



Links:
„Stahlschmelzer“,
Werner Haselhuhn,
Öl auf Hartfaser,
75 x 100 cm, 1972

Vorwort von Ulrich Mignon

Erfahrungen zwischen Hoffen und Bangen

Am 1. Januar 1993, rund zweieinhalb Jahre nach der Wiedervereinigung Deutschlands, erwarb die Firma Boschgotthardshütte O. Breyer GmbH (BGH) mit Sitz in Siegen die Sächsische Edelstahlwerke Freital GmbH mit deren Betriebsteilen in Freital und Lugau. Das Unternehmen galt nach einem Gutachten der renommierten Unternehmensberatung Roland Berger als „wirtschaftlich nicht sanierungsfähig“. Der Vorstand der Treuhandanstalt in Berlin (THA) hatte sich diese Einschätzung zu eigen gemacht und im Herbst 1992 die Liquidation beschlossen.

„Wirtschaftlich nicht
sanierungsfähig“

Ein steiniger Weg

Dem stellte sich die Belegschaft – unter Führung ihrer Gewerkschaft, der IG Metall – mit öffentlichkeitswirksamen Protestaktionen entgegen, die von der Sächsischen Landesregierung unterstützt wurden. Der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf erreichte im Verwaltungsrat der THA eine Aufhebung dieses Beschlusses. Damit war der Weg frei für den Gesellschafter und Sprecher der Geschäftsführung der BGH Siegen, Rüdiger Winterhager, der als Einziger bereit war, eigenes Geld für die

Wirksame Proteste
der Belegschaft

Sanierung des Unternehmens einzusetzen. Er konnte die Edelmetallhütte in Freital und die Edelmetallzieherei in Lugau nun kaufen. Er hatte sich in den vorangegangenen Jahren zwar bei Insidern der Edelmetallbranche mit seinem Unternehmen, der BGH Edelmetall Siegen GmbH, das in Siegen, verteilt auf die Standorte Weidenau und Eintracht, knapp 550 Mitarbeiter beschäftigte, einen guten Ruf durch die Produktion hochlegierter Freiformschmiedestücke aus Spezialstählen erworben, aber noch nie ein großes Unternehmen geführt.

Sehr hohe Hindernisse Fast ausnahmslos alle Experten aus Wirtschaft und Industrie und auch die meisten Mitarbeiter von SEW in Freital und Lugau glaubten deshalb nicht an einen Erfolg des Vorhabens. Denn viel zu hoch schienen die Hindernisse, die einer erfolgreichen Sanierung im Wege standen:

- Die Infrastruktur der Industriegelände in Freital und Lugau war marode: Die Gebäude waren heruntergekommen, die Maschinen und Anlagen verschlissen.
- Die durch die Zweifel an der Sanierungsfähigkeit entmutigte Belegschaft sollte nach dem Sanierungsplan von über 5.500 Beschäftigten auf 760 Mitarbeiter reduziert werden.
- Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlte jede Erfahrung mit einer marktwirtschaftlichen Produktionssteuerung und einer mittelständisch denkenden Unternehmensführung.
- Zu allem Übel waren die angestammten Märkte im Osten zusammengebrochen.
- Die von der THA eingesetzte Führung hatte in den ersten zwei Jahren unter marktwirtschaftlichen Bedingungen Millionenverluste angehäuft, die zuletzt sogar den Umsatz überstiegen.

Wer konnte da ernsthaft an einen wirtschaftlichen Erfolg des Vorhabens glauben?

Heute: erfolgreich in vielen Marktsegmenten Die Zweifler haben nicht recht behalten. Am 1. Januar 2013 jährt sich der Tag der Privatisierung der SEW, heute als BGH Edelmetallwerke GmbH mit Sitz in Freital firmierend, zum 20. Mal. Zwanzig Jahre nach

dem Start dieser „mission impossible“ präsentiert sich eine neue BGH-Unternehmensgruppe, die sich auch auf den Weltmärkten einen Ruf als verlässlicher Partner für die Herstellung von Spezialstählen in vielen Einsatzgebieten mit höchsten Anforderungen an die Qualität und Standfestigkeit der Stähle erworben hat. In sieben mit modernster Technik ausgestatteten Betriebsstätten – in Freital, Kattowitz, Lippendorf, Lugau, Isernhagen, Nettetal und Siegen – arbeiten über 2.000 Mitarbeiter. Das äußere Bild dieser Produktionsstätten signalisiert den Kunden auch optisch: Hier arbeitet eine einheitlich ausgerichtete Gruppe, die in der Lage ist, Stähle höchster Qualität für die Technik von morgen zu produzieren – und das sehr erfolgreich in vielen Marktsegmenten.

Die Herausforderungen sind auch heute noch da

Aber dieses Bild kann trügerische Sicherheit vermitteln, die dazu führt, sich auf die Herausforderungen von morgen nicht rechtzeitig und richtig vorzubereiten, sich sogar in dem Glauben zu wiegen, es werde alles so bleiben, wie es gerade ist, wenn man genau so weiterarbeitet wie bisher.

Den Mitarbeitern, die bereits im Jahr 1993 für eines der Unternehmen der Gruppe gearbeitet haben, ist die Härte des Überlebenskampfes der ersten gemeinsamen Jahre noch sehr bewusst. Sie kennen noch die Angst um die Zukunft ihrer Arbeitsplätze. Sie wissen aus Erfahrung, welche unmittelbaren Folgen die unvermeidbaren zyklischen Einbrüche der Konjunktur und weltweiten Wirtschaftskrisen auf ihre Arbeitsplätze haben können. Sie sind überzeugt: Jede dieser Krisen lässt die Schwächsten straucheln und stärkt dadurch die, die sich rechtzeitig wetterfest gemacht haben. Sie wissen auch: Nicht anonymes Finanzkapital hat die schmucken Produktionsstätten der BGH-Gruppe entstehen lassen, die heute optisch so attraktiv daherkommen, sondern die gemeinsamen Anstrengungen eines mutigen mittelständischen Unternehmers und aller Mitarbeiter sowie der gemeinsame Verzicht auf vorschnelle „Wohltaten“ waren das Geheimnis des Erfolgs.

Trügerische Sicherheit

Das Geheimnis des Erfolgs

Dauerhafter Erfolg braucht unablässiges Bemühen

Einigen von denjenigen, die bereits 1993 dabei waren, ist aufgefallen, dass viele Mitarbeiter, die erst später zur BGH-Gruppe gestoßen sind, die heutigen Arbeitsbedingungen für selbstverständlich halten, weil sie nicht selbst erlebt haben, dass alles auch anders kommen kann und dass dauerhafter Erfolg ein Partner ist, um den man sich unablässig bemühen muss. Das hat zunächst einige Wegbegleiter des Unternehmers Rüdiger Winterhager veranlasst, ihre Erfahrungen zwischen Hoffen und Bangen im Transformationsprozess vom Plan zum Markt für kommende Generationen aufzuschreiben. Dabei ging es ihnen nicht darum, Denkmale zu errichten oder sich selbst als Helden einer heroischen Zeit feiern zu lassen. Es geht vielmehr darum, aus dem erfolgreichen Verlauf der für unmöglich gehaltenen Rettung der Sächsische Edelstahlwerke Freital GmbH, aus der die neue BGH-Unternehmensgruppe hervorgegangen ist, exemplarisch die ausschlaggebenden Faktoren eines Transformationsprozesses herauszuarbeiten, den viele größere Unternehmen der ehemaligen DDR – trotz deutlich besserer Erfolgsprognosen im Vergleich zur SEW – nicht überlebt haben.

Persönliche Perspektiven

Das Buch erzählt die Geschichte der BGH-Unternehmensgruppe und berichtet aus den unterschiedlichsten persönlichen Perspektiven der Weggefährten über charakteristische Begebenheiten, persönliche Eindrücke, strategische Überlegungen und unternehmerische Entscheidungen, die Grundlage des Erfolges waren. Die Weggefährten handeln dabei nach dem Grundsatz:

*Wer die Vergangenheit nicht kennt,
ist nicht fähig, die Gegenwart zutreffend zu interpretieren
und die Zukunft erfolgreich zu gestalten.*

An wen richtet sich dieses Buch?

Das Buch wendet sich zuerst an Menschen, die ihre berufliche Zukunft mit der Zukunft der BGH-Unternehmensgruppe verbunden haben oder verbinden wollen. Das Buch soll vor allem dazu dienen, unseren jüngeren Mitarbeitern und Führungskräften, die neu zu uns stoßen, zu erzählen, woher wir kommen und wie wir wurden, was wir sind. Es soll Mut machen, vor zukünftigen Rückschlägen nicht zu kapitulieren, und zeigen, dass selbst die größten Herausforderungen gemeistert werden können, wenn alle gemeinsam daran arbeiten, das Unmögliche möglich zu machen.

Auch besonders eng verbundenen Kunden soll dieses Buch Einblick in die Kultur und Struktur unserer Gruppe gewähren, damit sie erkennen, wie ernsthaft, offen und selbstkritisch wir uns mit unserer Arbeit auseinandersetzen, um unsere Organisation permanent zu verbessern, damit wir uns noch passgenauer auf ihre Anforderungen einstellen können.

Das Buch ist auch von Interesse für die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Forschung und Lehre. Denn es ermöglicht einen einmaligen Einblick in die strategische Arbeit einer Geschäftsführung im Transformationsprozess vom Plan zum Markt unter den Bedingungen des Paradigmenwechsels industrieller Produktion. Zudem gibt es einen Einblick in den Führungsalltag eines mittelständischen Unternehmers, der eine betriebswirtschaftlich für unmöglich gehaltene Sanierung eines großen Stahlwerks der DDR erfolgreich bewältigt hat.

Das Buch ist aber auch aus einem anderen Grund von öffentlichem Interesse: Es will einen Kontrapunkt in der öffentlichen Wahrnehmung von unternehmerischem Erfolg und Versagen im Prozess der Wiedervereinigung setzen. Breit wurde in Presse, Rundfunk und Fernsehen über gescheiterte Sanierungsvorhaben, vorsätzliche und fahrlässige Massenvernichtungen von erhaltenswerten Arbeitsplätzen durch unfähige oder

Erkenntnisse für Mitarbeiter

Einblicke für Kunden

Forschung und Lehre

Ein Beispiel für Erfolg

kriminelle Manager aus dem Westen berichtet. Diese fast ausschließlich negativen Berichte über die Ursachen der Massenarbeitslosigkeit im Osten in den ersten Jahren der Wiedervereinigung haben das ursprünglich unkritisch positive Bild der Menschen in der ehemaligen DDR von den Vorteilen der Marktwirtschaft und des Unternehmers in der westlichen Gesellschaft nachhaltig negativ verändert. Dies ist nicht den Medien anzulasten, sondern in der Tatsache begründet, dass wirtschaftliche Erfolge von Unternehmen keine öffentliche Erregung auslösen und deshalb, wenn überhaupt, öffentlich nur dann zur Kenntnis genommen werden, wenn eine professionelle Pressearbeit des jeweiligen Unternehmens daran arbeitet. Dies aber ist vor allem in mittelständischen Unternehmen nur selten der Fall. Diese Lücke ein wenig zu schließen, war ebenfalls eines der Motive für dieses Buch.

Dank des Herausgebers

Dank an die Autoren Der Dank des Herausgebers gilt den Weggefährten, die mit ihren Beiträgen aus unterschiedlichen Perspektiven ein facettenreiches Bild des Sanierungsprozesses der SEW gezeichnet haben.

Dank an Rüdiger Winterhager Der Dank gilt auch dem Unternehmer Rüdiger Winterhager, der seine stets nachhaltig gepflegte öffentliche Zurückhaltung den Zielen dieses Buches geopfert und sich einem längeren Gespräch mit dem Herausgeber und dem Verleger stellte; einem Gespräch, das Eingang in dieses Buch gefunden hat.

Dank an BGH-Mitarbeiter Ein weiteres Dankeschön richtet sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BGH-Standorte, die am Ende des Buches Einblicke in die Geschichten der BGH-Tochtergesellschaften geben.

Dank an die Sekretariate Nicht zuletzt gilt der Dank den Sekretärinnen der Geschäftsführungen der BGH Edelstahlwerke GmbH, Sylke Hoffmann, und der BGH Edelstahl Freital GmbH, Anett Poppitz, des Weiteren Viginie Schlender, meiner Mitarbeiterin im Projekt „Aufbau eines Historischen Archivs der BGH-

Gruppe“, und unserem Archivar Stefan Jentsch. Sie alle haben wertvolle Unterstützung bei der Erstellung der Texte, der Suche nach den Bildern und der Bereitstellung der Dokumente, die den Beiträgen zugrunde liegen, geleistet.