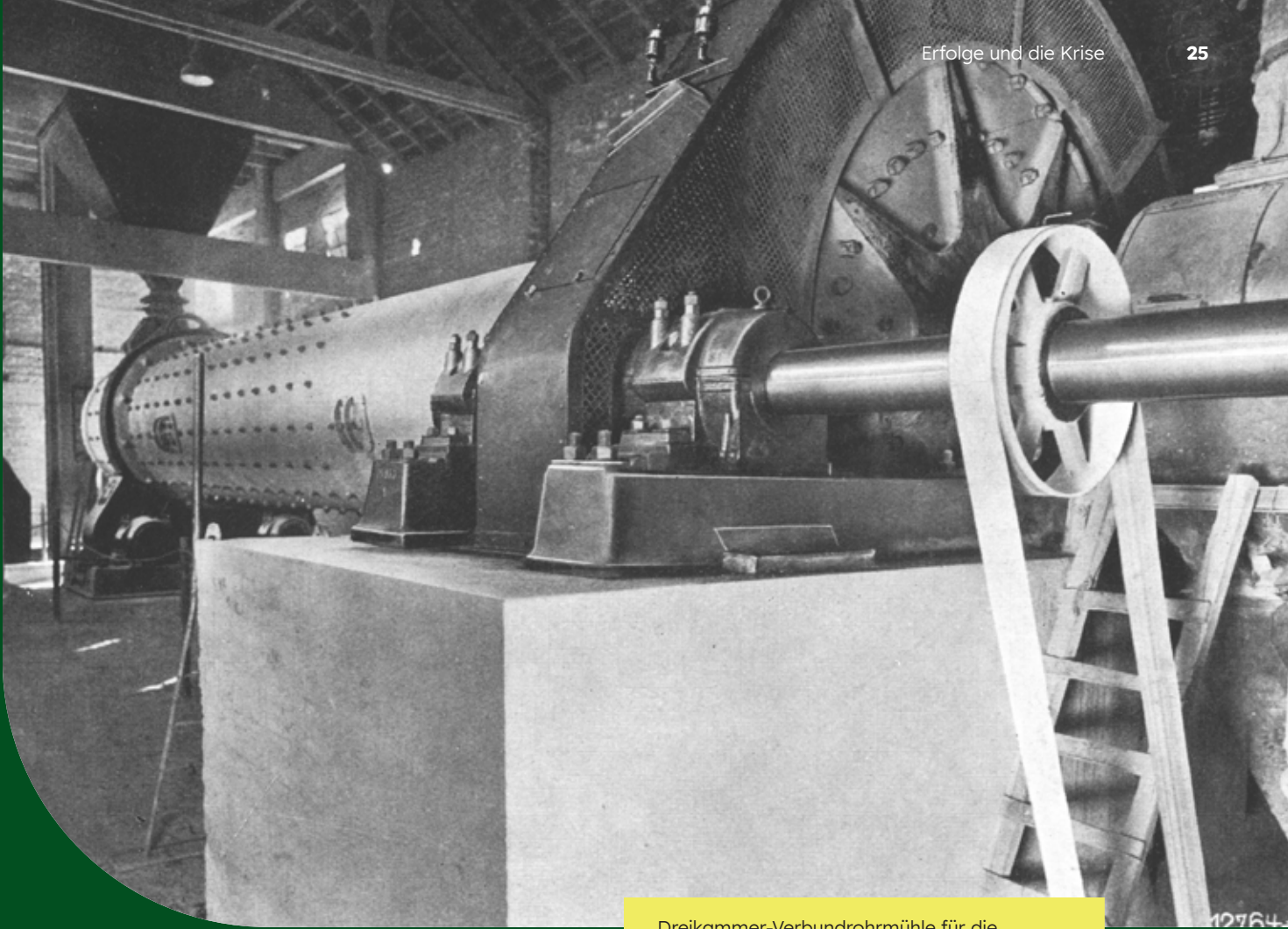
Briefkopf der Paderborner Portland-Zementwerke GmbH, 1929

Vielleicht hing die erneute Namensänderung der Gesellschaft am 29. April 1930 auch mit diesem Schritt zusammen: Von nun an hieß die Firma Paderborner Portland-Zementwerke „Atlas“ GmbH.¹¹⁴ Der Namenszusatz wurde bis dahin nur als Marke verwendet, die eine positive Werbebotschaft vermitteln sollte: In der griechischen Mythologie war Atlas ein Titan, der den ganzen Globus auf seinen Schultern hielt, eine starke Gestalt, die eine enorme Tragkraft für die Ewigkeit symbolisiert. Diese Eigenschaften – Stärke und Beständigkeit – wurden von nun an nicht nur auf die vermarkteten Zementsorten, sondern auf die gesamte Firma übertragen.

Vermutlich wurde die Produktion im Atlas-Werk kurz nach dem Beitritt wieder aufgenommen, da die Geschäftsführung im November an seinen Stromversorger das Folgende schrieb: „Die Verhandlungen zur Erneuerung des Westdeutschen Zementverbandes sind, wie Ihnen bekannt sein wird, äußerst schwierig, da große Gegensätze zu überbrücken sind und der Absatz kaum noch ein Viertel der Produktionsfähigkeit beträgt. Nur leistungsfähige Werke, die mit den niedrigsten Produktionskosten arbeiten, werden in den nächsten Jahren den Betrieb weiterführen können. Die Zusammenlegung von Quoten mehrerer Werke auf einen großen leistungsfähigen Betrieb nimmt immer rascher ihren Fortgang. An uns wird schon bald die Frage herantreten, ob wir durch Übernahme von Quoten anderer Werke den Betrieb aufrechterhalten wollen oder ob wir infolge Abgabe der Quoten zugunsten

eines anderen Werkes auf die Weiterführung des Betriebes verzichten müssen.“¹¹⁵ Letztere Option war nicht so einfach zu realisieren, da für das Werk – laut Gründungsvertrag mit Paderborn von 1926 – eine Betriebspflicht bestand, worauf die Stadt in solchen Situationen immer wieder pochte. Damit dieses Kriterium erfüllt werden würde, trat die Stadt in Verhandlungen nun mit dem Syndikat ein und erreichte die Einhaltung des im Jahr 1929 unterzeichneten Vertrags, in dem sich der Zementverband verpflichtete, im Atlas ununterbrochen zu produzieren.¹¹⁶

Als Folge wurde Anfang 1931 bestmöglich in die Anlagen im Atlas investiert. Eine Erlaubnis zur Erweiterung des Zementwerks um zwei Rohmehlsilos, ein Rohmaterialsilo und zwei Zementsilos wurden im Januar erteilt, wovon nur die Silos für das Rohmehl und für das Rohmaterial realisiert werden konnten.¹¹⁷ Die finanzielle Lage der Gesellschaft und der Geschäftsführer war katastrophal. Berchem verlor durch die Krise einen großen Teil seines Vermögens, das durch die Rettungsaktion des Atlas ohnehin dezimiert worden war. Es blieb ihm nichts anderes übrig, als seinen Anteil am Werk dem Zementverband für knapp 1,5 Mio. RM zu veräußern. Damit bekam das Syndikat die Mehrheit an der Gesellschaft und Berchem schied Ende Juni 1931 aus dem Unternehmen aus. Seine Position wurde von Dr. Josef Kampers und Alfred Eltrop übernommen, wobei Kampers zunächst nur ein Jahr lang in der Geschäftsführung blieb.¹¹⁸



Dreikammer-Verbundrohrmühle für die Feinmahlung des Rohmaterials, um 1928

Der Versuch seitens der Stadt, das Atlas-Werk kontinuierlich in Betrieb zu halten, scheiterte an der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und vor allem am dramatischen Einbruch des Baustoffbedarfs als Folge der Krise. Die vom Verband an die Werke zugeteilten Produktionsquoten sanken ebenfalls rapide.¹¹⁹ Das Atlas-Werk erfüllte sein Soll bereits im ersten Monat von 1931, so dass es theoretisch bereits am 1. Februar hätte stillgelegt werden müssen.¹²⁰ Wegen der Betriebspflicht, für die jetzt der Zementverband haftete, wurde ein Kompromiss gesucht und gefunden, laut dem nur die Rohseite der Produktion eingestellt wurde, die Klinkerproduktion und das Zementvermahlen jedoch noch einige Monate weiterlaufen durften. Im Sommer konnte man allerdings auch diese Situation nicht mehr aufrechterhalten und das Werk wurde zum 1. August komplett stillgelegt. Sogar der Betriebsleiter erhielt die Kündigung.¹²¹ Die Stadt versuchte,

die im Vertrag festgelegte Betriebspflicht durchzusetzen, die allgemeine Lage der Bauwirtschaft war aber so miserabel, dass man keine Lösung dafür fand. Die Stadt konnte nur die Zahlung einer Entschädigung seitens des Zementverbands erreichen. So wartete man auf das neue Jahr mit neuen Quoten.¹²²

Das Jahr 1932 begann jedoch mit noch trüben Aussichten als das vorige. Eine Wiederinbetriebnahme des Atlas war frühestens Anfang Mai zu erwarten, zudem nur mit einer Produktion von sechs Wochen. Tatsächlich wurde davon jedoch nur ca. vier Wochen produziert und die Aufnahme der Zementherstellung erfolgte auch später als gehofft. Selbst der Zementverband geriet in eine finanzielle Schieflage und wollte die Entschädigungssummen an Paderborn für den Betriebsausfall reduzieren. Die Stadt erlaubte jedoch nur eine Stundung.¹²³

Die NS-Zeit

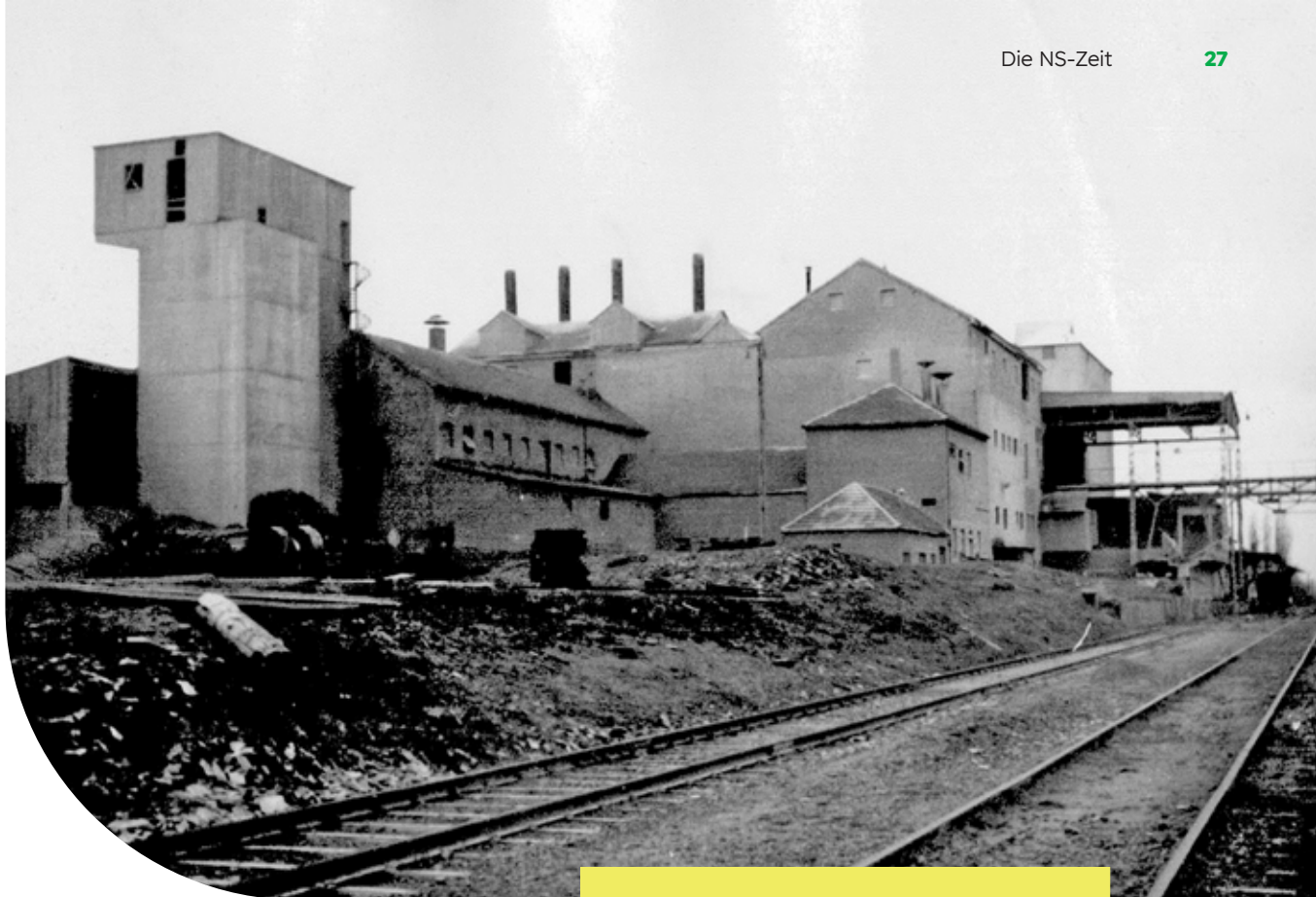
Der Ausweg aus der Krise

Die Weltwirtschaftskrise und ihre Folgen führten viele Wähler zu den aufstrebenden Nationalsozialisten. Viele Industrielle und Arbeitnehmer sowie die unzähligen Arbeitslosen erwarteten eine Lösung für die massiven ökonomischen sowie politischen Probleme und einen raschen Aufschwung. Noch bevor jedoch die NSDAP die Macht am 30. Januar 1933 übernahm, hatten mehrere Organisationen der Zementindustrie ein Dokument beim Reichswirtschaftsministerium eingereicht, um ihre äußerst schwierige Situation zu beleuchten.¹²⁴

Wie oben beschrieben, waren die regionalen Zementverbände und -syndikate eine Art von Solidaritätsorganisationen, in denen die kleinen Betriebe eine bessere Chance zum Überleben hatten als außerhalb der Verbände. Alle Mitglieder bekamen eine bestimmte Produktionsquote, was für sie eine Sicherheit bedeutete. Jedoch konnten sie mit diesen Quoten ihre Vollausslastung nie erreichen und waren an die Preisvorschriften der Syndikate gebunden. Die freien Zementwerke konnten in beiden Bereichen frei agieren, sowohl bei der Produktion als auch bei der Preisfestlegung. Dies wirkte im westfälischen Raum besonders ruinös für die Syndikatswerke während der Krise. Da sie aber in Mehrzahl und gut organisiert waren, versuchten sie die Politik zu überzeugen, die Entwicklung der Zementindustrie unter staatliche

Kontrolle zu bringen, ähnlich wie während des Ersten Weltkriegs. Sie plädierten für eine amtlich festgelegte Kontingentierung, die für alle Zementhersteller, das heißt auch für die freien Werke, gleiche Absatzbindungen schaffen könnte und auch Neugründungen unterbinden würde. Außerdem, sagten sie, wäre die Situation viel stabiler, wenn die Regierung mit verschiedenen Ländern Gebietsschutzverträge abschließen würde. Dies wäre umso wichtiger für den Fall eines Auseinanderfallens der deutschen Zementsyndikate, weil dann die ausländischen Hersteller in den deutschen Zementmarkt eindringen.¹²⁵

Den Westdeutschen Zementverband drohte zu dieser Zeit tatsächlich der Zusammenbruch, der die sowieso schon kritische Lage der Werke weiterhin verschlimmert hätte: „In dem Bestreben aber, das Schlimmste zu verhüten und alle Verständigungsmöglichkeiten zu erschöpfen, haben die Gesellschafter des Westdeutschen Zement-Verbandes sich bereit erklärt, den am 31. Dezember 1932 abgelaufenen Verbandsvertrag noch für eine kurze Frist, nämlich bis zum 15. Februar 1933, zu verlängern. Gelingt es nicht, bis zu diesem Zeitpunkt das Außenseiterproblem restlos zu lösen, ist nicht damit zu rechnen, dass der Verbandsvertrag fortgesetzt wird, zumal für diesen Beschluß Einstimmigkeit erforderlich ist.“¹²⁶

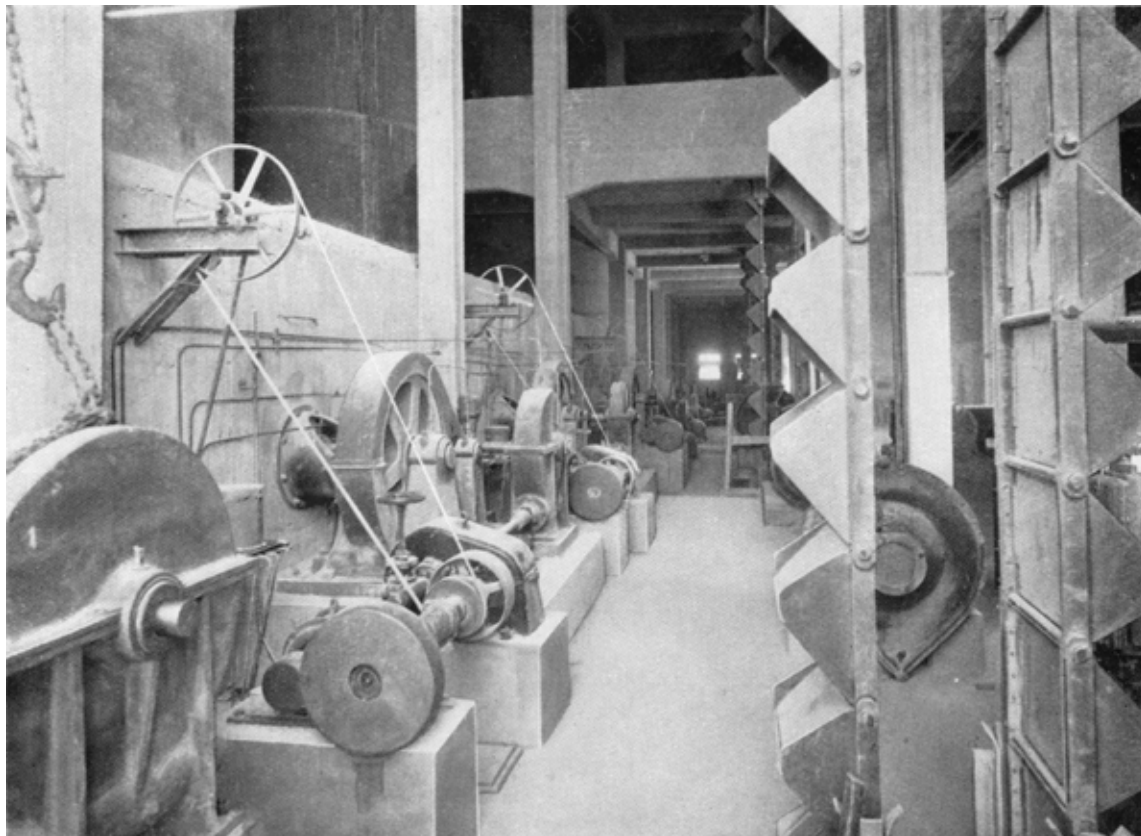


Das stillgelegte Werk um 1930

Es gab zu dieser Zeit nur fünf syndikatsfreie Werke, drei in Erwitte (Gebr. Seibel, Wittekind und Nordstern) und jeweils eins in Beckum (Bosenberg) und Geseke (Westfalen). Diese blieben jedoch sehr hartnäckig. Die geführten Verhandlungen um einen Kompromiss zwischen ihnen und dem Zementverband brachten folglich keine nennenswerten Ergebnisse, so dass sogar die Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie die Vermittlungen übernahm. Auch dieser Versuch lief jedoch ins Leere. Erst die Bezirksverhandlungen konnten drei der fünf zum Beitritt überzeugen.¹²⁷ Die übrigen zwei, Gebr. Seibel und Wittekind, verlangten jedoch bei einem Eintritt ins Syndikat eine Beschäftigung in der ungefähren Höhe ihrer Leistungsfähigkeit, was etwa einem Viertel des Absatzes des kompletten Verbands im ganzen Jahr 1932 entsprach. Eine völlig unmögliche Forderung, vor allem wenn man betrachtet, dass die beiden Werke mit ihren insgesamt fünf Schachtföfen nur 3 % des Gesamtkontingents des Verbands hätten produzieren können.¹²⁸ Die Verhandlungen endeten damit wieder in einer Sackgasse. Der Verband gab aber die Hoffnung nicht auf und schlug dem Ministerium zunächst eine Zwangskontingentierung vor: Demzufolge hätten die zwei Erwitte Werke nicht in den Verband eintreten müssen und dafür ihre Produkte selbständig verkaufen können, ihre Kontingente wären aber – so wie bei den Mitgliedswerken –

festgelegt worden. Da dieses Vorhaben große politische Unterstützung fand, gaben Wittekind und Seibel in Erwitte ihren Widerstand auf und verpflichteten sich freiwillig, eine bestimmte Produktion nicht zu überschreiten. Dafür verlangten sie freie Hand in der Preisfestlegung beim Verkauf. Der Kompromiss wurde vom Zementverband akzeptiert und von beiden Seiten für drei Jahre vertraglich festgelegt. Dadurch hofften alle, einen ruinösen Preiskampf vermeiden zu können.¹²⁹

Trotz dieses Erfolgs hatte das Atlas-Werk keine guten Aussichten. Ohne Rücksicht auf die Betriebspflicht plädierte der Zementverband bei der Stadt gegen eine Wiederinbetriebnahme der Produktionsanlagen. Er argumentierte damit, dass die sehr kurze, vierwöchige Produktion im Jahr 1932 mehr Kosten als Einnahmen verursacht hatte, so dass die Bilanz mit einem Verlust von 210.000 RM abgeschlossen war. Dies sollte im Jahr 1933 nicht nochmal wiederholt werden. Die vorgeschlagene Lösung war genau das, was die Stadt immer vermeiden wollte, nämlich der Verkauf der Quoten von Atlas an ein anderes Werk. Von diesen Einnahmen – so argumentierte der Verband – hätte man zumindest die vorgeschriebene Mindeststromabnahme beim Lieferanten Pesag bezahlen können. Er schrieb außerdem: „Alle [...] Verpflichtungen, die direkt und indirekt mit den



Drehrostgetriebe und -gebläse im Ofenhaus, um 1930

Verträgen, die wir mit der Stadt Paderborn abgeschlossen haben, in Verbindung stehen, zu erfüllen, sind wir nicht in der Lage.“ Diese Verpflichtungen waren die jährlichen Zahlungen an die Stadt wegen Verhinderung von Neugründungen, die Kosten der Inbetriebnahme von Atlas und der Mindestbetrag als Stromabnahme für Pesag.¹³⁰ Außerdem war Atlas immer noch hoch verschuldet, weil es – wie bereits beschrieben – vor einigen Jahren in Folge des Streits um seine Vorkaufsrechte für Rohmaterialgelände innerhalb von kürzester Zeit rund eine halbe Million RM aufbringen musste, um in den emporgetriebenen Preis für das benötigte Gelände einzutreten. Wegen dieser Verschuldung konnte das Werk kaum rentabel arbeiten und keine Dividende erwirtschaften. Seine Quote war für andere Fabriken aber sehr wertvoll, denn diese hätten mit der zusätzlichen Produktionsmöglichkeit kostengünstiger arbeiten können. Aus der Sicht des Westdeutschen Zementverbands hätte es sich also durchaus gelohnt, die Atlas-Quote anderen Werken zu übertragen.¹³¹

Die Stadt akzeptierte die Argumentation nicht und drehte den Spieß um. Wenn der Zementverband überlege, die Atlas-Quoten zu verkau-

fen, um zumindest Pesag zu bezahlen, warum kaufe er nicht mehr Quoten für Atlas an, damit das Werk viel mehr produzieren könne und damit die Bezahlung der jährlichen Mindeststromabnahme sich lohne? Das Werk gehörte zu den modernsten deutschen Betrieben und bei einer Vollauslastung hätte es etwa 180.000 t erstklassigen Portlandzement produzieren können. Außerdem erinnerte die Stadt den Verband daran, dass dieser im November 1932 die Zusage erteilte, Atlas Anfang 1933 wieder in Betrieb zu nehmen und die versäumte Produktion von 1932 nachzuholen.¹³²

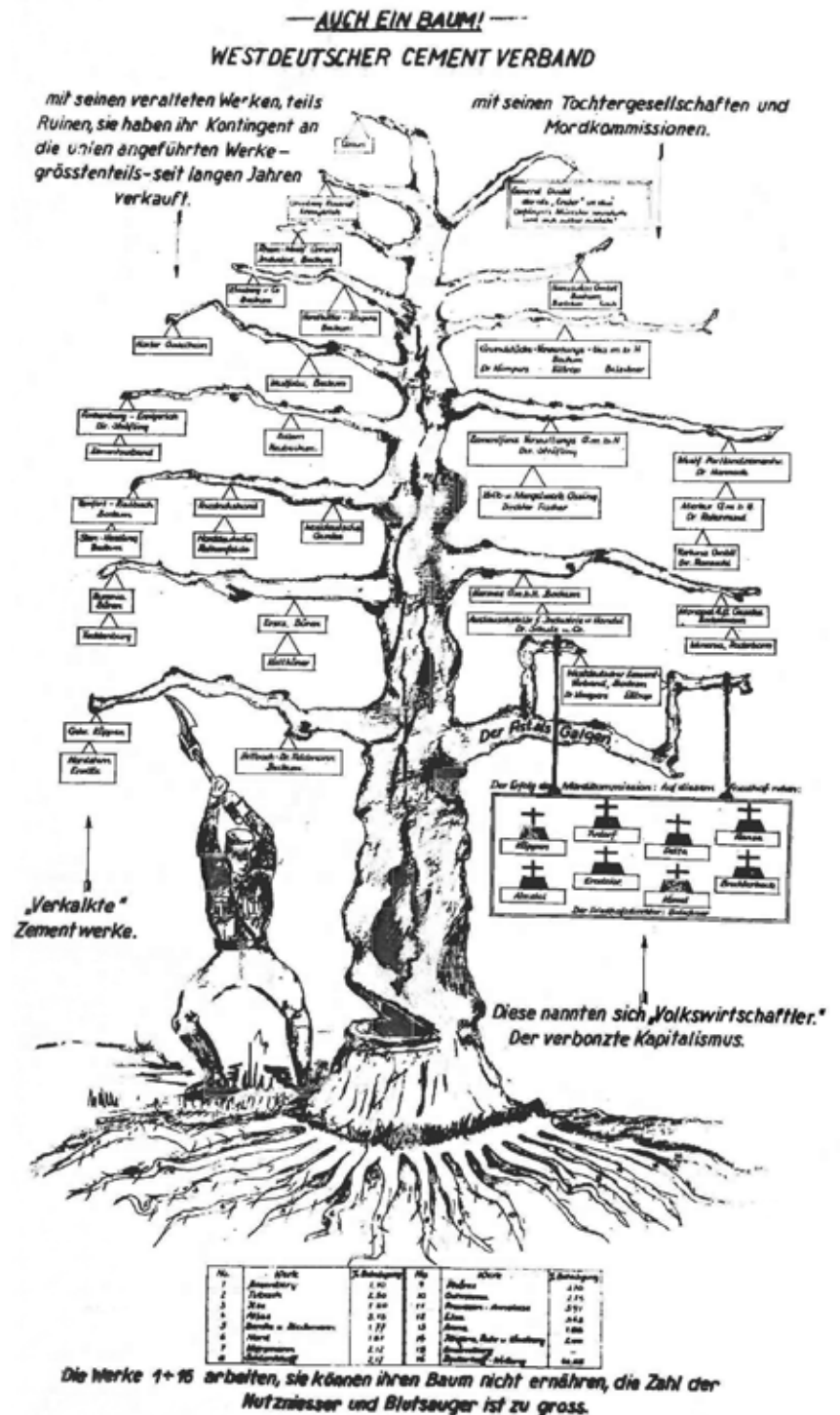
Dass die ganze Debatte für das Werk nichts brachte, geht aus einigen kurzen Bemerkungen über den Atlas in der Korrespondenz zwischen dem Verband und der Stadt hervor, in der im April und im Juni immer noch über die Frage einer möglichen Wiederinbetriebnahme diskutiert wurde.¹³³

Im Juli 1933 wurde dem Werk nur die Nachricht der Stadt überbracht, dass der ehemalige Militärflugplatz reaktiviert würde und deswegen das Werk bestimmte Teile seines Geländes dafür zur Verfügung stellen müsste.¹³⁴

Der Flugplatz war - abgesehen von einigen Flugtagen mit Schauvorführungen - seit 1929 praktisch nicht mehr in Betrieb. Er eignete sich auch nicht mehr für einen ordentlichen und regelmäßigen Flugverkehr, einerseits wegen der Zementindustrie, andererseits weil der östliche Teil der Landebahn mittlerweile landwirtschaftlich genutzt wurde.¹³⁵

Die Reaktivierung stand in Zusammenhang mit der auf Krieg ausgerichteten Wirtschaftspolitik der Nationalsozialisten, die nach ihrem Wahlsieg u. a. mit der Aufrüstung begannen. Die Idee wurde von der Stadt begrüßt, da die Zementindustrie gerade in einer tiefen Krise steckte und die Stadt für die Füllung ihrer leeren Kasse eine Lösung brauchte.¹³⁶ Sie rechneten allerdings nicht damit, dass die Vorbereitungen auf einen neuen Krieg nicht nur den Flugplatz, sondern auch die Zementindustrie wiederbeleben würden, was einige Jahre später zu Interessenkonflikten führen sollte. Für Reichsbahn, Autobahnen, Landeplätze, Bunker, aber auch für die Flussregulierungen brauchte die nationalsozialistische Regierung viele Baustoffe, so dass sich in den Produktionszahlen im Laufe von 1933 wieder eine positive Tendenz abzeichnete. Dies wirkte sich jedoch auf das Werk Atlas kaum aus, das im August zunächst die noch vorhandenen Vorräte verladen und danach die Produktion mit vier Öfen für eine unbestimmte Zeit wieder aufnehmen durfte. Diese Zeit dauerte jedoch tatsächlich nur ein paar Wochen: Im Oktober konnte das Werk wieder nur den Klinker vermahlen und verpacken, die Öfen lagen erneut still.¹³⁷

Zum Jahresende drohte abermals die Auflösung des Zementverbands, der als mittelfristige Perspektive auf eine Zwangskartellierung hoffte, die beim Reichswirtschaftsministerium beantragt worden war. Dieses hatte jedoch den Antrag Mitte November abgelehnt. Man vermutete, die freien Zementwerke spielten dabei wieder eine entscheidende Rolle, da sie ihre Freiheit bei der Preisfestlegung nicht aufgeben wollten. Kurz nach der Ablehnung fiel der Norddeutsche Zementverband auseinander und es war zu erwarten, dass auch die anderen Kartelle ihm folgen würden. Die Politik erkannte die Gefahr der Selbstzerstörung einer unregulierten Zementindustrie und tat im Februar 1934 dann doch die ersten Schritte in Richtung zentraler Kontrolle.¹³⁸



Der Mann in einer SA-Uniform fällt den nicht mehr lebensfähigen Baum des Westdeutschen Zementverbands. Die an den Wurzeln aufgezählten „gesunden“ Werke, darunter Atlas, können die vielen „kranken“ Betriebe in der Baumkrone nicht mehr ernähren, um 1933.

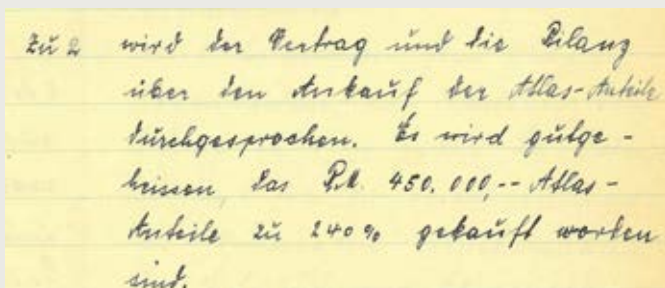
Zunächst wurde die Fachgruppe Zement-Industrie innerhalb der Wirtschaftsgruppe Steine und Erden eingerichtet. Mitglieder waren – gemäß Anordnung des Reichswirtschaftsministeriums – alle Zementunternehmer. Am 1. März wurde als zweiter politischer Schritt eine staatliche Marktregulierung eingeführt, die zunächst bis Ende des Jahres befristet war. Diese sah vor, dass sich die freien Zementwerke an die Preise der noch verbliebenen Syndikate hielten, damit es zu keiner Preisunterbietung kam. Die Maßnahme sollte auch zu einer dauerhaften Lösung der Syndikats- und Außenseiterfrage führen, da man sich einen freiwilligen Beitritt in die Zementverbände erhoffte.¹³⁹ Weil aber nur die Preise, nicht jedoch die Produktionsmenge reguliert wurde, gab es erneut Probleme. Bereits im Oktober 1934 wurde in einem Brief an den Gauwirtschaftsberater in Westfalen festgehalten: „Es ist unseres Erachtens unmöglich, dass eine Reihe von Werken, die dem westdeutschen Zementverband nicht angehören, sich zwar offiziell an die Preise des westdeutschen Zementverbandes halten, im übrigen aber ihre Produktion, weil nicht verbands-reguliert, vollkommen frei gebärden. So sehen wir das Bild, dass auf diesen Werken in mächtigen Schichten gearbeitet und eine bedeutende Rente erzielt wird. Das geschieht offensichtlich doch nur auf Kosten einer Reihe von verbands-angehörigen Werken“.¹⁴⁰ Zu den Verlierern gehörte auch der Atlas. Die Betriebskennzahlen sahen zwar im Jahr 1934 besser als in den vorigen Jahren aus, die Produktion lief jedoch nur in zwei Schachtöfen sieben Monate lang mit 27 Arbeitern. Hergestellt wurden lediglich 26.000 t Zement. Wieder wurde eine Stilllegung geplant und eine Wiederinbetriebnahme war vor dem nächsten Mai nicht in Sicht. Das Werk litt vor allem unter der Tatsache, dass es mehrheitlich dem Zementverband gehörte und dieser die Interessen aller Mitgliederwerke beachtete und nicht die eines einzelnen. Hätte das Werk – wie das Nachbarwerk Ilse – einen Eigentümer gehabt, wäre seine Situation besser gewesen.¹⁴¹

Diesmal wendete sich das Schicksal jedoch ins Positive. Wegen der besonderen Qualität des hergestellten Zements erhielt 1935 Atlas die Genehmigung, Deckenzement für 800 km geplante Autobahnen zu liefern.¹⁴² Diese Möglichkeit zog das Werk endlich aus der Krise heraus und auch vom Verband erhielt es schließlich ein größeres Kontingent.¹⁴³

Die Vorbereitung auf einen Krieg brachte jedoch andere, weniger positive Aspekte mit. Die Wiederbelebung des Flugplatzes verursachte neue Konflikte: Die Rauch- und Staubbelastung beider Paderborner Zementwerke – wenn sie produzierten – bedeuteten eine ernste Gefahr für den Flugbetrieb, so dass die Stadt aufgefordert wurde, Gegenmaßnahmen zu organisieren. Vor allem die Luftfilterung musste verbessert werden, die zu dieser Zeit technisch noch nicht vollständig möglich war.¹⁴⁴ Ebenfalls zeigten sich die Eigentumsverhältnisse der Grundstücke problematisch: Für den sicheren Betrieb des Flugplatzes waren Gelände nötig, die sich im Eigentum der Zementwerke befanden. So musste das Atlas-Werk zwangsmäßig einen Teil seiner Kalksteingrundstücke schrittweise abgeben oder gegen andere tauschen, auch wenn diese kein Kalksteinvorkommen enthielten, das für die Zementherstellung geeignet war. Weiterhin musste die Richtung des Steinabbaus von Süden nach Norden verlagert werden.¹⁴⁵ Die Stadt konnte dem Werk nicht helfen, da sie ebenfalls von der Regierung unter Druck gesetzt wurde. Sie bekam zwar eine Kaufsumme für die vom Ministerium benötigten Grundstücke, musste jedoch auf eigene Kosten Leitungen verlegen und dafür sorgen, dass sämtliche Personen, die noch in den auf dem Flugplatz stehenden Gebäuden wohnten, ihre Wohnungen räumten. Dem Werk konnte lediglich ein Vorkaufsrecht für den Wiedererwerb der Grundstücke nach der Aufgabe des Flugplatzes zugesichert werden.¹⁴⁶

Übernahme durch die Anneliese AG

Nachdem die vertraglichen Verpflichtungen des Westdeutschen Zementverbands über den Betrieb des Atlas 1935 abgelaufen waren, suchte das Kartell einen neuen Besitzer für das Werk.¹⁴⁷ Die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG schien an der Übernahme interessiert zu sein, obwohl die genauen Gründe dafür nicht überliefert sind. Vermutlich erkannte sie den steilen Aufwärtstrend in der Zementindustrie und wollte sich mit dem gut ausgestatteten Werk und mit dem hervorragenden Portlandzement möglichst viele Aufträge sichern.



Zu 2. wird der Vertrag und die Bilanz über den Ankauf der Atlas-Anteile durchgesprochen. Es wird festgestellt, dass Pk. 450.000,- Atlas-Anteile zu 140% gekauft worden sind.

Eintrag über den Kauf der Atlas-Anteile ins Protokollbuch der Anneliese-Aufsichtsratssitzungen, 19.9.1935

Als Vorbereitung für die Übernahme wurde auf dem Werksgelände 1935 ein Verwaltungsbau mit zwei Dienstwohnungen und weiteren Büroräumen gebaut. Im Keller befanden sich ein Labor und die Waschküche für die Wohnungen.¹⁴⁸ Nachdem der Aufsichtsrat der Anneliese am 19. September für den Erwerb grünes Licht gegeben hatte, wurde am 28. September das Stammkapital des Atlas von 200.000 RM auf 10.000 RM durch die Reduzierung des Nennwertes der Geschäftsanteile auf 1/20 ihres Betrags herabgesetzt. Danach wurde das Stammkapital auf 900.000 RM aufgestockt. Davon erwarb die Anneliese zunächst die Hälfte, die andere Hälfte ging an die Dresdner Bank. Im Dezember veräußerte die Dresdner

Bank dann auch die zweite Hälfte an die Anneliese, so dass diese das gesamte Stammkapital und damit das ganze Vermögen der Paderborner Portland-Zementwerke Atlas GmbH besaß.¹⁴⁹ Der Umwandlungsbeschluss wurde am 11. Januar 1937 ins Handelsregister des Amtsgerichts Paderborn eingetragen.¹⁵⁰ Zwei Monate später schied Dr. Kampers aus der Geschäftsführung aus. Er hatte diese Position von Alfred Eltrop lediglich für vier Monate vermutlich nur für die Abwicklung der Veräußerung übernommen. Ebenfalls wahrscheinlich ist, dass die Entscheidung von Grolla, fünf Jahre nach Berchem die Gesellschaft zu verlassen, mit dem Besitzerwechsel zusammenhing.¹⁵¹ Damit endete die Ära, die von den beiden Gründern geprägt wurde, und ein neues Kapitel begann.

Sofort nach der Übernahme entfachte sich eine Diskussion zwischen der Stadt und der neuen Eigentümerin. Die Anneliese hatte ihren Sitz nämlich in Ennigerloh und nicht in Paderborn, eine Tatsache, die – laut Stadt – im Widerspruch mit dem Gründungsvertrag von 1926 stand. Die Stadt sah die Gefahr, dass die Steuerzahlung nach Ennigerloh und nicht in die Paderborner Stadtkasse fließen würde, ähnlich wie beim Zementwerk Ilse, dessen Zentrale in Dortmund war. Tatsächlich wurde ein Steuerausfall für das erste Jahr nach der Übernahme in Höhe von 21.515 RM festgestellt. Die Stadt beharrte auf ihrer Position und wies immer wieder auf die Verpflichtung der neuen Eigentümerin wegen Nichterfüllung des Gründungsvertrags hin.¹⁵² Die Anneliese argumentierte jedoch, dass die GmbH von 1926 durch die Übernahme erloschen und deswegen die Aktiengesellschaft keine Rechtsnachfolgerin der GmbH war. Dementsprechend musste sie auch keinen Schadenersatz leisten. Die Bedeutung von „Sitz“ wurde auch diskutiert und so kam man letztendlich zur



Jubiläumsveranstaltung des Westzements, um 1937

Entscheidung, dass für die Steuerschuld der Ort der Produktion entscheidend ist.¹⁵³ Diese ging unter der Leitung der Anneliese nach kurzem doch steil aufwärts,¹⁵⁴ was aber weniger mit der guten Geschäftsführung als mit den vielen Baumaßnahmen und dem hohen Bedarf an Baustoffen zusammenhing.

Für die Gewährleistung der Produktion dieser Baustoffe wurden die staatliche Regulierung und Kontrolle der Zementbranche als kriegswichtige Industrie nochmal verstärkt. Der Westdeutsche Zementverband wurde aufgelöst und am 15. Januar 1936 die neue Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH (kurz „Westzement“) gegründet, mit dem Zweck, „durch markt- und preisausgleichende Tätigkeit die nationale Zementerzeugung aufzuteilen, diese an den Bedarf anzupassen, einen gerechten Preis herbeizuführen und unlauteren Wettbewerb auf dem Zementmarkt zu beseitigen.“¹⁵⁵ Die Wirksamkeit des Gesellschaftsvertrages wurde davon abhängig gemacht, dass alle Mitglieder des früheren Zementverbandes freiwillig oder durch gesetzliche Anordnung mit gleichen Pflichten und Rechten (also ohne Sonderrechte) beitreten und dass

die freien Werke kontingentiert würden sowie ein staatliches Errichtungs- und Erweiterungsverbot für die deutsche Zementindustrie erlassen würde. Wegen des immer größeren politischen Drucks waren die Verhandlungen und die Gründung erfolgreich.¹⁵⁶

Einige Wochen später wurde am 29. Februar auch ein Neubauverbot für Zementwerke angeordnet. Für die produzierenden Anlagen legte eine Enquête-Kommission des Reichswirtschaftsministeriums die Quoten auf der Grundlage ihrer Leistungsfähigkeit neu fest.¹⁵⁷ Die Produktion der gesamten deutschen Zementindustrie erreichte ihren Höhepunkt in der Vorkriegszeit im Jahr 1938. Im Juli wurden sogar die Überlieferungsabgaben und parallel dazu auch die Minderlieferungsentschädigungen aufgehoben, weil vermutlich der staatliche Bedarf höher war als die von der Kommission ermittelten Kontingente. Auch der Atlas war gut ausgelastet, die Anneliese konnte im Werk eine 10%ige Lohnerhöhung durchsetzen und Sondervergütung zu Weihnachten auszahlen. Ein Ausbau der Produktionsanlagen war ebenfalls in Planung.¹⁵⁸

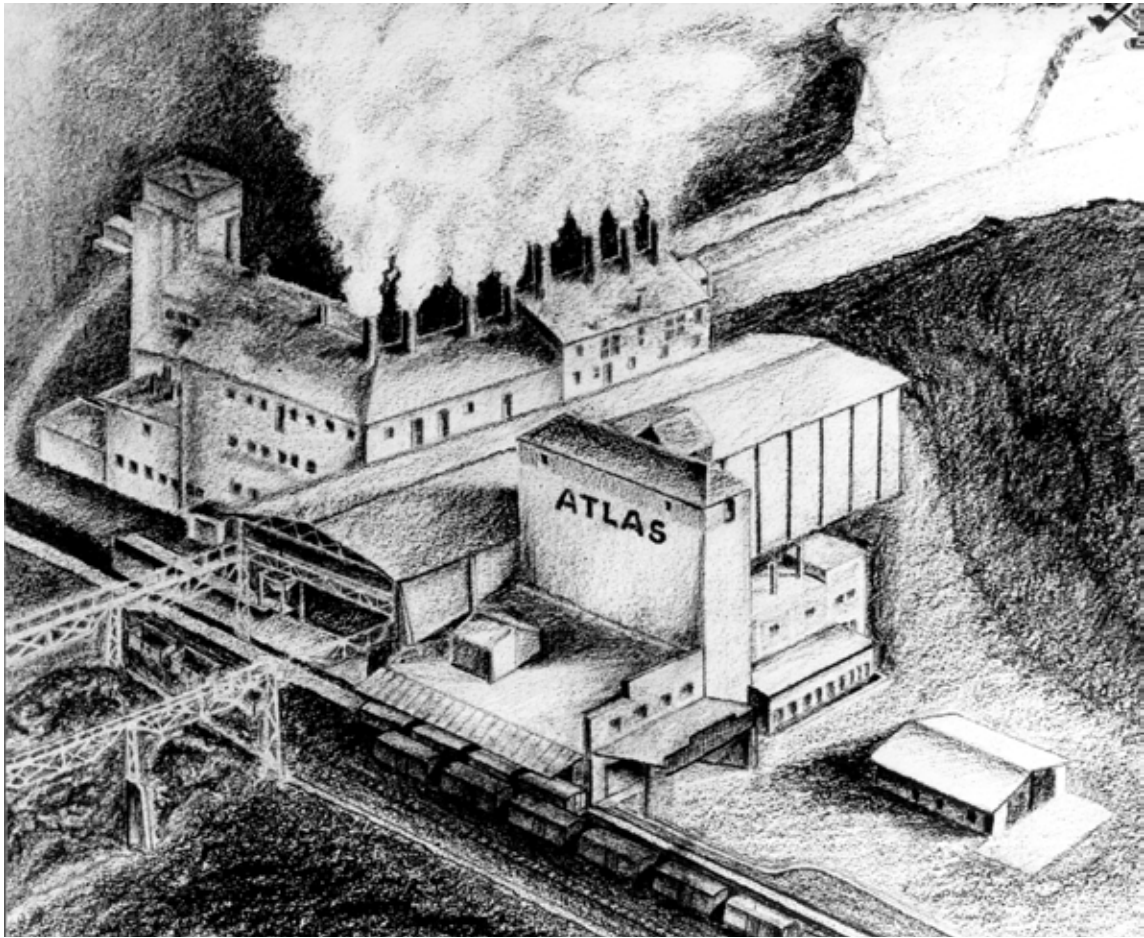
Stilllegung während des Zweiten Weltkriegs



Elektrolöffelbagger im Steinbruch Atlas, um 1935

Nachdem die Produktion im Jahr 1938 ihren Höhepunkt erreichte, kam es im folgenden Jahr zu einer unerwarteten Unterbrechung des Betriebs von Atlas: Das Werk musste auf behördliche Anordnung die Zementherstellung ruhen lassen.¹⁵⁹ Vermutlich hing diese mit der bereits erwähnten Reaktivierung des Flugplatzes und einer Verfügung von Hermann Göring zusammen, die für die „volle militärische Flugsicherheit“ erlassen wurde.¹⁶⁰ Wie bereits oben beschrieben, verursachte die Rauch- und Staubbelastung durch den Steinbruchbetrieb sowie die Zementproduktion immer wieder Konflikte rund um den Flugplatz. Nach dem Ausbruch des Kriegs wurde der Ruhezustand des Werks in eine Stilllegung umgewandelt.¹⁶¹ Im einschlägigen Beschluss am 7. Mai 1940

wurde die Entscheidung folgendermaßen begründet: „Der Mangel an Fach- und Hilfsarbeitern für die mittelbare und unmittelbare Wehrmachtsfertigung zwingt dazu, daß Betriebe mit nicht kriegswichtiger Fertigung zunächst stillgelegt werden müssen. Auf Vorschlag der verschiedenen Stellen mußte nach eingehender Prüfung auch Ihr Betrieb von dieser harten Maßnahme betroffen werden. Es herrscht hier volles Verständnis für die einschneidende Wirkung dieses Bescheides, aber das Erfordernis der Stunde verlangt gebieterisch diese Maßnahme und es muß im Interesse der Reichsverteidigung erwartet werden, daß auch Sie dieser Maßnahme volles Verständnis entgegen bringen.“¹⁶² Auch wenn hier als Erklärung die Einberufung der wehrfähigen Männer



Zeichnung des Werks um 1950. Die Darstellung spiegelt den Zustand vor der Stilllegung im Zweiten Weltkrieg wider.

vorgeführt wird, dürfte der tatsächliche Grund weiterhin der störungsfreie Betrieb des Flugplatzes gewesen sein. Die Zementindustrie galt nämlich als einer der kriegswichtigen Industriezweige und laut einer Verordnung von 1938 hätte man von den Zementwerken die Arbeiter weder versetzen noch abziehen dürfen: „Die Aufgaben, die unter die Verordnung fallen, werden in erster Linie auf den Gebieten der Bauwirtschaft und der Eisen- und Metallwirtschaft liegen. [...] Es dürfen selbstverständlich keine Arbeitskräfte aus Betrieben oder Verwaltungen herausgezogen werden, deren Aufgaben selbst besonders bedeutsam und unaufschiebbar sind. Ebensovienig dürfen sie aus Betrieben verpflichtet werden, deren Produktion (Zement, Eisen, Kohle) die Grundlage für die Erfüllung der Aufgaben der erstgenannten Betriebe bildet.“¹⁶³ Da im Fall von Atlas ein Interessenkonflikt vorlag, wurde erwogen, welches das stärkere

Bedürfnis war – der störungsfreie Betrieb des Flugplatzes gewann. Die Stilllegung wurde am 1. Juni 1940 durchgeführt, jedoch mit einer Gewährung der Einsatzbereitschaft des Werks. Der Betriebsleiter blieb mit sechs Männern vor Ort, um eine eventuelle Wiederinbetriebnahme rasch durchführen zu können. Auf dem Dachgiebel des Silos wurden Hindernisleuchten angebracht, um das Fluggelände zu sichern. Die Klinkerhalle wurde vom Fliegerhorst als Kistenlager benutzt. Gegen diese Maßnahmen konnte man sich nicht wehren, es handelte sich dabei um ein unbegrenztes Recht des Reiches. Die Anneliese erhielt lediglich eine jährliche Entschädigung von 3 RM (!) ab dem 15. März 1940.¹⁶⁴

Inzwischen lief die Umorganisation der gesamten Zementindustrie weiter. 1940 wurde der Deutsche Zementverband gegründet, in den

alle Zementhersteller eintreten mussten. Die Gesellschafter stellten ihre gesamte Erzeugung an Zement und zementähnlichen Bindemitteln zum Verkauf zur Verfügung und sie wurden außerdem verpflichtet, das selbständige Anbieten und Verkaufen ihrer Erzeugnisse zu unterlassen. Diese Zwangskartellierung betraf auch die Anneliese und ihre Werke. Parallel dazu wurde die Westzement GmbH aufgelöst und stattdessen eine Verkaufsorganisation, die Zementverkaufsstelle Westfalen GmbH mit Sitz in Bochum, am 1.1.1942 gegründet.¹⁶⁵ Ein Jahr später wurde das ganze System nochmal geändert und der westfälische Raum der Zementgemeinschaft Nordwest GmbH zugeordnet. Auch wenn nicht alle Werke in die GmbH eintreten mussten, wurden trotzdem sämtliche Zementhersteller verpflichtet, ihre Baustoffe in der gleichen Weise durch die Verkaufsorganisation abzusetzen. Ziel der neuen Struktur war es, den Zementbedarf in diesem Gebiet entsprechend den Bestimmungen eines Kontingentierungskodexes nach volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten mit möglichst geringen Transportkosten und ohne jeglichen privatwirtschaftlichen oder Absatzinteressen zu decken. Obwohl die Produktion im Werk Atlas schon seit drei Jahren ruhte, wurde es ebenfalls der GmbH zugeordnet.¹⁶⁶

Wegen der immer chaotischeren Lage der Wirtschaft und der Versorgung konnte sich jedoch auch diese neue Struktur nicht lange halten. Bereits nach einigen Monaten wurde der Kontingentierungskodex außer Kraft gesetzt, weil angeblich viele Werke die Produktion wegen der Ausgleichszahlungen drosseln und sich „von ihrer vollen Leistungsentfaltung abhalten“ mussten.¹⁶⁷ In Wirklichkeit war die Erfüllung der Quoten für die meisten Werke kaum möglich. Auch im Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG wurde für das Jahr 1942 festgehalten: „Infolge der Kriegsverhältnisse hat sich unser Absatz weiter verringert. Ein Teil unserer Betriebe ruhte bzw. arbeitete

stark eingeschränkt.“¹⁶⁸ Im Jahr 1943 wurde im Werk Atlas wieder Zement als Rüstungsauftrag für die besondere Ausstattung der Waffen-SS im Winter produziert, aber nur 60 t monatlich und auch nur in den Nachtstunden.¹⁶⁹ Ein Jahr später konnte man die katastrophale Lage der Werke nicht mehr verbergen: „Die im 6. Kriegsjahre naturgemäß auftretenden allgemein bekannten Erschwernisse machte sich auch in unseren Betrieben bemerkbar. Es erübrigt sich, Näheres darüber zu sagen“ – steht im Geschäftsbericht von 1944.¹⁷⁰

Als sich im letzten Kriegsjahr die Deutschen immer mehr ins eigene Land zurückziehen mussten, wurden auch immer mehr Anlagen vom Atlas-Werk durch den Reichsfiskus in Anspruch genommen. Im Januar musste es gegen eine monatliche Miete von 96 RM einen Raum von ca. 250 m² zur Einlagerung von Geräten und das Freigelände von ca. 4.600 m² als Lagerplatz zur Verfügung stellen.¹⁷¹ Vermutlich produzierte das Werk zu dieser Zeit keinen Zement mehr, da im Vertrag das Folgende stand: „Sollte das Reichswirtschaftsministerium oder Rüstungskommando das Werk »Atlas« in Betrieb nehmen, wird der gemietete Raum und Platz vom Mieter geräumt.“¹⁷² Dass das Werk Atlas als Lagerplatz für Kriegsgeräte genutzt wurde, bestimmte auch sein Schicksal in den letzten Kriegswochen. Durch mehrere Luftangriffe erhielt es mehr als 120 Bombentreffer.¹⁷³ Die meisten Anlagen, darunter auch die Gleisanlagen und die Schachtöfen, wurden stark beschädigt oder sogar komplett zerstört. Dächer, Fenster, Türen wurden zertrümmert, Mauern demoliert. Das Verwaltungsgebäude wurde komplett verwüstet, sämtliche Hochspannungsschalter, viele Leitungen und Lichtanlagen waren nicht mehr brauchbar. Fast alle Möbel, darunter auch Laboreinrichtungen, mussten entsorgt werden. Die Schäden betrugen mehr als 150.000 RM und konnten erst zwei Jahre nach dem Kriegsende behoben werden.¹⁷⁴

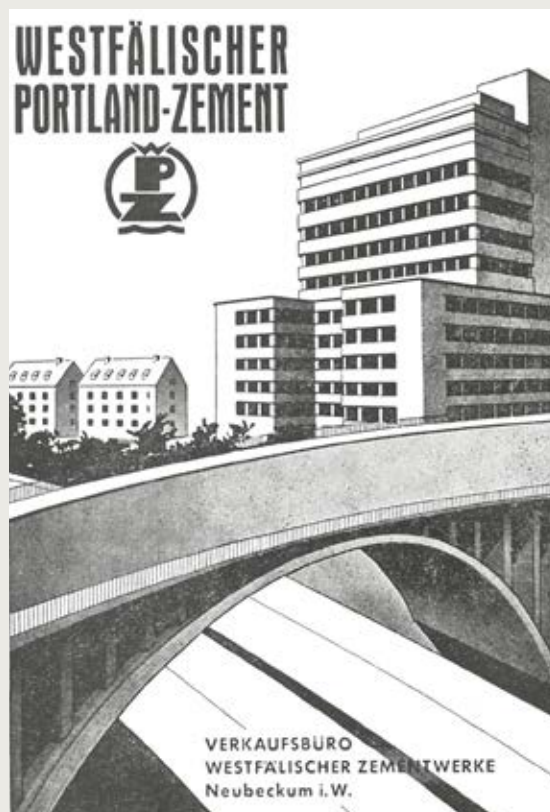
Die Nachkriegszeit

Der Wiederaufbau und die Wiederinbetriebnahme

Nach dem Einmarsch der Alliierten ruhte zunächst das gesamte deutsche Wirtschafts- und Verkehrsleben. Die Aufteilung des ehemaligen Deutschen Reiches in verschiedene Besatzungszonen sowie der Mangel an Rohmaterialien, insbesondere an Kohle, bereiteten große Schwierigkeiten in der Zementindustrie. Das Kartellsystem wurde aufgelöst, die Zementgemeinschaft Nordrhein-Westfalen befand sich dementsprechend ab dem 31.12.1945 in Liquidation. Ab dem 1. Januar 1946 wurde sie durch das Verkaufsbüro Westfälischer Zementwerke mit Sitz in Neubeckum als Auftragsannahme- und Verrechnungsstelle ersetzt.¹⁷⁵

Die Gesellschaft wurde mit dem ausschließlichen Vertrieb der Zementprodukte beauftragt. Die Hersteller hatten wieder eine Andienungspflicht und verzichteten somit auf den Eigenverkauf.

Das Verkaufsbüro legte einheitliche Preise fest. Die Nettoerlöse aller Gesellschafter wurden am Jahresende ausgeglichen, das Verkaufsbüro überwies jedem Anbieter den gleichen Nettoerlös je verkaufter Mengeneinheit. Alle west-



Werbeblatt des Verkaufsbüros Westfälischer Zementwerke, 1952



Gichtbühne der Schachtöfen, um 1960

fälischen Zementhersteller waren Mitglieder in diesem Verein, nur zwei Unternehmen in Erwitte und eins in Ahlen blieben freie Werke.¹⁷⁶

Die folgenden beiden Jahre brachten keine Erleichterung für das Wirtschaftsleben, die Schwierigkeiten steigerten sich sogar: Es fehlte an Kohle oder sie war von minderwertiger Qualität. Der Stromverbrauch wurde reguliert und war stark eingeschränkt bis zur völligen Abschaltung, Ersatzteile waren schwer zu beschaffen. Die Lieferung von Brennstoffen, Maschinenteilen und der Versand von Zement war durch die zerstörte Infrastruktur und den Mangel an Transportmitteln äußerst problematisch. Von der Bahn musste man auf Lastwagen umdisponieren, die aber ebenfalls unter Reifen- und Ersatzteilmangel litten. Die Beschäftigten bei den Anneliese-Zementwerken waren teilweise unterernährt sowie physisch und psychisch erschöpft, wodurch ihre Arbeitsfähigkeit stark eingeschränkt war.¹⁷⁷

Unter diesen Umständen war es fast ein Wunder, dass die erheblichen Schäden im Werk Atlas innerhalb von zwei Jahren so weit

repariert werden konnten, dass die Produktion am 25. August 1947 wieder anlief. Die beschädigten Schachtöfen wurden nicht nur instandgesetzt, sondern auch modernisiert und mit einer Granulierungstrommel versehen.¹⁷⁸ Der Anfang der Produktion erwies sich jedoch wegen der unregelmäßigen Lieferung und schlechteren Qualität der Kohle als schwierig. Auch die sonstigen betriebsnotwendigen Materialien wurden immer knapper, deren Nachschub ständig teurer, die Lieferung kompliziert oder sogar unmöglich. Die Stromversorgung – zumindest für die Anneliese-Werke – wurde streng durch eine stundenweise Vorschrift für den Verbrauch kontrolliert.¹⁷⁹

Die Jahre des Wirtschaftswunders

Drei Jahre nach dem Krieg löste die Deutsche Mark die bisherigen Währungen Renten- und Reichsmark ab. Parallel dazu wurde die Zwangsbewirtschaftung beendet, was eine erhebliche Erleichterung für das Geschäftsleben bedeutete. Auch für die Anneliese-Zementwerke war es wieder möglich, Materialien für die Wartung und Investitionen zu beschaffen. In Paderborn wurde daraufhin zunächst das im Krieg völlig zerstörte Verwaltungsgebäude wiederaufgebaut und danach das Anschlussgleis instandgesetzt. Der Mutterkonzern konnte wieder eine kleine Dividende von 4 % ausschütten.¹⁸⁰

Der erfreuliche Aufwärtstrend nach der Währungsreform wurde nur in den Jahren 1950 und 1951 durch die Koreakrise leicht gebremst. Wegen des Kriegs mussten Brennstoffe und Betriebsmaterialien zu den Industriezweigen, die das Kriegsgebiet belieferten, umgelenkt werden. Die Zementwerke bekamen dementsprechend erneut Kohle von schlechter Qualität und auch davon nicht immer genug. Die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG war deswegen gezwungen, andere minderwertige bzw. Abfallbrennstoffe zuzukaufen.¹⁸¹

Vom Export der Rüstungsgüter profitierte die deutsche Wirtschaft jedoch erheblich, man sprach von einem Korea-Boom, was sich letztendlich auch auf die Bauwirtschaft positiv auswirkte.¹⁸² Gleichzeitig beschloss die Regierung ein Konjunkturpaket, das vor allem den Wiederaufbau zerstörter Infrastruktur und Wohnräume im Mittelpunkt hatte. Dadurch erzielten die deutschen Zementhersteller jedes Jahr mehr Gewinn. Auch bei der Anneliese stieg die Dividende kontinuierlich steil nach oben. Von einem Teil des Profits ließ das Unternehmen Wohnhäuser für Werksangehörige u. a. in Paderborn, in der Pankratiusstraße, errichten. Im Werk Atlas



Die Werkseinfahrt um 1955. Im Hintergrund der im Jahr 1953 errichtete Kamin für die Entstaubung der Schachtöfen

konnten auch die letzten Kriegsschäden endlich behoben werden, darunter am hölzernen Dach des Ofenhauses, das durch eine komplette neue Stahlbetonkonstruktion ersetzt wurde. Da nach dem Krieg die Stadt sich nach Süden, das heißt Richtung Zementwerke, deutlich ausdehnte, musste auch das Problem der Entstaubung gelöst werden, da der südliche Stadtteil immer wieder mit den Emissionen kämpfen musste. Das Werk baute 1953/1954 einen 70 m hohen Kamin für alle Schachtöfen zusammen, der lange das Wahrzeichen der Anlage blieb.¹⁸³



Aushub der Fundamente eines neuen Silos, um 1960

Obwohl sich das Konjunkturpaket auf die deutsche Zementindustrie – wie gesagt – sehr positiv auswirkte, erkannte man bereits zu dieser Zeit die Gefahr der Dichte der Zementwerke in Westfalen. Die Fabriken waren gerade gut ausgelastet, aber im Geschäftsbericht der Anneliese schrieb man: „Da für normale Zeiten eine erhebliche Überkapazität in der Zementindustrie vorhanden ist, unterlassen wir vorläufig weitere Ausweitungen unserer Betriebe und konzentrieren wir uns auf die Rationalisierung der Werke.“¹⁸⁴ In Paderborn fand tatsächlich nur die Reparatur des Anschlussgleises statt, das erneut in einem so schlechten Zustand war, dass die Bundesbahn mit der Sperrung drohte.¹⁸⁵

Um auf Krisenzeiten vorbereitet zu sein, versuchte die Anneliese, mit ihren Lieferungen in weit entfernte Gebiete einzudringen, was aber hohe Frachtkosten und dadurch einen niedrigeren Erlös erbrachte. Ein Teil der Erzeugnisse ging ins Ausland, diese Exportmenge schwankte jedoch von Jahr zu Jahr sehr stark und war durch neue Zementwerke vor allem in den Ostblockländern oft negativ beeinflusst. Das Werk Atlas lieferte zu dieser Zeit besonders in den Kasseler, Marburger und Berliner Raum, aber ab und zu auch ins Ausland, etwa nach Schottland.¹⁸⁶

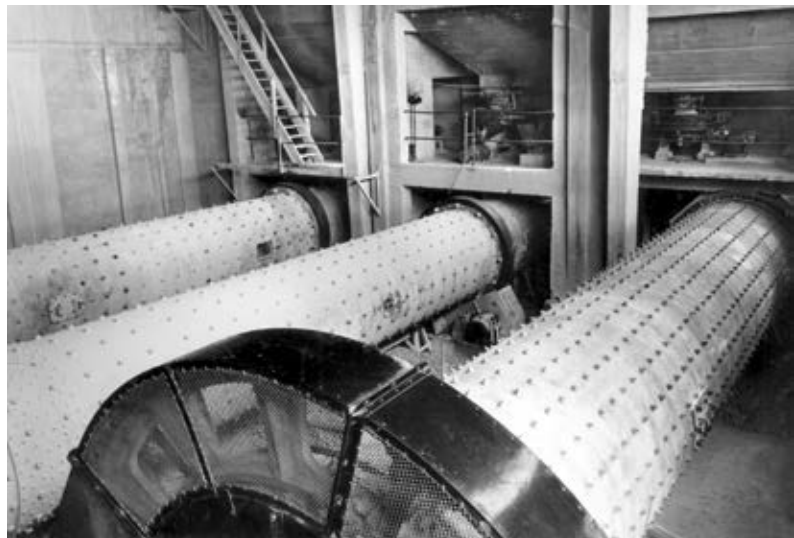
Im Jahr 1956 leitete die Regierung einige Maßnahmen gegen die „Überhitzung der Baukonjunktur“ an, die zu einer spürbaren Abschwächung im Absatz führten. Diese wirkten sich auch auf das Folgejahr aus, der Inlandversand schrumpfte bei den Anneliese-Werken um fast 10 %. Nur die Zementpreiserhöhung um 3 DM konnte den Verlust einigermaßen mindern. Das Jahr 1958 brachte noch schlechtere Zahlen, der Absatz der Werke ging nochmal um 18 % zurück, der Export um 38 %. Erst Richtung Jahresende konnte der Verlust durch eine starke Belegung des Inlandmarktes aufgefangen werden.¹⁸⁷

Inzwischen liefen die Rationalisierungsmaßnahmen in den Werken weiter. In Paderborn wurde der Steinbruchbetrieb modernisiert und in den Schachtöfen 2 und 3 ein Versuch mit Petrolkoks als Brennstoff durchgeführt. Auch ein neues Labor wurde eingerichtet sowie zwei Rohmehl- und drei Zementsilos errichtet.¹⁸⁸ Durch diese Investitionen konnte die Anneliese die Herstellungskosten trotz Lohnerhöhung senken.¹⁸⁹

Im selben Jahr wurde ein Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen verabschiedet, was eine wichtige Auswirkung auf das Verkaufsbüro Westfälischer Zementwerke hatte. Die bestehenden Kartelle durften nur nach



Werksansicht vom Steinbruch her, um 1960



Die drei Zementmühlen, um 1960

einem genehmigten Antrag als Rationalisierungskartelle weiterhin tätig bleiben. Das Verkaufsbüro beantragte am 28. Juni 1958 die Fortführung der Gesellschaft mit der Begründung, dass die wettbewerbsbeschränkenden Absprachen der Rationalisierung der Zementherstellung und dem Vertrieb der Produkte dienen.¹⁹⁰ Den westfälischen Werken war klar, dass die Situation ohne eine Regulierung der Produktion und des Verkaufs in einem Preiskampf enden würde.

Obwohl das Jahr 1959 durch einen starken Aufwärtstrend im Baumarkt positiv geprägt war, musste das Werk Paderborn einen herben Schlag verkraften. Die RWE/Preußen Elektra plante eine Hochspannungsfreileitung nördlich des Werks, wofür die Grundstücke enteignet werden mussten. Durch den Bau der Leitungen entfiel ein wichtiges Abbaugelände für das Atlas-Werk, das deswegen seine Steingewinnung diesmal vom Norden nach Osten verlegen musste. Das Werk versuchte, durch Geländetausch Ersatzgrundstücke auf dem ehemaligen Flugplatzgelände zu bekommen, scheiterte jedoch bei diesem Vorhaben, da das Gebiet offiziell weiterhin für militärische Pläne vorbehalten war. Da im östlichen Abbaugelände der Kalziumkarbonat-Gehalt niedriger war als auf dem enteigneten nördlichen Gelände, musste das Werk von nun an Rohkalkstein aus Warstein für die Zementproduktion beziehen.¹⁹¹

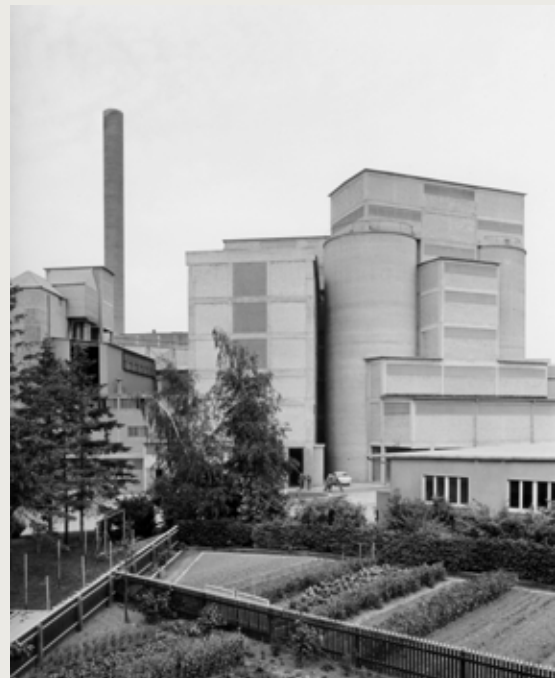
Zu dieser Zeit gewann Atlas das Rohmaterial durch Sprengungen mit Donarit im Großbohrlochverfahren mit Millisekundenzündern. Die

Elektro- und Dieselsbagger luden die Steine auf Skw, die sie ins Werk transportierten. Die Kalksteinstücke wurden dort mit einem Einwellenhammerbrecher zerkleinert und in den Schotter-silos gelagert. Der Schotter wurde in zwei kohlebeheizten Trockentrommeln getrocknet und in zwei Hammer-Feinbrechern weiter zerkleinert. Von hier ging der Schotter durch einen Zwischenbunker in die Dreikammer-Verbund-Rohmühlen, die das Material feinmahlten. Das Rohmehl wurde in vier Silos gelagert, die pneumatisch entleert werden konnten. Von hier gelangte es durch eine elektronische Dosierbandwaage in die Granuliertrommel, wo davon, unter Zugabe von Wasser, Kugeln geformt wurden. Die Kugeln wurden mithilfe von Transportbändern in die acht automatischen Hochleistungsschachtöfen befördert, die bei etwa 1.450 Grad Celsius die Klinker brannten. Diese gingen über einen Drehrostkühler in einen Auffangbunker und wurden danach in die Klinkerhalle transportiert. Von hier brachte sie ein Drei-Motoren-Greiferlaufkran in die Mühlenbunker. Zusammen mit Gips und Schlacke wurden sie in drei Zweikammer-Verbundmühlen zu verschiedenen Zementsorten vermahlen, die in fünf Zementsilos gelagert wurden. Diese konnten wiederum pneumatisch entleert werden und der Zement gelangte über Luftförderrinnen und Becherwerke in die zwei Ventilsack-Packmaschinen, die stündlich 1.000 bzw. 1.500 Säcke füllen konnten. Für die lose Verladung wurde ebenfalls pneumatische Beschickung eingesetzt.¹⁹²

Investitionen und Kapazitätserweiterungen

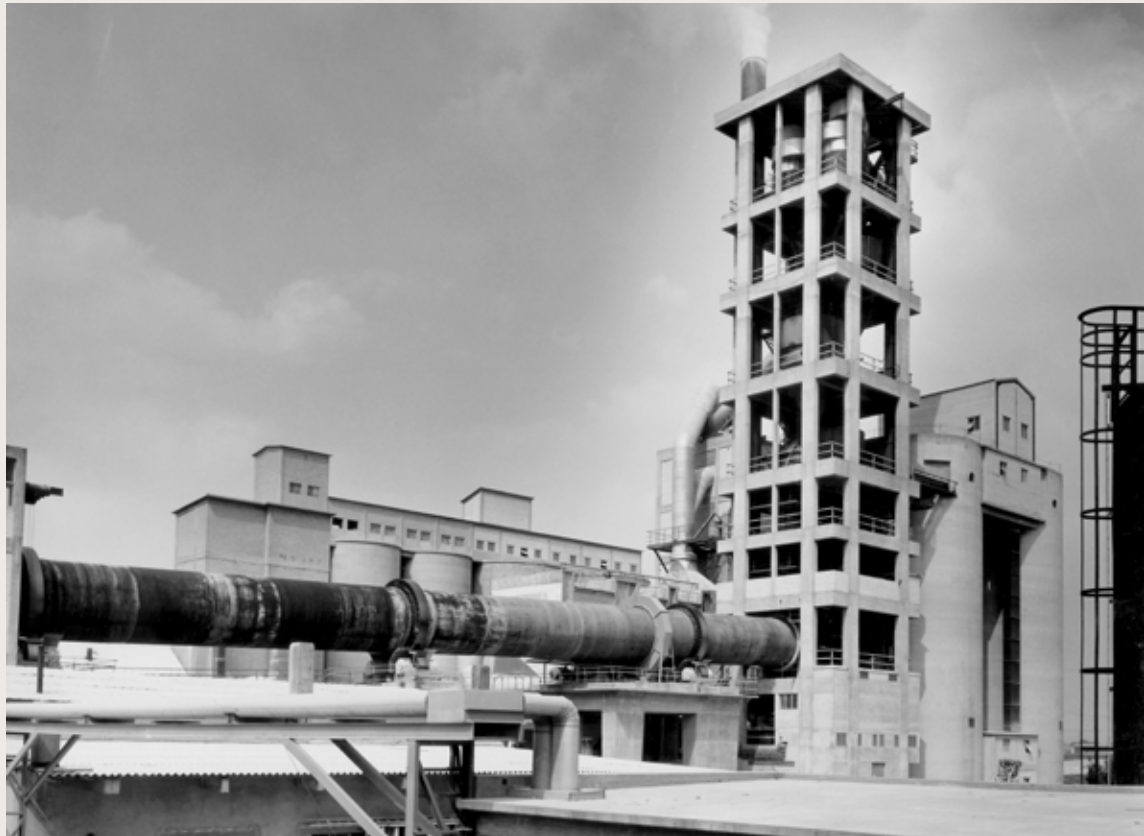
Die 1960er-Jahre starteten positiv für den Konzern. Die Versandzahlen gingen steil aufwärts und die Bilanz fiel jährlich trotz Kostensteigerung, Arbeitszeitkürzung sowie Lohn- und Gehaltserhöhungen positiv aus. Man konnte jedoch die immer dichter werdenden dunklen Wolken am Horizont nicht übersehen. Der Kartellantrag der rheinisch-westfälischen Zementindustrie wurde trotz großer Erwartungen im November 1962 durch das Bundeskartellamt in Berlin abgelehnt, mit der Begründung, dass „es sich beim Kartellvertrag nicht um ein Rationalisierungs-, sondern in Wahrheit um ein Preiskartell handelt“. Das Verkaufsbüro musste entweder aufgelöst oder in eine kartellfreie Verkaufsgemeinschaft umgewandelt werden. Die Ablehnung des Antrags betraf nicht nur den westfälischen Raum, ähnlich ging es auch den anderen Verkaufsgebieten, etwa Süddeutschland oder Niedersachsen. Bis zur rechtskräftigen Entscheidung durfte jedoch das Verkaufsbüro Westfälischer Zementwerke weiterarbeiten. Gleichzeitig zu diesem Beschluss wurde bekanntgegeben, dass die Beträge für Baumaßnahmen im Bundesetat um 20 % gekürzt würden, was einen Baustopp erwarten ließ. Die Zukunft war ungewiss.¹⁹³

Damit das Atlas-Werk trotz trüber Aussichten wettbewerbsfähig bleiben würde, investierte die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG in verschiedene Anlagen. Das Werk erhielt 1961 zwei neue Schottersilos und im darauffolgenden Jahr wurden die alten Silos aufgestockt. Parallel dazu wurde ein weiterer Schachtofen errichtet, und im Jahr 1963 die Klinkerhalle auf ein Fassungsvermögen von ca. 21.000 t erweitert. All diese Investitionen zielten auf die Möglichkeit einer kontinuierlichen Zementproduktion.¹⁹⁴ Nachdem um die Mitte



Das Werk Atlas mit den neuen Zementsilos, um 1965

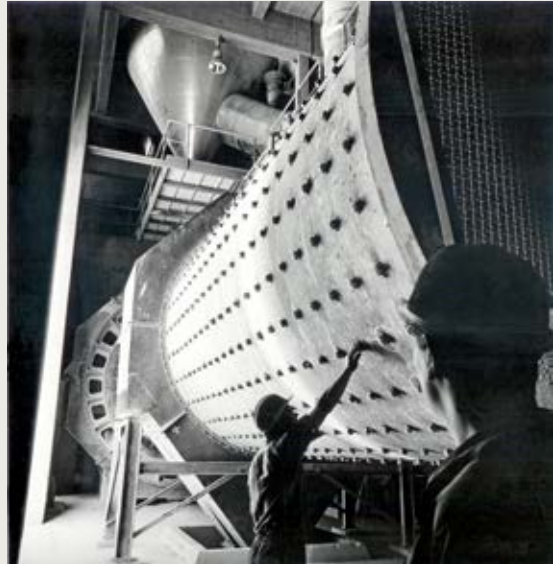
der 1960er-Jahre die Verladung des losen Zements deutlich zugenommen hatte, wurde auch in die Packerei investiert. Zwei neue Zementsilos von je 1.500 t wurden mit einer neuen Verladeanlage einschließlich einer 20 m Tandem-Brückenwaage errichtet, um die Beladung von losem Zement an die neuen, erhöhten Bedürfnisse anzupassen. Die alte Anlage wurde danach stillgelegt und als Reserve beibehalten.¹⁹⁵ Kurz darauf erhielt das Werk in Paderborn eine neue Zementmahanlage. Die drei alten Mühlen wurden stillgelegt und wiederum noch als Reserve behalten.¹⁹⁶ In kurzem Abstand folgten zudem eine Rohmehlanlage sowie neue Rohmehl- und Schottersilos als Teil der Modernisierung der Ofentechnologie.¹⁹⁷



Der Drehofen mit dem Wärmetauscharturm, um 1968

Die größte Investition und Modernisierung erfolgte schließlich im Jahr 1966, als ein Humboldt-Drehofen mit Wärmetauscher und Fullerkühler mit einer Leistung von 1.000 t/h errichtet wurde. Dieser löste die sechs noch arbeitenden Schachttöfen ab. Zur Ofenanlage gehörte auch eine im Verbund arbeitende Rohmehl-Mahltröpfungsanlage.¹⁹⁸

Der Bau des neuen Ofens lag im deutschlandweiten Trend von Kapazitätserweiterungen. Während des Baubooms hatten die Zementwerke etwa 15 Jahre lang einen guten Umsatz erwirtschaften können. Deshalb investierten sie nacheinander in größere und effizientere Öfen. Im westfälischen Raum barg diese Kapazitätserweiterung jedoch wegen der großen Dichte der Betriebe (25 Unternehmen mit 32 Werken) ein hohes Risiko und eine große Gefahr bei schlechterer Zementnachfrage.¹⁹⁹ Außerdem wurden auch in Süddeutschland ähnliche Produktionserweiterungen durchgeführt, so dass die westfälischen Werke ihre Produkte immer weniger nach Süden absetzen konnten. Die Zementpreise blieben seit 1952 unverändert, während die Löhne und Gehälter immer wieder erhöht wurden.²⁰⁰ Alles tickte wie eine Zeitbombe, die dann im Jahr 1967 tatsächlich explodierte.



Die neue Zementmühle, um 1965

Die westfälischen Zementkriege

Der erste westfälische Zementkrieg

Der erste westfälische Zementkrieg war ein erbitterter und ruinöser Preiskampf unter den westfälischen Zementherstellern zwischen November 1967 und Sommer 1970. Nachdem der Antrag von 1962 für Weiterführung des Verkaufsbüros als Rationalisierungskartell schließlich abgelehnt wurde, durfte das Verkaufsbüro seine Tätigkeit bis zum 30. September 1967 weiterführen, ehe es aufgelöst wurde. Im Oktober 1967 gründeten die bisherigen Mitglieder die Zementagentur Westfalen. Bei dieser gab es keine ausschließliche Andienungspflicht, keine einheitlichen Listenpreise, die Hersteller und die Abnehmer der Zementprodukte hatten die freie Wahl. Diese grundsätzliche Änderung der Bedingungen bedeutete das Ende des wirtschaftsfriedlichen Verhaltens der Zementhersteller und machte die Organisation praktisch überflüssig. Die Zementagentur wurde bereits Mitte November 1967, sechs Wochen nach ihrer Gründung, aufgekündigt und zum Jahresende aufgelöst. Ab diesem Zeitpunkt verkaufte jeder Hersteller seine Produkte selbst.²⁰¹

Aber das war nicht der einzige Grund für den Ausbruch des Kampfs. Nach guten Gewinnen in den Jahren des „Wirtschaftswunders“ war es Mitte der 1960er-Jahre Zeit, die Ofenanlagen zu modernisieren, was zu einer erheblichen Kapazitätserweiterung führte. Wie auch beispielsweise im Atlas entstanden neue Drehofenan-



Logo des Verkaufsbüros Westfälischer Zementwerke, um 1950. Seine Tätigkeit endete 1967.

lagen mit hohen Investitionskosten, die oft zu einer hohen Verschuldung der Unternehmen führten. Gleichzeitig endete aber die Periode der umsatzstarken Jahre um 1966/1967. Der Zementabsatz sank infolge eines konjunkturellen Einbruchs um 9 %. Diese Krisensituation traf die westfälischen Zementhersteller aufgrund



Werksansicht, um 1970

ihrer individuellen Voraussetzungen unterschiedlich hart. Die frisch modernisierten Werke hatten eine erweiterte Kapazität, niedrigere Herstellungskosten und hohe Schulden. Um diese abzubezahlen, wollten sie ihre Produkte in großer Menge wortwörtlich um jeden Preis verkaufen. Die Werke mit alter Ofentechnologie hatten zwar finanzielle Reserven, ihre Herstellungskosten waren jedoch deutlich höher.²⁰²

Als die Zementagentur Westfalen aufgelöst wurde, entbrannte Ende 1967 sofort ein ruinöser Kampf mit zerrütteten Marktverhältnissen. Die Preise sanken in großen Schritten innerhalb kürzester Zeit. Bereits im ersten Jahr gingen die Umsatzerlöse pro Tonne Zement um 14 DM zurück.²⁰³ Die eingeführten Sonderrabatte verschärften die Situation zusätzlich, wodurch der Preiskampf eskalierte. Im Frühjahr 1968 sanken die Nettoerlöse einiger Werke unter die Selbst- bzw. Vollkosten und einige Monate später auch unter die Herstellungskosten. Ab dem Sommer 1968 wiesen viele Unternehmen nicht nur Verluste, sondern auch negative Cashflows auf, das heißt die Ausgaben überstiegen die Einnahmen. Der Preis lag an seinem Tiefpunkt auf einem für die meisten Hersteller unmittelbar existenzbedrohenden Erlösniveau und verharrte hier etwa ein halbes Jahr.²⁰⁴

Auch wenn die Anneliese 1968 noch 10 % mehr Zement versenden konnte als im Vorjahr, war die Perspektive klar: Man brauchte Kostensenkung, Beschränkung von Investitionen und eine breitere Aufstellung der Produktpalette, um das Unternehmen durch die Krise führen zu können. Der Konzern versuchte, die Produktion möglichst rationell zwischen ihrer Werksgruppe in Ennigerloh und dem Atlas in Paderborn zu verteilen.²⁰⁵

Die Zementindustrie ergriff mehrere Initiativen zur Beendigung oder zumindest zur Begrenzung des Preiskampfs. Anstelle der Zementagentur Westfalen wurde am 1. Januar 1968 das Westfälische Zementkontor gegründet. Dieses sollte den Kampf durch Quoten- und Preisvereinbarungen eindämmen. Da aber nicht alle Unternehmen beigetreten waren und einige wie etwa die Zementvertrieb GmbH in Erwitte sogar ihre eigene Agentur gründeten, half diese Initiative kaum.²⁰⁶

Auf ähnliche Weise scheiterte auch die Tätigkeit der Höxberg Arbeitsgemeinschaft Westfälischer Zementwerke GmbH & Co. KG, die am 9. August 1968 aus einer Initiative des Bundesverbands der Deutschen Zementindustrie mit 15 Zementherstellern, darunter der Anneliese Portland-



Werksansicht vom Südosten aus dem Jahr 1979. Die Umgehungsstraße und die Stromleitungen zum Umspannwerk im Hintergrund setzten eine Grenze zur Werksenerweiterung nach Norden.

Cement- und Wasserkalkwerke AG, entstand.²⁰⁷ Ziel des Unternehmens war – laut Gesellschaftsvertrag – „der Ankauf und Stilllegung von Zementwerken zum Zwecke einer Strukturverbesserung der westfälischen Zementindustrie. Die Aktionsgemeinschaft ist somit eine Notgemeinschaft.“²⁰⁸ Geplant wurde der Erwerb von fünf Fabriken, was insgesamt ca. 900.000 t weniger Erzeugung bedeutet hätte. Zwei Werke in Geseke, Westfalen und Fortuna, wurden tatsächlich schnell gekauft und außer Betrieb gesetzt. Die durch den Aufkauf frei gewordenen Marktanteile teilte die Arbeitsgemeinschaft auf die Gesellschafter auf. Der Aufkauf führte jedoch zur finanziellen Schwächung der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft im Kampf gegen die nicht beigetretenen Anbieter, so dass die GmbH sich bald darauf auflöste. Inzwischen lief der Preiskampf weiter und 1969 erreichte der Nettoerlös pro t Zement 23,5 DM, während dieser zwei Jahre zuvor noch bei 44 DM lag.²⁰⁹

Zu diesem Zeitpunkt schaltete sich sogar das Bundeswirtschaftsministerium in die Krise ein. Im Frühjahr 1969 erklärte es sich zu einer übergangsweisen Duldung eines Kartells bereit, unter der Bedingung, dass bei den westfälischen Werken Kapazitäten in Höhe von 1 bis 2 Mio. t Zement während der Laufzeit des Kartells still-

gelegt würden. Der Minister forderte einen detaillierten und nachprüfbaren Plan über den Kapazitätsabbau. Und genau an diesem Punkt scheiterte wieder die ganze Bemühung: Auf diesen Plan konnte sich die westfälische Zementindustrie nicht einmal annäherungsweise einigen.²¹⁰

Das Werk Atlas kämpfte nicht nur mit den tiefen Preisen und schwindenden Erlösen. Viele Arbeiter beklagten sich über zu niedrige Löhne und wollten das Werk verlassen, um z. B. zur Bundesbahn zu wechseln. Die Lage wurde so angespannt, dass der Anneliese-Vorstand eine extra „Atlaszulage“ für die Beschäftigten im Werk gewährte.²¹¹

Ein weiteres Problem bedeutete die geplante Umgehungsstraße, die südlich der Stadt, das heißt zwischen Werk und Wohngebiet, geplant wurde. Gegen die Enteignungen der benötigten Grundstücke konnte das Werk sich nicht wehren, es verlor dabei weitere Teile seines nördlichen Kalksteinvorkommens (ein Teil ging – wie oben beschrieben – wegen der Stromleitungen verloren). Auch südlich der Umgehungsstraße wurde die Rohmaterialgewinnung untersagt, um den Verkehr und die Infrastruktur nicht zu gefährden. Die Gesamtsituation bedrohte die

Existenz des Werks. Es begann eine lange und zähe Verhandlung, an deren Ende die Anneliese doch 15 ha Gelände südlich des Werks als Tausch für die abgegebenen Grundstücke bekam.²¹²

Für das Jahr 1969 konnte die Anneliese keine Investitionen in den Werken genehmigen, die Reserven waren schon aufgezehrt.²¹³ Es mussten Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Durch die Erweiterung der Verkaufspalette hoffte man, ein wenig mehr Marktanteil zu gewinnen. Die Herstellung von PM-Binder wurde aufgenommen, das Werk Atlas beantragte die Reaktivierung von vier Schachtföfen zur Herstellung von Kalk, damit man die Vorfrachten aus Ennigerloh für bestimmte Lieferungen sparen konnte.²¹⁴



Das neue Sozialgebäude und der Wärmetauscherturm, 1972

Am Ende des Jahres zeichnete sich die Entspannung des Zementkriegs ab, eine leichte Umkehr des Abwärtstrends war zu spüren. Grund dafür war einerseits eine wieder anziehende Nachfrage nach Zement, andererseits eine Krisensitzung der westfälischen Anbieter im Februar 1969, die auf Initiative der Dyckerhoff AG einberufen wurde und bei der nur ein Unternehmen fehlte. Die Anwesenden einigten sich darauf, die Sonderrabatte abzubauen und die Preise in zwei Schritten auf 28 DM und

später auf 30 bis 33 DM zu erhöhen. Kurz drauf stiegen die Nettoerlöse tatsächlich an, so dass Anfang 1970 der Preis das Niveau der Herstellungskosten und im Laufe des Jahres das der Selbstkosten wieder erreichte.²¹⁵

Der Zementkrieg endete jedoch für viele Werke mit der Stilllegung oder mit der Übernahme durch größere Unternehmen. Diese „Strukturbereinigung“ war für ganz Westfalen charakteristisch. Mehr als die Hälfte der Anbieter verlor die Selbstständigkeit. Der erste westfälische Zementkrieg bewies in einer negativen Art und Weise die preisregulierende und marktausgleichende Wirkung der bislang genehmigten Kartelle. Schon als 1933 die Auflösung der Syndikate drohte, war neben einem „Kampf aller gegen alle“ auch der einhergehende „Bereinigungsprozess“ prognostiziert worden, mit einem Resultat von „trustartigen Gebilden“, die die kleineren Hersteller übernehmen würden.²¹⁶ Etwa 30 Jahre später, während des Zementkriegs, beschrieb die Anneliese denselben Trend in ihrem Geschäftsbericht von 1968: „Die erkennbare technologische Entwicklung führt wettbewerbsbedingt zum Anstreben optimaler Kostendegression und verlangt in der Zukunft zwangsläufig größere Produktionseinheiten. Sie sind erreichbar durch kooperativen Zusammenschluss von wettbewerbsfähigen Einzelunternehmen gleicher Standortlage mit dem Effekt der Reduzierung der Zahl der Anbieter [...]. Hierdurch wird die notwendige Kooperation im Verkauf wesentlich erleichtert. Alternativ hierzu steht die Auslese durch ruinösen Wettbewerb mit der Tendenz zu monopolistischer Konzentration.“²¹⁷

Diese Situation traf durch den Preiskampf tatsächlich ein: Die meisten kleinen Werke verloren ihr schützendes Umfeld innerhalb eines Kartells und gingen im Preiskampf zu Grunde. Sie wurden aufgekauft und/oder stillgelegt. Die größeren und stärkeren Betriebe überlebten und wurden durch die zahlreichen Übernahmen noch mächtiger. Die Keimzellen der zukünftigen Großbetriebe, Konzerne und Global Players waren entstanden.

Zwischen zwei Zementkriegen – eine kurze Verschnaufpause



Der Aufenthaltsraum im neuen Sozialgebäude, 1972

Das Jahr 1970 bedeutete das Ende des ruinösen Preiskampfs im westfälischen Raum, auch wenn die Markt- und Strukturprobleme der westfälischen Zementindustrie nicht beseitigt werden konnten. Die Anzahl der Werke ging lediglich auf 24 zurück, über einen wesentlichen Abbau der Überkapazität konnte nicht die Rede sein.²¹⁸

Die Anneliese konnte sich mit ihren verschiedenen Standorten und Werken gut durch die schwierige Zeit manövrieren. Das erste Jahr nach der Krise brachte eine echte Erleichterung, einen Mehrversand von +14,65 % und auch eine Preissteigerung von 6 %.²¹⁹ Ein Großteil des Versands ging auf den Schienen auf die Reise, vor allem aus Paderborn. Um die Bahn noch mehr ausnutzen zu können, wurde – neben den beiden betriebsfähigen – der dritte, im Krieg zer-

störte Gleisstrang in Stand gesetzt.²²⁰ Andere Investitionen waren auch wieder möglich, etwa die Umstellung der Ofenbefeuerung von Heizöl auf Erdgas in allen Werken und die Errichtung eines Baukomplexes mit Belegschaftshaus, Magazin und Werkstatt beim Atlas. Außerdem konnte der Mutterkonzern Grundstücke von ca. 36 ha für weitere Rohmaterialgewinnung in Paderborn erwerben. Bei einer jährlichen Produktionskapazität von 450.000 t sicherte dieses Gelände für mehrere Jahrzehnte die Rohmaterialversorgung des Werks.²²¹

Inzwischen konnte sich der Betrieb auch mit der Stadt über die Weiterführung des Kalksteinabbaus Richtung Osten und Südosten einigen. Die Stadt verzichtete auf die Verlängerung der Halberstädter Straße nach Osten in Richtung

der geplanten Erweiterung des Steinbruchs, und bot an, das aufgelassene Abbaugelände selbst aufzufüllen, um die ehemalige Grünfläche wieder herzustellen. Als Gegenleistung erklärte sich Atlas bereit, die Frage der Gebühren für das Anschlussgleis zu regeln. Da diese Anbindung 1926 durch die Stadt errichtet worden war, gehörte sie ihr und sie erhob jährlich eine Gebühr von allen Nutzern. Der Vertrag darüber wurde jedoch 1962 von der Stadt mit der Hoffnung auf eine neue Einigung mit höheren Gebühren wegen der Reparaturen der Kriegsschäden gekündigt. Damals gab es zwar eine mündliche Zusage seitens Anneliese für die neue Regelung, der Vertrag wurde jedoch weder von ihr noch vom Zementwerk Ilse unterschrieben, so dass für mehrere Jahre keine Summe von den beiden Werken bezahlt wurde.²²² Jetzt war der richtige Zeitpunkt da, diese Frage zu klären und der Stadt entgegenzukommen, da diese dem Werk Atlas ein großzügiges Angebot über den Rohstoffabbau unterbreitete.

Nachdem die Markt- und Preissituation sich beruhigten und der Zementabsatz wieder kräftig zunahm, konnte der neue Wärmetauscherofen gut ausgenutzt werden. Einen Teil der Klinker musste man jedoch im Steinbruch lagern, was manchmal eine große Staubplage bedeutete. Das Problem wurde erst 1973 gelöst, als eine Klinkersiloanlage von 40.000 m³ errichtet und dadurch eine staubfreie Lagerung möglich wurde. Außerdem wurde eine Loseverladung für Klinker erbaut, die sowohl für Lkw als auch für Eisenbahnwaggons nutzbar war.²²³

Die Anneliese nutzte die Erholungsphase, um ihre Position auf dem deutschen Zementmarkt zu festigen und auszubauen. Bereits 1971 wurde das Grundkapital auf knapp 18 Mio. DM erhöht, vermutlich um die Einschmelzung von zwei Zementherstellern, der Germania AG und der Elsa AG, durchzuführen.²²⁴ Im Jahr 1972 änderte sich auch der Konzernname von Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG in Anneliese Zementwerke AG und die Betriebe wurden, wegen einer einfacheren Kommunikation und Zuordnung, durchnummeriert: Ab nun war Atlas das Werk V der Anneliese.²²⁵

Inzwischen sammelten sich jedoch wieder dunkle Wolken am Himmel. Das wenig erfolgreiche Westfälische Zementkontor wurde am 31. Dezember 1971 aufgelöst. An seiner Stelle



Aktie mit dem neuen Firmennamen, April 1973

entstand die Verkaufsgesellschaft Westfälischer Zementwerke. Diese hatte weniger Mitglieder als das Zementkontor, was ihren Einfluss von vornherein beschränkte.²²⁶ Immer mehr freie Werke konnten ihre Absatzpolitik ihren eigenen Erfordernissen anpassen, dabei waren die treibenden Faktoren die immer höher werdenden Investitionen in neue Ofenanlagen und die Kapazitätserweiterungen, die ausgelastet werden mussten, um die Kredite bezahlen zu können.

Den echten Rückschlag bedeutete jedoch die Ölpreiskrise. Sie begann im Herbst 1973 durch den Jom-Kippur-Krieg (6. bis 26. Oktober 1973). Die Organisation der erdölexportierenden arabischen Staaten (OAPEC) drosselte bewusst die Fördermengen von Öl um etwa 5 %, um die westlichen Länder wegen ihrer Unterstützung Israels unter Druck zu setzen. Zwischen September 1973 und März 1974 verdreifachte sich dadurch der Preis des Heizöls, der Strompreis stieg mit einer kleinen Verzögerung im Jahr 1975 um 20 %. Die daraus resultierende Energiekrise wirkte sich auf die gesamte deutsche Wirtschaft verheerend aus. Es gab eine Kostensteigerung in bisher nicht gekanntem Ausmaß auch in der Zementindustrie, die einen erheblichen Anstieg der Selbstkosten verursachte. Die Investitionsbereitschaft ließ rapide nach, die Verbrauchernachfrage nach Baustoffen sank rasant.²²⁷ Wieder zeigte die Dichte der westfälischen Zementwerke ihre negative Seite: Der zweite westfälische Zementkrieg brach aus.

Der zweite westfälische Zementkrieg und der neue Bebauungsplan

Der zweite westfälische Zementkrieg begann im Sommer 1974 und dauerte zwei Jahre. Die Ölpreiskrise wirkte sich global aus, so dass die Stabilisierung der Lage überall schwierig war. Die westfälischen Zementproduzenten reagierten dieses Mal nicht mit Preissenkung, sondern versuchten die gestiegenen Kosten mit Preiserhöhungen zu decken. Dies gelang aber nur einmal im Jahr 1974. Danach gab es wieder mehrmalige Preisnachlässe und Sonderrabatte, die aber weder das Tempo noch die Härte des ersten Zementkriegs annahmen. Der Tiefpunkt wurde Ende 1975 erreicht.²²⁸

Auch die Anneliese spürte deutlich die Konsequenzen, sie musste ihre Erzeugnisse für einen Preis verkaufen, der nicht kostendeckend war.²²⁹ Zu dieser Zeit schrieben vermutlich alle Zementhersteller in Westfalen rote Zahlen. Um das Problem der bestehenden Überkapazität zu lösen, bemühten sich einige Unternehmen – wie bereits im ersten Zementkrieg – um die Zulassung eines Krisenkartells, um den Kapazitätsabbau zu forcieren. Bereits um die Jahreswende 1974/1975 bekamen sie die Zustimmung des Bundeskartellamts. Nach Schätzungen lagen die Überkapazitäten zu diesem Zeitpunkt bei ca. 30 %. Jedes Unternehmen hätte 15 % Kapazität abbauen müssen, die restlichen 15 % hätten als „Konjunkturreserve“ gegolten. Trotz großer Hoffnungen scheiterte der Plan wegen zweier Firmen in Erwitte, die nicht in das Krisenkartell eintreten wollten. Die anderen erklärten sich jedoch nur dann bereit, den Vertrag abzuschließen, wenn es kein freies Werk geben würde.²³⁰



Logo der Verkaufsgesellschaft Westfälischer Zementwerke. Das Symbol wurde bereits vom Verkaufsbüro und vom Zementkontor verwendet. Mit jeder Umorganisation schrumpfte der Einflussbereich der Organisation, so dass sie den Ausbruch des zweiten Zementkriegs nicht verhindern konnte, 1971.

In Paderborn bereitete dem Atlas-Werk der neue Bebauungsplan eine weitere große Sorge. Dieser sah im südlichen Teil der Stadt ein Wohngebiet, ein Gelände für Sport und Naherholung, ein neues Industriegebiet und eine dahin führende Straße vor. Das Wohngebiet zog eine Schutzzone von 300 m zum Steinbruch mit sich, das Gelände für Sport und Naherholung war für das Werk wegen Sprengungen und eventuelle Staub- und Rauchbelästigungen sehr problematisch. Die neuen Industriebetriebe mussten die Erschütterungen wegen der Steingewinnung im nahen Steinbruch in Kauf nehmen. Zusammen mit der neu geplanten Straße



Werksansicht von Nordwesten um das Jahr 1985. Im Hintergrund ist der Sportplatz direkt neben dem Steinbruch zu sehen.

war aber das größte Problem, dass das Werks-
gelände – im Fall der Realisierung – durch die
neuen Stadtgebiete eingekreist worden wäre
und damit einerseits die Abbaumöglichkeit des
Kalksteins wegen der Schutzzonen von etwa
90 Jahren auf ca. 20 reduziert worden wäre,
andererseits es keine Möglichkeit mehr für die
Weiterentwicklung des Betriebs gegeben
hätte.²³¹ Langwierige Verhandlungen begannen
mit der Stadt, die nach zwei Jahren mit einem
Kompromiss endeten. Die Stadt erlaubte dem
Werk, seine Abbautätigkeit bis zur Grenze des
neuen Industriegebiets weiterzuführen, wenn
eine neue Sprengtechnik die Belästigung für die
neuen Unternehmen erheblich reduziert. Diese
mussten jedoch die vom Zementwerk verur-
sachten Emissionen dulden.²³²

Nach Osten und Südosten konnte der Stein-
bruch erweitert werden, wenn das Gelände
nach der Auflassung aufgefüllt und der Stadt

zurückgegeben würde. Weitere Teile des
angrenzenden Landschaftsschutzgebietes
wurden als zukünftige Steinbrüche in Aussicht
gestellt. Im Fall, dass das Regierungspräsidium
dies doch nicht genehmigen würde, würde
die Stadt Ersatzflächen dafür zur Verfügung
stellen und die anfallenden Mehrkosten tragen
müssen.²³³

Damit war die Frage des langfristigen Weiter-
betriebs des Werks gelöst. Die sinkenden
Zementpreise bedeuteten jedoch immer noch
ein ernsthaftes Problem. In der ersten Hälfte
des Jahres 1976 konnten sich die Akteure end-
lich auf eine Kürzung der Sonderrabatte in
zwei Schritten einigen. Der weitere Abbau der
Rabatte blieb wegen des gescheiterten Krisen-
kartells jedoch aus. Trotzdem stiegen die Preise
langsam wieder an, was zwar zur Entspannung
im „Krieg“ führte, aber das Problem der Über-
kapazität wieder nicht löste.²³⁴

Ersatzbrennstoffe als Weg aus der Krise

Das Jahr 1977 brachte weitere Preiserhöhungen und damit das eindeutige Ende des zweiten Zementkriegs mit sich. Durch die gestiegenen Bauinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland stabilisierten sich die Marktsituation und die Ertragslage so weit, dass die Anneliese 1978 nach drei Jahren wieder eine Dividende ausschütten konnte, auch wenn der Zementabsatz weiterhin etwa 20 % unter dem Niveau vom letzten Jahr vor der Ölpreiskrise lag. Der Konzern nutzte die Erholungsphase wieder für Investitionen, die einen Vorteil gegenüber den Konkurrenten bedeuten konnten. Da der Verkauf von losem Zement inzwischen einen großen Marktanteil erobert hatte, investierte die Anneliese im Werk Paderborn in diesem Bereich, um eine zügige Abfertigung der Abholer zu gewährleisten. Es wurden zwei neue Zementsilos für zwei reine Portlandzementsorten gebaut und auch die Generalsanierung der vorhandenen weiteren Siloanlagen wurde geplant.²³⁵

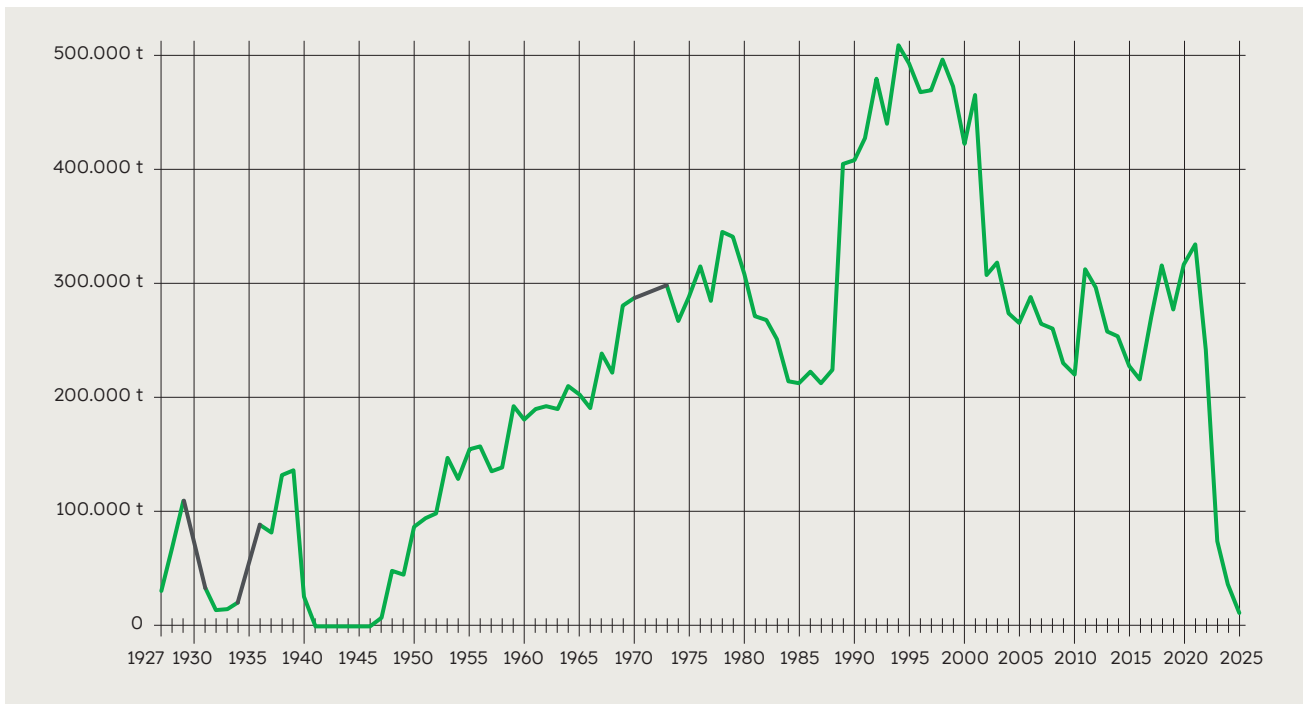
Die neu erzielten Gewinne wurden jedoch durch die steigenden Energiekosten komplett aufgezehrt. Heizöl und Erdgas erreichten mittlerweile einen unwirtschaftlichen Preis und die heimischen Stein- und Braunkohle folgten diesem Trend.²³⁶ Die Zementhersteller versuchten alternative Brennstoffe einzusetzen, so auch die Anneliese. In Paderborn verwendete man zunächst Kohlenstaub und errichtete dementsprechend ein Silo und eine Dosieranlage dafür.²³⁷ Kurz darauf kam es zur Überlegung, Petrolkoks bei der Drehofenfeuerung einzusetzen. Dieser galt als hochwertiger und preisgünstiger Brennstoff, ohne Asche als Rest, aber er enthielt Schwefel, was das Entschwefelungsproblem der Rauchgase aufwarf.²³⁸ Ebenfalls wurde erwogen, Altreifen als Ersatzbrennstoff zu erproben, um damit bis zu 30 % von Öl und

Kohlenstaub zu ersetzen. Ende 1978 bekam das Werk eine Genehmigung für eine Versuchsanlage für Altreifen und Altgummi, die zunächst für ein Jahr befristet war. Auch der Einsatz von Säureharzen, Holzbriketts und Anodenrückständen wurde überlegt.²³⁹ Trotz all der Bemühungen konnten die Kostensteigerungen im Energiesektor nicht aufgefangen werden, weshalb zwei weitere Preiserhöhungen für den Zement für das Jahr 1980 geplant wurden.²⁴⁰



Industriegummi als Ersatzbrennstoff im Steinbruch, um 1980

Nachdem der Versuch mit den Altreifen abgeschlossen war, nutzte das Werk die Versuchsanlage für die Erprobung der Heizung mit ECO-Briketts. Diese bestand aus den trockenen, brennbaren Teilen des Hausmülls in Form und Größe von Kohlenbriketts. Ein Versuch mit der Feuerung von Ölpellets wurde auch überlegt, da diese jedoch sehr zäh, klebrig und teilweise großklumpig waren, konnte man sie nur als



Die Entwicklung des Zementversands 1927-2025. Die dunkelgrünen Abschnitte sind geschätzte Mengen.

Brennstoffgemisch, z. B. zusammen mit Petrolkoks, Säge- oder Filtermehl verwenden.²⁴¹ Inzwischen erkannte man auch die Nachteile bestimmter Ersatzbrennstoffe. Durch die Verfeuerung von Autoreifen bekam der Zement eine dunklere Farbe.²⁴² Auch bei der Aufgabeschleuse zur Einlaufkammer des Ofens gab es öfters Probleme und man musste mühsam ausprobieren, ob die Feuerung durch ganze Reifen oder durch zerkleinerte Teile besser gelang.²⁴³ Dafür lief die Verfeuerung von ECO-Briketts, wenn sie großformatig waren, ohne Probleme und man stellte dadurch keine Beeinträchtigung der Klinkerqualität fest.²⁴⁴

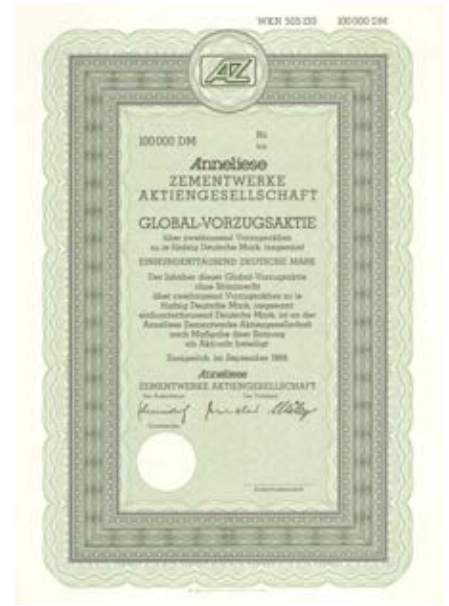
Obwohl die Anneliese alles versuchte, die Konsequenzen der Energiepreiskrise aufzufangen und zu mildern, sah ihre eigene Zukunft ebenso wie die Zukunft der gesamten deutschen Zementindustrie düster aus. Bereits vier Jahre nach dem Ende des zweiten westfälischen Zementkriegs zeichnete sich eine dauerhafte Verschlechterung der Gesamtwirtschaft ab. Die Auftragseingänge im öffentlichen Bau gingen zurück, vor allem im Straßen- und Tiefbau. Man erwartete einen starken Einbruch des Inlandsabsatzes der Zementindustrie, wogegen man nur mit Kapazitätsstilllegungen, Abbau von Personal und Preiserhöhungen wirken konnte. Die Anneliese stellte z. B. 1982 die Klinkerproduktion in der Werksgruppe II/III in Ennigerloh-Süd ein,

baute allerdings gleichzeitig ihre Big-Bag-Verladeanlagen aus, um einen größeren Anteil beim Export zu bekommen.²⁴⁵

In den Jahren 1983 und 1984 hoffte man zunächst auf einen Aufwärtstrend, doch die Nachfrage ging rapide nach unten. Vor allem der Wohnungsbau schwächelte, in erster Linie wegen schrumpfender Bevölkerung, der Heimkehr vieler Gastarbeiter und des Trends der Renovierung von Altbauten statt Neubauten. Ein außergewöhnlich kalter Winter 1985 verstärkte die Situation zusätzlich, so dass man mit einem Absatzrückgang von 50 % rechnete. Im Werk Atlas war das Klinkerlager voll, so dass nach der Winterreparatur der Ofen zunächst nicht angefahren wurde und für den Monat März das Werk Kurzarbeit beantragte. Danach lief die Produktion wieder, aber nur bis Mitte Juni. Anschließend stand die Produktion sechs Wochen lang erneut still und die Belegschaft musste Urlaub nehmen. Die Klinkerlieferungen nach Ennigerloh fielen vorübergehend weg, die Produktion des PM-Binders wurde eingestellt. An Ende des Jahres plante das Werk, wieder zwei Monate Kurzarbeit zu beantragen.²⁴⁶ Auch die anderen Anneliese-Werke litten unter der Nachfragekrise: Das Werk in Geseke wurde am Ende des Jahres 1985 in ein Mahlwerk umgewandelt, das bisherige Mahlwerk III in Ennigerloh komplett stillgelegt. Die Anzahl



Springbrunnen mit Schutzausrüstung und mit den Plaketten über den 1. Platz beim Arbeitssicherheitswettbewerb, um 1985



Neue Anneliese-Aktien nach der Kapitalerhöhung für die Übernahme des Zementwerks Ilse, September 1988

der Anneliese-Mitarbeiter wurde um 107, das heißt um 17 %, reduziert, die meisten davon gingen in die Frühpensionierung.²⁴⁷

Durch diese Maßnahmen konnte das Werk Atlas in den Folgejahren eine gute Auslastung verzeichnen, es wurde sogar eine Vollbeschäftigung geplant, mit 330.000 bis 350.000 t Klinker, wovon ein Teil wieder ins Werk IV in Ennigerloh ging. Auch die Produktion von PM-Binder lief 1987 wieder an und es wurde geplant, auch die Herstellung von Hochofenzement aufzunehmen. Für Investitionen gab es jedoch kein Budget, obwohl der Führungsebene bewusst war, dass die wichtigsten Anlagen bereits um das Jahr 1966 errichtet worden waren und deswegen einen Investitionsplan benötigten.²⁴⁸ Die Palette der Sekundärbrennstoffe wurde jedoch kontinuierlich erweitert, man experimentierte mit kalkhaltigen Filterkuchen, Rückständen von Textilreinigung, Carbo-Öl, Destillationsrückständen, Sägemehl, Industriegummis und Papier.²⁴⁹

Durch die langanhaltende Nachfragekrise wurden erneut die Strukturprobleme der westfälischen Zementindustrie deutlich. Obwohl 1988 die Branche endlich eine Belebung des Bausektors spürte, war es klar, dass weitere Überkapazitäten abgebaut werden mussten, da die Anzahl der Anbieter für schwache Jahre

immer noch zu hoch war. Zu dieser Zeit gehörte das Werk Ilse in Paderborn der Heidelberger Zement AG und der Dyckerhoff AG. Beide waren auch beteiligt an der Anneliese. So kam es zur Entscheidung, dass die Anneliese das Werk Ilse übernehmen und dann eines der beiden Paderborner Werke stilllegen würde. Für die Übernahme musste die Anneliese Zementwerke AG ihr Kapital um 12 Mio. DM erhöhen, das, in stimmrechtlose Aktien umgewandelt, als Zahlung für den Erwerb der ZWI-Zementwerk „Ilse“ GmbH & Co., Paderborn sowie aller Geschäftsanteile ihrer Komplementärgesellschaft, der Zementwerk „Ilse“ GmbH, für Heidelberg und Dyckerhoff diente. Die Zementwerk Ilse GmbH wurde aufgelöst und die Anneliese blieb die alleinige Inhaberin der ZWI-Zementwerk „Ilse“ GmbH & Co.²⁵⁰



Altrefinaufgabe im Werk Atlas, um 1990



Verschiedene Zementsorten der Anneliese-Werke. In der Mitte PM-Binder „Fix“ vom Werk Atlas, um 1990

Danach begann eine sorgfältige Prüfung beider Werke, um zu entscheiden, welches geschlossen werden muss. Was das Rohstoffvorkommen betraf, standen beiden Werken Kalksteine für mindestens hundert Jahre Produktion zur Verfügung, wobei auch die Qualität des Rohmaterials praktisch dieselbe war. Bei beiden Betrieben waren größere Investitionen für die Zukunft notwendig, vor allem für die Herstellung von Schlackenzementen. In diesem Bereich stand Atlas mit einer geschätzten Summe von 16 Mio. DM etwas besser da, während diese bei Ilse 21 Mio. DM betrug, was vor allem für den Ausbau der Altreifenzugabe und der Technik für Verfeuerung von Carbo-Öl benötigt wurde. Dafür fehlte bei Atlas die Möglichkeit, ein Gemisch aus Sägemehl und Plastikresten zu verbrennen, worüber aber das Werk Ilse verfügte. Ebenso hatte Ilse bessere Kennzahlen beim Stromverbrauch, vor allem wegen der Walzenschüsselmühle und der modernen Sichter bei der Zementmühle. Die Kosten der notwendigen Reparaturen waren bei Ilse jedoch wesentlich höher: Der Ofen, die Filtertechnik und die lose Verladung ergaben zusammen mit

den nötigen Ausgaben für die Arbeitssicherheit eine Summe von ca. 6 Mio. DM, während im Atlas diese nur auf 1,1 Mio. DM geschätzt wurde. Außerdem sprach die Tatsache für Atlas, dass der Ofen hier ca. 10 bis 20 % mehr Leistung hatte als der Ilse-Ofen. Das Urteil war klar: „Zusammenfassend ist der Vorstand der »Anneliese« der Auffassung, dass die Marktverhältnisse der kommenden Jahre zusätzliche Erschwernisse für die Zementindustrie in Westfalen bringen werden, und dass es für die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist, einerseits durch nicht unbedingt notwendige Investition die Liquidität zu schmälern bzw. die Zinsbelastung nicht zu steigern, dass es andererseits darauf ankommen wird, möglichst geringe Herstellkosten durch Ausnutzung aller technischen Möglichkeiten zu erreichen. Aus diesen Gründen führt die analytische Bewertung der beiden Werke zu der Empfehlung, das Werk »Ilse« stillzulegen und das Werk »Anneliese« [= Atlas] entsprechend der in den einzelnen beschriebenen Maßnahmen auszubauen und weiter zu betreiben.“²⁵¹

Der Weg zu Heidelberg Materials

Politische Änderungen und Modernisierungsmaßnahmen

Der Aufwärtstrend, der den Ausweg aus der Nachfragekrise andeutete, setzte sich am Ende des Jahrzehnts fort. Jetzt, da das Atlas-Werk ohne unmittelbaren Konkurrenten blieb, konnte der Mutterkonzern die Potenziale des Betriebs voll ausschöpfen. Die Wiedervereinigung Deutschlands brachte einen zusätzlichen Aufschwung in der Baubranche, da viele neue Wohnräume für Aus- und Übersiedler Baustoffe benötigten. Die neuen Bundesländer bedeuteten jedoch keine neuen Marktanteile, da die dortigen Werke mehr als genug Zement produzierten. Es war eher so, dass sie ihren Überfluss nach Westen absetzten.²⁵²

Bereits im Jahr 1992 deutete sich ein erneuter Abwärtstrend an, denn die Auslastung der westdeutschen Werke ließ langsam nach. Die Tendenz hing auch mit der staatlichen Subventionierung der Energie- und Frachtkosten der Zementherstellung in den Ländern des ehemaligen Ostblocks zusammen. Diese konnten mit niedrigeren Herstellkosten arbeiten und ihre Waren zu einem Dumpingpreis absetzen.²⁵³ Um sich konkurrenzfähig aufzustellen, beschloss die Anneliese, im Werk Atlas die Herstellung zweier verschiedener Klinkerqualitäten einzuführen und dafür die Lagerkapazität um ein weiteres Klinkersilo, das ebenfalls – wie das bestehende – 45.000 t Umfang hatte, zu vergrößern. Etwas später folgte auch der Bau eines Dreikammer-Zementsilos. Damit hoffte der Mutterkonzern



Neue Absackanlage im Zementwerk Atlas mit automatischer Sackzuführung zum Rotopacker, 1989

auf eine bessere Anpassung an den Markt.²⁵⁴ Die größte Investition war jedoch die Errichtung einer neuen Zementmahanlage. Grund dafür war die Erkenntnis, dass die Zementmühle IV in den Hauptversandzeiten restlos überlastet war, wodurch eine eventuelle Störung äußerst negative Auswirkungen gehabt hätte.



Bau der neuen Zementmühle, 1995

Ursprünglich wollte man eine alte Rohrmühle inklusive Getriebe, Panzerung und Mahlkörperfüllung für 33 Mio. DM modernisieren und diese mit einem elektrischen Antrieb aus dem Werk Ilse ausrüsten. Der Aufsichtsrat sprach sich jedoch für eine komplett neue Mühle mit der modernsten Technologie aus, die „nur“ um 4,5 Mio. DM mehr kostete, dafür aber einen Betrieb ohne von alten Materialien verursachte Störungen versprach.²⁵⁵ Die neue Mühle wurde mit einer Leistung von 110 t/h für die Zementsorte PZ 35 F geplant und sollte nach ihrer Inbetriebnahme die Mahlanlagen III und IV ablösen, die stillgelegt werden sollten. Entworfen wurde eine Kugelmühle mit einer vorgeschalteten Gutbettwalzenmühle in Hybridschaltung. Dabei wurde das Aufgabegut in der Gutbettwalzenmühle mehrfach der Druckzerkleinerung ausgesetzt und danach in der Kugelmühle mit Siebwerkzeug feingemahlen. Der Bau wurde am 22. Dezember 1994 genehmigt, die Einweihung erfolgte am 1. September 1995. Durch die neue Mühle konnten eine Leistungssteigerung von 63 % und eine Erhöhung der Zementproduktion von 48 % (von 280.000 auf 415.000 t/a) erreicht werden.²⁵⁶

Nicht nur die Mühlentechnologie war beeindruckend, auch das Gebäude galt als ansehnlicher Industriebau. Damit die Konstruktion nicht als



Platzierung der Gutbettwalzenmühle, 1995

massiver Kubus wirkte, wurde der Vorbunker als sechs zylindrische Bauelemente belassen. Außerdem ließ man die Säulen der Mühlenhalle absichtlich nach außen vorbauen, um die Wände aufzulockern. Einer weiteren Verschönerung dienten die Flächen in farbiger Stahlkonstruktion zwischen den einzelnen Säulen. Parallel zur neuen Mühle wurde auch ein Zentralleitstand mit Schichtlabor errichtet.²⁵⁷

Nach den Investitionen arbeitete das Werk folgendermaßen: Das Steinmaterial wurde durch Großbohrlochsprengungen mit einer Sprengung von ca. 8.000 m³ gewonnen, was etwa 20.000 t Rohmaterial für ca. elf Tage Produktion bedeutete. Die Steine wurden durch Radlader und Skw zum Hammerbrecher transportiert. Das zerkleinerte Material wurde in vier Schottersilos von insgesamt 7.000 t gelagert. Ein weiterer Teil der Steine kam aus dem Steinbruch des ehemaligen Ilse-Werkes. Die Rohmaterialzerkleinerung erfolgte in einer Doppelrotatormühle mit 140 t/h Leistung, der zwei Hammerbrecher vorgeschaltet waren. Die Trocknung geschah mithilfe der Ofenabgase, der Ofenmehl-vorrat wurde in zwei Silos von jeweils 2.500 t gelagert. Der 60 m lange Ofen von 3,8 m Durchmesser mit einem Wärmetauscherturm konnte bei Volllastung bis zu 1.250 t Klinker pro Tag brennen, für die



Das fertige Mühlengebäude, 1995
(Foto: Michael Rasche, Dortmund)

Befuerung wurden vor allem Steinkohlenstaub und Altreifen verwendet. Der Klinker wurde auf einem Claudius-Peters-Schubrost gekühlt. Die Reinigung der Kühlerabluft erfolgte durch einen Kiesbettfilter, die der Ofenabgase durch einen Elektrofilter von Lurgi. Der fertige Klinker wurde in zwei Silos von jeweils 45.000 t gelagert und von hier aus in die drei Mahlanlagen (III, IV und V) weitergegeben, wobei die Mühle III nur für PM-Binder und hochhydraulischen Kalk, ein Gemisch aus Zement, Kalkhydrat und Rohmehl genutzt wurde, während die Mühlen IV und V Zement mahlten. Die verschiedenen Produkte wurden in 15 Silos von insgesamt 17.000 t Kapazität gelagert. Eine Bahnverlademöglichkeit für Loseverladung bestand zu dieser Zeit nur auf dem Ilse-Gelände, wofür der Zement extra von Atlas per Lkw dorthin transportiert werden musste. Wegen des Restabrisses des stillgelegten Werks wurde geplant, die Bahnverladung in Atlas auszubauen. Für die Loseverladung in Lkw von jährlich ca. 400.000 t Waren standen zu dieser Zeit fünf Verladestellen zur Verfügung. In der neuen Packerei befüllte ein Rotopacker von sechs Stützen 2.400 Säcke pro Stunde, ebenso viele konnte eine Palettieranlage stündlich auf Paletten stapeln. Die Sackwarenverladung von ca. 100.000 t jährlich machte etwa 20 % des Gesamtabsatzes aus.²⁵⁸



Die neue Zementmühle, 1995 (Foto: Michael Rasche, Dortmund)



Bahnverladung mit Zementsäcken auf Paletten, um 1995

Auch wenn die Zementherstellung einigermaßen störungsfrei lief, war der mittlerweile fast 30 Jahre alte Ofen ein Schwachpunkt der Produktionskette. Vor allem seine Bausubstanz und der Kiesbettfilter gaben Grund zur Sorge. Nach den neuesten Regelungen durften die Stickoxid-Emissionen einen Tagesmittelwert von 800 mg/m^3 nicht überschreiten und dies bereitete dem Werk eine technische Herausforderung. Der Versuch mit verschiedenen Brennstoffen ergab keine Lösung, der Grenzwert wurde weiterhin immer wieder überschritten.²⁵⁹ Mehrere Methoden wurden für die Reduzierung der Emissionen überlegt, darunter das SCR-, das SNCR-, das NO_x -Out- und das Oxiton-Verfahren sowie die Ionisierung der Verbrennungsluft. Am Ende konnte man die besten Ergebnisse mit der SNCR-Technologie durch Einsatz von Harnstoff erzielt werden.²⁶⁰

Ein weiteres Problem bedeutete der Pneumatiktransport zwischen der Mühle IV und den drei neuen Zementsilos. Die Fullerpumpe konnte nur eingeschränkt die fertigen Produkte in die Silos fördern, der Verschleiß war sehr hoch, was große Reparaturkosten verursachte. Man überlegte eine neue Förderung in Luftrinnen und Becherwerken.²⁶¹ Die Behebung der Schwachstellen wurde im Jahr 1996 umso dringender, da die Anneliese wegen des Rückgangs in der Baubranche ihren Betrieb in Geseke zum Ende September stillzulegen und die Produktion nach Paderborn zu verlegen plante.²⁶²

Während die meisten Probleme relativ zügig behoben werden konnten, musste man auf die Ertüchtigung des Drehofens bis 2000 warten. Erst dann investierte die Anneliese ca. 11 Mio. DM in die Modernisierung u. a. des Verdamp-

fungskühlers, der obersten Zyklonstufe und der Ofenabgasgebläse. Aus dieser Summe wurden auch die Erneuerung der ganzen Elektrik und eine neue Ofeneinlaufkammer finanziert.²⁶³ Im selben Jahr wurde ferner die Vorbrecherei verbessert: Mit einem umgebauten Antrieb stieg die Leistung der Anlage auf über 300 t/h und der Hauptbrecher wurde so umgestaltet, dass eine personallose Bedienung möglich wurde.²⁶⁴

Da sich der rückläufige Trend in der Baubranche als eine langfristige Tendenz abzeichnete, gab es neue Versuche mit Substitutionsbrennstoffen, etwa mit Altholz, Kunststoffresten und Tiermehl.²⁶⁵ Damit konnte das Werk nicht nur die Herstellungskosten reduzieren, sondern trug auch zum Schutz der Umwelt bei.

Um die Jahrtausendwende wurden einige alte Bauten abgerissen, etwa die ehemalige Rohmühlenhalle und das alte Trockentrommelgebäude, aber auch der Klinkerkühlerabluftkamin aus dem Jahr 1953, um eine unkomplizierte Anfahrt der Skw vom Steinbruch zum Brecher zu ermöglichen.²⁶⁶ Zu dieser Zeit war der Steinbruch des ehemaligen Ilse-Werkes immer noch aktiv, da eine Genehmigung von 1996 mit offenem Ende vorlag. Es war jedoch klar, dass dieser Steinbruch nicht mehr erweitert werden konnte, da die umliegenden Gelände als Schutzgebiet ausgewiesen worden waren. Beim Steinbruch Atlas war jedoch sowohl die Vertiefung als auch die Erweiterung möglich, wie das – wie oben bereits beschrieben – mit der Stadt zwischen 1974 und 1976 ausgehandelt worden war. Die Anneliese tätigte deswegen immer wieder Grundstückskäufe zur Sicherung des Rohstoffvorkommens.²⁶⁷



Luftbild des Zementwerks von Südwesten, um 2005

Die Jahre 2001 und 2002 erwiesen sich trotz aller Maßnahmen als äußerst schwierig: In den Geschäftsberichten wurde zunächst ein „starker“, danach ein „dramatischer“ Einbruch im Zementabsatz festgehalten. Nach einer Phase niedriger Energiepreise begann eine Verteuerung des Stroms, bedingt durch die erhöhten Abgaben aus dem Erneuerbare-Energien-Gesetz und Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz, die sich stark auf die Herstellungskosten auswirkten. Da keine Erholung in Aussicht war, begannen einige Zementhersteller mit einer aggressiven Preispolitik. In Verbindung mit der schwächelnden Baukonjunktur stürzten die Zementpreise in Westfalen abrupt bis unter die Herstellungskosten ab. Entsprechend brachen die Gewinne ein. Der Gesamtumsatz der Anneliese ging um 14 % zurück, was ausschließlich durch den Preiskampf und den starken Absatzrückgang im Geschäftsbereich Zement begründet war. Erstmals seit 1985 wies der Konzern wieder einen Jahresfehlbetrag aus und konnte keine Dividende ausschütten. Als Gegenmaß-

nahme wurden vor allem im Geschäftsbereich Zement Programme zur Verbesserung der Betriebsabläufe und der Kostenstrukturen im Sach- und Personalbereich fortgesetzt, was auch einen Personalabbau bedeutete. Dies traf vor allem die Standorte Ennigerloh und Paderborn, im letzteren Standort reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten auf 70.²⁶⁸

Das Jahr 2002 brachte noch ein weiteres, zukunftsbestimmendes Ereignis für den Konzern. Das Bundeskartellamt startete im Juli ein umfangreiches Verfahren gegen alle führenden deutschen Zementhersteller wegen Verstößen gegen das Kartellrecht. Die Behörden gingen dem Verdacht von Preis- und Quotenabsprachen nach. Die Anneliese AG kooperierte bei der Aufklärung, Ende Februar 2003 wurde sie jedoch verurteilt und ein Bußgeld von ca. 26 Mio. € verhängt. Der Vorstand legte Rechtsmittel ein und stockte gleichzeitig die Rücklagen für die gesetzlichen und vertraglichen Risiken auf.²⁶⁹

Die Übernahme der Anneliese

Das Untersuchungsverfahren des Bundeskartellamts gegen die führenden Zementhersteller bedeutete für die Anneliese nicht nur eine mögliche Bußgeldstrafe. Als Folge der Entflechtungsforderungen des Kartellamts verkaufte am 31. März 2003 die Dyckerhoff AG ihren 48,8%igen Anteil an der Anneliese an die HeidelbergCement AG. Damit schied die Dyckerhoff AG als Aktionärin aus. Mit dem Erwerb von weiteren 5,9 % des Aktienkapitals durch die Südbayerisches Portland-Zementwerk Gebr. Wiesböck & Co. GmbH und weiteren Ankäufen erhöhte die HeidelbergCement AG ihre Anteile an der Anneliese schließlich auf 97,4 %. Im Gegenzug veräußerte die HeidelbergCement AG am gleichen Tag ihre 24,9%ige Beteiligung an der Firma Ciments Luxembourgeois S.A. an die Dyckerhoff AG.²⁷⁰

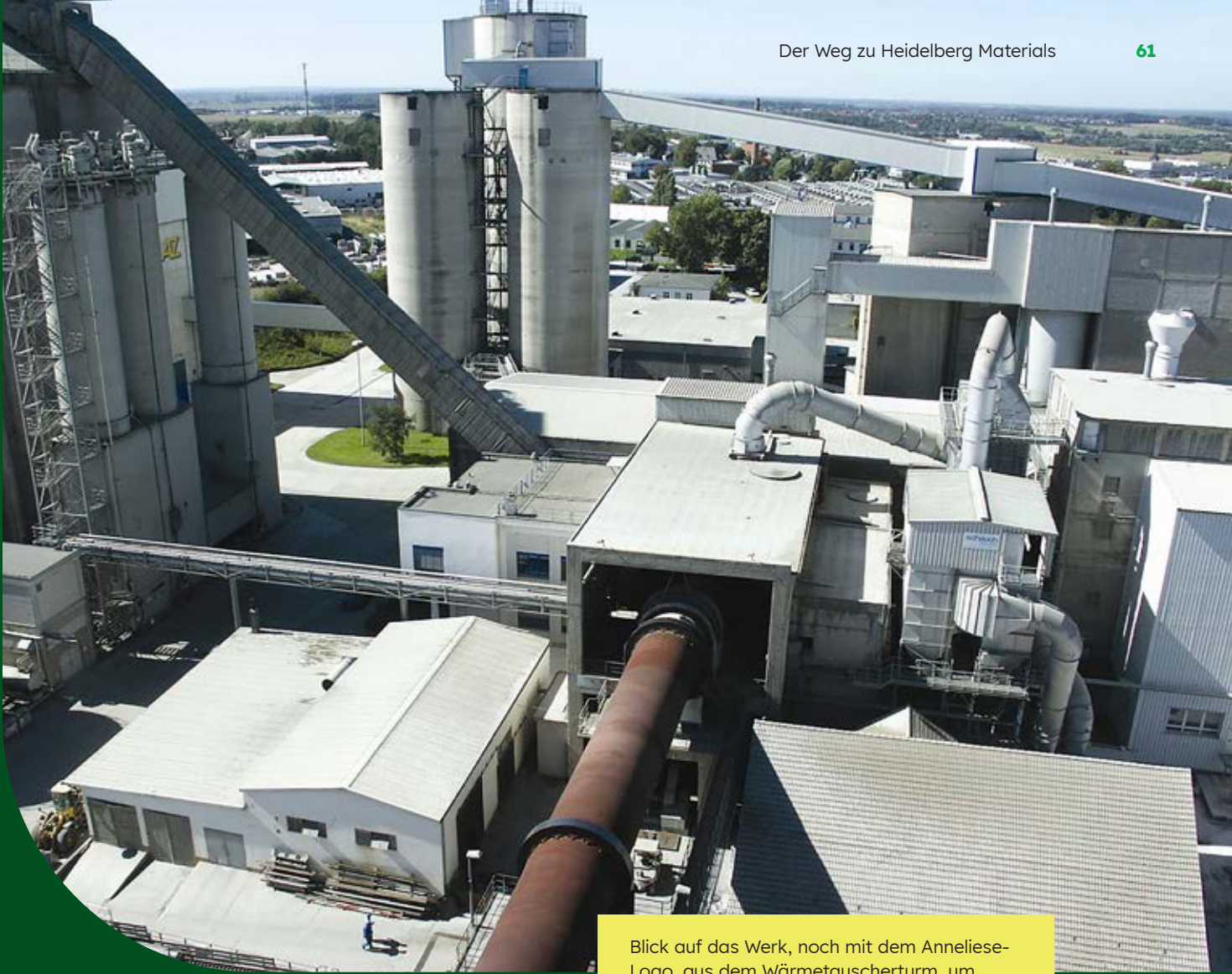
Die Erhöhung des Anteils an der Anneliese Zementwerke AG war Teil der neuen Konzernstrategie von HeidelbergCement, die 100%ige Beteiligungen an Unternehmen anstrebte, die Zement oder zementhaltige Baustoffe herstellten. Bis 2003 war HeidelbergCement hauptsächlich in Süddeutschland aktiv. Neben der Anneliese übernahm der Konzern auch Werke in Wetzlar (Hessen), in Königs Wusterhausen (Brandenburg), in Ahlen (Westfalen) und in Hannover (Niedersachsen). Er schuf sich damit eine breitere geographische Basis und avancierte zum Marktführer in Deutschland. Die Anneliese wurde für HeidelbergCement zu einem Brückenkopf im nordwestdeutschen Zement- und Transportbetonmarkt, der zwischen Süddeutschland und den Beneluxländern eine wichtige Funktion einnahm.²⁷¹



Das alte Logo mit der neuen Zusatzbezeichnung, um 2003

Trotz der Übernahme blieb die Anneliese zunächst selbständig und durfte ihr Logo und ihre gelb-blauen Farben behalten. Es kam lediglich das Zusatzsymbol „HeidelbergCement Group“ dazu, um die neue Zugehörigkeit darzustellen. Für die Beschäftigten gab es zunächst kaum Änderungen, sie sahen ihre Zukunft unter der Führung von HeidelbergCement als gesichert.²⁷²

Auch in Paderborn ging die Produktion ohne Bruch weiter. Noch vor der Übernahme wurde mit dem Bau einer neuen Gewebefilteranlage für die Entstaubung der Drehofenabgase begonnen, ein Jahr später wurde der Wärmetauscharturm saniert.²⁷³ Weiterhin wurde viel mit Sekundärbrennstoffen gearbeitet, deren Anteil mittlerweile von 65 % zeitweise bis zu 93 % erhöht wurde. Da das Paderborner Rohmaterial relativ arm an schmelzfördernden Komponenten war, lagen die erforderlichen Brenntemperaturen für die Sinterung höher als in anderen Werken. Der Brennstoffverbrauch war dementsprechend ein wichtiger Faktor für den



Blick auf das Werk, noch mit dem Anneliese-Logo, aus dem Wärmetauscherturm, um 2004

wirtschaftlichen Betrieb. Neben den Regelbrennstoffen Heizöl, Kohlenstaub und Tierfett wurden vor allem Klär- und Papierschlamm sowie eine erhöhte Menge an Altreifen verfeuert. Klär- und Papierschlamm bestanden überwiegend aus Aluminaten und Silikaten sowie aus Kalziumoxiden. Diese chemischen Komponenten wurden im Brennprozess vollständig für die Klinkermineralbildung genutzt und dienten dementsprechend auch als Sekundärrohstoffe.²⁷⁴ Zur Zeit der Übernahme wurden im Werk neun verschiedene Portland- und Hochofenzementsorten der Festigkeitsklassen 32,5, 42,5 und 52,5 sowie PM-Binder weiterhin unter dem Namen „Ilse Fit“ als Sackware produziert.²⁷⁵

Zwei Jahre nach der Übernahme unterbreitete die HeidelbergCement AG im September 2004 den Anneliese-Minderheitsaktionären ein Umtauschangebot, um eine 100%ige Beteiligung zu erreichen: Sie konnten entweder für je

zwei Anneliese-Aktien eine HeidelbergCement-Aktie und 19 € Zuzahlung oder Bargeld in Höhe von 27,50 € pro Aktie erhalten. Nach dem Umtausch wurde das Squeeze-out-Verfahren am 8. Dezember 2004 abgeschlossen. Die Anneliese-Gruppe wurde zuerst eigenständig weitergeführt, weil die HeidelbergCement AG unter dem Dach der Anneliese weitere mittelständische Gesellschaften in Nordrhein-Westfalen aufnehmen wollte. Der Plan wurde jedoch nur bis 2005 weiterverfolgt, dann aber beschlossen, die Anneliese komplett mit der HeidelbergCement AG zu verschmelzen. Dieser Schritt war notwendig, um die steuerlichen Vorteile nutzen und doppelte Ausgaben und Verpflichtungen (etwa Aufsichtsrat oder Hauptversammlungen) vermeiden zu können. Die Entscheidung wurde nach einer außerordentlichen Anneliese-Hauptversammlung im August mit der Eintragung ins Handelsregister am 1. September 2005 vollzogen.²⁷⁶

Als Teil des Heidelberger Konzerns

Nach zweijährigem, ruinösem Preiskrieg mit einem Preisverfall von bis zu 30 % beschloss die HeidelbergCement AG eine Wende ihrer Verkaufspolitik, die sich am Prinzip „Preis vor Menge“ orientierte. Dementsprechend wurde am 1. April 2004 ein neues Preissystem eingeführt. Zwar griffen die durchgesetzten Preiserhöhungen allmählich und das Jahresergebnis 2004 war erheblich besser als 2003, mit einer raschen Erholung der deutschen Bauwirtschaft rechnete jedoch keiner. Das größte Problem im deutschen Zementmarkt waren weiterhin die Überkapazitäten. Um diese zu bereinigen, wurde bei HeidelbergCement zu Jahresbeginn 2004 das Zementwerk Mainz-Weisenau in ein Mahlwerk umgewandelt, der Lepolofen in Schelklingen stillgelegt und das Zementwerk in Kiefersfelden geschlossen.²⁷⁷

2005 begann bei der HeidelbergCement AG eine umfassende Reorganisation des Konzerns und des Vorstands. Ziel war der Abbau von Redundanzen und der Ausbau transparenter, unbürokratischer und schnellerer Abläufe. Damit konnte das Unternehmen der seit zwölf Jahren anhaltenden Baurezession, den Verlusten durch den Preiskrieg und den dramatisch steigenden Energiekosten entgegensteuern und wettbewerbsfähig bleiben. Im Jahr 2005 stieg der Konzernumsatz in Deutschland tatsächlich um rund 12 %, obwohl die Bauindustrie sich noch nicht erholt hatte und der inländische Zementabsatz weiter sank. Die Verteuerung des Strompreises um 30 % machte 2005 und 2007 neue Preiserhöhungen erforderlich. Da auch weitere Zementhersteller dem Beispiel der HeidelbergCement AG folgten, endete um 2005

Besuch des neuen Vorstandsvorsitzenden der HeidelbergCement AG, Dr. Bernd Scheifele (Mitte) im Werk Atlas, 27.2.2005. Links: Werksleiter Michael Tebbe, rechts: Peter Linten, Vorstand der Anneliese





Neue Filteranlage am Drehofen, 2006



Klinkerverladung in Bahnwaggons, 19.9.2018
(Foto: Steffen Fuchs)

der lange Preiskampf zwischen den Zementunternehmen. Für die nächsten Jahre prognostizierten die Marktforschungsinstitute eine positive Entwicklung des seit Jahren anhaltenden Stillstands der deutschen Bauindustrie. Tatsächlich stieg 2006 – nach mehr als zehn Jahren Rezession – die Zementnachfrage wieder spürbar, die meisten deutschen Werke waren erneut ausgelastet.²⁷⁸

Der Heidelberger Konzern führte das Werk in Paderborn ohne große Änderungen nach der Verschmelzung weiter und unterstützte seine Weiterentwicklung sowie seine Versuche. 2007 wurde ein Heißgaserzeuger aus dem gerade stillgelegten Werk in Ahlen übernommen, um feuchten Hüttensand – statt des bisherigen getrockneten – in der Mahlanlage einsetzen zu können.²⁷⁹ 2008 wurden neue Sekundärbrennstoffe ausprobiert, etwa Farb- und Lackabfälle, organische Beschichtungspulver, Verpackungen (ohne Metall) oder kompostierte, heizwertreiche Siedlungsabfälle. Eine neue Abgasleitung in 50 m Höhe auf dem Wärmetauscharturm verbesserte die Effizienz der Filteranlage.²⁸⁰

Auch die Bahnverladung wurde reaktiviert, vor allem wegen des Transports nach Polen. In diesem Land wurde nach dem EU-Beitritt so viel Zement benötigt, dass die lokalen Werke den Bedarf nicht abdecken konnten. Paderborn nutzte seine Chance und schickte insgesamt 30 Waggons Klinker ins Nachbarland. Da der Transport auf dem Wasserweg nur eingeschränkt möglich und auf Lkw sehr teuer war, blieb als einzige vernünftige Möglichkeit die Bahn.²⁸¹ 2009 konnte man die Züge auch für den Klinkertransport nach Königs Wusterhausen nutzen. Zum Mahlwerk fuhr die Bahn zweimal wöchentlich mit jeweils 1.700 t Klinker, der dort zu Zement verarbeitet und vor allem für die Baustellen in und um Berlin verkauft wurde.²⁸²

Im selben Jahr wurde die alte und nicht mehr genutzte Palettierhalle geteilt und in einer Hälfte eine neue Schlosserei errichtet. Kurz darauf wurde die alte, baufällige Schlosserei abgebrochen.²⁸³ Einige Jahre später wurden auch die alte Montagehalle und zwei Pumphauser beseitigt, dafür wurde aber das Dachgeschoss des Verwaltungsgebäudes ausgebaut.²⁸⁴



Ausmauerung des Ofens, 10.8.2021 (Foto: Steffen Fuchs)

Die nächsten Jahre waren geprägt durch die weltweite Finanzkrise und die steigenden Energie- und Rohstoffpreise wegen des Beginns der neuen Emissionshandelsperiode in der EU. HeidelbergCement reagierte darauf mit Optimierungsmaßnahmen und Preiserhöhungen. Ab 2011 begann bei dem Unternehmen wieder ein Wachstumskurs, der auch eine jährliche Erhöhung der Aktiendividende mit sich brachte.²⁸⁵

Im Jahr 2013 starteten die ersten Versuche in größerem Maßstab mit der Zementsorte Ternocem®. Bei der Herstellung von Zementklinker wird ein Großteil des Kalksteinanteils durch alternative Rohstoffe und recycelte Materialien ersetzt, wodurch die entstehenden CO₂-Emissionen deutlich reduziert werden. Aufgrund der veränderten Rohmaterialzusammensetzung kann die erforderliche Sintertemperatur erheblich gesenkt werden (rund 1.100 statt 1.450 Grad Celsius). Der hergestellte

Ternocem®-Klinker lässt sich zudem mit geringerem Energieaufwand zu Zement vermahlen, was zu weiteren CO₂-Einsparungen führt. Ternocem® zeichnet sich durch sehr hohe Frühfestigkeiten und ein geringes Schwindmaß aus und eignet sich daher besonders als CEM-I-Zement-Ersatz für Anwendungen in der Fertigteilindustrie.²⁸⁶

Das Werk Paderborn erwies sich mit dem kleinsten Ofen des Unternehmens in Deutschland als idealer Standort für Versuche. Rund zehn Jahre nach den ersten Experimenten wurde – auch vor dem Hintergrund der zunehmend öffentlich wahrgenommenen Herausforderungen des Klimawandels – beschlossen, Ternocem® im Werk Atlas marktreif zu entwickeln.

Dafür wurde das komplette Paderborner Werk auf einen Versuchsbetrieb umgestellt. Zunächst fanden nur 25 Produktionstage bzw. 20.000 t



Die erste Verladung Ternocem® verlässt das Werk, 7.3.2024.

Produktion sowie mehrere großtechnische Mahlungen im Jahr 2023 statt. Im März 2024 verließ dann der erste Silo-Lkw das Werk mit dem neuen Produkt.²⁸⁷

Auf Grundlage der Rezeptur von Ternocem® wurde eine zweite Klinkersorte produziert. Diese war ein Kalzium-Sulfo-Aluminat-Klinker (CSA-Klinker), der in der chemischen Bauindustrie für Spezialprodukte eingesetzt wird. Die Herstellung des CSA-Klinkers war zuvor ausschließlich bei Heidelberg Materials im Werk Guardaregia in Italien möglich gewesen. Es war geplant, dass Paderborn mit der Aufnahme der CSA-Produktion das Werk in Italien unterstützt und für eine zusätzliche Liefersicherheit sorgen sollte.²⁸⁸

Das Werk Atlas musste sich in den letzten 100 Jahren oft immer wieder neu aufstellen, um Krisen zu bewältigen, um sich den veränderten Situationen in der Baubranche anzupassen. Trotz seiner überschaubaren Größe gelang

es ihm jedoch ständig seine besondere Position in der deutschen Zementindustrie zu finden und sich in dieser zu behaupten. Obwohl die Produktion der beiden Klinkersorten gut zu der Unternehmensstrategie der neuen, CO₂-armen Baustoffe passte, veränderten sich die gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erneut, so dass Ternocem® durch die rasche Verbreitung CO₂-reduzierter Produkte auf Portlandzementbasis unter zunehmenden Wettbewerbsdruck geriet und seine Marktposition neu bewerten musste. Eine anhaltende schwache Nachfrage im deutschen Bausektor verschlechterte die Situation zusätzlich. Als Konsequenz kündigte Heidelberg Materials am 6. März 2026 die Stilllegung des Werks an.²⁸⁹

Trotz aller Kämpfe, Erfolge und Hoffnungen endet damit die hundertjährige Geschichte dieses Werks ausgerechnet im Jubiläumsjahr.

Quellennachweis

Nicht gekennzeichnete Bilder stammen aus dem Heidelberg Materials-Unternehmensarchiv.

- 1 Fuchs, Alois: Paderborn, München-Berlin 1965, S. 5-24, HM-Archiv LIT 1934.
- 2 Die Geseker Kalk- und Zementindustrie, S. 5-6, HM-Archiv DS 2582; 50 Jahre Zementwerk Ilse, Paderborn 1967, S. 5, HM-Archiv LIT 417.
- 3 50 Jahre Zementwerk Ilse (wie Anm. 2), S. 5.
- 4 Ebd., S. 8.
- 5 Ebd., S. 7; Grabe, Wilhelm: Von der Geschwaderschule zum Fliegerhorst. Der Flughafen Paderborn-Mönkeloh 1916-1945, Westfälische Zeitschrift 163 (2013), S. 259-288, hier S. 265.
- 6 50 Jahre Zementwerk Ilse (wie Anm. 2), S. 8.
- 7 Grabe 2013 (wie Anm. 5), S. 268.
- 8 Ebd., S. 270 und 272.
- 9 Meyer, Oda: Unternehmenszusammenschlüsse im Rahmen der Wettbewerbspolitik. Die Bildung von Konzernen und Kartellen, aufgezeigt am Beispiel der deutschen Zementindustrie 1855 bis 1933, Manuskript einer Diplomarbeit, Heidelberg 1983; Dr. Kühn, Günther: Die Zementindustrie. Ihre wirtschaftliche und organisatorische Struktur, Jena 1927, HM-Archiv LIT 268.
- 10 Riepert, Peter Hans: Die deutsche Zementindustrie, Charlottenburg 1927, S. 964, HM-Archiv LIT 323.
- 11 Hugo Klutz beschäftigte sich mit dem Handel von Schwemmsteinen und Bimszementsteinen – s. verschiedene Zeitungsartikel aus den 1920er-Jahren.
- 12 Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung – Die Gründung der „Atlas“-Zementwerke in Paderborn, Dortmunder Zeitung, 10.6.1938, S. 7.
- 13 Ebd.
- 14 Handelsregister-Eintragungen, Kölnische Zeitung, 20.8.1926, S. 12.
- 15 Wie Anm. 12 sowie Sprechsaal – Die Paderborner Zementindustrie, Paderborner Anzeiger, 25.4.1929, S. 3-4.
- 16 Aktennotiz über den Gleisanschluss, 4.6.1971, HM-Archiv AZ 1078.
- 17 Vertrag zwischen der Stadt Paderborn und der Paderborner Kalkwerke GmbH, 2.6.1926, HM-Archiv AZ 545.
- 18 Ebd.
- 19 Ebd.
- 20 Entnazifizierungsakte von Franz Grolla, Landesarchiv NRW, Abt. Rheinland, NW 1005-G32-2002.
- 21 Inserate in den Zeitungen Gießener Anzeiger (3.10.1913 und 2.12.1913, in beiden S. 4) und Wattenscheider Zeitung (1.5.1914, S. 4).
- 22 Inserat in der Gelsenkirchener Allgemeinen Zeitung, 30.9.1914, S. 4.
- 23 Inserat in der Gelsenkirchener Allgemeinen Zeitung, 8.2.1916, S. 6.
- 24 Inserat in der Gelsenkirchener Allgemeinen Zeitung, 20.3.1916, S. 7.
- 25 Handelsregister-Eintragungen, Kölnische Zeitung, 8.7.1919, S. 6 sowie Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 12.8.1920, S. 17.
- 26 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 18.1.1923, S. 26 und 24.7.1924, S. 21.
- 27 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 14.2.1924, S. 20.
- 28 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 24.6.1926, S. 21.

- 29 Handelsregister-Eintragungen, Kölnische Zeitung, 20.8.1926, S. 12.
- 30 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 18.7.1927, S. 16.
- 31 Der Meineidsprozeß vor dem Schwurgericht – Tremonia: Westdeutsche Volkszeitung, 11.6.1938, S. 2. (S. 18).
- 32 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 29.10.1937, S. 11-12.
- 33 Die Details darüber werden in der Biografie von Berchem beschrieben.
- 34 Wie Anm. 20.
- 35 Sie wurde nach Theresienstadt verschleppt. Bei der Entnazifizierung gab Grolla an: „Meine Frau ist Jüdin“ (wie Anm. 20). Wegen dieser Formulierung kann man davon ausgehen, dass sie die Verschleppung überlebte.
- 36 Wie Anm. 20.
- 37 Die Adressbücher von 1951 und 1952 sind digital noch nicht vorhanden und konnten deswegen nicht geprüft werden.
- 38 Entnazifizierungsakte von Fritz Berchem, Landesarchiv NRW, Abt. Rheinland, NW 1005-G32-1915.
- 39 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 15.1.1907, S. 25.
- 40 Handelsregister-Eintragungen, Kölnische Zeitung, 15.4.1913, S. 16.
- 41 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 6.5.1913, S. 31.
- 42 Wie Anm. 38.
- 43 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 3.3.1925, S. 20.
- 44 Aus diesem Grund lehnte nach dem Krieg der Unterausschuss für Entnazifizierung der Architekten ab, seinen Fall zu bearbeiten, s. Anm. 38.
- 45 Handelsregister-Eintragungen, Kölnische Zeitung, 20.8.1926, S. 12.
- 46 Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 24.12.1928, S. 28.
- 47 Wie Anm. 38 sowie Bundi, Simon: Gemeindeglieder, Niedergelassene und Ausländer. Eine Bündner Abgrenzungsgeschichte, Zürich 2016, Kap. 5.3 (ohne Seitenzahlen).
- 48 Einige Jahre später wurde er wieder Kirchenmitglied, s. Anm. 38.
- 49 Bundi, 2016 (wie Anm. 47).
- 50 Anneliese-Daten (Manuskript), um 1959, HM-Archiv AZ 803.
- 51 Wie Anm. 38.
- 52 Berchem war davor in keiner Partei Mitglied, s. Anm. 38.
- 53 Ebd.
- 54 Ebd.
- 55 Ebd. sowie zahlreiche Zeitungsartikel vor allem in der Dortmunder Zeitung im Juni 1938.
- 56 Wie Anm. 31 sowie Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 9.6.1938, S. 2; Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung – Berchem gegen Sicherheitsleistung aus der Haft entlassen, Dortmunder Zeitung, 11.6.1938, S. 6; Meineide um Provisionsforderungen – Umfangreicher Prozeß vor dem Dortmunder Schwurgericht, Bochumer Anzeiger, 11./12.6.1938, S. 19; Der Antrag des Staatsanwalts in dem Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 27.6.1938, S. 7.
- 57 Wie Anm. 38.
- 58 Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung – Berchem gegen Sicherheitsleistung aus der Haft entlassen, Dortmunder Zeitung, 11.6.1938, S. 6.
- 59 Freispruch wegen erwiesener Unschuld im Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 29.6.1938, S. 5.
- 60 Nach dem Krieg drohte Becker mit einem erneuten Prozess gegen Berchem. Er argumentierte mit der Nichtigerklärung des Urteils eines Prozesses unter dem Nazi-Regime, s. Anm. 38.
- 61 Wie Anm. 38.
- 62 Wie Anm. 38 sowie Handelsregister, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 24.7.1942, S. 16.
- 63 Wie Anm. 38.
- 64 Aktiengesellschaften, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 31.8.1943, S. 3.
- 65 Aktiengesellschaften, Deutscher Reichsanzeiger und Preußischer Staatsanzeiger, 8.7.1935, S. 9.
- 66 Wie Anm. 38.
- 67 Ebd.
- 68 Ebd.
- 69 Er ist im Adressbuch von Essen aus dem Jahr 1966 noch aufgeführt: Essener Adressbuch 1966: Berchem, Fritz, Architekt, Weg zur Platte 23.
- 70 Wie Anm. 50.
- 71 Baubeschreibung und Betriebsgang des projizierten Portlandzementwerkes auf dem Flugplatz, 21.10.1926 sowie Baubeschreibung zum Neubau des Portland-Zementwerkes an die Baupolizei der Stadt Paderborn, 7.9.1926, beide Stadtarchiv

- Paderborn A 3593; Werbeheft der Paderborner Portland-Zement-Werke G.m.b.H., Februar 1928, HM-Archiv AZ 456.
- 72 Breckle, Reiner – Grote, Henning: Sprengen – Brennen – Mahlen. Die Technologie der Kalk- und Zementherstellung, in: Albrecht, Helmuth: Kalk und Zement in Württemberg. Industriegeschichte am Südrand der Schwäbischen Alb, Schriften des Landesmuseums für Technik und Arbeit in Mannheim 4, Ubstadt-Weiher 1991, S. 74-75 und 81-86.
- 73 Baubeschreibung und Betriebsgang des projizierten Portlandzementwerkes auf dem Flugplatz, 21.10.1926, Stadtarchiv Paderborn A 3593.
- 74 Einspruch gegen die Errichtung eines Zementwerks, 11.11.1926, Stadtarchiv Paderborn A 3593.
- 75 Genehmigungsurkunde zur Erweiterung des Zementwerks, 26.2.1927, HM-Archiv AZ 545; Werbeheft der Paderborner Portland-Zement-Werke G.m.b.H., Januar 1930, HM-Archiv AZ 457.
- 76 Wie Anm. 73 sowie Werbeheft der Paderborner Portland-Zement-Werke G.m.b.H., Januar 1930, HM-Archiv AZ 457.
- 77 Magistrat der Stadt Paderborn an das Reichswirtschaftsministerium über die beantragte Verordnung über den Umfang der Erzeugung von Zement, 5.2.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 78 Werbeheft der Paderborner Portland-Zement-Werke G.m.b.H., Februar 1928, HM-Archiv AZ 456.
- 79 Brief von Handelsamt Paderborn e. V., Arbeitgeberverband Paderborn und Umgegend e. V. an den Magistrat der Stadt Paderborn, 21.10.1927, Stadtarchiv Paderborn A 3595.
- 80 Brief von Oberbürgermeister a. D. Plassmann an Oberbürgermeister Haerten, 25.10.1927, Stadtarchiv Paderborn A 3595.
- 81 Wie Anm. 79.
- 82 Brief von Franz Menke an die Stadt Paderborn, 17.8.1927, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 83 Notizen über Besprechungen über die Aufschließung von Industriegelände am Flugplatz, 9.8.1927, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 84 Brief von Franz Menke an die Stadt Paderborn, 17.9.1927, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 85 S. dazu z. B. die Schrift von W. Schneider, 29.9.1927, Stadtarchiv Paderborn A 3595.
- 86 Auszug aus der Verhandlungsniederschrift über die Sitzung des Gesundheitsausschusses, 28.9.1927, Stadtarchiv Paderborn A 3595.
- 87 Brief vom Kreisarzt an Oberbürgermeister Haerten, 3.11.1927, Stadtarchiv Paderborn A 3595.
- 88 Wie Anm. 80.
- 89 Brief von Otto Lambertz an die Stadt Paderborn, 27.9.1928, Erläuterungsbericht zum Konzessionsgesuch (Portland-Zementfabrik nach Plan I A 2185), 30.12.1928 sowie Brief von Otto Lambertz an die Stadt Paderborn, 14.12.1928, alle Stadtarchiv Paderborn A 3342.
- 90 Grolla soll bei einer Verhandlung in der städtischen Verwaltung gesagt haben: „Ein Zementwerk Lambertz entsteht nicht!“, Um die Paderborner Zement-Industrie – Eine Denkschrift des Stadtverordnetenvorstehers (Peters), Die Glocke, 27.4.1929, S. 3.
- 91 Ebd.
- 92 Zentrum und Zement. Das Zementsyndikat in Paderborn – Eine Dunkelkammer zentrümlicher Politik – Das Syndikat wirft 1,5 Millionen für den Kampf gegen Außen-seiter aus, Volkswacht, 27.4.1929, S. 1-2.
- 93 Sprechsaal – Die Paderborner Zementindustrie, Paderborner Anzeiger, 25.4.1929, S. 3-4.
- 94 Wie Anm. 12 und 90.
- 95 Ten Hompel gehörte von 1920 bis 1928 dem Reichstag als Abgeordneter der Zentrumpartei für den Wahlkreis „Westfalen Nord“ an – Gerstein, Barbara, „ten Hompel, Rudolf“ in: Neue Deutsche Biographie 9 (1972), S. 594-595 [Online-Version]; URL: <https://www.deutsche-biographie.de/gnd123982812.html#ndbcontent> [abgerufen am 7.5.2026].
- 96 Wie Anm. 12.
- 97 Wie Anm. 77 und 90 sowie Vertrag zwischen der Stadt Paderborn und der Zementfondverwaltungsgesellschaft, 18.4.1929, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 98 Wie Anm. 31, 90 und 93. Der Verband versprach der Stadt, ihr zu helfen, in den Besitz eines Grundstücks auf dem Flugplatzgelände zu gelangen, was für Paderborn wegen der zukünftigen Nutzung des Flugplatzes besonders wertvoll war.
- 99 Wie Anm. 90 sowie Vertrag zwischen der Stadt Paderborn und der Zementfonds-Verwaltungsgesellschaft, 17.4.1929, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 100 Wie Anm. 90 und 93.
- 101 Wie Anm. 92.
- 102 Ebd.
- 103 Wie Anm. 12 und 31.

- 104 Wie Anm. 31 und 93.
- 105 Wie Anm. 103 und 38.
- 106 Wie Anm. 58 sowie Brief vom Archiv für Deutsche Heimatpflege GmbH an die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG, 26.3.1968, HM-Archiv AZ 1115; Der Antrag des Staatsanwalts in dem Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 27.6.1938, S. 7; Meineide um Provisionsforderungen – Umfangreicher Prozeß vor dem Dortmunder Schwurgericht, Bochumer Anzeiger, 11./12.6.1938, S. 19; Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 9.6.1938, S. 2.
- 107 Beschreibung der maschinellen Einrichtung in den geplanten Erweiterungsbauten der Paderborner Portland-Zement-Werke GmbH, Paderborn-Flugplatz, 24.9.1929, Stadtarchiv Paderborn A 3595; Neues Aussehen und moderne Technik – Ertüchtigung im AZ-Werk Paderborn kommt gut voran, AZ-Forum, Oktober 2004, S. 5, HM-Archiv DS 4604; Zementwerk Paderborn – Partner der Region, 2013, HM-Archiv DS 9796.
- 108 Nachtrag zum Vertrag vom 2. Juni 1926, 22.8.1929, HM-Archiv AZ 545; Zusammenfassung des Ausbaus der Gleisanlage, um 1950, HM-Archiv AZ 1078.
- 109 Wie Anm. 77.
- 110 Vom Westdeutschen Zementverband und Zementbilanz, Paderborner Anzeiger, 29.1.1932, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 111 Brief von den Paderborner Portland-Zementwerken an die Stadt Paderborn, 6.11.1929, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 112 Brief von den Paderborner Portland-Zementwerken an die Stadt Paderborn, 5.11.1929, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 113 Wie Anm. 111.
- 114 Wie Anm. 50.
- 115 Zitat aus einem Brief von den Paderborner Portland-Zementwerken an die Pesag vom 28.11.1930 in einem Brief von der Pesag an die Stadt über die Paderborner Portland-Zementwerke, 1.12.1930, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 116 Brief von der Stadt Paderborn an die Paderborner Portlandzementwerke, 6.12.1930; Zweijährige Verlängerung des Westdeutschen Zementverbandes, Paderborner Anzeiger, 1.2.1931, beide Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 117 Erlaubnis zur Erweiterung des Zementwerks, 16.1.1931, HM-Archiv AZ 545.
- 118 Wie Anm. 38, 50 und 77 sowie Der Antrag des Staatsanwalts in dem Meineidsprozeß um eine Provisionsforderung, Dortmunder Zeitung, 27.6.1938, S. 7.
- 119 Wie Anm. 77 sowie Artikel im Paderborner Anzeiger, 11.8.1931; Brief vom Oberbürgermeister von Paderborn an das Gewerbeaufsichtsamt Paderborn, 23.5.1931, Brief von der Stadt Paderborn an die Stadtverordnetenversammlung, 17.6.1931, alle Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 120 Zeitungsartikel mit unbekanntem Titel und unbekannter Herkunft, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 121 Brief von der Stadt Paderborn an den Westdeutschen Zementverband, 25.7.1931; Artikel über die Stilllegung des Zementwerks im Paderborner Anzeiger, 9.8.1931; Brief vom Gewerbeaufsichtsamt an die Paderborner Portland-Zementwerke GmbH, 13.6.1931; Brief vom Westdeutschen Zementverband an die Stadt Paderborn, 19.5.1931, alle Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 122 Brief von der Stadt Paderborn an den Westdeutschen Zementverband, 26.12.1931, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 123 Wie Anm. 110 sowie Aktennotiz über die Besprechung zwischen der Stadt Paderborn und dem Westdeutschen Zementverband, 14.3.1932; Briefe von der Stadt Paderborn an den Westdeutschen Zementverband, 11.5.1932 und 11.3.1933, alle Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 124 Denkschrift über die Lage der Westdeutschen Zement-Industrie 1933, Bochum, 23.1.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 125 Ebd.
- 126 Brief vom Westdeutschen Zementverband an die Stadt Paderborn, 6.3.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 127 Brief vom Westdeutschen Zementverband an das Reichswirtschaftsministerium, 4.1.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 128 Wie Anm. 126.
- 129 Vor einem Zement-Kompromiß: Freiwillige Kontingentierung der Außenseiter – Dreijährige Verlängerung des Westdeutschen Verbandes?, Zeitungsausschnitt (Name der Zeitung ist nicht überliefert), 14.2.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 130 Wie Anm. 126.
- 131 Brief von der Industrie- und Handelskammer für das Südliche Westfalen an die Stadt Paderborn, 4.11.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 132 Ebd. sowie Brief der Stadt Paderborn an den Westdeutschen Zementverband, 11.3.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3978.

- 133 Etwa Brief der Stadt Paderborn an den Westdeutschen Zementverband, 2.6.1933 oder Brief vom Westdeutschen Zementverband an die Stadt Paderborn, 18.4.1933, beide Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 134 Brief der Stadt Paderborn an die Paderborner Portland-Zementwerke Atlas, 21.7.1933, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 135 Grabe, 2013 (wie Anm. 5), S. 279-280.
- 136 Ebd., S. 281.
- 137 Briefe vom Westdeutschen Zementverband an die Stadt Paderborn, 21.8.1933 und 14.10.1933, beide Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 138 Brief von der Industrie- und Handelskammer für das Südliche Westfalen an die Stadt Paderborn, 17.11.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979; Satzung der Fachgruppe Zement-Industrie, um 1934, HM-Archiv AZ 545.
- 139 Satzung der Fachgruppe Zement-Industrie, um 1934, HM-Archiv AZ 545; Zementindustrie auf neuen Wegen, Zeitungsartikel (Name der Zeitung nicht lesbar), 28.10.1934, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 140 Brief an den Gauwirtschaftsberater für Westfalen-Nord, 31.10.1934, Stadtarchiv Paderborn A 3978.
- 141 Ebd. sowie Brief von der Stadt Paderborn an das Reichswirtschaftsministerium, 11.11.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3979.
- 142 Brief vom Archiv für Deutsche Heimatpflege GmbH an die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG, 26.3.1968, HM-Archiv AZ 1115.
- 143 Wie Anm. 77.
- 144 Brief vom Bürgermeister von Paderborn an den Oberbürgermeister von Wiesbaden-Biebrich, 29.5.1935, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 145 Schreiben an das Gewerbeaufsichtsamt Paderborn über den Bebauungs- und Flächennutzungsplan der Stadt Paderborn, 28.3.1969, HM-Archiv AZ 1872; Aktennotiz über die Grundstückssituation Werk V, Paderborn, 13.11.1974, HM-Archiv AZ 1121; Prüfungsbericht über die Zeit vom 26. März bis 12. April 1940 bei der Firma Anneliese Portland-Zement- und Wasserkalkwerke AG in Ennigerloh, HM-Archiv AZ 1892/2.
- 146 Vertrag zwischen dem Deutschen Reich und der Stadt Paderborn, Herbst 1935, Stadtarchiv Paderborn A 4317.
- 147 Wie Anm. 131.
- 148 Wertschätzung über die durch Kriegseinwirkung entstandenen Schäden an den einzelnen Gebäuden auf dem Grundstück Zementwerk „Atlas“, Paderborn, durch Josef Becker, Architekt, Paderborn, 26.1.1946, HM-Archiv AZ 458.
- 149 Wie Anm. 50 sowie Protokollbuch über die Aufsichtsrats-Sitzungen der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG vom 8.7.1916 bis 8.12.1941, HM-Archiv AZ 732; Prüfungsbericht über die Zeit vom 26. März bis 12. April 1940 bei der Firma Anneliese Portland-Zement- und Wasserkalkwerke AG in Ennigerloh, HM-Archiv AZ 1892/2; 50 Jahre Anneliese AG (Manuskript), um 1959, HM-Archiv AZ 803.
- 150 Auszug aus dem Grundbuch von Paderborn, Bd. 78, Bl. Nr. 2258, 26.1.1937, Stadtarchiv Paderborn A 4164.
- 151 Wie Anm. 50 sowie Meineide um Provisionsforderungen – Umfangreicher Prozeß vor dem Dortmunder Schwurgericht, Bochumer Anzeiger, 11./12.6.1938, S. 19.
- 152 Notiz für den Bürgermeister über den Besitzwechsel der Portland-Zementwerke Atlas GmbH, 29.12.1936; Brief von der Stadt Paderborn an die Anneliese Portlandzement- und Wasserkalkwerke AG, 26.2.1938; Berechnung der Gewerbesteuer für das Jahr 1937 durch den Stadtinspektor, 18.1.1938; Vermerk auf dem Brief von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an die Stadt Paderborn, 28.3.1938, alle Stadtarchiv Paderborn A 4164.
- 153 Brief von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an die Stadt Paderborn, 28.3.1938; Brief vom Wirtschaftsprüfer Dr. Schuhmacher an die Stadt Paderborn, 30.9.1938, beide Stadtarchiv Paderborn A 4164.
- 154 Das Werk Atlas versandte im Jahr 1936 88.535 t Zement, 1937 war diese Menge 81.740 t und sie stieg 1938 auf 132.060 t: Prüfungsbericht über die Zeit vom 26. März bis 12. April 1940 bei der Firma Anneliese Portland-Zement- und Wasserkalkwerke AG in Ennigerloh, HM-Archiv AZ 1892/2. S. dazu auch Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1938, HM-Archiv AZ 930.
- 155 Vertrag der „Westzement“ Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH zu Bochum (vermutlich für das Jahr 1937); Gründung von „Westzement“, Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH, 15.1.1936, beide HM-Archiv AZ 545; Tonindustrie-Zeitung 1936 (Jg. 60), Nr. 44/45, S. 563, HM-Archiv LIT 1586.

- 156 Gründung von „Westzement“, Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH, 15.1.1936, HM-Archiv AZ 545.
- 157 Tätigkeitsbericht der Fachgruppe Zement-Industrie für das Jahr 1937, S. 39, HM-Archiv DS 2420; Gründung von „Westzement“, Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH, 15.1.1936, HM-Archiv AZ 545; Gesellschaftsvertrag der Verkaufsgemeinschaft Westdeutscher Zementwerke GmbH zu Bochum, 1936, §6. Abs. 2, HM-Archiv AZ 795.
- 158 Syndikatsvertrag zum 10.2.1938, HM-Archiv AZ 545; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1938, HM-Archiv AZ 930.
- 159 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1945, HM-Archiv AZ 933.
- 160 Der Stein des Anstoßes – Eine Göring-Verfügung im Widerstreit zum öffentlichen Interesse, Westfälisches Volksblatt, 11.6.1953, HM-Archiv AZ 1965.
- 161 Brief des Bürgermeisters von Paderborn an das Luftgaukommando VI, 6.9.1943, Stadtarchiv Paderborn A 3900; Brief vom Oberpräsidenten der Provinz Westfalen Bezirkswirtschaftsamt für den Wehrwirtschaftsbezirk VIa an das Portland-Zement- und Wasserkalkwerk „Atlas“, 7.5.1940, HM-Archiv AZ 443.
- 162 Brief vom Oberpräsidenten der Provinz Westfalen Bezirkswirtschaftsamt für den Wehrwirtschaftsbezirk VIa an das Portland-Zement und Wasserkalkwerk „Atlas“, 7.5.1940, HM-Archiv AZ 443.
- 163 Verordnung zur Sicherstellung des Kräftebedarfs für Aufgaben von besonderer staatspolitischer Bedeutung, 22.6.1938, HM-Archiv ZWLF 145.
- 164 Brief vom Bürgermeister von Paderborn an das Luftgaukommando VI, 6.9.1943, Stadtarchiv Paderborn A 3900; Überlassungsvertrag zwischen dem Deutschen Reich (Reichsfiskus, Luftfahrt), vertreten durch das Luftgaukommando VI und Anneliese, 4.2.1941, HM-Archiv AZ 545.
- 165 Notarielle Unterschrift einer Verhandlung in Bochum, 20.12.1941, HM-Archiv AZ 545; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1941, HM-Archiv AZ 932.
- 166 Verbindlichkeitserklärung des Vorsitzenden des Deutschen Zement-Verbandes über die Organisation des Zementabsatzes und der Zementbedarfsdeckung ab 1.1.1943, 27.11.1942; Gründung der Zementverkaufsstelle Westfalen GmbH, Bochum, 20.12.1941, beide HM-Archiv AZ 545.
- 167 Rundschreiben Nr. 4/43 des Deutschen Zement-Verbandes an seine Mitglieder über die Kontingentierung, 13.2.1943; Rundschreiben Nr. 5/43 des Deutschen Zement-Verbandes an seine Mitglieder über die Kontingentierung, 24.2.1943, beide HM-Archiv AZ 545; Kontingentierungskodex des Deutschen Zement-Verbandes, 1.10.1941, S. 6, HM-Archiv DS 2072.
- 168 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1942, HM-Archiv AZ 835.
- 169 Brief vom Bürgermeister von Paderborn an das Luftgaukommando VI, 6.9.1943, Stadtarchiv Paderborn A 3900.
- 170 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1944, HM-Archiv AZ 933.
- 171 Mietvertrag zwischen dem Reichsfiskus (Luftfahrt) und der Anneliese Portland-Zement- und Wasserkalkwerke AG, 15.1.1945, HM-Archiv, AZ 545.
- 172 Ebd.
- 173 Schreiben von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an das Werk Atlas, 11.2.1946, HM-Archiv AZ 458.
- 174 Wie Anm. 142 und 148 sowie Kriegsschäden des Werks „Atlas“ Paderborn, Januar/Februar 1946, HM-Archiv AZ 458; Geschäftsberichte der Anneliese AG 1945 und 1946, HM-Archiv AZ 933.
- 175 Wie Anm. 159.
- 176 Spenner, Dirk: Preiskampf und Wettbewerb in der rheinisch-westfälischen Zementindustrie, Europäische Hochschulschriften Bd. 1940, Frankfurt a.M. 1996, S. 100-101.
- 177 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1946, HM-Archiv AZ 933.
- 178 Ebd. sowie Brief an den Verein Deutscher Portland- und Hüttenzementwerke e. V. über die Modernisierung der Schachtöfen, 29.4.1952, HM-Archiv AZ 1036.
- 179 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1947, HM-Archiv AZ 461.
- 180 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1948/2, HM-Archiv AZ 462.
- 181 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1950, HM-Archiv AZ 836.
- 182 Wikipedia – Wirtschaftswunder.
- 183 Wie Anm. 160 sowie Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG, 1950-1953,

- HM-Archiv AZ 836, 357-359; Portland-Zement- und Wasserkalkwerk „Anneliese“ AG, Ennigerloh in Westfalen – Werk „Atlas“, Paderborn, Zeitungsartikel um 1953, HM-Archiv AZ 1965; Gebrauchsabnahmeschein für die Instandsetzung des Daches auf dem Ofenhaus, 24.2.1950, HM-Archiv AZ 1036.
- 184 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1954, HM-Archiv AZ 361.
- 185 Aktennotiz über die Besprechung am 13.1.1955 über die Instandsetzung der Gleisanlagen, 14.1.1955, HM-Archiv AZ 673.
- 186 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1955, HM-Archiv AZ 363; Zementwerk „Atlas“, Zeitungsartikel um 1953; Portland-Zement- und Wasserkalkwerk „Anneliese“ AG, Ennigerloh in Westfalen – Werk „Atlas“, Paderborn, Zeitungsartikel um 1953, beide HM-Archiv AZ 1965.
- 187 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1956, HM-Archiv AZ 364.
- 188 Aktennotiz über den Ofenversuch im Atlas, 20./21.11.1958; Korrespondenz über den Umbau der Rohmehlanlage, Herbst 1958; Angebot zum Bau von zwei runden Rohmehlsilos, 20.12.1958; Angebot zum Bau von drei runden Zementsilos, 8.8.1958; Brief von Wolfgang Menke, Forschungsinstitut der Zementindustrie an die Zementwerke „Anneliese“ AG, 28.11.1958, alle HM-Archiv AZ 673.
- 189 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1959, HM-Archiv AZ 353.
- 190 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 102-103.
- 191 Aktennotiz über die Grundstückssituation des Werks V, Paderborn, 13.11.1974, HM-Archiv AZ 1121; Aktennotiz über das Werk Atlas, 6.6.1968, HM-Archiv AZ 1120; Schreiben an das Gewerbeaufsichtsamt Paderborn über den Bebauungs- und Flächennutzungsplan der Stadt Paderborn, 28.3.1969, HM-Archiv AZ 1872; Schreiben von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an die Stadtverwaltung Paderborn über die Enteignungsverfahren Hochspannungsfreileitung, 21.10.1959, HM-Archiv AZ 673.
- 192 Betriebsbeschreibung von April 1962 in einem Brief vom Staatlichen Gewerbeaufsichtsamt Paderborn an die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG, Werk „Atlas“, 20.11.1962, HM-Archiv AZ 1036.
- 193 Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1960-1962, HM-Archiv AZ 369, 355, 370.
- 194 Genehmigungsgesuch über die Errichtung zweier Schotterilos, 15.11.1961, HM-Archiv AZ 1074; Baugesuch für die Errichtung eines Siloaufbaus, 15.8.1962, HM-Archiv AZ 1073; Genehmigung der Aufstockung der Schotterilos, 1.6.1962; Genehmigung zur Erweiterung der Klinkerhalle vom Regierungspräsidium Detmold, 17.1.1964, beide HM-Archiv AZ 1056; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1962, HM-Archiv AZ 370; Handschriftliche Notizen über die Anneliese AG, Werk V, um 1968, HM-Archiv HV 2542/1; Bauantrag für die Erweiterung der Klinkerhalle, 29.1.1963, HM-Archiv AZ 1072.
- 195 Antrag an das Regierungspräsidium über den Ausbau der Verladestation und der Packerei, 25.6.1964; Genehmigungsbescheid durch den Regierungspräsidenten für den Neubau von zwei Zementsilos, 14.9.1964, beide HM-Archiv AZ 1069; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1964, HM-Archiv AZ 372.
- 196 Genehmigungsbescheid des Regierungspräsidenten über die Zementmehlanlage, 16.6.1965; Genehmigung für die Errichtung und Betrieb einer Zementmehlanlage, 24.6.1965, beide HM-Archiv AZ 1054.
- 197 Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an die Geschäftsleitung der Firma Claas, Maschinenfabrik GmbH über die neue Zementmühle IV, 21.7.1965, HM-Archiv AZ 1056; Handschriftliche Notizen über die Anneliese AG, Werk Atlas, um 1968, HM-Archiv HV 2542/1; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1966, HM-Archiv AZ 375; Genehmigung durch den Regierungspräsidenten zur Errichtung und Inbetriebnahme von zwei Schotterilos mit einem Fassungsvermögen von je 2.600 t, 17.2.1966, HM-Archiv AZ 1055.
- 198 Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1966 und 1967, HM-Archiv AZ 375 und 376; Handschriftliche Notizen über die Anneliese AG, Werk Atlas, um 1968, HM-Archiv HV 2542/1; Korrespondenz über die Errichtung einer Drehofenanlage mit Rohmehlmahltröcknung, 1966, HM-Archiv AZ 1056 passim; Gebrauchsabnahmeschein durch die Stadt Paderborn für eine Drehofenanlage mit Rohmehl-Mahltröcknungs-

- anlage, 3.5.1968, HM-Archiv AZ 1066.
- 199 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 127 und 129; Cramer, Dietmar: 100 Jahre Zementproduktion im Werk Ennigerloh. Entstehung der Zementindustrie im Gebiet Beckum-Ennigerloh, Heidelberg 2012, S. 37, S. 34 und 41, HM-Archiv DS 3835; Protokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats der „Anneliese“ AG 20.3.1969, HM-Archiv AZ 275.
- 200 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1966, HM-Archiv AZ 375.
- 201 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1967, HM-Archiv AZ 376; Müller, Karl-Heinz: Die wirtschaftliche Bedeutung der Zementindustrie für die Stadt Geseke, unveröffentlichte Staatsexamensarbeit, Aachen 1985, S. 54, HM-Archiv AZ 1019/3; Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 104-105.
- 202 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 88, 94-97 und 117.
- 203 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1968, HM-Archiv AZ 377.
- 204 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 105, 108 und 118-121.
- 205 Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1968 und 1969, HM-Archiv AZ 377 und 378.
- 206 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats in Ennigerloh, 14.8.1968, HM-Archiv AZ 275; Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 109 und 122.
- 207 Protokolle der Sitzungen des Gesamtbetriebsrats, 11.11.1968 und 20.3.1969; Protokoll der Sitzung des Betriebsrats in Ennigerloh, 14.8.1968, alle HM-Archiv AZ 275; Aktenvermerk für den Vorstand über die weitere Entwicklung unserer Gesellschaft auf dem Zementsektor im Zuge einer Markterweiterung auf Niedersachsen und Westfalen, 28.11.1969, HM-Archiv 2542/1.
- 208 Gesellschaftsvertrag der Höxberg Aktionsgemeinschaft Westfälischer Zementwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, 29.8.1968, HM-Archiv AZ 1023.
- 209 Protokolle der Sitzungen des Gesamtbetriebsrats, 13. und 20.3.1969; Protokoll der Betriebsratssitzung in Ennigerloh, 14.8.1968, alle HM-Archiv AZ 275; Protokoll über die Gesellschafterversammlung der Höxberg Aktionsgemeinschaft Westfälischer Zementwerke GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, 29.8.1968, HM-Archiv AZ 1023.
- 210 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 110.
- 211 Protokolle der Betriebsratssitzungen in Paderborn, 11.9.1969 und 7.10.1969, HM-Archiv AZ 275.
- 212 Aktennotiz über die Grundstückssituation Werk V, Paderborn, 13.11.1974, HM-Archiv AZ 1121; Vertrag zwischen der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG und der Bundesrepublik Deutschland über einen Geländetausch, 1969; Verhandlung im Regierungspräsidium Detmold über die Enteignung von Grundstücken für die südliche Umgehungsstraße in Paderborn, 26.10.1966, beide HM-Archiv AZ 1120; Brief an das Gewerbeaufsichtsamt Paderborn über den Bebauungs- und Flächennutzungsplan der Stadt Paderborn, 28.3.1969, HM-Archiv AZ 1872.
- 213 Protokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats, 20.3.1969, HM-Archiv AZ 275.
- 214 Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1969, HM-Archiv AZ 378; Antrag auf Genehmigung von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an das Regierungspräsidium über die Kalkproduktion in den Schächtföfen, 16.5.1969; Genehmigungsbescheid vom Regierungspräsidium an die Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG über die Kalkproduktion in den stillgelegten Schächtföfen, 17.9.1969, beide HM-Archiv AZ 1070.
- 215 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 108 und 110.
- 216 Wie Anm. 127 sowie Erläuterung zum Antrag des Westdeutschen Zement-Verbandes vom 4. Januar 1933 auf Erlass einer Notverordnung über den Umfang der Erzeugung von Zement, 24.1.1933, Stadtarchiv Paderborn A 3978; Geschäftsbericht der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1970, HM-Archiv AZ 379.
- 217 Wie Anm. 203.
- 218 Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1969 und 1970, HM-Archiv AZ 378 und 379.
- 219 Geschäftsberichte der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG 1970 und 1971, HM-Archiv AZ 379 und 381.
- 220 Brief von der Anneliese Portland-Cement- und Wasserkalkwerke AG an die Stadt Paderborn über die Verlängerung des Anschlussgleises, 21.4.1970, HM-Archiv AZ 1078.
- 221 Protokoll der Sitzung des Gesamtbetriebsrats, 19.11.1970, HM-Archiv AZ 275; Aktennotiz über den Kauf von Abbaugeländen in der Merseburger Straße 15 (Halle 8 des

- ehemaligen Flugplatzes), 10.1.1972, HM-Archiv AZ 1052; Rede von Dipl.-Kfm. Jürgen Heilkötter, Sprecher des Vorstands der Anneliese Zementwerke AG in der Hauptversammlung am 12.6.1973, HM-Archiv HV 2542/1.
- 222 Wie Anm. 16 sowie Aktennotiz über die Besprechung mit der Stadt Paderborn, 23.4.1971, HM-Archiv AZ 1121.
- 223 Genehmigung zur Errichtung und zum Betrieb einer Klinkersilo- und Verladeanlage für Klinker mit Entstaubung, 14.5.1974, HM-Archiv AZ 1071; Brief von der Anneliese Zementwerke AG an das Regierungspräsidium Detmold, 29.11.1973, HM-Archiv AZ 1125; Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1973, HM-Archiv AZ 51; Genehmigungsantrag zur Errichtung und zum Betrieb einer Klinkersilo- und Verladeanlage für Klinker mit zugehöriger Entstaubungsanlage, 21.3.1974; Brief der Anneliese Zementwerke AG an die Bewohner der Südstadt über die Errichtung einer Klinkersilo- und Verladeanlage, 24.1.1974, beide HM-Archiv AZ 1966; Genehmigungsbescheid zur Errichtung und zum Betrieb einer Klinkersiloanlage, 6.9.1973, HM-Archiv AZ 202.
- 224 Geschäftsberichte der Anneliese AG 1971 und 1972, HM-Archiv 381 und 382.
- 225 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1972, HM-Archiv AZ 382.
- 226 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 131.
- 227 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1973, HM-Archiv AZ 51.
- 228 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 126 und 132-136.
- 229 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1975, HM-Archiv AZ 120.
- 230 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 139-140.
- 231 Brief der Anneliese Zementwerke AG an die Stadt Paderborn über den Bebauungsplan Nr. 62, 2.10.1974, HM-Archiv AZ 1121.
- 232 Vertrag zwischen der Anneliese Zementwerke AG und der Stadt Paderborn (wegen des Bebauungsplans Nr. 62), 25.3.1976, HM-Archiv AZ 1121.
- 233 Ebd. sowie Aktennotiz über die Rohstoffflächen Werk V – rechtliche Situation aufgrund des Vertrages mit der Stadt Paderborn vom 21.7.1976 und der Zusage des Regierungspräsidiums vom 19.3.1976, 21.9.1988, HM-Archiv HTC 2017.
- 234 Spenner, 1996 (wie Anm. 176), S. 134 und 138; Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1976, HM-Archiv AZ 383.
- 235 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 1978 und 1979, HM-Archiv AZ 799 und 78; Beschreibung der geplanten Zementsilo- und Verladeanlage, März 1978, HM-Archiv AZ 1051.
- 236 Aktennotiz über den Einsatz von Sonderbrennstoffen im Werk V, Paderborn, 1981, HM-Archiv AZ 1039.
- 237 Genehmigung für die Umstellung der Drehofenfeuerung von Heizöl S auf Kohlenstaub- und Mischfeuerung sowie Einrichtung einer Kohlenstaubsilo- und Dosieranlage, 2.5.1977, HM-Archiv AZ 1124.
- 238 Aktennotiz über die theoretischen Überlegungen zum Einsatz von Petrolkoks im Drehofen, 15.2.1978; Aktennotiz über Petrolkoks als preisgünstigen Brennstoff, 15.2.1978, HM-Archiv AZ 1109.
- 239 Wie Anm. 236 sowie Betriebsbeschreibung zur Versuchsanlage der Drehofenzweitfeuerung mit dem Brennstoff Altreifen bzw. Altgummi, um August 1978, HM-Archiv AZ 1039; Aktennotiz über den Einsatz von Säureharzen, 26.9.1978; Aktennotiz über die Energieversorgung, 18.2.1980, beide HM-Archiv AZ 1109; Brief von der Anneliese Zementwerke AG an die Mineral- und Rohstoffhandel GmbH, 16.2.1981; Aktennotiz über das Gespräch mit der Firma Mineral- und Rohstoffhandel GmbH, 16.2.1981, beide HM-Archiv AZ 1077.
- 240 Stellungnahme zur ordentlichen Hauptversammlung der Anneliese Zementwerke AG in Münster/Hiltrup, 18.6.1980, HM-Archiv HV 2542/1.
- 241 Wie Anm. 236 sowie Brief von Dr. Ing. Günter Mälzig (Vorstand der Anneliese Zementwerke AG) an Herrn Stadtdirektor Ferlings, Paderborn, 2.1.1981; Befristete Genehmigung zur Verbrennung von ECO-Brikett in der Zweitfeuerung des Drehofens im Werk V, Paderborn, 6.1.1980, beide HM-Archiv AZ 1039; Aktennotiz über Sonderbrennstoffe, 18.2.1980, HM-Archiv AZ 1109.
- 242 Aktennotiz über die Energieversorgung bei der Anneliese Zementwerke AG 1980, 18.2.1980, HM-Archiv AZ 1109.
- 243 Bericht über die Versuchsanlage zur Verbrennung von Altreifen von Werk V an den Regierungspräsidenten in Detmold, 14.5.1980, HM-Archiv AZ 1039.
- 244 Schrift von der Anneliese Zementwerke AG an die Mannesmann Veba Umwelttechnik GmbH über den Einsatz von ECO-Briketts, 6.7.1981, HM-Archiv AZ 1077.
- 245 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 1981 und 1982, HM-Archiv AZ 385 und 387.
- 246 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 1983-1985, HM-Archiv AZ 388-390; Protokolle des Betriebsrats Werk V,

- 24.1.1985, 14.2.1985 und 16.10.1985, HM-Archiv AZ 189.
- 247 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1985, HM-Archiv AZ 390.
- 248 Protokolle der Sitzungen des Betriebsrats Werk V, 16.10.1985, 27.11.1986, 5.3.1987, 20.10.1987 und 13.4.1988, HM-Archiv AZ 189.
- 249 Protokolle der Sitzungen des Betriebsrats Werk V, 14.4.1987, 15.7.1987 und 20.10.1987, HM-Archiv AZ 189.
- 250 Protokoll der Sitzung des Betriebsrats Werk V, 9.6.1988, HM-Archiv AZ 189; Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1988, HM-Archiv AZ 838.
- 251 Entscheidung über den Standort für die zukünftige Zementproduktion in Paderborn, 3.10.1988, HM-Archiv HTC 2017.
- 252 Zementwerk Paderborn – Partner der Region (2013), HM-Archiv DS 9796; Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 1989 und 1990, HM-Archiv AZ 394 und 837.
- 253 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1992, HM-Archiv AZ 1088.
- 254 Antrag der Anneliese Zementwerke AG ans Regierungspräsidium Detmold auf die Genehmigung zur Veränderung im Betrieb der Klinkersiloanlage im Werk V, Paderborn, 31.1.1992; Bericht über die Bauüberwachung der Errichtung eines 2. Klinkersilos, 4.6.1992, beide HM-Archiv AZ 1046; Korrespondenz über den Neubau eines Dreikammer-Zementsilos, 1992-1993, HM-Archiv AZ 1130 passim.
- 255 Einweihungsfeier der Zementmühle V, Vorstellung des größten Investitionsprojektes der Anneliese Zementwerke AG seit 1970, 1.9.1995, HM-Archiv AZ 1131.
- 256 Ebd. sowie Inbetriebnahmemeldung von der Anneliese Zementwerke AG an das Staatliche Umweltamt Bielefeld, 1995, HM-Archiv AZ 1040.
- 257 Wie Anm. 255 sowie Brief von der Stadt Paderborn an die Anneliese Zementwerke AG über den Neubau eines Zentralleitstandes mit Schichtlabor, 18.1.1994, HM-Archiv AZ 1123/1.
- 258 Werksdaten Werk V, Paderborn, um 1995, HM-Archiv AZ 1130; Beschreibung des Werks für den Aufsichtsrat, 30.9.1995, AZ 1123/2.
- 259 Aktennotiz über den Umweltschutz im Werk V, 25.11.1994; Beschreibung des Werks für den Aufsichtsrat, 30.9.1995, beide HM-Archiv AZ 1123.
- 260 Betriebsbericht des Werks V für den November 1997, HM-Archiv AZ 1076; NO_x-Minderung im Werk V, Paderborn, verschiedene Dokumente aus den Jahren 1996 und 1997, HM-Archiv AZ 1097 passim.
- 261 Aktennotiz über den Zementtransport von der Zementmühle 4 zu den Silos 11/12 und zum Dreikammersilo 13/14/15 der neuen Loseverladungsstelle, 19.12.1995, HM-Archiv AZ 1123/2.
- 262 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 1995, HM-Archiv AZ 1088.
- 263 Aktennotiz über die Ertüchtigung des Werks Paderborn, 7.6.2000, HM-Archiv AZ 1129; Neues Aussehen und moderne Technik – Ertüchtigung im AZ-Werk Paderborn kommt gut voran, AZ Forum Oktober 2004, S. 5, HM-Archiv DS 4604; Neubau des Einlaufkammers, 1999-2000, HM-Archiv AZ 1049.
- 264 Monatsberichte der Werks- und Betriebsleitung für März und September 2000, HM-Archiv AZ 1108.
- 265 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 1998-2000, HM-Archiv AZ 187, 191 und 197; Monatsberichte der Werks- und Betriebsleitung von Januar bis Juni 1999, HM-Archiv AZ 1108.
- 266 Abbruchgenehmigung des Klinkerkühlerabluftkamins, der ehemaligen Rohmühlenshalle und des ehemaligen Trommeltrocknergebäudes, 25.6.2001, HM-Archiv AZ 1118; Neues Aussehen und moderne Technik – Ertüchtigung im AZ-Werk Paderborn kommt gut voran, AZ Forum Oktober 2004, S. 5, HM-Archiv DS 4604.
- 267 Abragungserhebungsbogen der Staatskanzlei NRW, Landesplanungsbehörde für Steinbruch „Ilse“ und „Atlas“, 1.1.2002, HM-Archiv AZ 1038; Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 2000 und 2001, HM-Archiv AZ 197 und 203.
- 268 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 2001 und 2002, HM-Archiv AZ 203 und 204; Neues Aussehen und moderne Technik – Ertüchtigung im AZ-Werk Paderborn kommt gut voran, AZ Forum, Oktober 2004, S. 5, HM-Archiv DS 4604.
- 269 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 2002 und 2003, HM-Archiv AZ 204 und 208.
- 270 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 2002, HM-Archiv AZ 204.
- 271 Geschäftsberichte der Anneliese Zementwerke AG 2002 und 2003, HM-Archiv AZ 204 und 208; Im Herzen der Zementproduktion und Brückenkopf im Nordwesten, wirHeidelberger 2003/8, S. 7, HM-Archiv DS 2912; Übertragung der

- Aktien der Minderheitsaktionäre auf die Hauptaktionärin, die HeidelbergCement AG. Unterlagen zur außerordentlichen Hauptversammlung am 8.12.2004, HM-Archiv AZ 773; Konzernstrategie 2003 bis 2007 und Krise als Chance, wirHeidelberger 2003/6, S. 1 und 2, HM-Archiv DS 2910; Standort Deutschland langfristig sichern, wirHeidelberger 2003/10, S. 1-2, HM-Archiv DS 2915; Die Kurve zeigt nach oben, wirHeidelberger 2004/3, S. 3, HM-Archiv DS 2918.
- 272 Im Herzen der Zementproduktion, wirHeidelberger 2003/8, S. 7, HM-Archiv DS 2912.
- 273 Neues Aussehen und moderne Technik – Ertüchtigung im AZ-Werk Paderborn kommt gut voran, AZ Forum, Oktober 2004, S. 5, HM-Archiv DS 4604.
- 274 Antrag für den Einsatz von Klärschlamm und Papierschlamm sowie Erhöhung der Reifeneinsatzmenge als Brennstoff, 13.8.2003, HM-Archiv AZ 1060.
- 275 Wie Anm. 273.
- 276 Übertragung der Aktien der Minderheitsaktionäre auf die Hauptaktionärin, die HeidelbergCement AG. Unterlagen zur außerordentlichen Hauptversammlung am 8.12.2004, S. 18, HM-Archiv AZ 773; HeidelbergCement straft Leitungsstruktur in Norddeutschland, wirHeidelberger Juli/August 2005, S. 5, HM-Archiv DS 4595.
- 277 Geschäftsbericht der Anneliese Zementwerke AG 2003, S. 21, HM-Archiv AZ 208; Viel zu tun 2004, Standort Deutschland langfristig sichern sowie Mit Zuversicht ins Jahr 2004, alle wirHeidelberger 2003/10, S. 1-3, HM-Archiv DS 2915; Die Kurve zeigt nach oben, wirHeidelberger 2004/3, S. 3, HM-Archiv DS 2918.
- 278 Für 2006 leichte Absatzsteigerung erwartet, wirHeidelberger Juli 2006, S. 5, HM-Archiv DS 2966; Wir haben einen großen Schritt nach vorne gemacht, wirHeidelberger Dezember 2006, S. 1, HM-Archiv DS 2990; Gute Nachrichten aus Deutschland, wirHeidelberger März 2007, S. 1, HM-Archiv DS 4596; Ein Jahr der Rekorde, wirHeidelberger Mai 2007, S. 1, HM-Archiv DS 4592.
- 279 Genehmigungsantrag auf Errichtung und Betrieb eines Heißgaserzeugers in der Zementmahanlage 5, 23.2.2007, HM-Archiv AZ 1040.
- 280 Genehmigungsbescheid von der Bezirksregierung Detmold über die Anpassung der Verbrennung von Abfällen in der Ofenfeuerung, 28.5.2008, HM-Archiv AZ 1062;
- Zementwerk Paderborn – Höchstes Baugerüst in der Stadt, wirHeidelberger, Mai 2009, S. 10, HM-Archiv DS 3805.
- 281 Zementwerk Paderborn – 150.000 Tonnen Zementklinker per Zug nach Polen, wirHeidelberger, Februar 2008, S. 5, HM-Archiv DS 4597.
- 282 Zementwerk Paderborn – Höchstes Baugerüst in der Stadt, wirHeidelberger, Mai 2009, S. 10, HM-Archiv DS 3805.
- 283 Stadt Paderborn an die HeidelbergCement AG über die Nutzungsänderung und Umbau eines Teilbereichs der Palettierhalle in eine Schlosserei, 24.2.2016; Antrag auf Nutzungsänderung eines Teilbereichs der Palettierhalle in eine Schlosserei, 26.2.2009; Antrag auf Abbruchgenehmigung für das alte Schlossereigebäude im Zementwerk Paderborn, 28.5.2010, alle HM-Archiv AZ 1044.
- 284 Bauantrag für den Ausbau des Dachgeschosses des Verwaltungsgebäudes, 18.8.2020; Genehmigung des Abbruchs von zwei Pumphäusern, 8.4.2014; Baubeginnanzeige für den Abbruch der alten Montagehalle, 17.4.2014, alle HM-Archiv AZ 1064.
- 285 Umsatz und Ergebnis 2011 gesteigert – gut gerüstet für 2012, wirHeidelberger April 2012, S. 2, HM-Archiv DS 647; HeidelbergCement ist in einer guten Form, wirHeidelberger Dezember 2012, S. 2, HM-Archiv DS 650; Umsatz und Ergebnis im zweiten Quartal gesteigert, wirHeidelberger August/September 2012, S. 1, HM-Archiv DS 648; Ergebnisse des ersten Quartals 2013, wirHeidelberger Juni 2013, S. 1, HM-Archiv DS 652; Bestes operatives Ergebnis seit der Finanzkrise, wirHeidelberger Dezember 2014, S. 1-2, HM-Archiv DS 4601; Dividendenvorschlag: Achte Erhöhung in Folge, wirHeidelberger April 2018, S. 1, HM-Archiv DS 4870.
- 286 Zementwerk Paderborn: Erster Groß-Versuch mit dem neuen CO₂-reduzierten Zement Ternocem, Wir Heidelberger, August 2023, S. 7, HM-Archiv DS 9869.
- 287 Zementwerk Paderborn: Erster Groß-Versuch mit dem neuen CO₂-reduzierten Zement Ternocem, Wir Heidelberger, August 2023, S. 7, HM-Archiv DS 9869; Zementwerk Paderborn – Erster Silo-LKW mit TernoCem geht an Lithon+, Wir Heidelberger April/Mai 2024, S. 9, HM-Archiv DS 9872.
- 288 Mitteilung von Dr. Jörn Kleinert, Werkleiter von Paderborn.

- 289 Das Betonwerk und die Arbeiten im Steinbruch sind von der Entscheidung nicht betroffen.

