

Inhalt

Vorwort von Ulrich Mignon

Erfahrungen zwischen Hoffen und Bangen 13

Ein steiniger Weg 13

Die Herausforderungen sind auch heute noch da 15

An wen richtet sich dieses Buch? 17

Dank des Herausgebers 18

Geleitwort von Frank-Michael Rommert

In jeder Krise steckt der Keim für eine gute Zukunft 21

■ **Teil 1: Die Entwicklung der BGH-Gruppe aus der Sicht von Weggefährten**

Hasso Düvel

Ein mittelständischer Unternehmer als Pionier 29

Vorbemerkung zur Institution Treuhand 29

Das Edelstahlwerk Freital 32

Die Rolle der Politik bis 1992 32

Der Widerstand der Belegschaft mit ihrer IG Metall 35

Die Wende in der Überlebensfrage des Edelstahlwerks 36

Ein mittelständischer Pionier: streitbar, aber immer verlässlich 37

Dr. Christoph Wagner

BGH Edelstahl Siegen auf dem Weg nach Osten 41

Mein Weg zu BGH 41

Kauf des Werkes Siegen-Eintracht – Grundstein der neuen BGH-Gruppe 44

BGH Siegen erntet, was in den Jahren zuvor gesät wurde 47

Lernen aus Rückschlägen: Brandschäden des Walzwerks
und Fehlbedienung des Induktions-Tiegel-Schmelzofens 48

Mit geringem Aufwand viel erreichen 49

Wiedervereinigung Deutschlands – BGH auf dem Weg vom Plan
zum Markt 51

Feuerschmiede im Chemiekombinat Walter Ulbricht Leuna 52

Verhandlungen für eine Zukunft in Leuna 55

Die Werkstoff-Union Lippendorf 57

Das Ende der Werkstoff-Union Lippendorf 59

Neue Heimat für BGH Leuna 64

SEW Freital GmbH wird von BGH übernommen 65

Verhandlungen mit der Treuhandanstalt 66

Zu radikalen Personalanpassungen gezwungen 69

Finanzierung des Rieseninvestments 70

Auch Banken warnen vor einem Engagement in Freital 71

Finanzverwaltung, Bundes- und Landesministerien und die EU
sprechen mit 72

Horst Müller

Mein neuer Chef aus dem Westen 75

Bitte um einen Rat 79

Eine teure Fehlinvestition 80

Abschied von der Pressenproduktion 83

Führen durch Fragen 84

Nicht nur Glückssache, sondern Ergebnis harter Arbeit 85

Sparen war angesagt 85

Der Virus „Keine Kraft“ 87

Die sonntägliche Betriebsrunde 87

Dank für unternehmerischen Mut und den persönlichen Einsatz 88

Dietmar Naundorf

Ein Diplom-Kaufmann als Werkstofftechniker – geht das? 91

Beeindruckende Detailkenntnisse 95

Die handschriftlich notierten Gedanken 97

Beispiel: Innenfehler Walzdraht 97

Beispiel: Reklamations- und Ausschussfälle 99

Beispiel: Problemfälle 99

Beispiel: Betriebsgeheimnisse 100

Beispiel: Turbinenschaufelstahl 100

Beispiel: Themen der Weihnachtsfeiertage 1998 102

Beispiel: Ventilstahl 103

Ulrich Mignon

Unternehmer auf dem Weg vom Plan zum Markt 109

Die Rahmenbedingungen 112

Investoren können wählen: Königsweg oder Trampelpfad 114

Der Beschluss der Treuhandanstalt, SEW zu liquidieren,
wird aufgehoben 116

Erste Begegnung mit dem Unternehmer 124

Auch die Boschgotthardshütte muss handeln **132**
Vision als Basis der Unternehmensphilosophie und
-strategie **133**
Wirtschaftliche und persönliche Motive des Unternehmens-
konzepts **138**
Streik in Freital und Lugau **141**
Die Sanierung läuft an – und keiner versteht, was passiert **150**
Der Fußballer **157**
Die unendliche Geschichte von der Sparsamkeit **159**
Spielbank oder Kaltwalze **161**
Der Unternehmer verliert die Beherrschung **165**
Licht am Ende des Tunnels **168**
Was den Unternehmer ausmacht **171**

Dr. Eberhard Winterhager

Der Schimmelreiter 177

Sadan **178**
Misstrauen in Ost und West **180**
Bereit für den Wandel **180**
Wie in einem Wirtschaftskrimi **181**
Neustart in Lippendorf **182**
Gestaltungs- sowie Vorstellungskraft und das „Glück des Tüchtigen“ **183**
Kein Raum für Deichgrafen **187**

■ **Teil 2: Die Entwicklung der BGH-Gruppe
aus Sicht des Unternehmers**

Ulrich Mignon, Frank-Michael Rommert

„Die Wünsche der Kunden besser und genauer erfüllen“ 191

Von der Gründung bis zur Insolvenz 1931 **191**
Neubeginn und Ausbau mit Otto Breyer **195**
Zum Schmieden kommt das Schmelzen **199**
Innovation durch neue Verfahrenstechniken **204**
Investitionsstopp in Sachen Kernkraft **208**
Großbrand und Todesfall auf der Eintracht **211**
Reflexion der Entwicklungen bis zum Fall der Mauer **212**
Lernen durch Fragen und Erfahrungen **217**
Die ersten Schritte Richtung Osten **220**
Die Ergänzung um Feindraht **225**
Der Beginn am Standort Lippendorf **226**
Das Engagement in Kattowitz **228**
Was beim Ausbau der BGH-Gruppe eine Rolle spielt **230**
Risiken der Entscheidungen klar begrenzen **234**
Die Strategie der BGH und ihre Umsetzung **238**
Aktuelle und kommende Aufgaben **240**
Das Handlungsfeld „Produkte, Kunden und Märkte“ **243**
Das Handlungsfeld „Energie und Rohstoffe“ **249**
Die Handlungsfelder „Organisation und Kommunikation“ sowie
„Integriertes Managementsystem und Personalentwicklung“ **252**

■ **Teil 3: Die Entwicklung der BGH-Gruppe
aus Sicht der Betrieblichen Weiterbildungsforschung**

Ulrich Mignon, Dr. Manfred Adamski

**Betriebliches Transformationslernen – Stationen im Sanierungs-
prozess der Sächsischen Edelstahlwerke 261**

- Beschreibung der Ausgangslage **261**
- Edelstahl – ein traditionelles Markenzeichen Siegerländer und
sächsischer Industriekultur **265**
- Der Überlebenskampf **267**
- Eine Bestandsaufnahme – Qualifikationspotenzial und
Instrumentarium der Personalentwicklung **273**
 - Altersstruktur (Stand 1995/96) **275**
 - Qualifikationspotenziale und deren Nutzung:
Anforderungen an die Personalpolitik **275**
- Unternehmensziele und Führungsgrundsätze **277**
- Nachwuchssicherung – vom Denken des Morgen und Übermorgen
im Heute **283**
 - Erst-Ausbildung junger Fachkräfte im dualen System **283**
 - Assessment-Center in betrieblicher Verantwortung **285**
 - Trainee-Ausbildung – junge Führungskräfte mit Perspektive **287**
- Lernprozess – Arbeitsprozess – Produktionsprozess **290**
- Organisation und Management einer integrierten betrieblichen
Weiterbildung **295**
- Von aktuellen Kennziffern bis zur „Stahlzeit“ – Kommunikations-
und Informationsprozesse im Unternehmen gestalten **298**
 - Die Rolle der monatlichen Meisterweiterbildungen **299**
 - Die Einführung von Kennziffern **300**
 - Das Mitarbeitermagazin „Stahlzeit“ **301**
- Stahl und Kunst in Freital **304**
- Resümee und Vorschau – gerüstet für die Zukunft?! **309**
- Literaturverzeichnis **311**

■ **Teil 4: Die Standorte der BGH in Schlaglichtern**

Thomas Hoinka

Stahlstandort Freital – Erfolgsgeschichte mit Hindernissen 315

Dr. Bernd Steffes

Zur Geschichte der BGH SL-Stahl GmbH in Isernhagen 329

Agnieszka Biedrzycka

Die Hütte Baildon in Kattowitz 335

Torsten Lange

Einblicke in die Geschichte der BGH Edelstahl Lippendorf GmbH 343

Zur Geschichte der Feuerschmiede im Chemiekombinat

„VEB Leuna-Werke Walter Ulbricht“ **343**

Elektrowerk Böhlen und VEB Ferrolegierungswerk Lippendorf **346**

Entwicklung der BGH Edelstahl Lippendorf GmbH **348**

Klaus Brauer

Lugau – Ein Stahlstandort im Wandel der Zeit 353

Ralf Flassenberg

Zur Geschichte der BGH Feindraht in Nettetal 357

Dagmar Balhorn

BGH Edelstahl Siegen –

Fast 550 Jahre im Dienst für Stahl und Eisen 361

Die Autoren 366