

Wirtschaftswende Ost

Zeitzeugen-Interview Nr. 2

- Anwesende Personen:** Dr. Hubert Lerche,
Geschäftsführer Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.,
1990-1999 BASF Schwarzheide GmbH
(Zeitzeuge, nachstehend "L")
- Marvin Brendel
Geschichtskombinat / Wirtschaftswende Ost
(Interviewer, nachstehend "B")
- Christian Pauer
Geschichtskombinat / Wirtschaftswende Ost
(Interviewer, nachstehend "P")
- Ort des Gesprächs:** Büro von Herrn Dr. Lerche
(Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V., Altmarkt 17 in 03046 Cottbus)
- Datum des Gesprächs:** 3. Dezember 2014, von 12.30 bis 14.00 Uhr
- Dauer der Aufnahme:** 81 Minuten
- Weitere Anmerkungen:** Kurzbiografie von Dr. Lerche:
- 1975: Dipl.Ing. für Maschinenbau (TU Dresden)
 - 1988: Promotion im Bereich Technische Diagnostik
 - 1975-1990: VEB Synthesewerk Schwarzheide (ab 1982 Abteilungsleiter Technische Diagnostik)
 - 1990-1999: BASF Schwarzheide GmbH (Leiter Fachkonstruktion, Leiter Betriebsbetreuung)
 - 1999-2001: BASF Ludwigshafen (Abt.-Ing. Technik für Leime und Tränkharze)
 - 2002-2012: BASF Schwarzheide GmbH (Bereichsleiter Produktion von Kunststoffen, Fungiziden und Wasserbasislacke)
 - seit Mai 2012: Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V. (Geschäftsführer)

1 *B: Okay, Gespräch mit Herrn Dr. Lerche in Cott-*
 2 *bus, Wirtschaftsinitiative Lausitz. Herr Lerche,*
 3 *genau, Ihren Lebenslauf, ein paar Daten, haben*
 4 *Sie mir jetzt gerade gegeben, sehr spannend. Ab*
 5 *1975, sehe ich darin, waren Sie beim Synthese-*
 6 *werk bis 1999. Vielleicht können Sie uns zur Ein-*
 7 *leitung kurz darstellen, wie dieser VEB Synthese-*
 8 *werk, wie dessen Situation so zum Ende der*
 9 *1980er Jahre war.*

10
 11 *L: Also ganz kurz, VEB Synthesewerk ist gegrün-*
 12 *det 1935 als BRABAB AG, Braunkohle-Benzin AG*
 13 *und da wurden sozusagen aus Braunkohle Ver-*
 14 *gaserkraftstoffe hergestellt und das lief so bis En-*
 15 *de der 1960er Jahre. Und dann war endlich klar,*
 16 *dass das kein wirtschaftlicher Weg mehr war, wie*
 17 *es auch heute noch leider nicht ist, über den*
 18 *Fischer-Tropsch-Prozess letztendlich Vergaser-*
 19 *kraftstoffe herzustellen aus Braunkohle. Und*
 20 *deswegen gab es dann eine große, sage ich mal,*
 21 *Neuorientierung und das Synthesewerk war da-*
 22 *mals letztendlich auserkoren für die Polyure-*
 23 *thanproduktion. Es ist der einzige voll integrierte*
 24 *Polyurethanstandort des Ostblocks gewesen,*
 25 *weil kurz nachdem sozusagen damals die Lizenz-*
 26 *en gekauft wurden für die TDI- und MDI-Herstel-*
 27 *lung, gab es dann von den Isocyanat-Herstellern*
 28 *ein Embargo gegen den Ostblock, das nicht mehr*
 29 *zu vergeben, so dass wir letztendlich die Einzigen*
 30 *im Osten waren, die also TDI, MDI und die Polyole*
 31 *dazu, also sprich Hartschaum, Weichschaum auf*
 32 *Polyurethanbasis hergestellt haben.*

33
 34 *P: Das heißt, das Know-how wurde gekauft?*
 35

36 *L: Ja, die Lizenz, die Verfahrenslizenz. Es ist ja so,*
 37 *wie man was herstellt, da gibt es ja gerade an*
 38 *vielen Stellen gewisse, sage ich mal, schützens-*
 39 *werte Technologien und da muss man sozusa-*
 40 *gen, wenn das ein patentiertes Verfahren ist,*
 41 *kann man eine Lizenz erwerben und dann zahlt*
 42 *man umsatzbezogen oder wie auch immer oder*
 43 *einmalig eine gewisse Gebühr und dann darf*
 44 *man dieses Verfahren nutzen. So war das damals*
 45 *auch. Die Lizenz wurde also gekauft von einem*
 46 *französischen Anbieter und dann wurde ein*
 47 *Werk aufgebaut für damals recht viel Geld muss*
 48 *man sagen, unter DDR-Verhältnissen erst recht.*
 49 *Das war also so in der Größenordnung etwa 150*
 50 *Millionen D-Mark, das war also für DDR-Ver-*
 51 *hältnisse schon ein Riesen-Investment. Und das*
 52 *war auch so ein bisschen das Glück, weil damit*
 53 *kam eine neue, westliche Technologie mit vielen*
 54 *letztendlich auch Equipments, die da mitkamen,*
 55 *ob das Pumpen waren, ob das Armaturen waren,*
 56 *Wärmetauscher, Verdichter, und, und, und. Also*
 57 *Kessel und alles, was dazu notwendig war, war al-*
 58 *so zu 95 Prozent aus Westdeutschland, England,*
 59 *wo auch immer her dann eben.*

60
 61 *B: Ich würde da mal ganz kurz einhaken wollen,*
 62 *weil bei der Vorbereitung auf unser Gespräch*
 63 *hatte ich gelesen, dass es da auch schon mal eine*

64 *Zusammenarbeit mit BASF gab irgendwie bzw.*
 65 *mit einer Firma, die von BASF dann übernommen*
 66 *wurde...*

67
 68 *L: Ja, richtig. #00:05:04#*
 69

70 *B: ...aber was nicht so optimal wohl lief dann. Wo*
 71 *man sich dann wohl auch im Streit...*

72
 73 *L: Ja, da gab es juristische Streitereien. Das ist*
 74 *richtig. Aber es lief schon, also rein von der Über-*
 75 *tragung des Verfahrens/ Also die damalige Elas-*
 76 *togran, das war ein inhabergeführtes Unterneh-*
 77 *men aus Lemförde, also da im Münsterland, die*
 78 *haben/ Von denen ist also eine Anlage komplett*
 79 *gekauft worden für eine Polyesterproduktion,*
 80 *und zwar diese Polyester, die sozusagen als letzt-*
 81 *endlich zweite Komponente für das Polyurethan*
 82 *notwendig sind, weil Polyurethan ist ja kein*
 83 *Thermoplast, falls Ihnen das was sagt, sondern*
 84 *eigentlich den Duroplasten zuzuordnen. Das*
 85 *heißt, ich kann das nicht wieder erwärmen, auf-*
 86 *schmelzen, wie bei Thermoplasten der Fall. Poly-*
 87 *propylen, Polyesterol oder so, das kann man auf-*
 88 *schmelzen, in eine neue Form bringen und dann*
 89 *ist es wieder so. Das geht mit Polyurethan nicht.*
 90 *Das sind also die Duromer-Eigenschaften, hängt*
 91 *mit dem kristallinen Aufbau zusammen. Wir ha-*
 92 *ben zwei Komponenten hergestellt, das Isocya-*
 93 *nat und ein Polyol. Polyol zeichnet sich dadurch*
 94 *aus, dass eine OH-Gruppe da ist. Also das ein-*
 95 *fachste Polyol wäre Wasser, was auch geht, näm-*
 96 *lich der Montageschaum fürs Fenster oder so,*
 97 *den es im Baumarkt gibt, das ist nur ein Iso-*
 98 *cyanat, deswegen muss man das ein bisschen*
 99 *nass spritzen und die OH-Gruppen aus dem*
 100 *Wasser setzen dann diese Polymerisationsreak-*
 101 *tion in Gang für diese Polyurethanverbindung.*
 102 *Das ist also eine spezielle Verbindung, die sich*
 103 *immer wiederholt und dann diese Kettenverlän-*
 104 *gerung produziert. Ja, und diese Anlage ist von*
 105 *Elastogran gekauft worden, von dem Inhaber*
 106 *und während der Bauphase hat die BASF die*
 107 *Elastogran übernommen.*

108
 109 *B: Genau.*
 110

111 *L: So, und dann gab es seitens der BASF Probleme*
 112 *hinsichtlich Gewährleistung und was weiß ich/*
 113 *also wurden die Verträge so nicht anerkannt.*
 114 *Und dann gab es viel Streit, den sie dann auch*
 115 *noch verloren haben, nämlich in Stockholm vor*
 116 *dem internationalen Gericht.*

117
 118 *B: Ah okay, spannend.*
 119

120 *L: Ja, spannend. Und zum Beispiel der Jurist der*
 121 *Elastogran, der Herr Dr. Dehmel, hatte Werks-*
 122 *verbot. Und der ist 1990 der erste Geschäfts-*
 123 *führer der BASF Schwarzheide geworden.*

124
 125 *B: Ach nein.*
 126

1 L: Ja. (lacht)

2

3 P: *Schöne Geschichte.*

4

5 L: Ja, das ist so in der Historie mit drin. Deswegen
6 war ja das Synthesewerk damals recht gut aufge-
7 stellt. Wir hatten eine eigene Abwasseraufbe-
8 reitung, wir hatten zwei Drehrohröfen für eine
9 Abfallverbrennung, thermische Abfallbeseiti-
10 gung, was so nicht üblich in der DDR-Chemie war.
11 Deswegen wurde, wenn der Töpfer als Umwelt-
12 minister kam, der war zwei oder drei Mal in der
13 DDR, der immer in das Synthesewerk geschleppt
14 und dann haben sie ihm da die, sage ich mal,
15 Abwasseraufbereitung und so gezeigt, was alles
16 so/ ja. Und das war letztendlich auch schon mit
17 eine Basis, dass man alles sehr schnell mit der
18 Übernahme durch die BASF realisieren konnte
19 nach 1990.

20

21 B: *Ich würde noch mal kurz, also auf diesen Stand*
22 *Ende der 1980er zurückkommen. Also, weil Sie*
23 *gerade angesprochen hatten, dass es da auch ein*
24 *Embargo gab gegenüber dem Ostblock, was die-*
25 *se Technologien anbetraf. Wie war denn damals*
26 *der technische Zustand in Schwarzheide? Also*
27 *diese ganzen Produktionsmittel, hat man da noch*
28 *Ersatzteile bekommen, war das noch, also...*

29

30 L: Also zum Ersten war es Ende der 1980er, da
31 waren die Anlagen maximal 18 Jahre alt. 1972 ist
32 das losgegangen mit den Inbetriebnahmen.

33

34 P: *In verschiedenen Branchen heißt das Unter-*
35 *schiedliches. Ist das noch, heißt das gut in Schuss,*
36 *oder heißt 18 Jahre schon/*

37

38 L: Nein, also eine Chemieanlage heute, die steht
39 50 Jahre und länger. Also die wird natürlich, muss
40 natürlich repariert und immer mal wieder er-
41 neuert werden, gewisse Verschleißteile und so,
42 das ist klar. Aber für eine Chemieanlage sind 18
43 Jahre eigentlich nichts. Die in Leuna und sonst
44 wo, die waren 70, 80 Jahre alt.

45

46 P: *Ok.*

47

48 L: Und natürlich auch auf dem technischen Stand
49 von vor 70, 80 Jahren. Man kriegt ja zwar, wenn
50 man eine Pumpe hat oder so, die kann man er-
51 neuern, aber einen großen Verdichter zum Bei-
52 spiel, der was weiß ich, hier nicht mehr ins Zim-
53 mer passt, so große gibt es ja oder hat es ja da in
54 Leuna gegeben, ja da wechselt man Lager und
55 Hülsen und was weiß ich, aber der Verdichter
56 bleibt eigentlich alt. Da ist keine Technologie-
57 entwicklung drin. Weil die Neueren sind deutlich
58 kleiner, bringen trotzdem die Leistung, sind
59 einfach auch vom Wirkungsgrad her besser und
60 so weiter. Also deswegen, das war/ das Syn-
61 thesewerk nannte sich nicht umsonst die Perle
62 der DDR-Chemie. #00:10:18-6#

63

64 B: *Ok.*

65

66 L: Es war eine günstige Situation, weil im Prinzip
67 seit Ende 1960 ein kompletter Neuaufbau des
68 Werkes passierte. Die gesamte Altanlage über
69 Fischer-Tropsch, die wurde demontiert. Man-
70 ches ist dann erst 1990 demontiert worden,
71 manches stand da noch, aber sukzessive wurde
72 das alles abgerissen und es war sozusagen neben
73 einer Pflanzenschutzaktivität, die 1965 gekauft
74 wurde von Engländern, war sozusagen Polyure-
75 than dann/ Und diese Anlage ist gebaut worden
76 für 70.000 Jahrestonnen und als die Wende kam,
77 waren wir bei 145.000 Jahrestonnen. Daran kann
78 man auch sehen, dass also in diesen 20 Jahren
79 Polyurethanproduktion sehr viel getan wurde,
80 sehr viel getan wurde auch hinsichtlich Verfah-
81 rensentwicklung. Es gibt eine ganze Reihe Paten-
82 te, die dann die BASF übernommen hat aus der
83 DDR-Zeit, die also von der eigenen Forschung
84 und Entwicklung dann aufgestellt wurden und
85 mit denen auch die Anlagen der BASF nach der
86 Wende dann ausgerüstet wurden, weil die haben
87 ja die Patente mitgekauft. Also da ist viel passiert,
88 auf dem Gebiet. Allerdings in Richtung Produkt-
89 entwicklung, neue Produkte und so, sah man na-
90 türlich nicht so gut aus. Da fehlte schon an der ei-
91 nen oder anderen Stelle, sage ich mal, das Poten-
92 zial. Aber es waren sozusagen diese Leistungs-
93 steigerungen, die waren quasi notwendig, weil
94 wir als einziger Ostblockstaat/ Jeder Kühlschrank
95 braucht Polyurethanschaum, jedes Auto braucht
96 das und (die) wurden natürlich nicht nur in der
97 DDR hergestellt. Lenkräder, die Autositze, also
98 alles, was Schaumstoff ist. Auch heute noch kann
99 man sagen, ist es zu 80-85 Prozent Polyurethan-
100 weichschaum.

101

102 B: *Also intensiv in den RGW-Wirtschaftsraum ein-*
103 *gebunden?*

104

105 L: Ja, ja.

106

107 B: *Ungefähr wie viele Mitarbeiter hatte der VEB*
108 *Schwarzheide so Ende der 1980er?*

109

110 L: Schwarzheide als Werk für sich hatte reichlich
111 4.000 und dann kommt das, was rings herum
112 war. Kindergärten, zum Beispiel hatten wir eine
113 Fleischverarbeitung und ja jede Menge noch an-
114 dere Unternehmungen, die dann mit übernom-
115 men wurden. Leichtbau Bernsdorf zum Beispiel.
116 Wir waren ja dann auch Kombinatbetrieb. Da
117 waren also noch mal so 1.500, die kamen noch
118 mal an Mitarbeitern dazu von anderen Unter-
119 nehmungen, die dann sozusagen als Kombinat,
120 mit unter Kombinat SYS [Synthesewerk Schwarz-
121 heide], sich formierten.

122

123 B: *Ah ok, aber halt in anderen Orten.*

124

125 L: In anderen Orten. Ja, ja, das war im Magde-
126 burger Raum, aber auch in Gnaschwitz und Sil-

1 behütte zum Beispiel, Sprengstoffwerke Silber-
2 hütte gehörten zu uns. Also das war der Her-
3 steller von Feuerwerken, heute noch. Wir hatten
4 ja für die TDI-Produktion die Notwendigkeit,
5 über Mononitrotoluol, Dinitrotoluol zu gehen.
6 Das heißt, diese Vorstufen brauchten wir und ich
7 sage mal, Trinitrotoluol, TNT, ist ja Dynamit, also
8 ist sehr nahe an der Sprengstoffindustrie und
9 deswegen gehörten diese Sprengstoffproduzen-
10 ten, die alle diese Vorstufen hatten, dann zum
11 Schluss zu unserem Kombinat, weil das in der
12 Wertschöpfungskette einfach zusammenpasste.

13
14 *B: Ja, spannend. Dann würde ich jetzt mal so zur*
15 *Wendezeit kommen, vielleicht schon ein bisschen*
16 *vorher einsetzen. Sommer 1989, mich würde mal*
17 *interessieren, wie so die Stimmung auch im Werk*
18 *war. So die ersten Flüchtlinge reisen aus über Un-*
19 *garn, die bundesdeutschen Botschaften, wie hat*
20 *man das so gemerkt?*

21
22 L: Also es ist natürlich sehr viel Unruhe gewesen.
23 Es fehlte der eine oder andere vielleicht auch, der
24 dann nicht mehr da war. Es ist aber auch so, dass
25 kann man vielleicht auch so ein bisschen sagen,
26 Schwarzheide, wie viele andere mit Sicherheit
27 auch, die nicht so direkt an den Großstädten, am
28 Puls der Zeit dran waren, so in Leipzig oder
29 Berlin/ Dresden hat ja auch ein bisschen später
30 erst angefangen. Eigentlich ging es in Dresden
31 erst los mit der Ausreise der Botschaftsflüchtlin-
32 ge aus Prag, die über Dresden/ Da ging es ei-
33 gentlich in Dresden erst richtig los. Vorher war in
34 Dresden das auch sehr klein, also irgendwie, klar
35 im kirchlichen Bereich und so einzelne, sage ich
36 mal, Zellen gab es bestimmt, aber die sind so
37 auch nicht wahrgenommen worden aus
38 Schwarzheide raus. In der Presse kamen sie oh-
39 nehin nicht. Das wurde ja alles totgeschwiegen,
40 so dass da so dieses provinzielle eben auch in der
41 Richtung provinziell war. Das muss man so sagen.
42 Man hat gemerkt, oh je/ ich sage mal so in
43 Summe, gab es ja viele Anzeichen. Wartezeiten
44 für irgendwelche Lieferungen, egal, was es war,
45 wurden immer länger. Also das/ Ich sage mal, ich
46 bin ja da in der Technik eingestiegen, da war es
47 noch üblich, dass es Vertragsstrafen gab. Das gab
48 es dann alles nicht mehr, wurde alles abge-
49 schafft, weil es immer hieß, zwischen sozialisti-
50 schen Betrieben braucht man keine Vertrags-
51 strafen. Aber es war einfach/ es hat sich vieles
52 nicht mehr so vertragsgerecht benommen, wie
53 es eigentlich hätte sein sollen und/

54
55 *P: Aus Mangel?*

56
57 L: Mangel, ja, ja. Das hat man schon gemerkt und
58 ohne große, sage ich mal, ohne großen Rücken-
59 wind mit einer Politbürobeschlussnummer oder
60 so was, da war manches eigentlich nicht mehr zu
61 kriegen. Ich war damals in der technischen Dia-
62 gnostik. Da brauchte man ja Messinstrumente,
63 die wir nicht hatten. Wir haben von Brüel & Kjær

64 aus Dänemark, aus Darmstadt von Schenck ge-
65 kauft und so. Da brauchte man immer ein so ge-
66 nanntes Negativattest.

67
68 *B: Weil im Ostblock nichts Vergleiches zu be-*
69 *schaffen war?*

70
71 L: Nichts Vergleichbares beschaffbar ist. Das wur-
72 de über VVB und so weiter, musste man begrün-
73 den und dann kam irgendwann mal zurück, ja ist
74 erteilt, das heißt, man konnte dann auch im Aus-
75 land bestellen oder eben ist nicht erteilt. Und wir
76 waren einmal schon auf die Nase gefallen, wir
77 wollten X-Y-Schreiber bei Brüel & Kjær kaufen, so
78 A4 mit Filzstift oben rein, der dann leicht an-
79 steuerbar ist. Da haben wir kein Negativattest
80 bekommen, weil es gab einen in der DDR, viermal
81 so groß. Der wurde hergestellt. Den gab es aber
82 fast ausschließlich für den militärischen Kom-
83 plex. Ein anderer hat den nicht gekriegt. Also der
84 war quasi nicht verfügbar, aber es gab einen. Also
85 hatten wir auch kein Negativattest, weil es gibt
86 ihn ja, der wird ja hergestellt in der DDR. Und da
87 war man eben sehr, sage ich mal, kreativ. Dann
88 sind wir bei der Messe gewesen in Leipzig bei
89 Brüel & Kjær und dann habe ich gesagt "Wir
90 machen jetzt eine Bestellung bei Ihnen. Nur dass
91 Sie sich nicht wundern, die Bestellnummer
92 stimmt, aber es steht nicht X-Y-Schreiber da, son-
93 dern 2-Ebenen-Auswerteeinheit". Da haben wir
94 ein Negativattest für gekriegt, für 2-Ebenen-Aus-
95 werteeinheit. Da wusste niemand, was es ist
96 (lacht). Also es ist schon an der Stelle dann sehr
97 viel so/ #00:18:00#

98
99 *P: Hat Kreativität erfordert.*

100
101 L: Ja, an vielen Dienststellen vorbei, weil das war
102 Usus. Und ich meine, es gab da so einen Spruch,
103 gerade in Richtung Ende der 1980er, dass der
104 Fahrtwind immer stärker wird – bei der Talfahrt
105 (lacht). Also das war spürbar in der Wirtschaft.
106 Dass vieles wirklich Krampf war, diese ganze Kon-
107 sumgüterproduktion, also da wo Honecker diese
108 ganzen Kleinfirmen Anfang der 1970er, 1974, da
109 verstaatlicht hat. Da waren ja die Letzten, die da
110 noch verstaatlicht wurden, da gab es ja noch
111 einen ziemlichen Anteil privatwirtschaftlicher
112 Industrie, so mit bis zu 50 Beschäftigten und so.
113 Selbst Modekataloge, hier in Magdeburg der
114 zum Beispiel, die wurden dann alle verstaatlicht.
115 Und dann hat man es gemerkt. Dann fehlte es
116 eben an vielen kleinen Dingen. Und jedes Kombi-
117 nat hatte Konsumgüter zu produzieren und ach,
118 das war alles Krampf. War alles Krampf.

119
120 *B: Ja, das hört man öfter hier noch.*

121
122 *P: Und spielte das in Ihrem Unternehmen auch*
123 *eine Rolle, dass man noch Sachen produzieren*
124 *musste, die eigentlich im Ablauf nur gestört ha-*
125 *ben?*

1 L: Na ja klar, jeder musste seine Konsumgüter
2 produzieren/ Wir haben da irgendwelche Frei-
3 zeitspiele und ach, was weiß ich. Also es war alles
4 nicht effizient, aber Hauptsache man hat es ab-
5 gerechnet.

6
7 *B: Richtig, das war wichtig. Ok, na gut, dann*
8 *kommen wir mal zum Mauerfall. Also da die Zeit,*
9 *die uns jetzt dann konkret interessiert. Ja, mei-*
10 *netwegen der 9. November/*

11
12 L: Ja da habe ich zwei ganz/ Also 09. und 11. No-
13 vember habe ich zwei ganz gute Erinnerungen.
14 Meine Frau ist am 09.11. zu ihrer Oma in Rich-
15 tung Frankfurt gefahren und das ganze Vorfeld –
16 was wir da wieder für Anstrengungen gemacht
17 haben, dass sie ihren Pass kriegte und so weiter,
18 mit Begründung und sonst was – das war alles
19 hinfällig, weil es hat keiner mehr sehen wollen.
20 Sie ist genau am 09., abends um 9 Uhr in den Zug
21 eingestiegen in Elsterwerda, da habe ich sie hin-
22 gebracht und eine Stunde später, zwei Stunden
23 später, wo sie in Erfurt war, da war der Zug schon
24 so gerammelt voll, da kam keiner mehr rein. Ja,
25 und der 11., ich bin Präsident vom Schwarzheider
26 Karnevalsclub. Wir hatten 1.500 Karten im Vor-
27 feld verkauft und es waren 400 Mann bei der Ver-
28 anstaltung da. Die anderen waren alle in Berlin.
29 #00:20:45#

30
31 *B: Guck an.*

32
33 L: Ja. Das war also am 11., das weiß ich noch ge-
34 nau. Das war, bis Ruhland war der Stau nach Ber-
35 lin. Autobahnabfahrt Ruhland kam man schon
36 nicht mehr rauf, da stand schon alles, bis Berlin.

37
38 *B: Genau, das ist auch das Typische, was man im-*
39 *mer wieder hört.*

40
41 L: Ja, also das war der Sonnabend dann, der 11.,
42 nach dem 09., das war ja Donnerstag.

43
44 *B: Und so die Stimmung im Werk unter den Mit-*
45 *arbeitern, wie war die so in der Zeit?*

46
47 L: Also durchaus zweigeteilt. Zweigeteilt zum ei-
48 nen "Ja endlich" und "Jetzt geht es los" und
49 letztendlich die, ich will nicht unbedingt sagen,
50 Bewahrschiene, aber die etwas, sage ich mal,
51 vorsichtiger rangegangen sind und gesagt haben
52 "Wer weiß, was das alles bringt". Bisher wussten
53 wir was wir haben, so nach dem Motto und die
54 also schon zu der Zeit auch, ich will nicht sagen
55 Ängste hatten, aber auch nicht nur himmelhoch-
56 jauchzend waren. Also das denke ich, war so ein
57 bisschen durchaus zweigeteilt. Also klar war eine
58 gewisse Euphorie da bei vielen, das ist logisch,
59 vor allem bei jungen Leuten. Und die Älteren
60 waren doch eben ein bisschen/ "Na ja, müssen
61 wir mal schauen", "Ja ist gut, aber..." kam dann.
62 Also das war schon da. Und natürlich gab es auch
63 gleich eine sehr starke, sage ich mal, Bewegung

64 in Richtung Gegengewerkschaft, Gegenpartei.
65 Also es gab auch gleich eine ganze Reihe an, sage
66 ich mal/ auch teilweise Leuten, die man vorher so
67 nicht gesehen hat, die dann sich nach vorne ge-
68 drängt haben und gesagt haben, also jetzt müs-
69 sen wir anders fahren, so geht es nun nicht mehr.
70 Und es gab ja durchaus auch zu dem Zeitpunkt,
71 auch so bis ins Frühjahr rein, eine sehr, sehr star-
72 ke, sage ich mal, sehr starke Gruppe, die da ge-
73 sagt hat "Ja, Sozialismus kann schon bleiben, das
74 müssen wir bloß anders machen. All das, was
75 eben Mist war, also/". Der Vereinigungsgedanke
76 war am Anfang nicht da, muss man ganz ehrlich
77 sagen. Sondern jetzt endlich, jetzt können auch
78 andere mal das Sagen haben und jetzt kann man
79 endlich mal Strukturen aufbauen, die uns effi-
80 zienter machen, weil im gewissen Sinne, gerade
81 bei uns im Werk, war so da "Was die können,
82 können wir schon lange". Also dieser/ "Wir
83 brauchen uns eigentlich nicht verstecken". Das
84 brauchten wir uns ja auch nicht mit dem Poly-
85 urethan.

86
87 *B: Ich will kurz mal einhaken. Hatte man da auch*
88 *so vom technischen Stand her auch eine Ahnung,*
89 *wie der drüben in der Bundesrepublik war und*
90 *wie man selber im Vergleich dazu stand?*

91
92 L: Ja.

93
94 *B: Also hat man sich da jetzt auch nicht gerade so*
95 *große Sorgen gemacht, dass man mit dem Werk*
96 *dort/*

97
98 L: Es gab eine ganze Reihe an Kontakten, also
99 auch zu Bayer, zu BASF, auch im Vorfeld von un-
100 serer Forschung. Die haben gegenseitige Kon-
101 gresse besucht und so, also das war ja nicht so,
102 dass man da wirklich abgeschirmt war. Also das
103 wussten wir schon und wir wussten auch, dass
104 wir mit unseren Produkten auf dem Markt durch-
105 aus Chancen hatten. Die Frage Preisgestaltung,
106 ja, das waren so Themen. Wir hatten ja kein Mar-
107 keting in dem Sinne. Das brauchten wir ja nicht.
108 Es wurde ja laufend angeklopft. Wir wollen, wir
109 wollen, wir wollen. Und ja, von der Seite her, gab
110 es eigentlich nie so die Sorge, das Werk wird
111 zugemacht und wir werden alle arbeitslos. Die
112 Sorge gab es so nicht als, sage ich mal, generelles
113 Mindset im Unternehmen. Sondern ganz im
114 Gegenteil: "Ja, aber wir werden es alleine nicht
115 schaffen, weil uns einfach Marktkenntnis fehlt
116 und deswegen, wir brauchen einen großen"/ Es
117 gab ein paar Träumer, die gesagt haben, das
118 können wir alleine, aber es gab dann nun so eine
119 Gruppe selbst ernannte – es war ja alles selbst
120 ernannt dann so viel – eine selbst ernannte
121 Gruppe, da war ich mit dabei. Wir waren acht
122 Mann, so aus allen verschiedenen Organisa-
123 tionen innerhalb der Firma, also von der Technik,
124 Forschung, Produktion und so weiter, Energie.
125 Und wir haben dann sozusagen auch das Ge-
126 spräch zum Generaldirektor Jeschke damals, Dr.

1 Jeschke, auch gesucht und haben gesagt, wir
 2 wollen nicht, dass er da alleine irgendwo/ und
 3 der hat gesagt, "ja, ich will auch nicht alleine". Er
 4 ist ja dann noch fünf Jahre bei der BASF-
 5 Schwarzheide Geschäftsführer gewesen und für
 6 die Produktion zuständig. Also er war Fachmann
 7 durch und durch. Sehr sachlich, war nie ein
 8 Hundertprozentiger, sondern hat auch immer
 9 mit Augenmaß die Parteiarbeit betrieben. Das
 10 muss man so deutlich sagen. Also er hat sich da
 11 nicht vereinnahmen lassen in dem Sinne, dass er
 12 da irgendwie/ klar, vieles musste man eben auch
 13 mitmachen, das war nun mal so. Ich habe immer
 14 so ein schönes Beispiel. Ich hatte mal einen
 15 Kollegen, der kam aus Münster. Der war bei uns
 16 eine ganze Zeit. Wir haben uns sehr gut ver-
 17 standen. Und ich war ja auch in der Partei ge-
 18 wesen, auch nicht so mit wehenden Fahnen,
 19 aber als ich dann promovieren wollte, hieß es ja,
 20 es hängt mit dran. Ja, muss man deutlich sagen.
 21 Und ich kann auch nicht sagen, dass ich mich da
 22 nun so sehr gezwungen gefühlt habe. Es war
 23 eigentlich so, man ist so groß geworden und
 24 dann hieß es ja ok, wenn einem der Staat das
 25 alles ermöglicht, muss man auch irgendwo mal/
 26 Es gibt immer Geben und Nehmen. Das ist nun
 27 mal so. In jedem Geschäft gibt es ein Geben und
 28 Nehmen und ja. Das war nicht so das Thema, dass
 29 man da nun alle, die da mal in der Partei waren
 30 oder so mit Bausch und Bogen/ Man kann na-
 31 türlich sagen, klar Mitläufer, bin ich ja dann auch
 32 genannt worden und Opportunist und was sie
 33 mich dann, gerade der gute liebe Kollege. Ich
 34 kannte aber seinen Chef. Das war ein absoluter
 35 Diktator. Also so was hat es noch nicht mal in der
 36 DDR gegeben, also gab es bestimmt auch, aber
 37 ich habe es im Umfeld bei uns nicht kennenge-
 38 lernt. Also der hat also wirklich nach Gutsher-
 39 renart da in diesem kleinen Unternehmen in
 40 Münster agiert. Und den habe ich dann mal ge-
 41 fragt, als wir so mal bei einem Wein zusammen-
 42 saßen, wie das auf das Gespräch [kam] "Was
 43 hättest du denn jetzt gemacht, wenn dein da-
 44 maliger Chef gesagt hätte, wissen Sie was, ich
 45 habe eine schöne Stelle für Sie, wirklich schöne
 46 Stelle. Also ich traue ihnen das auch zu. Aber Sie
 47 wissen, ich bin ja in der CDU oder in der SPD hier
 48 im Ortsgruppenvorstand und wir brauchen Mit-
 49 glieder." Ich sage "Was hättest du denn dann
 50 gemacht?" - "Ja da wäre ich wahrscheinlich ein-
 51 getreten. So habe ich es noch nie betrachtet."
 52 Das ist so. Weil wenn man dann jemand kennt
 53 und weiß, ohne dem geht es nicht. Na ja dann ja/
 54 Wobei ich sagen muss, ich habe schon auch ge-
 55 dacht, ja, man kann bestimmt auch dann was be-
 56 wegen. War aber nicht ganz so einfach. Wobei
 57 man eben auch manches wirklich bewegen konn-
 58 te im Kleinen, nicht oben im ZK, aber auf der
 59 Arbeitsebene. Wenn man da sachlich und mit
 60 gesundem Menschenverstand, da konnte man
 61 auch ein paar Leute ausbremsen, die eben so
 62 ganz linientreu waren. Das ging schon.
 63 #00:28:33#

64 *B: Ja und mehr bewegen offenbar ja dann in der*
 65 *Wendezeit, wie Sie gerade sagten, mit der Grup-*
 66 *pe von Leuten, die sich da zusammengefunden*
 67 *hat.*

68
 69 *L: Ja, das haben wir dann schon/ Da hatten wir*
 70 *einen festen Termin mit unserem Generaldirek-*
 71 *tor und durften auch unsere Meinung da auch*
 72 *offen kundtun. Und er hat sogar auch Fragen ge-*
 73 *stellt, so nach dem Motto er ist mit drei Unter-*
 74 *nehmen in Gesprächen, welches aus unserer*
 75 *Sicht das wäre, was wir präferieren sollten.*

76
 77 *B: Dazu würde ich jetzt auch kommen mit den*
 78 *Fragen. Ich hatte gelesen, dass BASF wohl ab*
 79 *Januar 1990 die ersten Gespräche mit Schwarz-*
 80 *heide geführt hat. Da wäre jetzt zum Beispiel*
 81 *meine Frage, ob Sie da von Anfang an auch dann*
 82 *mit/*

83
 84 *L: Wir wussten, dass die Gespräche stattfinden,*
 85 *waren aber nicht involviert.*

86
 87 *P: Darf ich noch mal dazwischenfragen? Sie*
 88 *sagten drei Unternehmen, also BASF war eines/*

89
 90 *L: BASF, Bayer und Dow.*

91
 92 *P: Alles klar.*

93
 94 *B: Was war das Dritte?*

95
 96 *L: Dow, Dow Chemical.*

97
 98 *B: Ach Dow, ok.*

99
 100 *L: Ja, die Drei. Und wir haben dann gesagt, also*
 101 *wenn, [dann] ein deutsches Unternehmen. Wir*
 102 *wissen, die haben einfach die nötige soziale Kom-*
 103 *petenz und wir wollen zu einem deutschen Un-*
 104 *ternehmen, zu keinem ausländischen. Das war*
 105 *so. Aber wir haben eben vieles auch eben intern,*
 106 *was jetzt, sage ich mal, im internen Unterneh-*
 107 *mensleben passiert. Da mussten ja neue Struk-*
 108 *turen aufgebaut werden an vielen Stellen und da*
 109 *hat man durchaus seine Meinung äußern können*
 110 *und der Herr Jeschke hat auch das eine oder*
 111 *andere berücksichtigt. Klar, er war der Chef. Und*
 112 *ein selbsternannter Kreis kann ihn da auch nicht*
 113 *unbedingt zwingen für irgendwas. Aber er hat*
 114 *das Gespräch gesucht und auch wirklich, ich*
 115 *glaube auch, davon profitiert in dem einen oder*
 116 *anderen Fall. Und das war ja gut. Vielmehr konn-*
 117 *te man ja nicht erwarten. Und dann ist ja aus*
 118 *dieser Gruppe raus, das war dann sozusagen der*
 119 *Initiativkreis, der ja auch die VFCI-Betriebsgrup-*
 120 *pe in Schwarzheide gegründet hat. VFCI nannte*
 121 *sich Verband der Führungskräfte, Ingenieure und*
 122 *Chemiker oder so ähnlich, der chemischen Indus-*
 123 *trie. Ist quasi, hat es gegeben, nach dem Krieg.*
 124 *Und ist aber dann 1953 oder irgendwann gleich-*
 125 *geschaltet worden mit dem Gewerkschaftsbund.*
 126 *Das ist sozusagen die Interessenvertretung Ar-*

1 beitnehmer im, sage ich mal, Hochschulstudium-
 2 abschluss und im Führungskräftebereich Chemi-
 3 ker, Ingenieure, was der Betriebsrat nicht sieht.
 4 Und es gibt ja heute da noch/ Ich meine, der VFCl
 5 ist ja dann mit Wiedervereinigung in den VAA
 6 aufgegangen. VAA, der Verband der Akademiker,
 7 was heißt VAA? Das zweite A weiß ich jetzt nicht.
 8 Aber das finden Sie, VAA finden Sie im Netzwerk.
 9 Das ist ein bundesweiter Interessenverband für
 10 Akademiker, leitende Angestellte der chemi-
 11 schen Industrie. Der leitende Angestellte in der
 12 chemischen Industrie hat ja eine gewisse, sage
 13 ich mal, spezielle Bedeutung, weil eben die che-
 14 mische Industrie sehr groß ist und in so einem
 15 Unternehmen wie Schwarzheide eben über 50
 16 leitende Angestellte da waren. Leitende Ange-
 17 stellte sind ja laut Betriebsverfassungsgesetz so-
 18 zusagen dem Unternehmer sehr nah gestellt,
 19 weil sie Mitarbeiter einstellen und entlassen
 20 können, weil sie eben sehr starken Einfluss auf
 21 die Ausrichtung der Entwicklung der Produktion
 22 des Unternehmens haben. Und ja, die werden
 23 natürlich auch von keinem Betriebsrat vertreten.
 24 Weil die stehen schon immer auf der anderen
 25 Seite des Tisches. Und ja, dann ist der in dem VAA
 26 aufgegangen. Ich war lange da auch Sprecher,
 27 also Sprecher des Sprecherausschusses, das ist
 28 sozusagen ein Sprecherausschuss, ein gewähltes
 29 Gremium des VAA's, der also auch/ Das haben
 30 wir zumindest geschafft in Schwarzheide damals,
 31 wir hatten einen Sitz mit im Aufsichtsrat als VAA,
 32 als zweite Gewerkschaft neben der IG BCE. Da-
 33 mals war es ja noch IG Chemie. IG BCE ist es ja
 34 später geworden. Also das war sozusagen, ja,
 35 dann die neue Art der gesellschaftlichen Einfluss-
 36 nahme auf ein Unternehmen.

37
 38 *B: Ich würde noch mal zurückkommen auf diesen*
 39 *Punkt, dass es Gespräche gab mit BASF und mit*
 40 *Bayer. Also wo Sie gesagt haben "okay, wir wol-*
 41 *len halt ein deutsches Unternehmen, mit dem*
 42 *kooperieren". Können Sie sich noch erinnern, wa-*
 43 *rum Bayer das dann nicht geworden ist oder bzw.*
 44 *können Sie sich noch erinnern, wie sich diese Ge-*
 45 *spräche überhaupt hingezogen haben?*

46
 47 L: Na ja gut, das ging schon über mehrere Mona-
 48 te. Das muss man so sagen. Der Dr. Jeschke hat
 49 damals gesagt "Also ich habe Sondierungsge-
 50 spräche mit den drei Firmen und ich werde mich
 51 sehr schnell für eine entscheiden und ich bin
 52 ebenfalls für eine deutsche Firma. Das kommt
 53 mir entgegen, wenn Sie das auch so sehen. Ich
 54 werde mich sehr schnell für eine entscheiden,
 55 weil wir haben wenig Zeit und ich kann es mir
 56 dann nicht leisten, ewig lange da am Markt zu
 57 eruiieren, sondern wenn, dann mit einer, zu der
 58 wir am meisten Zutrauen haben und ich neige –
 59 das hat er damals gesagt gleich – ich neige zur
 60 BASF." #00:34:16#

61
 62 *B: Hat er das begründet?*

63

64 L: Ja gut, wir hatten/ Das mentschelte irgendwo
 65 eben doch. Der Dr. Minsinger, der seitens der
 66 BASF [den] Polyurethan-Unternehmensbereich
 67 geführt hat, die beiden, Jeschke und Minsinger,
 68 kannten sich von den Messen her und haben of-
 69 fensichtlich einen guten, sage ich mal, zwischen-
 70 menschlichen Draht herstellen können, auch
 71 letztendlich vertrauensvollen Draht. Das muss
 72 man ja so deutlich sagen, weil vieles an der Stelle
 73 ist zum Schluss irgendwo, muss man in Treu und
 74 Glauben dann so einfach hinnehmen, weil das,
 75 wie will man das in so einer Zeit belegen oder so.
 76 Das ist alles schwierig. Und so ist dann relativ
 77 schnell eigentlich klar gewesen, es wird nur noch
 78 mit der BASF gesprochen. Ja, das war eigentlich
 79 recht gut und damals der VAA wusste das auch.
 80 Der VAA hat zum Beispiel organisiert eine Dele-
 81 gation über den VFCl, der wir ja damals noch wa-
 82 ren, Partnerorganisation in der DDR. Zum Alibi
 83 sind aus dem mitteldeutschen Raum noch drei
 84 Mann mitgekommen. Wir waren 15 Mann, 12
 85 Mann aus Schwarzheide und drei aus dem mit-
 86 teldeutschen Raum, weil es eine offizielle VFCl-
 87 Delegation war, nach Ludwigshafen eingeladen
 88 und die haben uns den Standort gezeigt und so.
 89 Wir haben dann mit Vorstandsvorsitzenden beim
 90 Essen zusammengesessen, da war mehr oder
 91 weniger klar, ja die BASF, die Unterschriften sind
 92 noch nicht getan, aber das wird.

93
 94 *B: Kann man das zeitlich einordnen?*

95

96 L: Das war im Juni.

97

98 *B: Im Juni, okay.*

99

100 *P: Im Juni war die Entscheidung fast in Sack und*
 101 *Tüten?*

102

103 L: Also sage ich mal so, ja. Also es war so unser
 104 Kenntnisstand. Also klar, geht es noch weiter und
 105 so und es gibt noch einiges zu heben, aber es wa-
 106 ren beide Seiten fest entschlossen, das gemein-
 107 sam zu tun. Klar hätte jetzt die Treuhand oder
 108 sonst was/ und es wäre ja fast noch schiefge-
 109 gangen, durch die Treuhand.

110

111 *B: Ich habe gelesen, genau, die Unterschriften*
 112 *wurden, glaube ich, Mitte Oktober geleistet.*

113

114 L: Ja, am 25.

115

116 *B: 25. Oktober.*

117

118 L: Bei der Treuhand, aber vorher/ Und zwar war
 119 ja am 03. die Wiedervereinigung, vorher ging es
 120 ja nicht, wegen der ganzen Gesetzlichkeit. Da
 121 musste ja erst die Wiedervereinigung sein, damit
 122 also über den Vereinigungsvertrag auch die ge-
 123 setzlichen Regelungen, die juristischen Regel-
 124 ungen, hinsichtlich GmbH-Gründung und was da
 125 so alles/ also das musste ja erst mal gleichge-
 126 zogen werden. Sonst hätten ja die Juristen der

1 BASF wieder gesagt, das Recht kennen wir nicht,
2 da müssen wir erstmal prüfen. Das ist ja ver-
3 ständlich. Und dann ist irgendwie am, ein ge-
4 naues Datum weiß ich jetzt nicht mehr, der
5 Strube und der Minsinger nach Berlin geflogen,
6 vielleicht am 10. Oktober oder so, um das unter
7 Dach und Fach zu bringen. Und da ist in dem da-
8 maligen Wirtschaftsministerium/ die haben die
9 Zwei warten lassen, eineinhalb Stunden. Und da
10 hat der Strube gesagt "Jetzt reicht es mir, komm
11 wir gehen". Und ist auf dem Rückflug in ihrem
12 Firmenjet, da hat der Strube gesagt "Das war es.
13 Ich lasse mich hier nicht zum Affen machen." Und
14 da hat der Minsinger ihm abgerungen im Flug-
15 zeug "Lassen Sie mich noch einen Versuch mach-
16 en, eine Chance müssen wir noch geben". Sonst
17 wäre es schon erledigt gewesen. Ich meine, man
18 lässt eben einen Vorstandsvorsitzenden der
19 BASF nicht einfach sitzen. Das macht man nicht.

20
21 *B: Kann man daraus auch so ein bisschen ablesen
22 oder ableiten, dass diese Bereitschaft in den Os-
23 ten zu investieren, ja, auch von anderen Faktoren
24 abhing? Also was weiß ich, die DDR war ja letzt-
25 endlich auch ein Standort, ein möglicher Stand-
26 ort, der da aber für die westdeutschen Unterneh-
27 men ja gerade auch mit anderen europäischen
28 Standorten konkurriert hat und die Frage, wo
29 man letztendlich investiert sicherlich auch von
30 gewissen Zugeständnissen und/*

31
32 L: Also die BASF hat immer gesagt, es gibt drei
33 Gründe, warum wir nach Schwarzheide gegang-
34 en sind. Das eine aus nationalem Bewusstsein
35 heraus, helfen zu müssen. Das zweite war, uns
36 fehlte TDI in Europa als Produktion. Das wurde
37 damals nur in den USA hergestellt unter BASF-
38 Fahne. TDI ist also ein großer Kunststoff in der
39 Polyurethanindustrie und die BASF hatte, im Ge-
40 gensatz zu Bayer und auch zur Dow, in Europa
41 keine TDI-Produktion. Die haben alles mit dem
42 Schiff über den Teich geholt, um Europa bedie-
43 nen zu können. Denen fehlte eine TDI-Produk-
44 tion. Von der Seite her hat das sehr gut gepasst.
45 Das war der zweite Grund. Und zwar die TDI- und
46 MDI-Produktion mit einem Verfahren, was bes-
47 ser war, wie das, was die BASF hatte.

48
49 *B: Also die angesprochenen Patente, die Sie vor-
50 her meinten?*

51
52 L: Danach sind dann alle Verfahren auch weltweit
53 der BASF im MDI- und TDI-Sektor nach diesem
54 Düsenverfahren/ die hatten Rührkesselskaskade
55 und wir hatten ein Düsenverfahren im Reaktor,
56 also zwei komplett verschiedene Verfahren. Und
57 unser Verfahren gehörte uns dann letztlich auch,
58 weil wir es so viel weiterentwickelt hatten, also
59 dass sie da/ Das hat sie interessiert und zum Drit-
60 ten hat sie natürlich interessiert - der Markt.

61 #00:40:01#
62
63 *B: Also auch/*

64 L: Weil wir waren die Einzigen, die den Ostmarkt
65 kannten im Polyurethan, weil wir die einzigen
66 Polyurethanhersteller waren. Wir haben den ge-
67 samten Ostmarkt gekannt. Also von Russland
68 über Ungarn, Bulgarien, Rumänien, Polen.

69
70 *B: Da würde ich gleich mal einhaken.*

71
72 L: Das waren so die drei Gründe, weshalb, also
73 nationale Verantwortung, passte gut ins Port-
74 folio und Marktkenntnisse.

75
76 *B: Ich würde da gerne noch eine Frage zu stellen
77 wollen, wie sich die Marktbeziehungen sozusam-
78 gen, die bisherigen in den Ostblock, nach 1990
79 weiter gestaltet haben. Also offenbar waren die
80 für die BASF wichtig und man hat da auch Wert
81 darauf gelegt, diese weiter zu erhalten, oder?*

82
83 L: Ja, das war die Idee. Ist bloß nicht eingetreten.

84
85 *B: Ok.*

86
87 L: Ja weil, Mitte/Ende der 1991 war schon der ge-
88 samte russische Markt tot. Es ging ja rapide ab-
89 wärts. Also wir sind dann in den Produktions-
90 zahlen nach unten gegangen, so schnell konnten
91 wir gar nicht gucken. Ja, weil die hatten keine
92 Valuta und dann ist bei denen ja auch die ganze
93 Umwälzung gekommen mit/ Die Staaten haben
94 sich selbstständig gemacht, Ukraine, Beloruss-
95 land, die baltischen Republiken und das waren
96 alles die Abnehmer. Und da war natürlich erst-
97 mal wirtschaftlich auch alles so ein bisschen ob-
98 solet.

99
100 *P: Und die in Südosteuropa hatten auch nicht die
101 nötigen Devisen?*

102
103 L: Ach, da war auch nicht viel. Da ist auch jetzt
104 nicht viel Industrie. Bulgarien, Rumänien, also ist
105 doch nicht irgendwie ein Schwergewicht.

106
107 *P: Hört man selten.*

108
109 L: Selbst Ungarn nicht. Es sind auch letztendlich
110 Volkswirtschaften mit einfach zu wenig Brutto-
111 sozialprodukt. Also, weil da ist erstens keine
112 Kaufkraft und wird auch, selbst wenn die die-
113 selbe Kaufkraft pro Kopf kriegen wie wir, wird es
114 kein großer Markt, weil einfach zu wenig Leute
115 da leben. Ich meine, die polnische Volkswirt-
116 schaft mit 42 oder 43 Millionen ist immer noch
117 der größte Markt, außer dann natürlich weiter
118 östlich, des ehemaligen Ostblocks. Da kommen
119 die Tschechen nicht mit, da kommen die Ungarn
120 nicht mit. Was sind die Ungarn, 4 Millionen oder
121 was? So, das ist doch kein Markt. Das ist ja nicht
122 mal ein Bundesland, wenn man sich das mal so,
123 da ist kein Blumentopf zu gewinnen.

124
125 *B: Ok, gut. Lassen Sie uns mal zurückkommen,
126 auf, ja diese Zeit Oktober 1990. Der erste Versuch*

- 1 *[im] Wirtschaftsministerium schlägt fehl. Es gibt*
2 *da noch diesen zweiten Versuch und der/*
3
- 4 L: Minsinger hat es dann geschafft, noch mal
5 beim Zweiten und dann haben sie gesagt, ja. Und
6 dann ist am 25. Oktober bei der Treuhand schon
7 die Unterschrift getätigt worden und eine Woche
8 später war die BASF in Schwarzheide.
9
- 10 *P: Sie sagten, die Treuhand hätte das fast ver-*
11 *hindert. Meinen Sie diesen geplatzen Termin*
12 *oder war da noch was anderes?*
13
- 14 L: Na ja durch diesen geplatzen Termin, ja, ja.
15 Weil die einfach nicht die nötigen/ Na die waren
16 einfach noch nicht so arbeitsfähig, wie sich das
17 gehört für eine vernünftige Behörde, mit Termin-
18 vergabe und allem und der nötigen Sensibilität,
19 wer steht jetzt da draußen. Da haben ja wahr-
20 scheinlich Hunderte gestanden oder gewartet,
21 die da ja einen Termin hatten. Was weiß ich, wer
22 da nun gerade die Terminvergabe gemacht hat
23 oder so und der so "BASF-Strube, wer ist das? Ist
24 wahrscheinlich auch so ein Meier, Unternehmer".
25
26
- 27 *P: Ich habe da was drüber gelesen, das war ein*
28 *reines Chaos am Anfang.*
29
- 30 L: Na ja und so wird es auch gewesen sein. Wobei
31 man natürlich auch sagen muss, ich denke mir,
32 dass der Helmut Kohl seinen Wohnsitz in Oggers-
33 heim hatte und es natürlich sehr, sehr viele, sehr
34 enge Kontakte mit der BASF und Kohl gab. Da
35 möchte ich mal sagen, die haben das mit Sicher-
36 heit nicht schlecht gestellt, dieses ganze Ge-
37 schäft.
38
- 39 *B: Ja, war, glaube ich, auch ein wichtiges Aus-*
40 *hängeschild, dass der/*
41
- 42 L: Ja, aber Kohl hat zum Beispiel auch gemeinsam
43 mit den Franzosen, wofür er nachher gescholten
44 wurden wie wild, den Deal mit Leuna gemacht.
45 Und wenn das nicht gemacht worden wäre, dann
46 wäre Leuna den Bach runtergegangen. Und da
47 kann man hinterher drüber jammern, wie man
48 will, ob er nun Steuergroschen verschenkt hat
49 oder nicht, jetzt arbeiten in Leuna auch wieder
50 weit über 2.000 Leute. Was die für eine Wert-
51 schöpfung bringen und an Einkommenssteuer
52 und was weiß ich, das muss man ja mal sehen.
53 Über die Jahre rechnet sich das für ein Land
54 immer. #00:44:33#
55
- 56 *B: Ok. Lassen Sie uns noch mal auf den Punkt*
57 *zurückkommen, also auf diese Zeit, die Ge-*
58 *sprache mit BASF laufen bis zum Oktober hin. Wie*
59 *war denn da so die Stimmung in der Belegschaft,*
60 *als sich abzeichnete, wir werden bald BASF'ler*
61 *sein. Also wie/*
62
- 63 L: Sehr viel Ungewissheit klar, Unsicherheit auch.
64 Auch ein gewisses Gerangel. Man muss sich doch
65 auch irgendwo in Position bringen.
66
- 67 *P: Es war klar, dass wahrscheinlich nicht alle*
68 *übernommen werden würden?*
69
- 70 L: Ja, es ist/ Ich meine, es ging ja los mit der
71 Wende, also mit der Wahl der ersten Regierung.
72 Und schon vorher, da hatte sich ja sozusagen/
73 wurden wir ja umformiert und nannten uns Syn-
74 thesewerks AG, nicht mehr VEB Synthesewerk.
75 AG, weil es eben hieß, ok, es ist zwar nur ein Ei-
76 gentümer, aber es ist nicht mehr volkseigen in
77 dem Sinne. Das wurde ja überall dann, sage ich
78 mal, ausgemerzt, diese/ Weil da war auch eine
79 andere, sage ich mal, Philosophie dahinter, hin-
80 ter diesem volkseigenen Betrieb. Synthesewerk
81 AG hieß, die können sich selbst organisieren, sind
82 selbst bestimmend. Wir sind zwar Eigentümer,
83 haben an irgendeiner Stelle noch Mitsprache-
84 recht, aber wir regieren nicht mehr so rein, wie
85 das eben unter volkseigenem Betrieb, wo letzt-
86 endlich der Chef eines Betriebes an vielen Stellen
87 eben nur Ausführender war. Das hatte sich ja
88 geändert und unter diesen [Gesichtspunkten]
89 sind gleich 1990, na ich denke bestimmt 500 bis
90 600 Mann entlassen worden, die schon immer
91 wegmussten. (lacht) Das war so. Da haben sich
92 viele darauf gefreut, jetzt können wir endlich ein
93 paar Leute rausschmeißen, die uns schon die
94 ganze Zeit auf den Geist gegangen sind und
95 (unv.).
96
- 97 *B: Also noch bevor BASF eingestiegen ist, war*
98 *schon/*
99
- 100 L: Ja, ja, noch bevor BASF eingestiegen ist. Die
101 BASF hat, also mit der Wende waren wir, glaube
102 ich, mit den, sage ich mal, zugehörigen Service-
103 einheiten, die da waren und mit Bernsdorf da-
104 mals, Leichtbau Bernsdorf, waren wir ich glaube
105 so 5.600 Beschäftigte oder so, und als die BASF
106 kam, waren wir noch 4.400.
107
- 108 *B: Also hat man da dann schon so bestimmte,*
109 *sage ich mal, Nichtkernbereiche ausgegliedert,*
110 *wie zum Beispiel Kindergarten oder Leichtbau/*
111
- 112 L: Ja, ja, das ist da schon passiert und dann kam
113 die BASF und dann ging es natürlich ganz massiv
114 in die Richtung, alles, was jetzt nicht Kernge-
115 schäft ist/ Wir hatten ja Gerüstbauleute, wir hat-
116 ten Isolierer, wir hatten Maurer, wir hatten alles,
117 was notwendig war. Es waren alles Selbstversor-
118 ger in allen Lebenslagen, was in so einem Werk
119 gebraucht wurde. Da musste man eigene Kapa-
120 zitäten haben, sonst ging gar nichts. Und das wur-
121 de natürlich sehr schnell ausgegliedert und der
122 Dr. Dehmel, der kam ja aus Lemförde, der hat
123 eine ganze Reihe von Unternehmern mitge-
124 bracht und aus Ludwigshafen wurden Unterneh-
125 mer nach Schwarzheide gebracht, so nach dem
126 Motto, schaut euch mal an, die Geschäfte hätten

1 wir zu vergeben, meinethalben hier die Bau-
2 leistungen, die Isolierleistungen, die Klempner-
3 leistungen, wer hätte Interesse, Tischlerlei-
4 stungen. Wer hätte Interesse das Geschäft zu
5 übernehmen? Mit Ausgliederung der Fachkräfte
6 und sozusagen Exklusivrechte, alle Aufträge, teil-
7 weise zwölf Monate, maximal 18 Monate, gehen
8 an euch. Also als Starthilfe. Dann sagte man "Ihr
9 kriegt die Leute, die sind jetzt so alle beschäftigt
10 und wir versprechen euch, ihr kriegt alle Aufträge
11 die nächsten zwölf Monate, die wir in diesem
12 Gewerk haben, die gehen nur an euch und dann
13 machen wir das ein bisschen anders". So dass die
14 also überhaupt erstmal Fuß fassen konnten. Und
15 das hat recht gut geklappt und da sind na ja, weit
16 über 1.000 Mann aus dem Werk gegangen. Dann
17 ging es natürlich mit den 55-Jährigen los, die alle
18 heimgeschickt wurden. Das war schon ein mäch-
19 tiger Aderlass hinsichtlich Know-how. Das waren
20 vielleicht auch noch mal so 800 und der Rest ist
21 dann aber auch entlassen worden. Also etwa ein
22 Drittel ausgegliedert, ein Drittel in Früheru-
23 stand oder Vorruhestand, oder wie sich das
24 nannte und ein Drittel entlassen, so in etwa kann
25 man sagen und dann waren 2.500. #00:49:14#
26

27 *B: Ok, ja das ist schon eine ordentliche Umwäl-*
28 *zung, ja. Da ist schon auch ordentlich/*
29

30 L: Das war schon ein ganz schönes Stühlerücken
31 und sehr viele Unsicherheiten. Die Unsicherhei-
32 ten kamen ja noch ein bisschen dazu, dass zu-
33 mindest im technischen Bereich, vor allen Din-
34 gen da, der damalige technische Direktor, Dr.
35 Stockburger, der auch bloß neun Monate da war,
36 dann ist er nach Ludwigshafen zurückbeordert
37 worden, dann kam der nächste und der hat noch
38 mal alles umgekrempelt bei der Technik. Der hat
39 also, der/ Wie sagt man heutzutage, beratungs-
40 resistent. Der hat also nicht auf die wohlgemein-
41 ten Hinweise innerhalb der Hierarchie gehört,
42 hat da in der Technik, sage ich mal, eine Organi-
43 sation aufgebaut, die einfach zu groß war. Er hat
44 sich da auch nicht beirren lassen. Na ja.
45

46 *B: Ich würde noch mal kurz bei den Mitarbeitern*
47 *in der Wendezeit bleiben, weil sie vorhin meinten,*
48 *dass gerade also von der Stimmung her unter den*
49 *jungen Leuten große Euphorie herrschte. Hatte*
50 *man damals auch so ein bisschen Probleme, dass*
51 *bestimmte Fachkräfte, Leistungsträger, auch ab-*
52 *gewandert sind? Oder spielte das weniger eine*
53 *Rolle, weil man ja doch ein etablierter Standort*
54 *war und sich der Einstieg von BASF schon abge-*
55 *zeichnet hatte?*
56

57 L: Also ich sage mal, das ist nicht so gewesen, dass
58 das uns stark belastet hätte. Das ist vorgekom-
59 men, ja. Und wenn man in Richtung der Entlas-
60 sungen schaut, die da getätigt wurden, da ging es
61 ja vor allen Dingen an die jungen Leute, also da
62 wurde dann gesagt ok, Sozialauswahl. Wer ist
63 noch nicht verheiratet, also hat keine Familie zu

64 versorgen? Das waren so die Ersten, die gehen
65 mussten. Da waren natürlich auch viele junge
66 Leute dabei, auch gut ausgebildete zum Teil. Das
67 war schon so. Aber ansonsten, dass so in Scharen
68 eine Flucht war, kann man nicht sagen so, ganz
69 im Gegenteil. Viele haben gesagt, ach Mensch,
70 ich weiß eigentlich, was ich kann, irgendwie wird
71 bei der BASF schon was für mich sein und man
72 muss es auch sagen, nachdem also der erste
73 große Schnitt erfolgt war, ist da auch alles andere
74 dann sehr sozial verträglich und vernünftig abge-
75 laufen, also immer durchaus auch/ wurde alles
76 versucht, um die dann in welcher Form auch im-
77 mer, ob nun in Richtung Fremdfirmen oder sonst
78 wo, denen auch den Weg, sage ich mal, ein biss-
79 chen zu ebenen. Das war natürlich gleich nach
80 der Wende, [da] ging es natürlich rigoros los. Das
81 war in Richtung Stasi und so, das muss man sa-
82 gen, da sind natürlich auch viele Rechnungen be-
83 glichen worden.

84
85 *B: Gab es denn da irgendwie eine Dienststelle*
86 *auch, oder?*
87

88 L: Ja, ja. Wir hatten ja, ich sagte ja, dass wir in der
89 Sprengstoffindustrie/ oder das Kombinat sozu-
90 sagen, da den Sprengstoffsektor der DDR mit ab-
91 gedeckt hat. Und wir hatten einen Bereich, der
92 nannte sich SB, spezieller Bereich. Da konnte
93 man nur mit besonderer Kennung überhaupt
94 rein, war alles zugeschlossen und mit Petschaft.
95 Und da wurde also auch so, na ja, Forschung ist
96 übertrieben, aber es wurden eben, sage ich mal,
97 in der Richtung wurde geschaut, wie können wir,
98 was weiß ich, Sprengstoffe leichter, schlagkräf-
99 tiger und, und, und [machen]. Und der war natür-
100 lich gut durchgesetzt dieser Laden. Die waren alle
101 gleich weg.
102

103 *B: Ich würde noch mal nachfragen, weil ja auch in*
104 *vielen DDR-Betrieben Vertragsarbeiter, ausländische*
105 *Vertragsarbeiter, mit beschäftigt waren.*
106 *War das in Schwarzheide auch ein Thema und*
107 *wenn ja, was ist mit denen passiert in der Wende-*
108 *zeit?*
109

110 L: Wir hatten, sage ich mal, Ungarn, die bei uns
111 im Einsatz waren, Kubaner, aber die waren alle
112 1989 dann entweder sesshaft und fest einge-
113 stellt, sage ich mal. Ich weiß gar nicht, ob die auch
114 zwei (unv.) Staatsbürger war (unv.) und so hat
115 auch einen richtigen DDR-Ausweis gehabt, ja, ja.
116 Und war aber trotzdem auch Ungar. Also das.
117 Manche davon, die waren dann richtig integriert
118 und fest eingestellt und haben gewohnt in
119 Schwarzheide und Umgebung. Und der Rest war
120 weg wieder. Also wir hatten in Richtung Ende
121 1980er nicht so große, sage ich mal, ausländische
122 Mannschaften da. Wie gesagt die Kubaner, das
123 war irgendwie, denke ich mir, so Ende der 1970er
124 und die Ungarn, ja, das war auch nur so eine Zeit
125 lang. Da sind aber eine ganze Reihe geblieben.
126 Also Vietnamesen waren mal ganz kurz da, nicht

1 viel. Wir hatten dann viel, aber richtig über ver-
2 tragliche, also Firmenverträge/ Bei unseren
3 Großabstellungen hatten wir immer sehr viel
4 polnische Mitarbeiter, also in Richtung Schwei-
5 ßer, Gerüstbau und solche Sachen, weil da ist
6 natürlich/ Da wird Menge gebraucht in kurzer
7 Zeit bei so einer Abstellung, wenn die Anlage,
8 was weiß ich, 14 Tage steht und alles abisoliert
9 und na ja, da ist viel Manpower notwendig. Und
10 da haben wir aber immer, sage ich mal, richtig-
11 gehend per Vertrag mit Firmen aus Polen oder so
12 dann direkt. Und die waren dann natürlich auch
13 wieder (unv.). #00:55:05#

14
15 *B: Genau. Ok. Dann lassen Sie uns vielleicht noch*
16 *mal ein bisschen dazu kommen, Oktober 1990,*
17 *die Verträge sind unterzeichnet. Es heißt jetzt*
18 *BASF Schwarzheide, das war, glaube ich, Ende*
19 *November, da war die Umbenennung in Schwarz-*
20 *heide GmbH.*

21
22 L: Ja, BASF Schwarzheide GmbH.

23
24 *B: Wie war denn so die Zusammenarbeit mit den*
25 *BASF-Leuten? Also da kamen dann sicherlich*
26 *wahrscheinlich schon im Vorfeld BASF'ler ins*
27 *Management nach Schwarzheide, oder wie kann*
28 *man sich das generell so vorstellen, dieser Trans-*
29 *fer, diese Einbindung sozusagen?*

30
31 L: Es gab ab Juni/Juli oder so ähnlich, waren
32 BASF'ler in Schwarzheide, vielleicht sieben oder
33 acht, so die Größenordnung. Die haben die da-
34 malige D-Mark-Eröffnungsbilanz gemacht. Die
35 haben also eine Bewertung der Gebäude, der
36 Apparate, also der Anlagen/ Es muss ja irgend-
37 was eingetragen werden – was hat nun eigentlich
38 der Standort noch für einen Restbuchwert? Und
39 das, was in den DDR-Büchern stand, ging ja nicht
40 zu nehmen. Das war ja überhaupt nicht real.
41 Denn diese Frage Abschreibung und Cashflow, so
42 ist ja das nicht letztendlich in den Büchern dar-
43 gestellt worden. Das lief ja ein bisschen anders,
44 die betriebswirtschaftlichen Abrechnungskrite-
45 rien. Also die haben die D-Mark-Eröffnungsbilanz
46 gemacht und zwei davon sind dann auch nach
47 dem 25. Oktober wiedergekommen und haben
48 Führungspositionen eingenommen. Einer davon
49 war dann lange Jahre mein Chef. Ja und die an-
50 deren waren alle, muss man sagen, das ist sehr
51 schnell passiert, dass also die oberste Leitungs-
52 ebene, also sprich die Geschäftsführung damals,
53 die drei Geschäftsführer, wir hatten damals drei
54 Geschäftsführer – Produktion, Technik und, sage
55 ich mal, allgemeiner Bereich, kaufmännisch und
56 Personal und was da so ist. Das ist ziemlich
57 schnell passiert und auch die nächste Ebene war
58 sehr schnell sehr stark durchsetzt mit Leuten aus
59 Ludwigshafen. Personal sofort, Finanzen sofort,
60 das ist klar. Das sind natürlich Positionen, da
61 konnte keine ehemalige DDR-Führungskraft so
62 richtig (lacht) punkten. In der Technik und in der
63 Produktion war das anders. Die, die fachlich gut

64 waren und so, die haben an verschiedenen Stel-
65 len schon noch eine ganze Weile dann auch Füh-
66 rungspositionen weiter besetzt. #00:57:44#

67
68 *B: Gab es da dann auch so gewisse Qualifizie-*
69 *rungsprogramme, dass zum Beispiel DDR-Mitar-*
70 *beiter, ja nach Ludwigshafen zum Beispiel, dele-*
71 *giert wurden, um sich dort weiter zu entwickeln?*
72

73 L: Gab es, ja. Sogenannte Anpassungsqualifizie-
74 rung. Das war auch gut und wichtig, weil nach
75 dem Zusammenbruch des großen sowjetischen
76 Reiches war ja letztendlich auch ein wichtiger
77 Markt weg. Das kann man sich gut vorstellen. Es
78 wollte keiner mehr einen Wolga kaufen oder ei-
79 nen Kühlschrank aus Minsk. Da wurde eben,
80 selbst bei den Russen, da wurden eben die bil-
81 ligen AEG-Kühlschränke und sonst was verkauft.
82 Und damit war natürlich da der Markt komplett
83 zusammengebrochen und das hieß, wir hatten
84 eigentlich zu viele Leute. Und es war auch klar,
85 dass nur mit Polyurethan der Standort nicht zu
86 halten ist. Und da hat es als dann 1991, irgendwie
87 Mai oder Juni, einen Vorstandsbeschluss gege-
88 ben, also es werden alle Projekte, die nicht aus
89 Verbundkriterien zwingend an einem anderen
90 Standort sein müssen, geprüft, ob sie nicht nach
91 Schwarzheide können. Und so ist zum Beispiel
92 die Wasserbasislackfabrik, die schon für Würz-
93 burg genehmigt war, umgelenkt worden nach
94 Schwarzheide und ist in Schwarzheide gebaut
95 worden und 1993 schon in Betrieb gegangen. Das
96 war die erste Anlage, die in Betrieb gegangen ist.
97 Styrodur war genauso, die war schon für/ Styro-
98 dur, Neopolen, diese beiden Schaumstoffanla-
99 gen/ Also [es] sind viele zusätzliche Investitionen
100 dann nach Schwarzheide gekommen. Und da
101 hieß es dann natürlich "ok, wir brauchen natür-
102 lich die Leute noch hier für die Neuanlagen. Das
103 wäre ja Quatsch, wenn wir die jetzt freisetzen.
104 Was haben wir für Möglichkeiten?" Und da wur-
105 de dann mit dem Arbeitsamt sozusagen der Weg
106 gewählt, wir machen eine Anpassungsqualifizie-
107 rung. Wir nehmen die Leute nach Ludwigshafen
108 für ein halbes Jahr, für ein Dreivierteljahr. Das
109 Arbeitsamt tut co-finanzieren diese ganze Situa-
110 tion, weil das natürlich mit Übernachtung da und
111 Fahrtkosten/ Die haben dann Heimreise-
112 Wochenende alle zwei Wochen gehabt oder so.
113 Das muss ja irgendwo jemand finanzieren. Das ist
114 ja so nebenbei auch nicht gemacht. Da ist ja fast
115 mehr als das Doppelte zum normalen Lohn noch
116 mal dazugekommen. Und das ist über die Ar-
117 beitsämter dann finanziert worden – Aufbau Ost.
118 Und da sind also viele mit technischen Berufen
119 und so, aber auch Anlagenfahrer, Chemikanten,
120 die sind in Ludwigshafen gewesen, haben da so-
121 zuzagen auch richtiggehend auch noch mal eine
122 Qualifizierung mitgemacht, auf neue Systeme
123 und Ähnliches. Und das hat die Zeit/ die haben
124 wir sozusagen über die Zeit gerettet, die dann in
125 den Neuanlagen dann natürlich wieder ge-
126 braucht wurden. Dann ging es ja schon, ok, jetzt

1 kommt Wasserbasislack, da müssen wir die An-
 2 lagen in den Wasserbasislackfabriken der BASF in
 3 Münster oder wo auch immer, Würzburg [nut-
 4 zen]. Die gehen mal da hin, arbeiten in den
 5 Schichten mit, und wenn es dann so weit ist, dass
 6 die Inbetriebnahme kommt, dann kommen die
 7 zurück und dann wissen die aber schon, wovon
 8 sie reden und so ist das dann sukzessive weiter-
 9 gemacht worden. Also das gab es und wie gesagt,
 10 im Führungskräftebereich ist das über eine ganz
 11 normale Mitarbeiterqualifizierungsschiene/ Da
 12 sind natürlich Sonderprogramme gelaufen, Eng-
 13 lisch ganz wichtig gewesen, aber auch solche
 14 Fragen, wie irgendwelche, sage ich mal, Plan-
 15 spiele, wo man dann ein bisschen was mit ver-
 16 packt hat rings rum so, wo man eben mal den
 17 Mechanismus mitkriegt, wie so Produktion, Mar-
 18 keting, Vertrieb und Kunden und wie das so wird,
 19 wenn man eine Investition/ was heißt das eigent-
 20 lich, wie macht sich das in den Kosten einer An-
 21 lage bemerkbar und so? Das sind so Themen, die
 22 sind, die gibt es jetzt noch. Also das lernt ja leider
 23 auch keiner auf einer Hochschule, der jetzt In-
 24 genieur wird oder Chemiker. Diese betriebswirt-
 25 schaftlichen Kenntnisse sind da auch nicht da, die
 26 muss man denen auch jetzt beibringen. Die sind
 27 aber wichtig, wenn man eine Anlage führen will.
 28 Ohne dem geht es nicht.

29
 30 *B: Ja, das stimmt. Ja, weil Sie jetzt schon davon*
 31 *gesprachen haben, von Investitionen, neuen Fa-*
 32 *brikteilen, neuen Produktionsbereichen. Können*
 33 *Sie mal sagen, was so in den/*

34
 35 *(Ein Handy klingelt, Dr. Lerche telefoniert kurz).*
 36 *#01:02:58#*

37
 38 *B: Genau, Thema Investition. Also was waren so*
 39 *die großen Investitionsprojekte, mal abgesehen*
 40 *von den neuen Produktionslinien, die getätigt*
 41 *werden mussten? Also ich denke zum Beispiele*
 42 *auch gerade an Bodensanierung, eventuell/*

43
 44 *L: Also die/ es gab da, sage ich mal, drei große*
 45 *Programmpunkte. Es gab zum einen, das ist in*
 46 *der D-Mark-Eröffnungsbilanz schon rückgestellt*
 47 *worden, ein Programm Unterlassene Instand-*
 48 *haltung. Das waren, das weiß ich jetzt nicht*
 49 *mehr, aber auch oberhalb 200 Millionen irgend-*
 50 *was und es gab ein Budget Abriss, was in der D-*
 51 *Mark-Eröffnungsbilanz eingestellt wurde, weil*
 52 *eben viele alte Gebäude und Anlagenteile oder*
 53 *so noch rumstanden, wo die BASF gesagt hat, ja*
 54 *das müssen wir eben jetzt/ wir müssen ein biss-*
 55 *chen Ordnung schaffen, muss ja weg. Das waren*
 56 *auch noch mal eine ganze Menge Millionen. Ich*
 57 *weiß nicht mehr genau, wie viele, um die 60 oder*
 58 *70 Millionen oder was. Das waren die zwei Pro-*
 59 *gramme, die sofort losliefen. [Die] ganze Rohr-*
 60 *brückensanierung zum Beispiel. Die Rohrbrück-*
 61 *en, die bei uns standen, sind ja 1935 gebaut*
 62 *worden und haben seitdem keine Farbe mehr ge-*
 63 *sehen. Ja, aber so lange hält das, wenn das ver-*

64 *nünftig gemacht wird. Also das ist komplett neu*
 65 *gemacht worden, auch im Straßenbereich, erd-*
 66 *verlegte Netze und so weiter. Da gab es eine gan-*
 67 *ze Menge. Und natürlich in den Anlagenberei-*
 68 *chen, die erhalten wurden, waren natürlich un-*
 69 *terlassene Instandhaltungen. Ob das das Kraft-*
 70 *werk ist, das Wasserwerk oder eben auch die*
 71 *Polyurethananlagen. Da musste auch alles suk-*
 72 *zessive auf einen neuen Stand gebracht werden.*
 73 *Das waren also die zwei Programme. Und dann*
 74 *gab es also ein Programm der, ich sage mal, Alt-*
 75 *lastensanierung. Das war ja die einzige Bedin-*
 76 *gung, die die BASF bei der Treuhand gestellt hat-*
 77 *te, dass sie also von den Altlasten freigestellt*
 78 *werden, sonst können sie das nicht kalkulieren,*
 79 *sonst ist das Risiko nicht bewertbar. Und dieses*
 80 *Programm der Altlastensanierung, das wurde al-*
 81 *so über den Bund finanziert. Das ist noch nicht*
 82 *ganz ausgelaufen. Wir haben also Stationen, da*
 83 *wo zum Beispiel also Wasser im Kreislauf, Grund-*
 84 *wasser in den Kreislauf gepumpt wird über Aktiv-*
 85 *kohlefilter/ (das Handy von Dr. Lerche klingelt*
 86 *und er telefoniert kurz). Das sind so, sage ich mal,*
 87 *Sanierungsprogramme gewesen und dann gab*
 88 *es natürlich Ertüchtigungsinvestitionen, also*
 89 *richtig, das sind ja nun keine abschreibungs-*
 90 *pflichtigen Ausgaben, sondern die gehen ja*
 91 *gleich 100 Prozent in die Kosten im Entstehungs-*
 92 *jahr und es gab natürlich eine ganze Menge, sage*
 93 *ich mal, Ertüchtigungsprojekte in Richtung Rück-*
 94 *standsverbrennung, in Richtung Abwasserauf-*
 95 *bereitung, in Richtung Kraftwerksbau. Weil das*
 96 *Kraftwerk, was wir hatten, das war ein Braun-*
 97 *kohlekraftwerk. Das ist ja dann, ich weiß nicht,*
 98 *1995 oder 1996 stillgelegt worden und es wur-*
 99 *den zwei Gasturbinen aufgebaut, die dann letzt-*
 100 *endlich das Werk mit Strom und vor allem mit*
 101 *thermischer Energie versorgten. So ein Chemie-*
 102 *werk braucht ja eben Dampf, genügend thermi-*
 103 *sche Energie. Das war dann so der andere Punkt.*
 104 *Das heißt, von den Neuinvestitionen, also kom-*
 105 *plett neue Technologien, neue Produkte, das war*
 106 *der eine Weg und der andere Weg war natürlich,*
 107 *das, was vorhanden war, musste auch an vielen*
 108 *Stellen auf einen neuen Stand gebracht werden.*
 109 *Zum Beispiel, wenn ich alleine die Rückstands-*
 110 *entsorgung anschau, die 17. BImSchV gab es in*
 111 *der DDR nicht, also 17. Bundes-Immissions-*
 112 *schutzgesetz. Und da sind Bedingungen fixiert,*
 113 *die haben wir ja nie eingehalten. Wir hatten an-*
 114 *dere Gesetzlichkeiten, mit anderen Grenzwerten*
 115 *und, und, und. Das heißt, eine ganze Menge*
 116 *nachrüsten und so weiter, um überhaupt weiter*
 117 *die Betriebsgenehmigung aufrechtzuerhalten.*
 118 *Also das sind so Themen, die dann da natürlich*
 119 *passiert sind und dann gab es noch ein weiteres*
 120 *Programm, was wichtig war, die sogenannte*
 121 *Werkleitplanung. Ein gut strukturiertes Werk ist*
 122 *aufgeteilt in Blockfelder und Straßen, die also*
 123 *rechtwinklig zueinander stehen, sodass man ein*
 124 *Blockfeld immer umfahren kann. In diesem*
 125 *Blockfeld gibt es also dann eine Infrastruktur, die*
 126 *vorzusehen ist mit Kühlwasser, Frischwasser,*

1 Brauchwasser, Abwasser und so weiter, was erd-
2 verlegt an der Seite langgeht. Natürlich auch ein
3 Röhrensystem für Glasleiter und Ähnliches, da-
4 mit man das dann auch vernünftig versorgen
5 kann. Und auf der Rohrbrücke natürlich auch die
6 Medien, die notwendig sind, um das Blockfeld zu
7 versorgen. Das ist komplett neu gemacht wor-
8 den. Das heißt, wenn da ein Gebäude irgendwo
9 im Weg stand, das wurde eben auch mit weg-
10 gerissen, weil da die Straße durchkam und jetzt
11 ist, wenn man eben jetzt ins Werk kommt, dann
12 ist das aufgeräumt, sauber, klar strukturiert. Das
13 war vorher so der Fall nicht. Weil das Geld gefehlt
14 hat, für so eine klare Strukturierung. Ich kann
15 mich gut entsinnen, an verschiedenen Stellen
16 hieß es immer, Mensch, wenn wir das jetzt dahin
17 bauen, verbauen wir uns alles für die Zukunft. Da
18 kommen wir da mit den Straßen nicht mehr lang
19 und so und es hieß immer, ja, wir haben ja eh kein
20 Geld für Straßen, das machen wir jetzt so. Es war/
21 es ist ja 1936 aufgebaut worden als Chemiewerk
22 wie Leuna, wie BASF, IG Farben war ja bei
23 BRABAG mit dabei, die haben also die Werk-
24 leitplanung damals schon gemacht. #01:08:59#
25

26 *B: Ok, spannend. Ich würde dann auch noch mal
27 konkret auf Ihre Tätigkeit zurückkommen. Also
28 ich habe das damals bei dieser Veranstaltung hier
29 in Cottbus so verstanden, dass Sie dann bei BASF
30 dafür zuständig waren, diese ganzen Abspal-
31 tungen und Ausgliederungen, quasi die Unter-
32 nehmensteilung, ja zu betreuen und/
33*

34 L: Nicht alle, nein, nein, nur einen Teil.

35
36 *B: Nur einen Teil.*

37
38 L: Einen kleinen Teil, ja. Aber es war so. Ich habe
39 zum Beispiel eine/ Das hing eben mit dem
40 Wechsel des Geschäftsführers für Technik zu-
41 sammen. Unter dem Dr. Stockburger haben wir
42 damals eine sogenannte Fachkonstruktion auf-
43 gebaut. Fachkonstruktion war also Detailpla-
44 nung, Detail-Engineering würde man heute sa-
45 gen. Und ich habe damals, wie gesagt, die Fach-
46 konstruktion geführt in den Bereichen Ver-
47 fahrenstechnik, Maschinenteknik und Bautech-
48 nik. Das waren etwa 50 Ingenieure und noch ein
49 paar andere dazu, die da noch mit notwendig
50 sind. Also durchaus schon eine nicht zu unter-
51 schätzende Truppe. Und als der neue Geschäfts-
52 führer Technik kam, nach einem Dreivierteljahr,
53 hat er gesagt, also das brauchen wir nicht. Wir
54 haben nicht auf immer und ewig so viele Inves-
55 titionen, dass wir die Leute ernähren können. Die
56 gliedern wir aus in Fremdfirmen, mit denen wir
57 dann Rahmenverträge machen und zukaufen. Ja
58 und das haben wir dann gemacht, haben zwei
59 Büros angesiedelt und die Leute dann/ einen
60 kleinen Teil bei uns behalten, weil wenn man
61 beauftragt, muss man auch Sachkompetenz ha-
62 ben, man muss ja prüfen können, ob das so rich-
63 tig ist, was sie gemacht haben. Und den Rest ha-

64 ben wir ausgegliedert und dann bin ich in die Zen-
65 tralwerkstatt gegangen und dann haben wir da
66 das mit einigen Gewerken auch noch gemacht,
67 die da waren. Also das, ja das war bis 1995 er-
68 ledigt. Da war dann nichts mehr. War allerdings
69 keine leichte Zeit, weil wenn man sich so kennt
70 seit vielen, vielen Jahren und man sitzt dann so
71 einem Bekannten gegenüber und sagt also: "Du,
72 Dein neuer Arbeitgeber wird derjenige sein" und
73 der sagt dann: "Und was habe ich für eine Chan-
74 ce, kann ich ja oder Nein sagen?" Und man sagt
75 dann: "Klar, kannst Du Nein sagen, aber wir kön-
76 nen Dich dann auch nicht beschäftigen. Dann
77 heißt das Entlassen." - "Ja und wieso gerade ich,
78 Hubert?" und so, so ging das dann. Das ist dann
79 nicht einfach, aber/ (Das Handy von Dr. Lerche
80 klingelt. Er telefoniert kurz.) #01:12:13#
81

82 *B: Ok, ja ich habe gesehen, wenn man sich jetzt
83 den Standort auf der Webseite anguckt, dass ja
84 wirklich ein ziemlicher Cluster dort entstanden
85 ist, mit ziemlich vielen vielfältigen Unternehmen.*
86

87 L: Ja, da kann man sagen. Seit 1998 gibt es ja die
88 Ansiedlungsinitiative, weil einfach festgestellt
89 wurde, die BASF hat zu wenig. Nein, hat nicht zu
90 wenig Geld, aber die BASF wird diesen Standort
91 mit Investitionen nicht füllen können, weil ein-
92 fach der Markt dafür hier in der Region und Rich-
93 tung Osten so nicht da ist. Und deswegen gehen
94 die Mittel eben nach China oder sonst wohin
95 oder nach Südamerika, wo einfach der Markt
96 schneller wächst. Und das eine Prozent, was hier
97 in Europa wächst, ist/ das verleitet nicht zu In-
98 vestitionen. Und deswegen die Ansiedlungsiniti-
99 ative dann und das sind jetzt 15, 16 oder 17
100 Firmen, die sich hier mittlerweile angesiedelt ha-
101 ben. Und wir waren ja mal 2.500 Mitarbeiter bei
102 der BASF, jetzt sind es vielleicht noch 1.700, aber
103 auch mit den 2.500 und den Rahmenvertragsfir-
104 men rings rum waren wir 3.500 Mann. Jetzt sind
105 es noch immer rund 3.000 Arbeitsplätze, die da
106 in Schwarzheide in diesem Territorium wirklich
107 da sind, sogar mit einer leicht wachsenden Kom-
108 ponente, und zwar nicht durch die BASF, sondern
109 durch die Dritten. Und das ist gut so.
110

111 *B: Ja.*

112
113 *P: Für die Region.*

114
115 L: Ja, ja, so muss das aber auch gehen. So kann
116 man Regionen oder Wirtschaftsstandorte auch
117 entwickeln. Eine Firma alleine schafft das nicht.
118

119 *B: Sehr schön. Ja, ich würde ja schon mal langsam
120 auch zum Ende kommen.*
121

122 *P: Eine kurze Frage vielleicht noch. Sie haben ge-
123 sagt, die Märkte in Osteuropa sind erst mal voll-
124 ständig zusammengebrochen. Hat sich das ir-
125 gendwie erholt, also spielt das heute irgendeine
126 Rolle? Hat der Standort Schwarzheide dadurch,*

1 kann er irgendwas einbringen?

2

3 L: Na ja, wir hatten uns mehr davon erhofft. Es ist
4 nicht so, dass da nichts ist. Aber die Wachstums-
5 raten sind eben, weil die Basis klein ist, nicht allzu
6 riesig. Selbst wenn mit Polen/ die Polen haben in
7 den letzten zehn Jahren, kann man sagen, immer
8 größer fünf Prozent Wirtschaftswachstum pro
9 Jahr gehabt. Das ist aber auch, ich meine, wenn
10 ich von eins fünf Prozent hochrechne oder von
11 1.000, das ist ein Unterschied. Und das ist eben/
12 Die Mengen sind einfach nicht da. Auch die bal-
13 tischen Republiken haben sich gut entwickelt,
14 aber da kommen keine Mengen, weil bei den
15 paar Leuten, die da wohnen. Und der russische
16 Markt wäre groß genug, aber Sie wissen ja, was
17 mit dem zurzeit ist und auch vorher. Ich meine,
18 das fällt dem Putin jetzt – nicht nur ihm, das ha-
19 ben ja seine Vorleute schon teilweise mit ver-
20 saut, aber er hat es eben auch nicht in die Wege
21 geleitet – auf die Füße. Die Russen haben sich im-
22 mer auf ihre Rohstoffe verlassen und das ist eben
23 aus meiner Sicht sehr, sehr kurzsichtig. Erstens
24 Rohstoff verkauft und dann ist es das und mehr
25 Geld mache ich nicht. Wenn ich aus dem Rohstoff
26 ein anderes Produkt herstelle, habe ich die Wert-
27 schöpfungskette im eigenen Land, kann mehr ei-
28 gene Leute beschäftigen, tue meine eigene Kauf-
29 kraft hochbringen und kann das Produkt, was ich
30 herstelle, natürlich auch weil ich ja da Wert-
31 schöpfung reingegeben habe, zum anderen Preis
32 verkaufen und bin nicht mehr so börsenabhängig
33 wie bei Öl und Gas, was sie derzeitig nun merken,
34 weil nun plötzlich die OPEC-Staaten sagen, die
35 Amis werden wir niederzwingen und da machen
36 wir den Preis mal schön nach unten und das tut
37 dem Putin natürlich extrem weh. Ich habe jetzt
38 irgendwo mal gehört, der verliert am Tag über
39 100 Millionen Dollar, aufgrund dieser Preise nur.
40 Und dass er da die South Stream jetzt gestrichen
41 hat, das tut ihn nicht gerade stärker machen, weil
42 der muss ja sein Zeug verkaufen. Er weiß ja nicht
43 wohin.

44
45 *B: Genau, er ist drauf angewiesen.*

46
47 L: Also deswegen käme er besser, wenn er Pro-
48 dukte daraus erzeugt, dann ist man auf vielen
49 Märkten aktiv und dann ist es einfach robuster
50 als Wirtschaftskraft. Das haben sie ein bisschen
51 verpasst, das merkt man auch. Die Autoindustrie
52 die geht darnieder, VW zieht sich schon wieder
53 oder Seat zieht sich zurück. Die machen ihre
54 Werke zu. Es ist nicht/ Da ist keine Kaufkraft und
55 damit auch kein Konsummarkt, der sich stark
56 entwickelt. Nur der militärische Komplex hilft ja
57 nicht. #01:16:44#

58
59 *B: Ich würde noch mal kurz kommen auf diese,*
60 *sage ich mal, diese Spanne 1990 bis ja meinet-*
61 *wegen 1995, 1996, 1997, so diese ersten Jahre.*
62 *Wenn Sie darauf zurückschauen, was waren da*
63 *so die, noch mal zusammenfassend gesagt, die*

64 *wichtigen Meilensteine oder/ Also ich habe ir-*
65 *gendwo auch gelesen in der Vorbereitung, dass*
66 *BASF Schwarzheide erst 1997 oder 1998 so die*
67 *ersten Gewinne geschrieben hat, bis dahin halt*
68 *sehr viel investiert hat offenbar ja. Also können*
69 *Sie das kurz/*

70

71 L: Na ja, 1996 war +/- Null. Da war der Break Even
72 geschafft. Also ja, ich sage mal, die ersten Mo-
73 nate nach der Wende und dann auch als die BASF
74 kam, waren schon nicht einfach, weil mehr oder
75 weniger, man kann es so drastisch sagen, ja ein
76 Weltbild zusammengefallen war, was man sich
77 selber gestrickt hatte. Und jetzt neu zu bewerten,
78 was ist denn jetzt, sage ich mal, richtig oder
79 falsch, das hat schon eine Weile gedauert, bis
80 man das auch durch den Kopf durchhatte. Und
81 dann als die BASF kam, muss man auch sagen,
82 man hat natürlich seine Historie, die eben auch
83 sehr stark aus der Mangelwirtschaft heraus ge-
84 prägt war. Nichts wegschmeißen, ja nicht was
85 einreißen, man weiß nicht, wie man es noch mal
86 gebrauchen kann – neu kriegt man es nicht. Und
87 dann kommen solche Zustände, ich weiß noch,
88 als hier in der Hauptwerkstatt, also wirklich das
89 Materiallager im Keller unten, was also in den
90 Luftschutzkellern unten lagerte, wo also kaum
91 jemand reinkam, also die Schlüssel ganz begrenzt
92 und da gab es aber alles. Wenn man wirklich was
93 brauchte und man hat den nötigen Ansprech-
94 partner gehabt, dann hat man da auch das ge-
95 kriegt, was man brauchte. Es war alles da. Nur
96 nicht in den Mengen, wie man es brauchte. Und
97 dann war es aber da, dann wurde das bewertet,
98 wie das nun mal so heutzutage jemand macht.
99 Die haben da reingeguckt, also so viel Kupfer, so
100 viel Messing, so viel was weiß ich liegt hier rum,
101 in Stangenmaterial und so. Was kostet das jetzt?
102 So wurde bewertet. Wie oft rolliert das? Ab-
103 werten, abwerten, also gleich verschrotten. Da-
104 mit belasten wir unsere Bücher nicht. Und dann
105 ist das nagelneue Zeug in die Container geflogen.
106 Auch bei den Ersatzteilen. Ersatzteile en gros,
107 Schlösser, also alles Mögliche, was so war, nagel-
108 neu. Ganze Regale wurden einfach ausgeräumt
109 und weg. Gar nicht erst mitnehmen. Das kostet
110 uns nur Geld. Wo jeder gesagt hat, das kannst du
111 doch nicht machen, das geht doch nicht, das ist
112 ja Sünde. Aber es war so. Das kann man am An-
113 fang nicht begreifen. Das dauert eine Weile, bis
114 man da drüber wekommt. Und weil man eben
115 auch sagt, Mensch, das muss doch jetzt nicht
116 sein. Bei den ganzen Sanierungsprogrammen,
117 das machen wir jetzt gleich. Mensch, das kostet
118 so viel Geld. Das braucht man doch noch, das
119 geht doch noch. Weil das ist so eine Mentalität,
120 die man einfach hatte. Das war nicht so einfach
121 und ich sage mal, man hat ja mit dem goldenen
122 Westen auch irgendwo eine Vorstellung im Kopf
123 gehabt, die eben dann nicht so golden war. Als
124 ich das erste Mal in Ludwigshafen gewesen bin
125 und ich bin nach der – ich war mal drei Tage – bin
126 dann nach Hause und dann habe ich gesagt "Das

1 ist mir unerklärlich, wie man mit der Arbeit so viel
2 besser sein kann, wie die das machen". Die ha-
3 ben nicht schneller gearbeitet, die haben nicht
4 mehr gearbeitet wie wir und da habe ich gesagt,
5 wie kann das sein, dass die dann so viel besser
6 waren. Also da hat man auch irgendwo so einen/
7 So, dass man sagt: "Mensch, was war deine Ar-
8 beit wert, du hast doch auch... Warum ist da
9 nichts bei rausgekommen?" Also das waren so
10 schon Sachen, eh man da so drüberkam, das hat
11 eine Weile gedauert. #01:21:10#

12

13 *P: Ja, Herr Dr. Lerche. Vielen Dank für Ihre Zeit.*

14

15 *(Ende der Aufnahme: #01:21:13)*