



100 Jahre: **1906 – 2006**

HAGEDORN
AKTIENGESELLSCHAFT

VORWORT

Die HAGEDORN AG blickt im September 2006 auf eine 100-jährige Firmengeschichte zurück. Diese wechselvolle Zeitspanne erfolgreich bestanden zu haben, ist keine Selbstverständlichkeit.

Sie gründet auf der unternehmerischen Leistung der Familie Meyer, der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und lang-jährigen, partnerschaftlichen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Dank und Respekt gilt allen, die das Unternehmen gegründet, aufgebaut, wiederaufgebaut und bis heute getragen haben.

Heraklit hat Recht: alles fließt – und zwar schneller und schneller, getrieben durch die Globalisierung der Wirtschaft. Um so wichtiger sind für eine erfolgreiche Fortsetzung der Unternehmensgeschichte kurzfristige Anpassungsfähigkeit an die Markterfordernisse einerseits und langfristige Beständigkeit in den Unternehmenszielen andererseits. Beides hat HAGEDORN seit einhundert Jahren bewiesen.

Wir danken dem Verfasser, Herrn Dr. Rainer Hehemann, der – aufbauend auf der bereits von ihm verfaßten Firmenchronik 1906-1996 – die Firmengeschichte bis 2006 fortgeschrieben hat. Für Graphik und Layout danken wir der Agentur Blond.

Der Vorstand



Kork- und Celluloiswaren-Fabrik A. Hagedorn & Comp.

INHALT

Celluloid – Wegbereiter der Kunststoff-Technologie	6
HAGEDORN – Gründerjahre	9
Ein Iburger Schmied	9
Zungenschaber und Rückenkratzer – der Weg zur Aktiengesellschaft	13
Schepisdorf – Idylle an der Ems	18
Trümmer und Wiederaufbau	22
Krieg, Inflation, Krise	22
Das Hakenkreuz und seine Folgen	26
Wirtschaftswunder – die fünfziger und sechziger Jahre	33
Goldene Zeiten – die siebziger und achtziger Jahre	36
Der Weg ins 21. Jahrhundert	39
Die Hostaglas-Pleite	41
Erfolg mit Podt Alplain	44
„Eine runde Sache“ – Neue Unternehmensstruktur	46
Produktpalette	48
Umwelt und Sicherheit	53
Tendenz: Verschärfter Wettbewerb	63
Globale Turbulenzen	66
Unabhängig, flexibel, leistungsstark	68
2006: Aufbruchstimmung	71
Zeittafel	73

CELLULOID – WEGBEREITER DER KUNSTSTOFF-TECHNOLOGIE

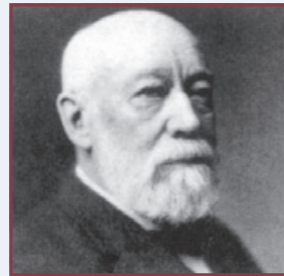
In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts treten die uns heute so unentbehrlich und selbstverständlich gewordenen Kunststoffe ihren unaufhaltsamen Siegeszug an. Ihre Vorteile sind unübersehbar: Sie ersetzen und imitieren, in Form und Farbe nahezu beliebig variierbar, teure und oftmals nur schwer zugängliche Naturstoffe wie Seide, Horn, Perlmutter, Schildpatt, Jade, Onyx, Ebenholz oder Elfenbein. Es sind in industrieller Massenproduktion gefertigte Werkstoffe. Im Gegensatz zu den Naturprodukten sind sie dabei in der Regel leichter, weniger zerbrechlich, verformbarer und teilweise auch haltbarer. Und vor allem – sie sind preiswerter, die Herstellung großer Mengen macht sie für nahezu jedermann erschwinglich.

Erfinder und Hersteller lassen sich klangvolle Namen einfallen für ihre neuen Produkte, mit denen sie die Märkte erobern wollen. Namen, die oftmals einen Hinweis geben auf das Naturprodukt, das der Kunststoff ersetzt, oder Namen, in denen einfach nur ein Hauch von Exotik, Ferne und Abenteuer mitschwingt: Eborit, Marmorin, Ivoirit, Wallosin, Vegetalin, Chelonit, Keratit u.ä. Positive Assoziationen sollen geweckt, Kaufanreize gegeben werden. Je nach Herstellerfirma wird ein und derselbe Kunststoff dabei nicht selten unter unterschiedlichen wohlklingenden Namen gehandelt. Havanna ist in diesem Fall keine Zigarre, sondern kann ebenso Celluloid bezeichnen wie das Tufuma eines anderen Produzenten. Kunststoff bedeutet den Start in eine völlig neue, zukunftsweisende und gewinnträchtige Industrie. Eine wahre Goldgrube! Immer neue Materialien werden in den folgenden Jahrzehnten entwickelt, erprobt und auf den Markt gebracht. Vieles entsteht durch wissenschaftliche Kleinarbeit, nicht selten steht der Zufall Pate. Über Bakelit (1907), PVC (1913), Nylon (1935), Perlon (1938), Teflon (1938) und Styropor (1949) reicht die Palette. Kunststoffe sind ein unverzichtbarer Teil unserer heutigen modernen hochentwickelten Technologiesellschaft geworden. Unentbehrliches und Sinnvolles, aber auch Tand und Kitsch gehören dazu.

Einer der ersten und wichtigsten neuen Werkstoffe ist das Celluloid, das mit Hilfe von Kampher aus Nitrocellulose hergestellt wird. Als halbsynthetischer, biogener Kunststoff, d.h. ein Kunststoff, der durch die chemische Umwandlung von Naturstoffen erzeugt wird, weist es der modernen Kunststoffindustrie den Weg. Mit diesem Material beginnt die Zeit der sogenannten Thermoplaste, Kunststoffe, die unter Wärmeeinwirkung form- und verformbar sind. Nahezu unbegrenzte Einsatzmöglichkeiten zeichnen sich ab: vom abwaschbaren Hemdkragen über Kuriositäten vielfältigster Art bis hin zu technischen Details. Undenkbar ohne diesen Stoff wären Foto- und Filmindustrie. Diese Verbindung sollte sich als dermaßen nachhaltig erweisen, daß der Begriff „Celluloid“ geradezu als Synonym für das Medium Film in den Sprachgebrauch einging.

Grundsubstanz für das Celluloid ist die Nitrocellulose. Cellulose ist ein Hauptbestandteil der Baumwolle und wird durch die Umsetzung mit Salpeter- und Schwefelsäure bei der sogenannten Nitrierung in ihrer chemischen Konsistenz verändert. Entsprechend dem Mischungsverhältnis der beiden Säuren erhält man dabei Stoffe, die völlig unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Nitrocellulose mit einem etwa 13%igem Stickstoffgehalt ergibt die für die Herstellung von Celluloid ungeeignete Schießbaumwolle, bei einem geringeren Stickstoffgehalt jedoch erschließen sich viele weitere Einsatzzwecke. In Alkohol aufgelöst und ausgestrichen diente Nitrocellulose in der Vergangenheit z.B. als Wundschutz (flüssiges Pflaster).

Wie so oft in der Geschichte war der militärische Nutzen Auslöser der Entwicklung, als der deutsche Chemiker Christian Friedrich Schönbein (1799-1878) 1845 erstmals Nitrocellulose als rauchschwaches Schießpulver herstellte. Schönbein, der von 1829 bis 1868 in Basel forschte, entdeckte übrigens 1839 ein Gas, das heute in aller Munde ist. Er benannte es nach dem griechischen Begriff für „das Riechende“: Ozon.



John Wesley Hyatt
(1837-1920)

Auf der Basis des von Schönbein entwickelten Umwandlungsprozesses experimentierte in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts der Amerikaner John Wesley Hyatt (1837-1920) mit seinem Bruder Isaiah. Die beiden ließen sich 1870 mit dem Celluloid den ersten aus Natursubstanzen entwickelten Kunststoff patentieren.

Anlaß ihrer Versuche war ein Wettbewerb, den ein Hersteller von Billardkugeln, *Phelan & Collander*, ausgeschrieben hatte. Als Preis winkte eine Geldsumme in Höhe von 10.000 US-Dollar. Gesucht wurde ein wirtschaftlicher Ersatz für das selten gewordene und damit überaus teure Elfenbein, aus dem die Kugeln ursprünglich bestanden. Denn im Laufe des 19. Jahrhunderts war das Billardspielen so populär geworden, daß Hunderte von Elefanten pro Tag getötet wurden, um den enormen Bedarf an diesem Rohstoff zu decken. Zunächst versuchte es Hyatt mit Kollodium. Allerdings: Kugeln, die mit dieser Substanz beschichtet waren, „explodierten“ mehr oder weniger heftig beim Aufeinandertreffen, was dann durch die Zugabe von Kampfer, einem Derivat des Lorbeerbaumes, verhindert werden konnte. Hyatt entdeckte, daß Kampfer unter geringer Hitze und Druck das Cellulose-nitrat auflöst. Dies war die Grundlage seines Patents. Als erstes stellten die Brüder nach der Patentanmeldung Zahnersatz aus Celluloid her. Dabei blieb es aber nicht. Die Breite des Herstellungsprogramms zeugt in überaus bereicherter Weise von der vielseitigen Verwendbarkeit des neuen Kunststoffs: Spielwaren, Dosen, Deckel, Hemdkragen, Käämme, Messergriffe, Haarschmuck u.ä. All diese Dinge des täglichen Bedarfs konnten jetzt billig, schnell und in großen Mengen geliefert werden.

Der Name Celluloid entstand aus der Handelsmarke „Celluloid“ der von Hyatt anschließend gegründeten *Celluloid Manufacturing Company*, die 1927 von der *Celanese Corporation* erworben wurde, von 1987 bis 1999 zur *Hoechst-Celanese Corporation* gehörte und heute als *Celanese AG* an der Börse notiert ist. Sehr bald witterten auch deutsche Firmen lukrative Geschäfte mit dem Celluloid und nahmen die Produktion auf, als eine der ersten z.B. die *Rheinische Gummi- und Celluloidfabrik* in Mannheim, deren Puppen und Spielzeuge, Hausmarke „Schildkröt“, um die Welt gingen.

Der Vielseitigkeit des neuen Kunststoffs standen allerdings schwerwiegende Nachteile gegenüber: zum einen die leichte Entflammbarkeit (Selbstentzündung bei ca. 160° C), zum anderen die Explosionsgefahr beim Umgang mit den Rohstoffen. Häufige Unfälle waren die Folge. Mittlerweile haben Neuentwicklungen auf dem Kunststoffsektor mit besseren Eigenschaften das Celluloid ersetzt. Heute werden nur noch Tischtennisbälle aus diesem Material hergestellt. Die deutschen Hersteller zogen nach und nach die Konsequenzen. Im September 1983 schlossen sich die Werkstore der *Westdeutschen Celluloid-Werke* in Meerbusch-Lank für immer; im selben Jahr hatte auch die *Schildkröt AG*, die vormalige *Rheinische Gummi- und Celluloidfabrik*, die Celluloid-Produktion aufgegeben.

Celluloid als Wegbereiter der Kunststoff-Technologie gehört damit mehr und mehr der Vergangenheit an. Celluloid-Objekte aller Art aber sind mittlerweile Museums- und Ausstellungsgut geworden oder zur Leidenschaft für den Sammler. Wer einmal ein Musterbuch mit Celluloid-Plättchen im Archiv der HAGEDORN AG gesehen hat, wird die Faszination verstehen, die von diesem Kunststoff ausgeht.



Musterbuch mit Celluloid-Plättchen

HAGEDORN – GRÜNDERJAHRE

EIN IBURGER SCHMIED

Die Vorderfront des Werksgebäudes der HAGEDORN AG an der Lotter Straße in Osnabrück ziert das alte Firmenlogo, eine stilisierte Hagebutte mit einem Dorn, darunter die Jahreszahl 1897. Der Schluß liegt nahe, in dieser Angabe das Gründungsdatum der heutigen Aktiengesellschaft bzw. ihrer Vorläuferfirma, der A. HAGEDORN & CO., zu sehen. Aber auch dieses Jahr stellt nur eine, wenn auch sehr wichtige und prägende Zwischenetappe in der Firmengeschichte dar, wie wir später sehen werden. Festzuhalten bleibt zunächst, daß das genaue Datum der Gründung derjenigen Firma, aus der die heutige Aktiengesellschaft erwachsen ist, unklar ist. Unterlagen aus jenen Tagen existieren nicht mehr, und selbst im



Vorderfront des Werksgebäudes der HAGEDORN AG in Osnabrück aus dem Jahr 1897



Anton Hagedorn

Handelsregister finden sich keine Einträge, die Aufschlüsse über die Anfänge des Unternehmens geben könnten. So werden wir uns zunächst in dieser Hinsicht mit den nur schwer nachprüfbareren Angaben aus der Festschrift zum 50-jährigen Bestehen der AG im Jahre 1956 zufrieden geben müssen. Sicherlich wird man davon ausgehen können, daß die HAGEDORN AG einschließlich ihrer Rechtsvorläufer auf eine etwa 120-jährige Geschichte zurückblicken kann.

Anton Hagedorn, der Stammvater der heutigen HAGEDORN AG, muß ein unsteter Geist im positiven Sinne gewesen sein, der viele Versuche von Firmengründungen, die heute mangels Quellen schwer auseinander zu halten sind, unternahm, bevor er das Unternehmen ins Leben rief, das noch heute seinen Namen trägt. Er wurde am 15. Februar 1849 in Iburg als fünftes von neun Kindern des Gärtners und Friedhofswärters Heinrich Hagedorn (1818-1883) und seiner Ehefrau Elisabeth, geb. Kleyer (1816-1880), geboren. Der Vater entstammte einer in Müschen, das heute zu Bad Laer gehört, ansässigen alten Schmiedemeisterfamilie, so daß es nahe lag, daß auch Anton zunächst das Schmiede- und Schlosserhandwerk erlernte. Schon bald jedoch ging der junge Handwerker nach Osnabrück, wo er in einer Maschinenfabrik Arbeit fand. In welcher, ist nicht bekannt. Jedenfalls kann er hier nicht allzu lange tätig gewesen sein, denn bereits 1870/71 kämpfte er als Soldat im Deutsch-Französischen Krieg. Nach seiner Rückkehr machte er sich mit der Herstellung von Möbelverzierungen aus Metall selbständig und betrieb eine Produktion aus Kunstholz, z.B. Albendeckel und Wandschmuck. Obwohl sein kleines Unternehmen florierte, verkaufte Hagedorn Anlagen und Herstellungsverfahren, dessen Know-how er sich möglicherweise während seiner Soldatenzeit in Frankreich angeeignet hatte, im Jahr 1884 für eine Summe von 75.000 Mark. Bereits vier Jahre zuvor, am 19. November 1880, hatte er die mit einem Teilhaber gegründete Firma HAGEDORN & SANDER in das Handelsregister Osnabrück eintragen lassen, ein Unternehmen, das sich auf die Produktion landwirtschaftlicher Geräte wie Handrechen, Hederichjäter, Kartoffelstampfer, Sensenhalter und -schutze und Schweinekrampen spezialisiert hatte. Für die meisten seiner Produkte meldete Hagedorn Patente an.

Landwirtschaftliche Handgeräte zählten ebenso dazu wie später Celluloid, Röhren für Füllfederhalter, Fahrradgriffe aus Celluloid und Kork sowie Büroartikel, z.B. Schnellheft-Ordner. Allerdings machte er mit seinem Partner Sander unangenehme Erfahrungen, denn nach wenigen Jahren verschwand dieser in Richtung Amerika – leider mitsamt der Firmenkasse.

Jetzt wird die Chronologie ein wenig unklar. Zunächst verkaufte Hagedorn dieses Geschäft an einen gewissen Schulte aus Ringel, erwarb es jedoch etwa zehn Jahre später zurück. Aus dieser Firma entwickelte sich dann eine Landmaschinen-großhandlung, die 1987 von der Gebr. Drees Agrartechnik GmbH & Co. KG in Greven übernommen wurde. 1904 übertrug Hagedorn den Landmaschinenhandel seiner Tochter Katharina und seinem Schwiegersohn, dem Kaufmann Heinrich Jost, als Hochzeitsgeschenk. Jost (1875-1963) gehörte später auch lange Jahre dem Aufsichtsrat der HAGEDORN AG an.

Ursprünglich ein Handwerksbetrieb, wandelte sich HAGEDORN & SANDER schnell zum reinen Handelsunternehmen. Offenbar fand indes der Techniker und Tüftler Hagedorn im Handelsgeschäft nicht die rechte Befriedigung. 1885 kaufte er das Grundstück Lotter Straße 38a und 38b (heute Nr. 95/96) wahrscheinlich von dem Stellmacher Marhenkel und richtete dort eine Werkstatt ein. Auf diesem Gelände steht noch heute das Verwaltungsgebäude der heutigen Aktiengesellschaft. Auf der gegenüberliegenden Seite wurden 1897 ein dreigeschossiger Fabrikneubau sowie daran angrenzend ein Maschinen- und Kesselhaus errichtet. Der Architekt Leonhard Guse, der auch für die Firma Schoeller in Gretesch arbeitete, hatte ein funktionales Bauwerk geschaffen, das entgegen dem damaligen Zeitgeist wenig historisierende Elemente aufwies und auch nicht von großem Repräsentationsinteresse zeugte, sondern ganz und gar auf den Fabrikbetrieb ausgerichtet war.

Möglicherweise führt diese Werkstatt an der Lotter Straße in direkter Linie zur heutigen Aktiengesellschaft. Mit seiner jüngsten Unternehmung wandte sich Hagedorn nun der Verarbeitung von Naturstoffen wie Holz und Kork zu. Neue Entwicklungsmöglichkeiten boten sich ihm in der aufblühenden



Misteinleger und Kartoffelstampfer der Firma HAGEDORN & SANDER



Österreichisches Patent von A. Hagedorn

den Fahrradindustrie. Wenngleich er zwar auch andere Verbrauchsartikel herstellte, sollte doch die Produktion von Fahrradgriffen aus Holz und Kork den Grundstein für den Aufschwung seiner Firma bilden und für die Zukunft wegweisend sein.

Die Verbindung zur Fahrradindustrie brachte die alte Vorliebe des gelernten Schmieds, die Metallverarbeitung, erneut zum Vorschein. Kugellager waren es, die ihn nunmehr besonders interessierten. Allerdings fehlte ihm für eine notwendige Erweiterung der Firma der entsprechende finanzielle Rahmen. Auf der Suche nach einem Kapitalgeber fand er in dem Drogisten Hermann Fricke einen geeigneten Kompagnon und firmierte fortan unter dem Namen HAGEDORN & FRICKE. Die beiden Gesellschafter ergänzten sich hervorragend: Fricke brachte das Geld zum Ausbau mit, Hagedorn seine Fabrik. Aufgaben und Verantwortlichkeiten waren von Anfang an klar verteilt. Hagedorn übernahm den technischen, Fricke den kaufmännischen Teil des Unternehmens. Es stellte sich jedoch schon bald heraus, daß die beiden die Schwierigkeiten mit der Gußstahlkugel-Produktion unterschätzt hatten. HAGEDORN & FRICKE existierte erst ein knappes Jahr, als Kugellager auf den Markt kamen, die nach rationelleren Verfahren gefertigt wurden. Hagedorn und sein Partner konnten sich nicht mehr gegenüber der übermächtigen Konkurrenz behaupten. Die Firma war den großen finanzkräftigen Industriefirmen des In- und Auslandes mit deren Kapital und technischem Vorsprung hoffnungslos unterlegen. Binnen kurzem fielen die Preise für Kugellager drastisch, Verluste blieben nicht aus. Fricke bekam Angst um sein Geld und versuchte, seinen Anteil an der Firma zu verkaufen. Dies ist der Moment, in dem die bis heute bestehende Verbindung der Familie Meyer mit der Firma HAGEDORN beginnt.

ZUNGENSCHABER UND RÜCKENKRATZER – DER WEG ZUR AKTIENGESELLSCHAFT

Paul Meyer, ein entfernter Verwandter Frickes, war erfolgreich in der Fahrradbranche als Vertreter tätig gewesen. Am 19. September 1872 in Herford als Sohn eines Orgelbauers geboren, hatte er das humanistische Gymnasium besucht, das er aufgrund der seinerzeit prekären Vermögensverhältnisse seines Vaters verlassen mußte. Er absolvierte eine kaufmännische Ausbildung in einem Herforder Textilunternehmen. Wanderjahre folgten. Kurzzeitig arbeitete er in einer Frankfurter Petroleumlampenfabrik, ging dann nach Belgien, wo er die Vertretung einiger deutscher Firmen übernahm. Als die Frankfurter Fabrik, die er auch in Belgien repräsentiert hatte, vom elektrischen Strom mehr und mehr ins Abseits gedrängt wurde und schließlich aufgeben mußte, war ihm das Angebot des Verwandten willkommen, und er begann zunächst als Vertreter bei HAGEDORN & FRICKE. Es war beabsichtigt, daß Meyer im Laufe der nächsten Jahre den Anteil Frickes übernehmen sollte. Am 24. Januar 1897 erfolgte die Umwandlung in eine offene Handelsgesellschaft (oHG), in die Meyer am 3. Dezember desselben Jahres als persönlich haftender Gesellschafter eintrat. Zusammen mit Hagedorn bemühte er sich nun, „einen Kommanditisten, der außer der unrentablen Kugelfabrikation nichts in die Firma eingebracht hat, aber an dem Gewinn der Korkwarenfabrik in gewisser Höhe beteiligt ist“, abzufinden. Fricke erklärte sich dazu trotz größeren Verlustes bereit, sofern ihm ausreichende Sicherheiten geboten würden. Am 30. August 1898 erfolgte die Kündigung seiner Kommanditeinlage, der bisherige Name blieb allerdings noch bis zum 1. September 1899, dann firmierten Hagedorn und der junge Meyer als A. HAGEDORN & COMP. Im Jahr darauf wurde Fricke mit 96.000 Mark voll ausbezahlt, und damit war dieses Kapitel abgeschlossen.

Sehr schnell erwies sich jetzt Meyer als der in der Firma Bestimmende. Rigoros setzte er, da ihm die Weiterführung der Kugellagerfertigung zu Recht als hoffnungslos erschien, die Verschrottung der Anlage durch und tat den entscheidenden Schritt zur Weiterentwicklung des Unternehmens.



Paul Meyer



Fahrradgriffe

Er konzentrierte sich auf die Herstellung von Zubehör für Fahrräder, nämlich Fahrradgriffe unter Übernahme eines neuen Verfahrens. Nunmehr wurden die Griffe aus Pappe mit einem Celluloidrohrüberzug gefertigt, wobei die Vorzüge des Celluloids auch optisch hervortraten. Die Verbindung der Firma zum Kunststoff war damit hergestellt, und der Einsatz von Celluloid bestimmte fortan ihren Weg. Immer mehr Fertigwaren des alltäglichen Bedarfs aus Celluloid erweiterten das Produktionsprogramm. Neben Nagelfeilen und Brillengestellen finden wir im Angebot auch so kuriose Dinge wie Mitesserentferner, Zungenschaber und Rückenkratzer. Gegen jedes Problem oder Problemchen gab es ein praktisches Hilfsmittel aus dem neuen Kunststoff. Ein wichtiger Anteil am Umsatz des Unternehmens kam dem Export zu, der in manchen Jahren 50 % und mehr erreichen sollte. Im Geschäft mit Fahrradartikeln schwang sich das junge Unternehmen rasch zu einer weltweit führenden Position auf. Die Jahrhundertwende verzeichnete eine gute Beschäftigungslage in Sachen Fahrradgriffe, Kork- und Celluloidwaren. Im Archiv der HAGEDORN AG befindet sich auch ein Vertrag mit der Schallplattenfabrik *Kosmophon GmbH* aus Hannover/Leipzig aus dem Jahr 1903 über die Lieferung von Schallplatten unter dem Motto: „Unzerbrechlich, leicht, geräuschlos spielend, selbst der Tropenhitze widerstehend“. Inwieweit dieser Vertrag aber zum Tragen kam, ist nicht bekannt.

Nachdem die Celluloidröhren zunächst noch eingekauft werden mußten, entschied sich Meyer mit steigendem Bedarf und um von Lieferanten unabhängig zu sein, sehr bald für die Eigenproduktion. Umfangreiche Investitionen in Fabrikneubauten schufen dafür in den Jahren 1905/06 die Grundlagen. Auf dem Werkshof wurden ein Brunnen gebohrt und ein Wasseraufbereitungsgebäude errichtet, eine Celluloidpresse, ein Trockenhaus, ein Spirituslager und ein Abortgebäude gebaut. Auch die Arbeiter erhielten eine „Speiseanstalt“, eine Kantine. Ende 1906 wurde die Rohcelluloid-Fabrik in Betrieb genommen, und HAGEDORN konnte mit der Eigenproduktion dieses so wichtigen Rohstoffes beginnen. Zwar ging die maschinelle Ausstattung der neuen Anlagen etwas langsamer vor sich, eine 20%ige Umsatz-erhöhung bewies aber schon bald die Richtigkeit der Ent-

scheidung. Um das notwendige Kapital für die Erweiterung aufzubringen, wurde die Firma dann mit Wirkung vom 1. September 1906 unter Übernahme der Aktiva und Passiva in eine Aktiengesellschaft umgewandelt; die Eintragung ins Handelsregister erfolgte am 10. April 1907. Ein schon lange gehegter Plan war damit Wirklichkeit geworden.

Der Vorstand bestand nur aus der Person Paul Meyers; der Firmengründer Anton Hagedorn, mittlerweile 57-jährig, war in der Chef-Etage nicht mehr vertreten. Er wechselte in den Aufsichtsrat der neu gegründeten Aktiengesellschaft über, dem neben ihm der Direktor der Osnabrücker Bank, die 1928 von der Deutschen Bank übernommen wurde, Carl Stolcke als Vorsitzender und der Rittergutsbesitzer und Ökonomierat Siegfried Jaffé (+ 1914) angehörten. Das Kapital wurde auf eine Million Mark festgesetzt, davon hielten Hagedorn 35, Paul Meyer 25 und die Osnabrücker Bank 40 % der Anteile. Nach der Gründung der AG gab Hagedorn vereinbarungsgemäß insgesamt 200.000 Mark an Meyer ab, der nach einer weiteren Übernahme von 50.000 Mark nun die Hälfte des Aktienkapitals besaß. Hierin wird deutlich, wie sehr Paul Meyer die Führung der Firma bereits übernommen hatte und Hagedorns Ausscheiden beschlossen war, der sich nun auf den Handel mit Landmaschinen zurückzog. Die Verbindung zu seiner Firma aber blieb über den Aufsichtsrat bis zu seinem Ausscheiden im Dezember des Jahres 1921 bestehen. In Firmenangelegenheiten selbst trat Hagedorn nicht mehr hervor. Er starb am 26. Februar 1926.

Wie wichtig die HAGEDORN AG mittlerweile für die Osnabrücker Wirtschaft geworden war, zeigte sich auch im Aufsichtsrat, dem in den folgenden Jahrzehnten namhafte Osnabrücker Unternehmer und Persönlichkeiten angehören sollten wie Carl Stolcke, Dr. Ernst Hegels (Vorstand *Hammer-sen AG*), der Landtagsabgeordnete und Vorstandsvorsitzende der *Kromschröder AG* Dr. Paul Otto, Ulrich Raydt (*OKD* = Osnabrücker Kupfer- und Drahtwerk, heute *KM Europa-metal AG*), Dr. Paul Schlösser (*Brück, Schlösser & Co.*), Gerhard Schoeller (Papierfabrik *Felix Schoeller*) und der bekannte Stadtbaurat und Senator Friedrich Lehmann (Neubau des Stadttheaters am Domhof und des Ratsgymnasiums).



Katalog „Produktionsprogramm“, 1900



Katalog 1909



Aktie Nr. 0003 der A. HAGEDORN & CO. aus dem Jahr 1907

Die ersten Jahre der neuen Aktiengesellschaft standen ganz im Zeichen des kontinuierlichen Ausbaus und der Erweiterung der Anlagen. Im Oktober 1908 konnten ein neuerbautes Lagerhaus und ein Kontorgebäude in Osnabrück bezogen werden.

Das Arbeiten in jenen Jahren war nicht leicht, die Aufsicht streng, der Chef des Unternehmens, wie so viele andere seiner Zeit auch, ein „Patriarch“. Der Arbeiter selbst hingegen wurde in jener Zeit oftmals als unmündig betrachtet. Es galt ihn zu „schützen“ vor der Agitation der verhassten Sozialdemokratie und der aufkommenden Gewerkschaften. Geradezu panische Angst hatten die Unternehmer seinerzeit vor „Streikgelüsten“ ihrer Untergebenen.

Rechte und Pflichten des Arbeiters waren in der Regel – nicht nur bei HAGEDORN – bis ins kleinste Detail geregelt. Aus der Arbeitsordnung der A. HAGEDORN COMP. des Jahres 1902, § 10:

„Jeder Arbeiter hat so zeitig an seiner Arbeitsstelle zu erscheinen, dass er mit dem Pfeifensignal seine Arbeit aufnehmen kann, ebenso darf er die Arbeit nicht eher niederlegen, als bis die Dampfpeife das Zeichen dazu giebt, und ist das vorherige Rüsten zum Verlassen der Arbeit...verboten.“

In Hinsicht auf Alkohol gab man sich damals noch etwas lockerer:

„Das Trinken von Branntwein ist verboten, und das Biertrinken nur während der Pausen erlaubt. Der Portier ist angewiesen, ein genügendes Lager in Flaschenbier zu halten.“

Gearbeitet wurde in der Verwaltung von 8 bis 12 Uhr und von 14 bis 19 Uhr, im Lager fing man eine Stunde früher an und hörte eine Stunde früher auf. Vieles kommt einem bekannt vor, und doch war es irgendwie anders. Bewerbungen richtete man in jener Zeit „an die Wohllobliche Firma A. Hagedorn & Co“. Formulierungen in Zeugnissen scheinen im Vergleich zu heute irgendwie – „ehrlicher“? „Fräulein M. war stets mit Eifer bemüht, allen ihren Verpflichtungen nachzukommen“. Welcher Arbeitnehmer würde sich fast 100 Jahre später eine derartige Formulierung gefallen las-

sen? Er könnte es auch gar nicht. *„Mit der Führung von Herrn L. sind wir bis auf sein Verhalten beim Weggang stets zufrieden gewesen. [Er] war ein stilgewandter Korrespondent; dagegen ist es ihm wohl infolge des ihm neuen und ungewohnten Gebietes nicht ganz gelungen, sich völlig in alle erwähnten Obliegenheiten einzuarbeiten.“* Derselbe Herr, katholischer Konfession, legte bei seiner Einstellung Wert darauf, daß HAGEDORN ihm an katholischen Feiertagen, die nicht arbeitsfrei waren, Gelegenheit zum Kirchgang gab. Ein Lehrling erhielt während der ersten beiden Lehrjahre bestenfalls eine Weihnachtsgratifikation, erst danach eine geringe monatliche Vergütung. Noch heute erinnert man sich bei HAGEDORN an einen kleinen Jungen, der, barfuß und in kurzen Hosen, seinem Vater Adolf den „Henkelmann“ ins Kontor brachte. Der kleine Junge hieß Helmut Hermann Wittler. Er wurde später Bischof von Osnabrück, sein älterer Bruder Walter Theologieprofessor in Rom.

Neben seiner Tätigkeit als Unternehmer engagierte sich Paul Meyer auch in der Politik. Hier bleiben die Informationen allerdings lückenhaft, lassen aber einen konservativen, in christlichen Wertvorstellungen denkenden Menschen erkennen. 1919 war er an der Gründung des Bezirks Weser-Ems der Deutschnationalen Volkspartei (DNVP) beteiligt und zeitweilig auch Bürgervorsteher in Osnabrück. Er war Mitglied des Alldeutschen Verbandes, einer extrem rechten politischen Bewegung. Da er mit den völkischen und antisemitischen Ansichten der Alldeutschen, die schon viel nationalsozialistisches Gedankengut transportierten, nicht konform ging, trat er jedoch 1934 wieder aus und begründete seinen Schritt: *„Als ich in ‚Mein Kampf‘ die Stellung des jetzigen Reichskanzlers letzten Endes in dem unglaublichen Schwindelbuche ‚Die Weisen von Zion‘ begründet fand [und]... nachdem ich die verheerendsten Wirkungen im In- und Auslande auf materiellem und ideellem Gebiete z.T. persönlich kennenlernte, da war mir klar, dass ich keiner Vereinigung mehr angehören dürfe, die diese Bestrebungen fördere.“* Bei dem von Paul Meyer erwähnten Pamphlet der „Weisen“ handelt es sich um eine Fälschung, wahrscheinlich durch die zaristische Geheimpolizei in Rußland. Danach hätten die „Weisen von Zion“ Wirtschaftskrisen, Revolutionen und Kriege angezettelt, um eine jüdische Weltherrschaft zu errichten,

was ja auch Hitler ständig seiner Gefolgschaft einhämmerte. Weiterhin ist beachtenswert, daß Paul Meyer in diesem Zitat nur vom „jetzigen Reichskanzler“ (=Hitler) spricht. Vielleicht sah auch er um 1933/34 Hitler noch als nur vorübergehende Erscheinung, einer Täuschung, der viele führende Politiker jener Tage anheimfielen, die glaubten, man habe sich Hitler „dienstbar“ gemacht und könne ihn gleichsam „zähmen“. Wahrscheinlich verstand Paul Meyer die NSDAP zunächst auch falsch, denn er sah anfangs eher das „sozialistische“ Element der Partei als Gefahr, war jedoch ein scharfer Gegner der NS-Judenpolitik. Folgerichtig brach er 1933/34 sämtliche Kontakte zu Gruppierungen, Institutionen und Verbänden ab, die auf die Linie des Nationalsozialismus einschwenkten, und kündigte selbst ein Zeitungsabonnement.

SCHEPSDORF – IDYLLE AN DER EMS

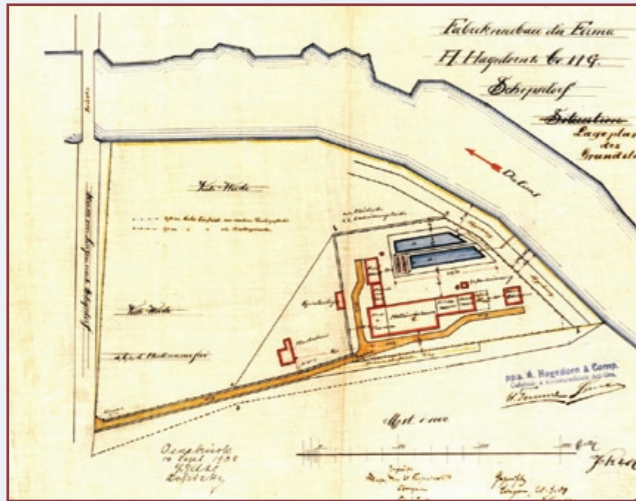
Der Hauptrohstoff für die Celluloid-Produktion ist Kollodiumwolle (Cellulosenitrat). Unabhängigkeit von den Lieferanten war das Ziel, daher suchte die Firma nach Erweiterungsmöglichkeiten, um die Rohstoffproduktion selbst in die Hand zu nehmen. Ideal gelegen als Standort eines Zweigwerkes war das idyllische Bauerndorf Schepsdorf bei Lingen (1974 eingemeindet), wo die Ems als Wasserreservoir dienen konnte.

Es war im Sommer des Jahres 1907, als die Firmenleitung der jungen A. HAGEDORN & Co. AG an den Schepsdorfer Pfarrer herantrat mit der Bitte, ein Grundstück zu verkaufen. Die in Aussicht genommene Parzelle war in landwirtschaftlicher Hinsicht von nur geringem Wert. Entscheidend für den Kirchenvorstand war die Tatsache der Industrieansiedlung überhaupt und die damit verbundenen zusätzlichen und dringend benötigten Steuereinnahmen für die Gemeinde. Die Steuerfrage zog die Verhandlungen allerdings in die Länge, da die Schepsdorfer verständlicherweise in den Genuß sämtlicher von HAGEDORN zu zahlenden Steuern kommen wollten und HAGEDORN sich verpflichten sollte, die Geschäftseinrichtungen so zu treffen, daß die Abgaben keiner anderen Gemeinde zufließen würden. Die Gemeindeglieder waren

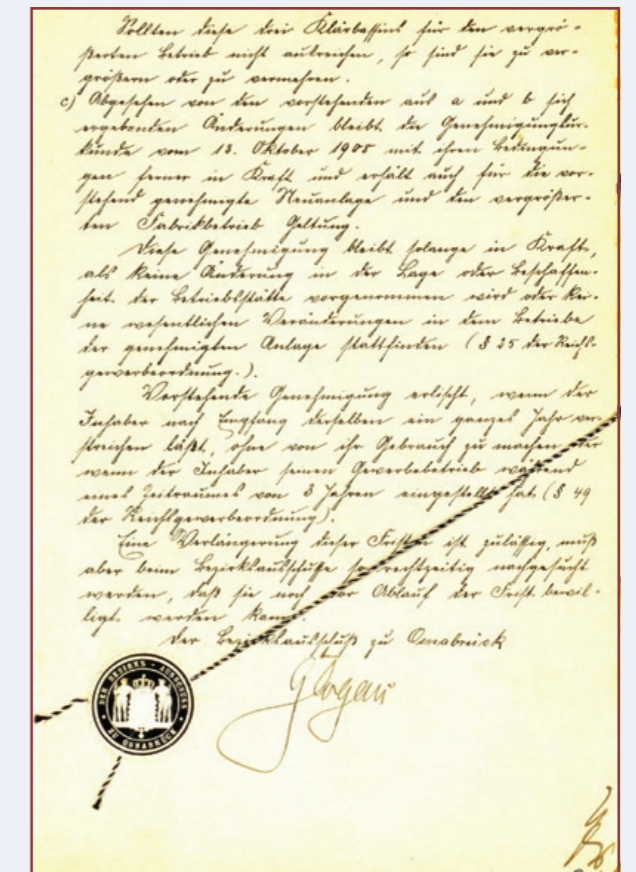
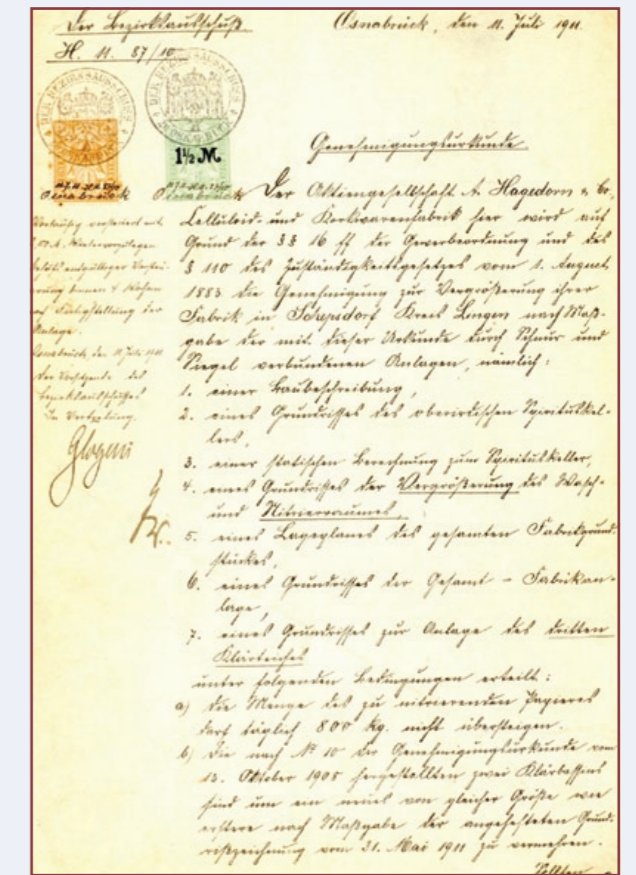
durch Kommunal-, Schul-, Kreis- und Armensteuern derart belastet, daß sie durch die Industrieansiedlung auf einen finanziellen Ausgleich hofften. Auch der Umweltschutzgedanke spielte schon eine Rolle, zu diesem Zeitpunkt bescheiden nur, aber immerhin. Es gab durchaus Bürger, die Schädigungen durch giftige Dämpfe und Wasserverunreinigung befürchteten und sich daher gegen den Landverkauf aussprachen. Die ansässigen Bauern führten angebliche Ernteschäden durch die Absenkung des Grundwasserspiegels als Gegenargument an, in Wahrheit fürchteten sie aber die Abwanderung ihrer Heuerlinge in die neue Fabrik.

1908 begann der Bau des Zweigwerks, am 13. Oktober desselben Jahres erteilte die zuständige Behörde die Betriebs-erlaubnis. Ein Brand in einer Celluloid-Fabrik in Lank bei Düsseldorf im November 1906, bei dem vier Arbeiter, einer davon tödlich, verunglückten, ließ der Aufsichtsbehörde erhebliche Sicherheitsauflagen, insbesondere hinsichtlich des Feuerschutzes, erforderlich erscheinen. Auch in bezug auf den Umweltschutz gab es Bedingungen. So war eine Kläranlage vorgeschrieben wie auch ein Kondensiersystem zur Säurerückgewinnung aus der Abluft. Und erst als ein „Umweltbeamter“ aus Hannover ein Jahr nach der Inbetriebnahme des Werkes keine Schädigungen oder Verunreinigungen von Wasser, Tier- und Pflanzenwelt gefunden hatte, wurde die endgültige Genehmigung erteilt. 1910 konnte die Herstellung von Nitrocellulose als Vorprodukt des Celluloids beginnen. 1911 erfolgte eine Erweiterung der Anlagen (Vergrößerung des Wasch- und Nitrirraumes). Einsprüche des Gutsbesitzers Wess und anderer Landwirte, die die Schädigung von Bäumen, Wiesen und Feldern durch die Ableitung saurer Gase in die Luft befürchteten, wurden im Mai 1911 vom Bezirksausschuß zurückgewiesen.

Mit der Planung, Entwicklung und Inbetriebnahme der Anlagen war der Chemiker Dr. Heinz von Broich betraut. 1907 zu HAGEDORN gekommen, leitete er das Zweigwerk bis 1935. Es sollte allerdings noch bis 1938 dauern, ehe das Werk durchgehend arbeiten konnte.



historischer Lageplan Werk Schepsdorf



Genehmigungsurkunde 1911

Geheim!

Im Staatsarchiv Osnabrück befinden sich Unterlagen über das Genehmigungsverfahren. Darunter auch, mit dem Vermerk „Geheim“ versehen, der damalige Herstellungsprozess:

Bei der Fabrikation kommen Schwefel- u. Salpetersäure in einem gewissen Gemenge zur Verwendung. Die Säuren werden entweder bereits fertig gemischt oder einzeln...bezogen... Die Schwefelsäure liegt in einem oder mehreren eisernen Bassins, während die Salpetersäure in den Transportgefäßen bis zum Mischen stehen bleibt. Die Salpetersäure [wird] in Ballons in Reihen auf Betonboden mit Dachüberdeckung gelagert, – zwischen den Reihen befinden sich Rillen, um bei etwaigem Platzen eines Ballons die Säure abfließen lassen zu können. Der Platz selbst wird die Möglichkeit zum Bespritzen erhalten. Die Mischung der Säure geschieht in der... offenen Halle in einem eisernen Reservoir, die dabei nötige Bewegung der abzuwiegenden Säuren geschieht durch mechanische Hilfsmittel oder durch Druckluft.

Die Mischsäure läuft alsdann durch eigenes Gefälle nach dem in dem tief liegenden Raume A sich befindenden Reservoir. Dieser vertiefte Raum ist 8 Meter lang und 8,5 Meter breit, und enthält mehrere große Reservoirs. An der nördl. Seite des Mischraums befindet sich ein Gang, welcher die Verbindung zwischen Waschraum B und der offenen Halle darstellt, und der durch ein Geländer geschützt ist. Von diesem Gang führt eine steinerne Leiter in den vertieften Raum hinab.

Die Reservoirs sind luftdicht verschlossen und geschieht die Bedienung derselben von Laufbühnen, welche über den eisernen Bassins herführen und durch zweiseitige Geländer geschützt sind. Bei etwaigem Leckwerden und zu Reinigungszwecken ist eine geeignete Abwässerung vorgesehen.

Von diesem Mischraum A wird die Säure durch Druckluft nach dem Mischraum B geschafft, in welchem der eigentliche Nitrierprozeß, d. h.

der Arbeitsvorgang, während welchem die Zellulose dem Säuregemisch ausgesetzt wird, vor sich geht, und zwar in einer Anzahl steinerner Nitriertöpfe, welche auf einem um seine Achse drehbaren Holzgestell angebracht sind. Der Raum selbst ist karussellförmig überdacht und vollkommen mit Holz abgeschlossen. Die... Anordnung der Töpfe ermöglicht es, dass die Töpfe stets an ein und derselben Seite mit dem Nitriergut beschickt und dasselbe an der gegenüberliegenden Seite in die Entsäuerungs-Centrifuge verladen werden kann. Die sich während des Nitrierprozesses entwickelnden Säure-Dämpfe werden nach der Mitte hin durch einen Ventilator in einen Schacht hineingezogen; dieser Schacht führt direkt zum Ventilations-Schornstein. Ferner ist an der Centrifuge ein Ventilator eingebaut, welcher die sich dort entwickelnden Dämpfe ebenfalls dem Schornstein zuführt. Sobald das Nitriergut in der Centrifuge genügend entsäuert ist, wird dasselbe in das direkt gegenüberliegende Waschgefäß geworfen und ... mit klarem Wasser ausgewaschen... Nachdem die Nitrozellulose zum ersten Male ausgewaschen ist, ist dieselbe für jede weitere Beförderung durchaus ungefährlich. Sie wird in den Wasch-Holländerraum befördert,... dort noch weiteren Waschprozessen unterworfen...

Nach all diesen Prozessen wird die Nitrozellulose, gleichviel ob zu Brei zerrissen oder in Papierstücken, unter hydraulischem Pressen in Formen gepreßt, um durch dieses Pressen das Wasser möglichst zu entfernen. Das letzte Wasser wird dann mit 80%igem Alkohol... herausgezogen. In diesem Zustande ist die Nitrozellulose nur außerordentlich schwer brennbar, weil 80%iger Spiritus noch soviel Wasser enthält, dass derselbe unbrennbar ist, und weil der noch in der Nitrozellulose enthaltene Wassergehalt diesen Spiritus noch mehr verdünnt. In einem besonderen Raume ist dann zum Schluß eine Knetmaschine vorgesehen, welche diese Nitrozellulose mit Alkohol und Campher vermischen soll, um das Endprodukt der beabsichtigten Fabrikation, nämlich den Zelluloid-Rohstoff herzustellen.

TRÜMMER UND WIEDERAUFBAU

KRIEG, INFLATION, KRISE

War die Herstellung von Halbzeug aus Kunststoffen die Grundlage des Unternehmens, erweiterte Paul Meyer die Produktpalette immer weiter um zahllose Gegenstände des täglichen Bedarfs aus Kunststoff. Kämmen, Zahnbürsten, Spiegel, Kinderrasseln, Fahrradgriffe, Füllfederhalterhülsen, Teigschaber, Fotolaborbedarf, Beadsketten (Schmuck-Ketten aus bunten Celluloid-Plättchen) für Afrika und Tischtennisbälle kamen im Laufe der Jahre hinzu. Puppen aus Celluloid mit dem Markenzeichen der Firma HAGEDORN sind heute begehrte Sammlerobjekte. Die Spielzeugherstellung wurde während des Zweiten Weltkriegs aufgegeben. Toilettenartikel, Fahrradgriffe, Füllfederhalterhülsen und Beadsketten wurden noch bis in die fünfziger Jahre produziert, Teigschaber als Werbeträger für die Nahrungsmittelindustrie bis 1970. Der zunehmende Umfang der Firmenkataloge war ein beredter Gradmesser des Erfolges. Bis zu 7.500 verschiedene Artikel befanden sich zeitweise im Angebot. Bald ging über die Hälfte der Erzeugnisse in den Export, und das Unternehmen wuchs zum größten Hersteller von Fertigwaren aus Celluloid in Europa heran.

Die bis dahin ungestörte Aufwärtsentwicklung des Unternehmens war mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges im Juli 1914 allerdings jäh dahin. Alle Auslandsbeziehungen wurden unterbrochen, die Fabrikation mußte auf verschiedene Behelfsartikel eingeschränkt werden, der Absatz geriet ins Stocken. Es kam zu kriegsbedingten Beeinträchtigungen, wichtige Rohstoffe wurden für Heereszwecke beschlagnahmt. Die Nitrocellulose-Produktion kam zum Erliegen, Celluloid wurde nur noch zur eigenen Verwendung hergestellt. 1915 erreichte der Umsatz kaum noch die Hälfte des Vorjahres. Um so überraschender die Höhe des Reingewinns im darauffolgenden Jahr, der u.a. auf die Umarbeitung weniger gängiger Lagerbestände zurückzuführen war. Fast 200.000 Mark Gewinn, so viel wie nie zuvor in der noch jungen Geschichte des Unternehmens, erlaubten die Ausschüttung einer Rekorddividende von 12 %.

Je länger der Krieg dauerte, desto bedrückender machte sich die Materialknappheit bemerkbar. Ein allgemeiner Rückgang des „Friedensgeschäftes“ blieb nicht aus. Eine erhebliche Steigerung des Gesamtumsatzes war indes insofern noch möglich, als viele Fabrikate in der Rüstung Verwendung fanden. Zwar war die Firma kein eigentlicher Rüstungsbetrieb, doch erledigte sie direkte und indirekte Heeresaufträge. Der größte Teil der deutschen Industrie hatte für den Kriegsbedarf zu arbeiten. Die Gewinne der Jahre 1917/18 bewegten sich um die 300.000 Mark und erlaubten Dividenden von 18 %. Obwohl auch der Gewinn des ersten Friedensjahres 1919 noch weiter über 200.000 Mark lag, schienen die Zukunftsaussichten jedoch trübe.

Bei Kriegsende im November 1918 hatte sich die deutsche Industrieproduktion im Vergleich zu 1913 fast halbiert. Die notwendige Umstellung auf die Friedensproduktion stellte die deutsche Wirtschaft vor schwere Probleme. Die Folgen des Krieges zeigten sich allenthalben, vor allem die Versorgung mit Kohle, der wichtigsten Energiequelle der Wirtschaft, war rückläufig. In den Gruben fehlte es an qualifizierten Bergleuten, durch Streiks und eine Minderung der Arbeitsleistung (Einführung des Acht-Stunden-Tages) spitzte sich die Situation weiter zu. Die kohle- und exportabhängige chemische Industrie war besonders hart betroffen und verzeichnete einen empfindlichen Produktionsrückgang. Hinzu kamen Transportprobleme, da Deutschland aufgrund des Waffenstillstandsvertrages 5.000 Lastkraftwagen, 5.000 Lokomotiven und 150.000 Eisenbahnwagen an die Siegermächte abliefern mußte.

Den Rohstoffmangel und die unzulängliche Versorgung mit Heizmaterial, verschärft durch den Kohlestreik im Frühjahr 1919, bekam auch HAGEDORN zu spüren. Der Betrieb arbeitete zwar wieder, aber an eine vollständige Wiederaufnahme der Vorkriegsproduktion war noch nicht zu denken. Wenn gleich der Vorstand eine wachsende Nachfrage konstatierte, blieben die Schwierigkeiten doch immens. Der Rohstoffmangel konnte infolge des Verfalls der deutschen Währung auch nicht durch Lieferungen aus dem Ausland ausgeglichen werden. Ebenso wenig waren vernünftige Kalkulationen möglich,



Hase



Mädchen mit blauen Schleifen, 20er Jahre



Stehaufpuppen, 20er Jahre



Beadsketten



Teigschaber



Negerpüppchen



Mädchen mit Pagenfrisur, 30er - 40er Jahre



Junge und Mädchen, 20er - 40er Jahre

da die Lieferanten nur zu den am Tage der Lieferung geltenden Preisen verkauften. Aufgrund der Kohleknappheit blieben die Fabrikate im Jahr 1920 sogar für insgesamt zweieinhalb Monate geschlossen.

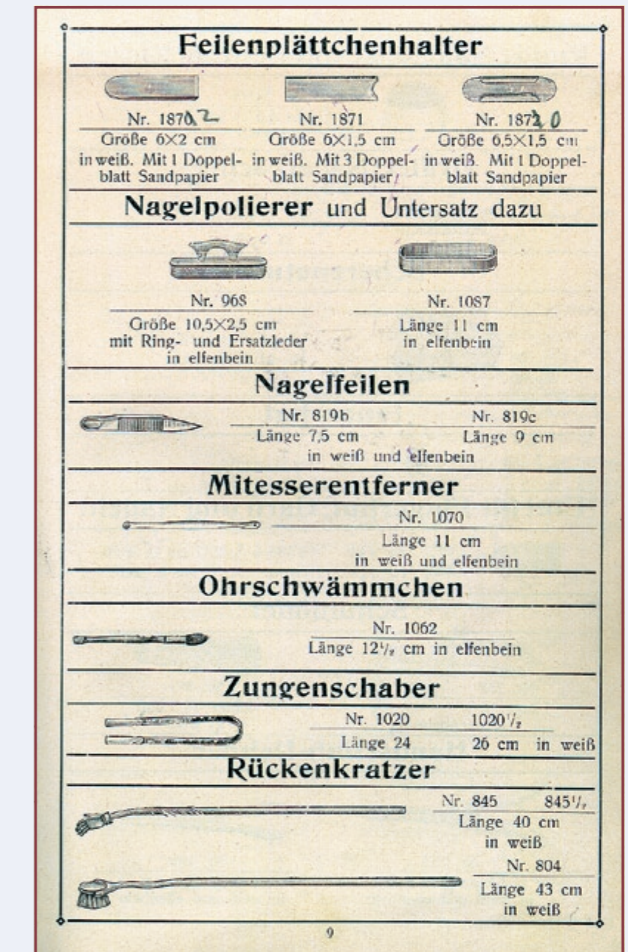
Das Jahr 1923 stand dann ganz im Zeichen der Geldentwertung. Mit der Begründung, Deutschland habe seine Kohlelieferungen vernachlässigt, besetzen französische Truppen im Januar das Ruhrgebiet. Die deutsche Regierung ruft zum passiven Widerstand auf. Die Leistungsfähigkeit des Reiches wird auch durch die Finanzierung des sogenannten Ruhrkampfes überbeansprucht. Die Mark stürzt ins Bodenlose. Beträgt der Wert für einen US-Dollar im Januar „nur“ 1.800 Mark, sind es zum Ende des Jahres unvorstellbare 4,2 Billionen oder in Ziffern ausgedrückt: 4.200.000.000.000! Diese Entwicklung der Geldentwertung in der Nachkriegszeit führte auch bei HAGEDORN zu absurden Ergebnissen. 1920/21 lag das Unternehmen jeweils mit über 1.000.000 Mark im Plus und konnte eine „Rekorddividende“ von 40 % auszahlen. Aber selbst die war nichts im Vergleich zum folgenden Jahr: 120 % bei einem verdreifachten Gewinn von mehr als 3 Mio. Mark. Indes – es war nichts mehr wert, keine Freude bei den Aktionären! Am 24. September 1923 konnten sie für diesen Betrag gerade noch ein Kilo Roggenbrot kaufen, ein Kilo Kartoffeln kostete 1,24 Mio. Mark, für ein Kilo Butter bezahlte man 168 Mio. Mark. Erstmals gingen die Aktionäre leer aus. Aufgrund der Wertschwankungen der Papiermark erfolgte die Vermögensaufstellung in Goldmark.

Wie bereits erwähnt, schied der Firmengründer Anton Hagedorn zu diesem Zeitpunkt aus dem Aufsichtsrat aus. An seine Stelle trat der Rechtsanwalt und Notar Franz Oldermann in das Gremium ein, dessen Vorsitz er später für lange Jahre innehaben sollte.

In den zwanziger Jahren erhöhten sich die Schwierigkeiten. Man spricht viel von den „Goldenen Zwanzigern“. Für HAGEDORN galt das so nicht. Zwar konnte man nach dem Krisenjahr 1923 noch zweimal geringe Dividenden zahlen, schrieb jedoch erst 1933 wieder schwarze Zahlen. Zwar besaß die Firma nach wie vor ihre Sachwerte in Form von Gebäuden und Maschinen, aber als Resultat der Inflation fehlte es am

notwendigen Kapital. Das Inlandsgeschäft verzeichnete empfindliche Verluste infolge der Geldentwertung, dazu mußten Steuererhöhungen und Steigerungen der Sozialabgaben aufgefangen werden. Der Konkurrenzdruck des Auslands nahm zu, aber auch in Deutschland waren kapitalkräftigere Firmen, z.B. der Sprengstoffindustrie, die während des Krieges satte Gewinne eingefahren hatten, in der Lage, Kollodiumwolle und Celluloid mit modernsten Einrichtungen preisgünstiger herzustellen. Es kam zu einer Überproduktion von Celluloid und Celluloidwaren. Vor allem die Japaner machten den deutschen Firmen mit Niedrigpreisen das Leben mehr als schwer. Durch niedrige Löhne und subventionierte Kampferbeschaffung unterboten sie die Preise der deutschen Konkurrenz in einer Größenordnung, daß so manches Unternehmen aufgab. Der „Schwarze Freitag“, der 25. Oktober des Jahres 1929, verschärfte die Situation noch weiter. Weltwirtschaftskrise! Firmenzusammenbrüche, Bankenschließungen, Massenentlassungen. Im Januar 1930 waren in Deutschland 2,8 Mio. Menschen arbeitslos. Tendenz steigend!

Am 24. September 1931 zerstörte zu allem Überfluß ein Brand Teile des Fabrikgebäudes in Osnabrück. Das Feuer hatte in der Röhrenzieherei begonnen, der südliche Flügel des Hauptfabrikgebäudes brannte ganz aus. Die Brandursache blieb unbekannt, das Gewerbeaufsichtsamt Osnabrück lobte den guten Feuerschutz der Firma und das umsichtige Verhalten der Arbeiter. Die notwendigen Reparaturarbeiten brauchten ihre Zeit. Die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise machten sich mittlerweile auch bei HAGEDORN massiv bemerkbar, es gab keine Exporte mehr nach England infolge des Pfundsturzes, seit einigen Jahren bewegte sich die Firma im Verlustbereich, so daß sich die Leitung gezwungen sah, das Aktienkapital um die Hälfte zu vermindern. Auch die Belegschaft bekam die Krise zu spüren. Entlassungen wurden unvermeidlich. 1932 befürchtete die Betriebsleitung sogar die Stilllegung des Betriebs aufgrund zu hoher Abgaben. Daher hatte sie bereits zum 1. Juli 1932 allen Angestellten vorsorglich gekündigt. Erst gegen Ende der dreißiger Jahre verzeichnete die Gesellschaft wieder befriedigende Ergebnisse. Zu diesem Zeitpunkt trat F.A. Paul Meyer die Nachfolge seines Vaters an. Er leitete das Unternehmen in der schwierigsten Phase seiner Geschichte.



Aus dem Lieferprogramm 1924



Comet-Tischtennisbälle

DAS HAKENKREUZ UND SEINE FOLGEN

F.A. Paul Meyer (die Initialen F.A. legte er sich erst später zu), geboren am 19. Januar 1908, besuchte das Ratsgymnasium in Osnabrück und trat 1928 als kaufmännischer Lehrling in die Firma ein. In diesen Lehrjahren bereitete er sich auf eine Führungsposition in dem von seinem Vater geleiteten Unternehmen vor. 1935 erhielt er Prokura und wurde nach dem Tod des Vaters am 30. September 1937 Vorstandsvorsitzender. Schon früh prägte er die Unternehmenspolitik. Seiner Auffassung nach hatte ein Fertigartikelhersteller keine Chance gegen kleinere Spezialfirmen, so daß er bei seinem Vater die Reduzierung des Celluloid-Fertigerzeugnisprogramms und die Konzentration auf chemische Rohstoff- und Kunststoff-Halbzeugfabrikation durchsetzte. Nun konnte man auch daran denken, Celluloidröhren nicht nur für den Eigenbedarf zu produzieren, und fand durch die Herstellung der Nitrocellulose Eingang als Rohstofflieferant in die Lackindustrie. Die Tischtennisballherstellung wurde intensiviert und mit dem „Comet“ (bis Ende der 1960er Jahre) ein Markenartikel geschaffen.

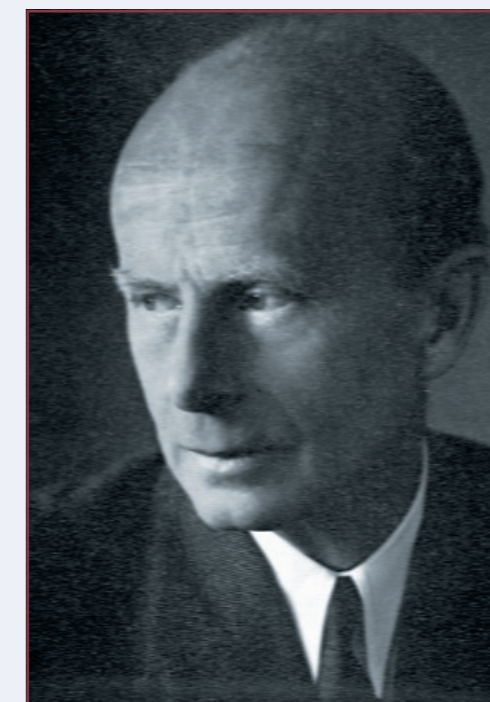
Die Zeit Ende der dreißiger Jahre war ausgefüllt mit Modernisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen in Betrieb und Verwaltung. Am Tag, als Hitler Polen überfiel und den Zweiten Weltkrieg entfesselte, am 1. September 1939, schrieb die Unternehmensleitung im Zusammenhang mit Vertragsverhandlungen an den Chemiker Dr. Bremer, der sich bei HAGEDORN beworben hatte, sinngemäß, die weitere Entwicklung lasse sich noch nicht übersehen. Ein scheinbar harmloser Satz, der erst in der Rückschau seine Tragik deutlich macht.

In den ersten Kriegstagen wurde die Entwicklung HAGEDORNs durch das politische Geschehen gehemmt, nicht zuletzt auch aufgrund der konsequenten Weigerung, die Rüstungsproduktion aufzunehmen, wenngleich 1940 die Umstellung auf die Erzeugung kriegswichtigen Bedarfs dann doch nicht vermieden werden konnte. HAGEDORN war von der Rüstungsinspektion Münster als Spezialbetrieb

anerkannt worden, und ein großer Teil der Aufträge betraf Wehrmachtslieferungen. Der Export ging zurück. Die Versorgung mit Rohstoffen war eingeschränkt, da es sich bei HAGEDORN um keinen als kriegswichtig eingestuften Betrieb handelte.

Bereits in den dreißiger Jahren sah sich die Familie Meyer wegen ihres nicht konformen Verhaltens Angriffen und Schikanen seitens der braunen Machthaber gegenüber: Tätlichkeiten gegen Paul Meyer jun. und seine Schwester Anneliese, Stürmung des Wohnhauses durch die SA, kurzzeitige Inhaftierung der Eltern. Den politischen Veränderungen konnte sich HAGEDORN nur schwer entziehen. Viel Wert auf Korrektheit legten die Nazis nicht. Einen Spendenaufruf für das Winterhilfswerk richtete der damalige Oberbürgermeister Gaertner einfach an einen „Herrn Hagedorn“. Am 24. August 1940 sah sich F.A. Paul Meyer gezwungen, den Betriebsangehörigen den Deutschen Gruß zur Pflicht zu machen. Und wenn der braune Diktator Hitler seine Führerreden ins Mikrofon brüllte, ruhte auch für die HAGEDORN-Belegschaft die Arbeit. Im Schriftverkehr der Firma HAGEDORN kam die übliche Schlußformel „Heil Hitler!“ jedoch nicht vor, stattdessen unterzeichnete man meistens „Mit deutschem Gruß!“.

Erhebliche Bombenschäden erlitt das Werk bei einem Fliegerangriff auf Osnabrück in der Nacht vom 9. auf den 10. August 1942. *„Im Betriebe ist glücklicherweise nur Glasschaden entstanden, sodass wir ab Dienstag die Arbeit in der Rohcelluloid-Fabrik wieder aufnehmen konnten. Dagegen erhielten wir in das auf unserem Grundstück hinter dem Kontorgebäude liegende Wohnhaus eine Sprengbombe, durch die an dem Wohnhaus mit darunterliegender Werksgarage Totalschaden entstand, dem leider auch unser Wanderer-Wagen zum Opfer gefallen ist. Ferner ist ein Teil unserer Warenannahme völlig zerstört und ausserdem sind im ganzen Kontor- und Lagergebäude fast sämtliche Fensterscheiben, einzelne Fensterrahmen und Türfüllungen entzwei. Die Belegschaft der Warenfabrik haben wir in den ersten Tagen dieser Woche zu Aufräumarbeiten eingesetzt. Seit gestern läuft aber auch dort der Betrieb wieder.“*



F.A. Paul Meyer



Dr. Kurt Bremer

Auch in personeller Hinsicht bekam die Firma den Krieg zu spüren. Am 15. Januar 1941 wurde Paul Meyer einberufen wie schon sein Vorstandskollege Willy Bottenberg bereits bei Kriegsausbruch 1939. Viereinhalb Jahre tat Meyer Dienst in der Marine. Auch viele andere Mitarbeiter waren zur Wehrmacht eingezogen und fehlten damit dem Werk, so daß sich Teilstillegungen als unvermeidlich erwiesen. Anneliese Meyer, die ebenfalls bereits seit Jahren in der väterlichen Firma tätig war, übernahm die Leitung in dieser schwierigen Zeit, zusammen mit Dr. Kurt Bremer. Dieser, Jahrgang 1897, hatte Chemie studiert, war vorher Fabrikationsleiter einer Rohcelluloid-Fabrik in Speyer, dann Chemiker und Fabrikationsleiter bei der *Beiersdorf AG* in Hamburg-Harburg gewesen, ehe er im Herbst 1939 als Betriebsleiter Rohcelluloid nach Osnabrück kam. Nach Meyers Einberufung bestellte ihn der Aufsichtsrat zum stellvertretenden ‚Betriebsführer‘, wie das nun hieß, und erteilte ihm Einzelprokura. Von 1941 bis zum Kriegsende lag die Leitung des Gesamtunternehmens praktisch in seiner Hand, so daß es nahelag, daß er 1944 auch in den Vorstand aufrückte, dem er dann bis Februar 1950 angehörte.

Allem Anschein nach war es nach der Rückkehr Meyers zu erheblichen Spannungen zwischen ihm und Bremer gekommen, so daß sich letzterer zu einer beruflichen Veränderung entschloß. Zu Bremers Ausscheiden bemerkte der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Oldermann im November 1952 in einem Empfehlungsschreiben in bezug auf Paul Meyer jun.: *„Dieser ist auf seinen Beruf vorbereitet. Nach meiner Meinung ist jedoch die kaufmännische Ausbildung größer als die technische Ausbildung. Bei dieser Situation hat stets innerhalb des Aufsichtsrates der Wunsch bestanden, neben dem Mitglied der Familie Meyer einen technisch auf der Höhe stehenden Herrn innerhalb des Vorstandes zu holen. Das hat alle Zeit insofern auf Schwierigkeiten gestossen, als sowohl der verstorbene Herr Paul Meyer sen., wie der jetzt tätige Herr Paul Meyer sehr ausgeprägte Persönlichkeiten waren und sind, die einerseits eine ungeheure Arbeitskraft mitbrachten, aber bezüglich deren der Aufsichtsrat manchmal das Gefühl hatte, dass mit Arbeitskraft und dem diesbezüglichen guten Willen nicht alles zu schaffen ist, was bei der Leitung eines derartigen Unternehmens geschafft werden muß.“*

Die Bemerkung Oldermanns, daß *„ein Weichen von Herrn Paul Meyer jr. mit Rücksicht auf den Aktienbesitz von ihm und seiner Familie in Höhe von mehr als 60 % des Aktienkapitals nicht in Frage kam“*, läßt den Schluß zu, daß man seitens des Aufsichtsrats lieber Meyer denn Bremer hätte gehen sehen.

Mögen diese Äußerungen Oldermanns vielleicht zu sehr zugunsten Bremers sprechen – immerhin handelte es sich ja um ein Empfehlungsschreiben –, so ist vor allem während der fünfziger Jahre, aber auch noch in den Sechzigern, eine auffällig hohe Fluktuation hinsichtlich der leitenden Angestellten bei der HAGEDORN AG festzustellen. Ein Grund dafür dürfte sein, daß viele von ihnen sich nach dem Krieg neu orientieren mußten und daher nicht immer die erforderlichen Qualifikationen mitbrachten, um sich in der neuen Umgebung durchsetzen zu können, auf der anderen Seite dürfte aber auch der ausgeprägte Führungswille Paul Meyers ein produktives Nebeneinander in einigen Fällen mehr als erschwert haben.

Doch zurück ins Jahr 1945. Kriegsende. Im Geschäftsbericht dieses Jahres heißt es: *„Das Berichtsjahr fällt voll in die letzte Kriegszeit mit allen ihren Schwierigkeiten und Hemmnissen, ferner in die ersten Monate der Besetzung mit den mittelbar und unmittelbar dadurch verursachten Schäden, Verlusten und dem für längere Zeit erzwungenen Betriebsstillstand. Dementsprechend ist im Berichtsjahr ein erheblicher Umsatzrückgang und dadurch ein Betriebsverlust entstanden, zu dem noch unmittelbare Kriegsschäden durch Fliegerangriffe und sonstige mit der Besetzung zusammenhängende Schäden hinzugekommen sind. Immerhin sind die betriebswichtigen Teile unserer Fabrikationsanlagen in Osnabrück und Schepsdorf im wesentlichen erhalten geblieben und stehen zu einem großen Teil zu der Zeit dieses Berichts wieder in vollem Betrieb, wenn auch in der Hauptsache im Auftrage der Besatzungsmacht.“*



zerstörtes Osnabrück

Zum zweiten Mal stand HAGEDORN vor Trümmern, diesmal nicht nur wirtschaftlicher Art, mußte ein zweiter Wiederaufbau unternommen werden, der im Herbst 1945 begann. Den Anstoß lieferte die britische Besatzung: Man hatte transparentes Celluloid als Glasersatz für Fenster entdeckt. Bei diesem sogenannten Rollglas wurde das Celluloid in ein Drahtgeflecht gepreßt. Die Beschaffung von Rohstoffen und Ersatzteilen war nicht leicht, verbotene Wege manchmal unumgänglich. Nach dem Krieg waren die Anlagen und Maschinen völlig veraltet, da HAGEDORN kein Rüstungsbetrieb im eigentlichen Sinne gewesen war und dementsprechend kaum Mittel für Modernisierungen zur Verfügung gestanden hatten. Notwendige Reparaturen konnten vorerst nicht durchgeführt werden. Die Belegschaft war reduziert worden, neue Mitarbeiter mußten eingearbeitet werden.

Das Jahr 1946

Anlaufschwierigkeiten. Erhöhte Herstellungskosten, Reparaturen, Instandhaltung, dazu Hochwasserschäden in Schepsdorf im Frühjahr. Unterernährung der Bevölkerung. Für die Lebensmittelversorgung seiner Belegschaft sorgt auch das Unternehmen. Eine Bekanntmachung HAGEDORNs vom Juli 1946: „*Es steht zur Verteilung an die Gefolgschaftsmitglieder ein weiteres Fass Sauerkraut zur Verfügung. Zuteilungen erhalten alle diejenigen, die bei der letzten Verteilung nicht mehr berücksichtigt werden konnten. Es ist vorgesehen, für jedes Familienmitglied ein halbes Pfund zur Verteilung zu bringen. Geeignete Gefäße müssen morgen beim Pförtner abgegeben werden mit einem Zettel, der den Namen und die Anzahl der Familienmitglieder ausweist. Das Sauerkraut ist nach Fabrikschluss gegen Bezahlung von RM 0,25 je Pfund beim Pförtner in Empfang zu nehmen.*“

1947

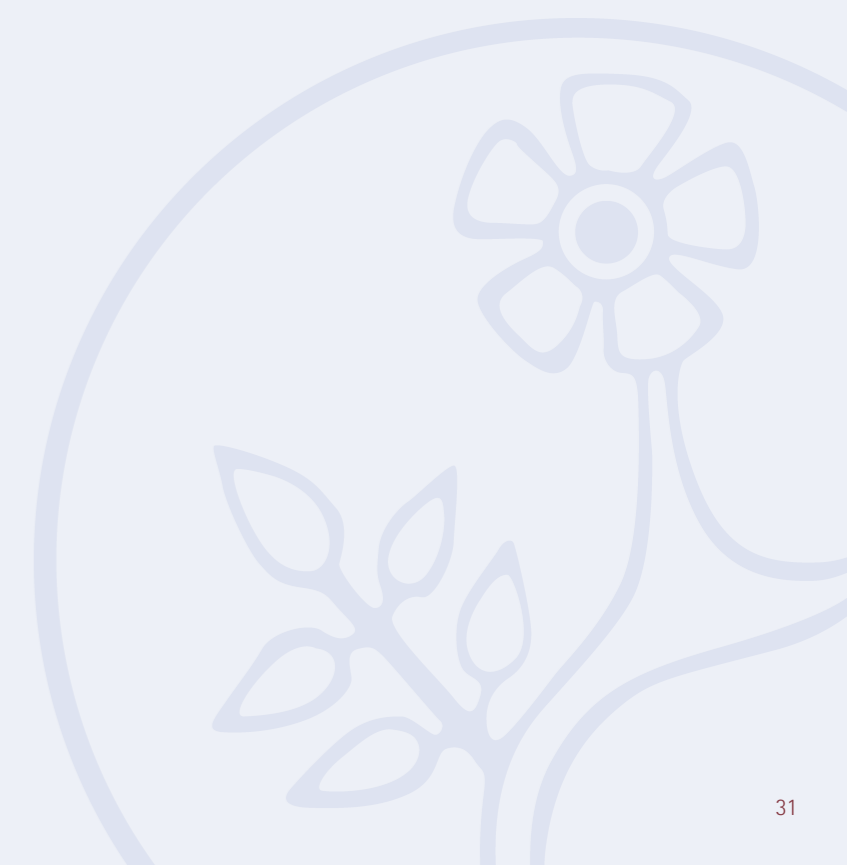
Stromsperrern, Zusammenbruch der Kohlebelieferung in den Monaten Januar bis März, daher mußte das Werk zur Vermeidung von Frostschäden mehrere Wochen lang stillgelegt werden. Weitere schwere Schäden verursacht ein Brand am 14. März. Ein Augenzeugenbericht (wahrscheinlich von Dr. Otto Albert): „*Paul, Bottenberg, Dr. Bremer und ich sassen noch im Privatkontor bei der Postbesprechung, es war*

gegen 12 Uhr. Plötzlich wurde es im Zimmer sehr dunkel. Ich dachte, es regnete stark und sah nach draussen. Da kam gerade eine dicke schwarze Qualmwolke hinter dem Werkwohnhaus aus der Fabrik. Ich aufspringen, rufen ‚der Betrieb brennt‘ und ans Telefon stürzen, um die Feuerwehr zu alarmieren, war eins. Paul sah ich noch aus der einen, Dr. Bremer aus der anderen Tür flitzen und die Qualmwolken wurden immer dichter... [Ich] lief ... in die Fabrik und stellte zu meiner großen Erleichterung fest, dass zwar die ganze hintere Hälfte der Warenfabrik brannte, dass aber die Rohcelluloidfabrik, die Röhrenzieherei, das Abfallhaus und das Kesselhaus in Ordnung waren. Die Feuerwehr kam erst 12 Minuten nach dem Anruf. In der Zeit hatte unsere Werksfeuerwehr schon unsere eigene Motorspritze und sämtliche Schläuche in Betrieb und war am Löschen. Am Brandherd war nicht viel zu machen, aber alle übrigen Gebäude konnten gerettet werden.“

Juni 1948

Währungsreform. Von ihr gehen neue Impulse aus, sie beschleunigt den wirtschaftlichen Aufschwung. Der Marshall-Plan, benannt nach dem amerikanischen Außenminister George C. Marshall, sichert Deutschland und Europa die Lieferung von Lebensmitteln, Rohstoffen und anderen für den Wiederaufbau notwendigen Gütern zu. Der deutsche Außenhandel belebt, der Umsatz bei den Hauptprodukten HAGEDORNs steigert sich. Die Eröffnungsbilanz vom 21. Juni 1948 weist wieder ein Grundkapital von 1.000.000, diesmal in DM, auf.

Die Bestrebungen zur Förderung des sozialen Wohnungsbaus unterstützt HAGEDORN durch die Gründung der *Wohnungsgesellschaft mbH Schepsdorf-Lohne* mit einem Stammkapital von 50.000 DM, wobei HAGEDORN mit 49.000 DM beteiligt war. Diese Gesellschaft wurde 1987 in HAGEDORN Wohnungsgesellschaft mbH umbenannt und ihr Sitz nach Osnabrück verlegt. Unternehmensziel ist die Errichtung, Bewirtschaftung und Verwaltung eigener und fremder Wohnungen. Vermietet wurde bevorzugt an Belegschaftsmitglieder der Firma HAGEDORN.



Für das Zweigwerk in Lingen-Schepsdorf wird mit Karl Wolf (* 9. März 1912) ein Mann geholt, der verantwortlich zeichnet für den Auf- und Ausbau der dortigen Nitrocelluloseproduktion. Wolf begann 1947 als Laborleiter in Schepsdorf, rückte 1952 zum Betriebsleiter der Nitrocelluloseproduktion auf, war von 1953 bis zu seiner Pensionierung 1977 Werksleiter und erhielt 1957 Gesamtprokura. Von 1966 bis 1976 war er kooptiertes Mitglied des Kammerausschusses des Landkreises Lingen bei der IHK Osnabrück. Er starb am 30. August 1979 nur wenige Jahre nach seiner Versetzung in den Ruhestand.

Als einer der ersten deutschen Hersteller begann HAGEDORN 1950 mit der Produktion von OSSTYROL®-Platten aus Polystyrol und mit der Entwicklung eines modernen Extrusionsverfahrens. Osstyrol-Platten aus dem Werkstoff ABS (= Acrylnitril-Butadien-Styrol) zeichnen sich aus durch hohe Oberflächenhärte verbunden mit guter Schlagfestigkeit, eine kratz feste und mattglänzende Oberfläche, Beständigkeit gegen wässrige Chemikalien sowie gute Bedruck- und Lackierbarkeit. Solche Platten werden unter vielen Handelsnamen von verschiedenen Firmen auf den Markt gebracht und finden Anwendung in der Kraftfahrzeug-Industrie (Spiegelgehäuse, Kfz-Innenraumverkleidung, Lenksäulenverkleidung, Rückleuchtegehäuse, Lautsprecherabdeckung, Kfz-Außenteile, Kfz-Armaturenbrett, Radkappen, Kühlergrill, Klimaanlagebauteile), in der Elektroindustrie (Lichttechnik, Lampengehäuse, Computergehäuse, Monitoregehäuse), bei Haushaltsartikeln (Haartrockner, Ventilator, Verpackung, Staubsaugergehäuse, Videocassettenhüllen), Sport- und Freizeitartikeln sowie Spielwaren (z.B. Schutzhelme und Lego-Bausteine).

Ins Jahr 1951 fiel ebenfalls der Startschuß für die Produktion von HACOLOR®-Pigmentpräparationen (farbige Nitrocellulose-Chips) in Osnabrück, und 1952 begann die Herstellung von plastifizierter Nitrocellulose (farblose Chips) in Schepsdorf.



Farbchips und -pellets

Leider blieb die Fabrik auch von schweren Unfällen nicht verschont. Tödliche Verletzungen erlitten die Arbeiter Hermann Brinker und Hermann Kuhl, als am Abend des 26. Juli 1955 die Zentrifuge 2 im Lingener Zweigwerk ausbrannte. Im Dezember 1977 starben Hermann Schomakers und Karl Ottens bei einem Brand in Lingen-Schepsdorf.

WIRTSCHAFTSWUNDER – DIE FÜNFZIGER UND SECHZIGER JAHRE

Die frühen fünfziger Jahre sind in der Bundesrepublik Deutschland geprägt von einem nachhaltigen wirtschaftlichen Aufschwung, der bis in die sechziger Jahre anhält. Während es im fernen Asien, in Korea, bereits wieder einen grausamen Krieg gibt, steigt im Westen die Nachfrage an Investitionsgütern und Rohstoffen. Die Preise gehen in die Höhe. Auch die westdeutsche Wirtschaft profitiert davon, denn in der Bundesrepublik gibt es noch beträchtliche Kapazitätsreserven. Die Arbeitskräfte sind billig. Ein Massenheer von Flüchtlingen, heimkehrende Soldaten: die meisten von ihnen bereit, für harte Arbeit niedrige Löhne in Kauf zu nehmen. Selbst die Gewerkschaften propagieren lohnpolitische Zurückhaltung. Damit wird Kapital für Investitionen frei, die für den Wiederaufbau dringend benötigt werden. Die Hilfslieferungen aus den USA im Zuge des Marshall-Plans bedeuten eine wichtige psychologische Unterstützung. Der für die Bundesrepublik so wichtige Export zieht an. Wie kaum ein anderer Industriestaat profitiert das Land vom allgemeinen Wirtschaftsboom, der als „Wirtschaftswunder“ empfunden wird. Die durch den Koreakrieg angekurbelte Auslandsnachfrage bezieht sich vor allem auf Produkte, auf die die deutsche Industrie seit langem spezialisiert ist: Fahrzeuge, Werkzeugmaschinen, Erzeugnisse der Elektro- und Chemie-Industrie. Hier war das Jahr 1954 gekennzeichnet durch einen Aufschwung in der Kunststoff- und Lackrohstoff erzeugenden Industrie, an dem auch die HAGEDORN AG ihren Anteil hatte. Das Unternehmen erzielte eine Umsatzsteigerung von ca. 30 % mit einem Exportanteil von über 50 %. Dabei wurde auf dem Kunststoffgebiet die Entwicklung zum Kunststoffrohstoff- und -halbzeugwerk konsequent weiter verfolgt.



Werk Osnabrück 1958



Luftaufnahme von 1958

Auch auf der Führungsetage tat sich etwas bei HAGEDORN. Am 31. Dezember 1952 trat Willy Bottenberg (* 14. Mai 1895, + 9. März 1957) in den Ruhestand. Er war im Oktober 1919 als kaufmännischer Angestellter in das Unternehmen gekommen und brachte es 1930 sogar bis in den Vorstand (bis 1937 stellvertretendes Vorstandsmitglied). Die Nachfolge trat am 2. Juni 1953 Dr. Gerhard Schultz an, der aber bereits ein Jahr später wieder aus der Unternehmensleitung ausschied. Seine Position nahm zum 1. August 1954 der später umstrittene Gerhard Matulat (* 4. April 1909, + 28. Januar 1989) ein. Matulat, seit 1936 auf dem Kunststoffsektor tätig und ausgesprochener Kunststoff-„Fan“, hatte Volkswirtschaft und Publizistik studiert und war von der *Hamburg-Harburger Galalith-Gesellschaft* zu HAGEDORN gekommen. 1946 gründete er einen Verband für Kunststoffherzeugung in Hannover, aus dem der heutige Verband Kunststoffherzeugende Industrie e.V. (VKE) hervorging, dessen Vorsitzender er 1948 wurde. 36 Jahre lang schrieb er als „Plasticus“ die Leitartikel für die Zeitschrift „Kunststoffe“.

Am 1. September 1956 konnte die Aktiengesellschaft in einer Jubiläumsfeier im Osnabrücker „Rosenhof“ auf „50 Jahre Mitarbeit am Kunststoffgeschehen“, so der Titel der zu diesem Anlaß veröffentlichten Festschrift, zurückblicken. Die Festschrift stammte aus der Firmenleitung selbst. Unter seinem Pseudonym „Plasticus“ gab der Unternehmer und schreibgewandte, wohl auch nicht uneitle und selbstbewußte Publizist Matulat einen knappen Überblick über die Geschichte des Unternehmens, wobei es ihm allerdings weniger auf die Exaktheit der historischen Fakten ankam, sondern eher auf eine positive Würdigung der Leistung der Entscheidungsträger und nicht zuletzt seiner eigenen. Imagepflege würde man heute dazu sagen. Ein Produkt jener Zeit aus der Feder eines Wirtschaftsführers und Publizisten mit Ansichten, die nicht unwidersprochen hingenommen werden können, wenngleich er damit auch heute noch so manchem Unternehmer aus der Seele sprechen dürfte, wenn er den Vorrang der Wirtschaft vor der Politik forderte. Damals entsprachen solche Vorstellungen aber durchaus dem Zeitgeist der Wirtschaftsführer und Industriemanager.

Es dauerte jedoch nur noch ein knappes Jahr, ehe die Ära Matulat am 5. August 1957 bei HAGEDORN zu Ende war. Die Umstände bleiben im Dunkeln, der Aufsichtsrat vermerkte im entsprechenden Geschäftsbericht des Jahres 1957 zu dieser Angelegenheit lediglich: Es gebe insgesamt keinen Anlaß zu Beanstandungen, „mit Ausnahme der geschäftsführenden Form des Herrn Matulat, die noch einer gerichtlichen Klärung bedarf“. Es wurde später sogar ein Anzeigenboykott der Zeitschrift „Kunststoffe“ erwogen, falls Matulat hier weiter als „Plasticus“ sein Forum als Leitartikler behalten sollte. Im Jahr 1957 übernahm HAGEDORN den Hauptanteil aus der Konkursmasse der Hannoveraner *Franz Krebs GmbH*, die nach Osnabrück verlegt wurde. Diese Gesellschaft wurde 1983 aufgelöst und ihre Komplementärin, die „Hanno“ *Fabrik für Tischtennis-Bedarf GmbH*, in *HANNO-Sport GmbH* umbenannt. Eine Firma, die, nachdem man 1992 zeitweilig einige Anteile an die *T.O.M.-Gruppe* (einer Einkaufsgenossenschaft für Tischtennisbedarf) verkauft hatte, 1994 nach dem Rückkauf wieder zu 100 % im Besitz von HAGEDORN war. Das Tischtennis-Wettkampfgeschäft wurde durch den Verkauf des Kundenstammes und wesentlicher Aktiva aufgegeben; die Gesellschaft ging zum 1. Januar 1995 in der HAGEDORN-PLASTIC GmbH auf.

1969 nahmen die Planungen Gestalt an, in Ibbenbüren ein weiteres Zweigwerk zu errichten. Für die Wahl dieses Standorts sprach, daß hier ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung standen und Fördermittel des Landes Nordrhein-Westfalen in Anspruch genommen werden konnten. Es schien zu diesem Zeitpunkt nicht ausgeschlossen, daß in Lingen durch die Ansiedlung eines US-amerikanischen Unternehmens Arbeitskräfte abgeworben werden könnten und daher die Kunststoff-Fertigung in Schepsdorf hätte stillgelegt werden müssen. Zudem konnten auch die Osnabrücker Produktionskapazitäten wegen Personalmangels nicht voll ausgeschöpft werden. So erwarb HAGEDORN 1970 für 400.000 DM die Glashütte Ibbenbüren, um dort die am 12. Mai 1970 gegründete HAGEDORN-PLASTIC GmbH anzusiedeln, eine 100%ige Tochterfirma der HAGEDORN AG. Hier begann im Sommer desselben Jahres die Produktion von

Kunststoff-Folien. Die Verluste in der Anfangsphase waren allerdings dermaßen, daß sie zu einer erheblichen Belastung des Gesamtunternehmens führten und HAGEDORN an den Rand des Ruins brachten. Ab 1973 ging der gesamte Vertrieb der Kunststoff-Folien und -platten des Mutterunternehmens auf die Gesellschaft über, die seit 1977 ihren Sitz auch in Osnabrück hat.

GOLDENE ZEITEN – DIE SIEBZIGER UND ACHTZIGER JAHRE

Nach 35 Jahren in der Verantwortung trat F.A. Paul Meyer im Dezember 1972 von der Leitung des Unternehmens zurück. Wie schon seinerzeit der Firmengründer Anton Hagedorn blieb er der AG jedoch weiterhin durch den Aufsichtsrat verbunden, dessen Vorsitz er von 1973 bis zu seinem Tod am 20. Februar 1979 innehatte. Durch Neugründungen und Angliederungen war unter seiner Ägide der Firmenkreis erweitert worden; der Gesamtumsatz hatte sich in diesen Jahrzehnten um etwa das 50-fache vervielfacht.

Nicht nur als starker und eigenwilliger Unternehmensleiter hatte sich Meyer einen Namen gemacht, sondern auch darüber hinausgehenden Aufgaben und Verpflichtungen sich nicht entzogen. Von 1946 bis 1948 war er Vorsitzender des sozialpolitischen Ausschusses der Wirtschaftsverbände im Bezirk Osnabrück, von 1949 bis 1972 stellvertretender Vorsitzender des Industriellen Arbeitgeberverbandes Osnabrück-Emsland e.V. sowie Vizepräsident und langjähriges Mitglied der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland gewesen. Engagiert hatte er sich für die Gründung der damaligen Staatlichen Ingenieurschule eingesetzt, die heutige Fachhochschule für Maschinenbau und Elektrotechnik. In Anerkennung seiner Lebensleistung war ihm am 24. Mai 1972 das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse verliehen worden.

Der Name Meyer blieb weiterhin durch Dipl.-Ing. Paul Gerhard Meyer (* 15. Dezember 1942), den Enkel des Mannes, der den Aufstieg des Unternehmens um die Jahrhundertwende eingeleitet hatte, in der Vorstandsetage HAGEDORNs



Paul Gerhard Meyer

präsent. Paul Gerhard Meyer hatte im Sommersemester 1966 sein Maschinenbaustudium an der Fachhochschule Osnabrück mit dem Ingenieur-Diplom abgeschlossen und anschließend eineinhalb Jahre bei der HAGEDORN AG gearbeitet, ehe er dann nach Zerwürfnissen mit seinem Vater zur *Klöckner-Werke AG* in Georgsmarienhütte gewechselt war. Nachdem HAGEDORN 1970 die Glashütte Ibbenbüren erworben hatte, um dort Kunststoff-Folien zu produzieren, brachten die Anlaufverluste HAGEDORN an den Rand des Ruins. F.A. Paul Meyer bat den Sohn zur Sanierung des Unternehmens zum 1. Januar 1971 zurück. 1973 rückte Paul Gerhard Meyer in den Vorstand auf als für die technischen Belange Verantwortlicher. Er leitete von 1977 bis 2004 das Zweigwerk in Lingen-Schepsdorf. Bereits 1975 war die Glashütte geschlossen worden, da eine Sanierung unmöglich war. Die 1980er Jahre erwiesen sich als die „Goldenen Jahre“ HAGEDORNs. Große Überschüsse ermöglichten ein Investitionsprogramm von mehr als 25 Mio. DM in Modernisierungs- und Umweltschutzmaßnahmen. Als Paul Gerhard Meyer zum 31. Dezember 2004 in den Ruhestand trat, hatte sich das Werk Schepsdorf zu einer der modernsten Nitrocellulose-Fertigungen weltweit entwickelt.

F.A. Paul Meyers Nachfolge trat der am 24. Dezember 1909 geborene Adolf Peper (+ 12. Januar 1979) an. Er war seit Januar 1957 als Verkaufsleiter und Prokurist bei HAGEDORN tätig und gleichzeitig auch (bis 1973) Geschäftsführer der, wie erwähnt, von HAGEDORN übernommenen und nach Osnabrück verlagerten *Franz Krebs GmbH & Co.* 1967 war er neben F.A. Paul Meyer in den Vorstand der HAGEDORN AG aufgerückt, zunächst als stellvertretendes, ab Dezember 1969 dann als ordentliches Vorstandsmitglied. Er konnte aufgrund seines fortgeschrittenen Alters allerdings nur eine Übergangslösung sein und schied im Dezember 1974 aus der Unternehmensleitung aus. Ende 1973 hatte er die Rohcelluloidproduktion aufgegeben, nachdem Celluloid zunehmend durch moderne Kunststoffe wie OSSTYROL®-Platten und -Folien abgelöst worden war. Celluloid wurde bei HAGEDORN nur noch für die Herstellung von Tischtennisbällen benötigt, und das dafür erforderliche Rohmaterial konnte von anderen Firmen bezogen werden.



Werksansicht Schepsdorf 1967



Luftaufnahme Werk Schepsdorf 1997



Adolf Peper

Nach jahrzehntelanger Tätigkeit als Prokuristin schied auch Anneliese Meyer zum 31. März 1975 aus dem Unternehmen aus, sechs Tage nach der Vollendung ihres 70. Lebensjahres. Sie starb am 21. Dezember 1986.

Der neue Vorstandsvorsitzende hieß Heinrich Pohl (* 29. August 1919). Er war am 1. April 1971 zu HAGEDORN gekommen und zwei Jahre später in den Vorstand berufen worden, dessen Vorsitz er vom 1. Januar 1975 bis zum 31. Dezember 1989 innehatte. Ab 1990 stand er bis zu seinem Tod am 8. Dezember 1993 an der Spitze des Aufsichtsrats. Unter Federführung Pohls wurde das Grundkapital HAGEDORNs dreimal aufgestockt: 1979 auf 2 Mio. DM, 1985 auf 3 Mio. DM und 1988 auf jetzt 5 Mio. DM. Der Gesamtumsatz des Konzerns überschritt mit knapp 50,9 Mio. DM erstmals die 50-Millionen-Grenze; der Export war daran mit 36,7 % beteiligt. Obwohl nur eine gute Dekade jünger als der „Patriarch“ F.A. Paul Meyer, steuerte mit Pohl ein Manager moderneren Zuschnitts die AG durch die siebziger und achtziger Jahre. Durch Umstrukturierungen in Verwaltung und Betrieb und Personalabbau, den man so sozialverträglich wie möglich zu gestalten suchte, konnten Kosten gesenkt und die Grundlage für eine rationelle Unternehmensführung geschaffen werden. Aufgrund des Konkurrenzdrucks aus Fernost wurde die Produktion von „HANNO“-Tischtennisbällen, lange Zeit ein Markenzeichen HAGEDORNs, 1989 aufgegeben.



Heinrich Pohl

Straffung und Umstrukturierung fanden 1983 ihren angemessenen Ausdruck nach außen auch in der Änderung des Firmennamens in das zeitgemäße HAGEDORN AG. Gleichzeitig wurde das seit der Gründung der Aktiengesellschaft vom 1. September bis 31. August laufende Geschäftsjahr auf das Kalenderjahr umgestellt, so daß es vom Oktober bis Dezember 1983 ein dreimonatiges Rumpfgeschäftsjahr gab. Nichts symbolisierte deutlicher den Wandel HAGEDORNs von einem Unternehmen, dessen Wurzeln bis in das 19. Jahrhundert hineinreichen, zu einem Industriebetrieb modernen Zuschnitts.

DER WEG INS 21. JAHRHUNDERT

Als der Diplom-Kaufmann Dirk Brauch im Jahr 1990 sein neues Amt als Vorstandssprecher der HAGEDORN AG antrat, bahnten sich in der Weltwirtschaft gravierende Veränderungen an, welche die beiden Vorstände Meyer und Brauch vor ständig neue Herausforderungen und Bewährungsproben stellen sollten. Die politischen Umwälzungen nach dem Zusammenbruch der UdSSR und der deutschen Wiedervereinigung zeitigten auch immense globale wirtschaftliche Folgen, die ein neues strategisches Denken in Industrie und Wirtschaft erforderten, um sich auf dem Weltmarkt behaupten zu können. Erst heute eröffnen sich uns diese Dimensionen in ihrem vollen Ausmaß. Neue aufnahmefähige Märkte entstanden, und mit China entwickelt sich ein neuer ökonomischer Gigant.

Brauch (* 5. März 1944 in Heerlen, Niederlande) hatte in Köln Betriebswirtschaftslehre studiert und seine berufliche Laufbahn als Assistent der Geschäftsführung bei der Lackfabrik *Spies, Hecker & Co.* in Köln begonnen. Bereits 1978 war er für das Ressort Verwaltung und Controlling in die Geschäftsleitung berufen worden. Nach der Fusion dieser Tochtergesellschaft der *Hoechst AG* mit der *Herberts GmbH*, Wuppertal (einer weiteren *Hoechst*-Tochter), wechselte er 1982 in die Geschäftsleitung der *Starcke*-Firmengruppe in Melle. Zum 1. Juli 1989 wurde er in den Vorstand der HAGEDORN AG berufen. Darüber hinaus ist er seit 1991 im Vorstand des Arbeitgeberverbandes der Chemischen Industrie Niedersachsen e.V. engagiert, von 1997 bis 2002 als dessen Vorsitzender.

Nachdem schon 1989 die Produktion von Tischtennisbällen endgültig eingestellt worden war, erlitten die Bingobälle 1993 das gleiche Schicksal. Der Versuch, mit lumineszierenden Bällen neue Märkte zu erschließen, erwies sich letztlich als unergiebig und wurde daher nicht weiter verfolgt. Die Produktionsanlagen wurden für 290.000 US-Dollar an einen amerikanischen Großkunden, die *Arrow International Inc.* in Cleveland, veräußert, der in Mexiko eine Fertigung für den Eigenbedarf aufbaute. Preisdruck durch Billigware aus



Dirk Brauch



Fernost, Mengenrückgang, Dollarverfall sowie der bevorstehende Ausfall eines Großkunden waren entscheidend für diese Verkaufsentscheidung HAGEDORNs. Am 28. April 1993 wurden die letzten Bingobälle am Standort Osnabrück gefertigt. Damit und mit dem Verkauf der wesentlichen Aktiva der *HANNO-SPORT GmbH* 1994 und deren Fusion mit der HAGEDORN-PLASTIC GmbH 1995 hatte die schon in den dreißiger Jahren von F.A. Paul Meyer eingeleitete Entwicklung vom Fertigerzeugnis- zum Halbzeughersteller ihren endgültigen Abschluß gefunden. Nitrocellulose-Chemie (angefeuchtete und plastifizierte HAGEDORN-Collodiumwolle und HACOLOR®-Pigmentpräparationen) und Kunststoffhalbzeuge waren von diesem Zeitpunkt an die Standbeine des Unternehmens.

Dementsprechend wurde in den 1990er Jahren der Ausbau des Kunststoffhalbzeuggeschäfts energisch vorangetrieben. Der Schwerpunkt lag dabei von 1990 bis 1995 in der Modernisierung und Erweiterung der Platten-Produktion in Lingschepsdorf und dem Ausbau der in- und ausländischen Vertriebsorganisation. Den neuen Verhältnissen Rechnung tragend, expandierte HAGEDORN nach 1994 mit Beteiligungs- und Unternehmenskäufen und verließ damit erstmals seit fast einhundert Jahren die angestammte Standortregion Osnabrück/Emsland.

Der Absicherung des wichtigsten Auslandsmarktes für Kunststoffplatten sowie der Sortimentsergänzung um Folien diente zunächst der Erwerb einer 34%igen Beteiligung an der 1963 gegründeten *Podt Alplain Beheer B.V. (PAB)*, Sliedrecht (Niederlande), zum 1. Januar 1995. Ende 1996 wurde die ursprüngliche Minderheitsbeteiligung schließlich auf 100 % aufgestockt.

Zur gleichen Zeit warf HAGEDORN ein Auge auf die 1963 gegründete und mittlerweile vom Konkurs bedrohte Firmengruppe *Dr. Rumbach GmbH* in Jülich-Stetternich. Im Januar 1996 konnte HAGEDORN das Kunststoffplattengeschäft mit dem Erwerb der *Chemie-Consulting Dr. Rumbach GmbH*, der wesentlichen Aktiva der *Dr. Rumbach GmbH & Co. Verpackung KG* (Besitzgesellschaft) und der Betriebsgesellschaft *Thermo-Plastik Dr. Rumbach GmbH („The-Pla“)* erweitern.

Diese Akquisition bedeutete eine Verdoppelung des Kunststoffplattengeschäftes, die allein im Lingener Werk aufgrund der dort fehlenden Erweiterungsmöglichkeiten nicht zu bewerkstelligen gewesen wäre. Die alte Abhängigkeit vom Chemie-Geschäft konnte damit deutlich verringert werden. Die Vertriebsaktivitäten der „The-Pla“ wurden zum 1. Juli 1996 auf die HAGEDORN-PLASTIC übertragen; die „The-Pla“ wurde in *THEPLA Thermoplastic GmbH* umbenannt. Damit war unter Einschluß der *PAB* eine konkurrenzfähige Unternehmensgruppe zur Herstellung thermoformbarer Kunststoffplatten und -folien geschaffen, die in Europa zu den großen Extrudern (Kunststoffverarbeitern) gehört. Das damalige Umsatzvolumen belief sich auf fast 54 Mio. DM. Betrug der Exportanteil in das benachbarte europäische Ausland 1989 noch 18,9 %, so lag er Mitte 1997 bereits bei 41 % und hatte sich damit mehr als verdoppelt.

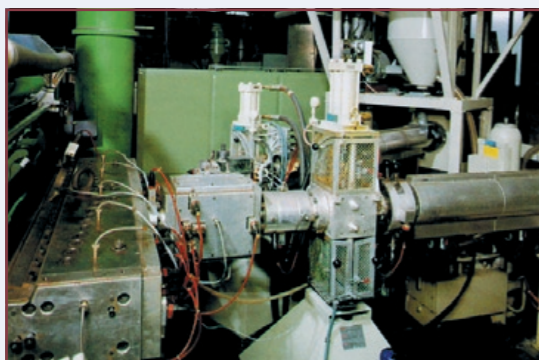
Neuer Schwerpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten war der Markt für flexible Verpackungen, der 1996 etwa die Hälfte des Gruppenabsatzes ausmachte. Für diesen Markt liefert die HAGEDORN-Gruppe Nitrocellulose-Produkte als Bindemittel für Verpackungsdruckfarben, Pigmentpräparationen für die Bedruckung flexibler Unterlagen sowie Kunststoff-Folien als Druckträger und Verpackungsmaterial.

DIE HOSTAGLAS-PLEITE

1995 hatte der systematische Ausbau der HAGEDORN-Gruppe begonnen. Während sich die meisten Erwerbungen bis heute als überaus erfolgreich erwiesen haben, sollte der Kauf der irischen *Hostaglas Ltd.* aber zum Problem werden. Die zweifellos richtige Strategie, sich dem Verdrängungswettbewerb am Nitrocellulose-Markt zu entziehen, indem HAGEDORN die Abhängigkeit vom Chemie-Geschäft durch den Ausbau der Kunststoffextrusion reduzierte, sollte nach dem Willen der Geschäftsleitung fortgesetzt werden. Eine weitere günstige Gelegenheit dazu schien sich mit dem Erwerb der *Hostaglas*-Aktivitäten des Frankfurter *Hoechst*-Konzerns zu bieten. Das von HAGEDORN ins Auge gefaßte Kaufpaket um-



Plattenproduktion in Schepsdorf



Extruder in Schepsdorf



Podt Alplain Beheer B. V., Sliedrecht (Niederlande)



Thermo-Plastik Dr. Rumbach GmbH



Kuppelverglasung - Mc Donald's
Birmingham, England

faßte die Produktionsgesellschaft *Hostaglas Ltd.* in Dublin sowie deren Vertriebsorganisation in Europa, gewerbliche Schutzrechte und anwendungstechnische Geräte und Laborausstattung. Alles in allem gesehen also eine für HAGEDORN auf den ersten Blick lukrative und vielversprechende Erwerbung.

Denn zum einen handelte es sich um ein in der Tat sehr interessantes Produkt: Unter dem Markennamen *Hostaglas* wurden amorphe, kristallisierbare PET-Kunststoffplatten hergestellt, die besonders schlagzäh, chemikalienbeständig, schwer entflammbar und gut zu verarbeiten sind. Eigenschaften, die hervorragende Perspektiven versprachen: im Waggon- und Flugzeugbau, in Straßenmöblierung und Bauindustrie u.ä. Wegen des im Vergleich zu Glas deutlich geringeren spezifischen Gewichtes schienen sich insbesondere für transparente Platten breite Anwendungsbereiche zu öffnen, z.B. für Dachsysteme. Dies allerdings nur unter der Voraussetzung, daß transparente PET-Platten mit einer Dicke von über 4 mm hergestellt werden konnten. *Hostaglas* konnte das.

Dank eines technisch ausgereiften Verfahrens-Know-how war *Hostaglas* zur Zeit der Übernahme als einziger PET-Plattenextruder in der Lage, transparente PET-Platten mit einer Dicke von 5 mm zu fertigen. Ein Produktionsversuch mit 6 mm Dicke war ebenfalls bereits erfolgreich verlaufen. Das zu lösende Problem bei der Produktion von transparenten Platten über 4 mm Dicke lag darin, daß PET im Extrusionsprozeß zu kristallisieren droht, je dicker die Platte ist. Das Know-how zur Problemlösung hatte jedoch *Hostaglas*; HAGEDORN nutzte es und entwickelte es nach der Übernahme bis zur Extrusion einer 10 mm dicken Platte weiter.

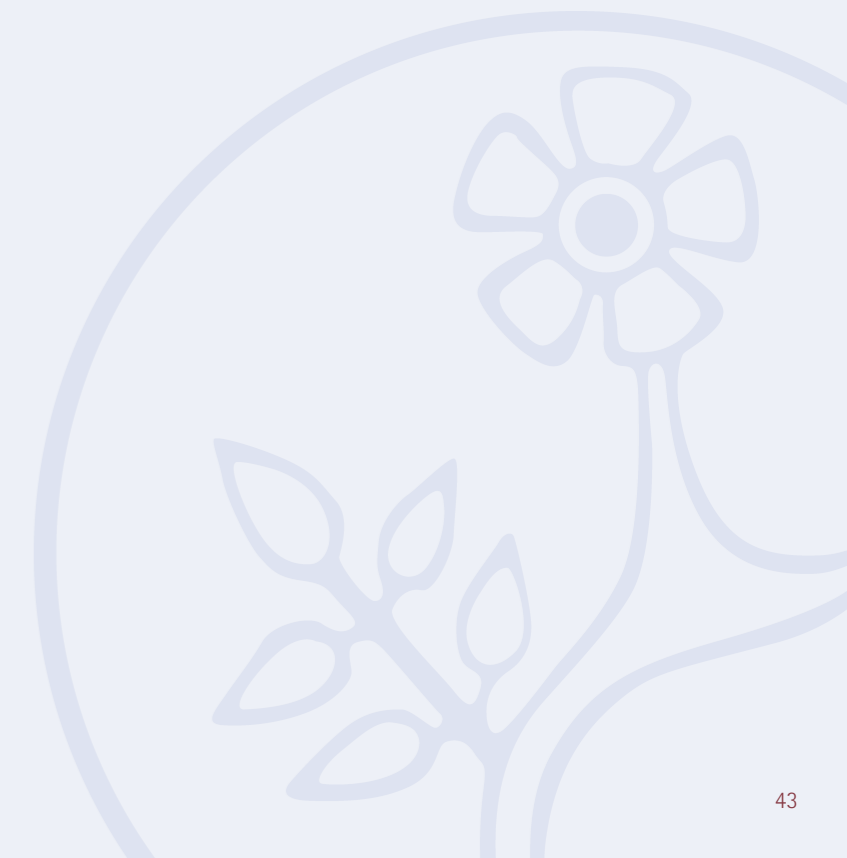
Der dritte Pluspunkt bestand in einem Patentpaket: Zur Absicherung des Know-how-Vorsprungs hatte die *Hoechst Research & Technology* im Rahmen einer Patentstrategie weltweit 23 Patente angemeldet. Davon übernahm HAGEDORN neun. Zwei deutsche Patente waren bei der Übernahme bereits erteilt, nämlich für die transparente PET-Platte und eine UV-stabilisierte transparente PET-Platte. Damit

schien also für die wichtigsten Produkte Patentschutz in Deutschland gegeben zu sein, eine für HAGEDORN unabdingbare Voraussetzung.

Da *Hostaglas* in diesem noch kleinen Segment demnach technologisch gesehen eine Spitzenstellung einnahm, konnte HAGEDORN in den nächsten Jahren ein Wachstum dieses Marktes erwarten. Dieser optimistischen Einschätzung stand die miserable wirtschaftliche Situation von *Hostaglas* entgegen. Ohne erhebliche Geldspritzen durch *Hoechst* war das Unternehmen schon längst nicht mehr lebensfähig.

Andererseits schien es jedoch möglich, mittelfristig in die Gewinnzone zu kommen. Die patentrechtliche Stellung und die Produkteigenschaften von *Hostaglas* sollten es, wie von *Hoechst* im Verkaufsprospekt beschrieben, möglich machen. Nachdem *Hoechst* einem Konditionenpaket zugestimmt hatte, das letzten Endes auf eine kostenlose Übernahme der *Hostaglas*-Aktivitäten und die Einräumung eines Kreditrahmens von bis zu 4 Mio. DM zur Finanzierung weiterer Anlaufverluste hinauslief, kam es zum 1. Dezember 1998 zur Übernahme durch HAGEDORN.

Jetzt ging es für HAGEDORN in erster Linie darum, möglichst bald einen umfassenderen Patentschutz zu erhalten. Für das Hauptprodukt – die transparente Platte – wurde am 1. Juni 2000 das europäische Patent rechtswirksam. Die angestrebte Schutzwirkung trat jedoch nicht ein, denn es stellte sich bald heraus, daß das zu schützende Produkt bereits vor der Patentanmeldung durch *Hoechst* produziert und vermarktet worden war. Dadurch war das Produkt nicht mehr neu und infolgedessen auch nicht mehr patentfähig. Das wußte *Hoechst* bereits vor Abschluß der Kaufverträge. In einem vom Konzern vor Vertragsabschluß in Auftrag gegebenen Gutachten war ein renommierter Gutachter zu dem Ergebnis gelangt, daß die erteilten Patente aufgrund des bei Anmeldung bekannten Standes der Technik nicht rechtsbeständig sein würden. Dieses Gutachten wurde HAGEDORN im Rahmen der „due diligence“ von *Hoechst* vorenthalten. Im Kaufvertrag hatte *Hoechst* jedoch versichert, daß Rechtsmängel der gewerblichen Schutzrechte, insbesondere Vorbe-



nutzung oder Offenkundigkeit, nicht bekannt seien und daß keine für HAGEDORN wesentlichen Tatsachen verschwiegen worden waren.

Nachdem Vergleichsverhandlungen gescheitert waren, erhob HAGEDORN am 23. August 2001 Klage auf Rückabwicklung und Schadenersatz und beschloß im September 2001 die Liquidation der *Hostaglas Ltd.*, da wegen des fehlenden Patentschutzes ein Ende der Anlaufverluste nicht mehr absehbar war. Die Produktion wurde am 28. Februar 2002 eingestellt, Anlagevermögen und Kundenstamm verkauft.

Nachdem das Landgericht Frankfurt/M. als erste Instanz die Klage HAGEDORNs abgewiesen hatte, gingen die Osnabrücker in die Berufung vor dem Frankfurter Oberlandesgericht. Auf die Einzelheiten des langwierigen und komplizierten Rechtsstreits mit der *Hoechst AG* muß hier nicht näher eingegangen werden. Entscheidend war, daß ein Vergleich diese unerquickliche Episode durch die Zahlung von 2,6 Mio. € durch den Frankfurter Konzern schließlich beendete, ein Vergleich, mit dem HAGEDORN letztendlich zufrieden sein konnte. Die freiwillige Liquidation der *Hostaglas* war am 5. April 2004 beendet.

ERFOLG MIT PODT ALPLAIN

War das gescheiterte *Hostaglas*-Projekt also ein erheblicher Rückschlag im Bemühen um den Ausbau der Kunststoffextrusionssparte, so entwickelte sich dagegen aus dem Erwerb der *PAB*-Gruppe eine Erfolgsstory. 1997 – im ersten Jahr der vollen Zugehörigkeit zu HAGEDORN – betrug der Umsatz der Gruppe 12 Mio. €. Unter der Führung von Jan Podt und seinem Team stieg der Umsatz bis 2005 auf etwa 22 Mio. €. In diesem Zeitraum wurden insgesamt 4,7 Mio. € verdient, was einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 3,5 % nach Steuern entspricht. Da HAGEDORN weitgehend auf

Ausschüttungen verzichtete, konnte das Eigenkapital aus den stehen gelassenen Gewinnen von 1,4 Mio. € im Jahr 1995 auf 5,6 Mio. € im Jahr 2005 aufgestockt werden. Damit waren die Weichen gestellt für neue Investitionen. Nachdem die *Plastirol B.V.* 1994 in einen rund eine Mio. € teuren Neubau auf das heutige Betriebsgelände in der Ringersstraat 1 in Sliedrecht gezogen war, reichten die Räumlichkeiten bereits 1999 nicht mehr aus, so daß ein Erweiterungsbau für etwa 500.000 € errichtet werden mußte.

Bedarfsverschiebungen im Markt für thermogeformte Kunststoffverpackungen folgend, wurde ab 1999 auch PET, jedermann bekannt durch die Getränkeflaschen, extrudiert. 2005 wurde eine PET-Extrusionsanlage in Betrieb genommen; der Absatzanteil von PET-Folien liegt schon bei 28 %. Auch für tiefziehfähige Polypropylen-Verpackungsfolien wächst der Bedarf, sie können aus Platzgründen jedoch nicht in Sliedrecht produziert werden. Als sich daher im Herbst 2004 die Gelegenheit bot, für 1,5 Mio. € die Aktiva der insolventen *Van der Molen Plastics (VDM)* in Hannut, Belgien, zu übernehmen, nutzte HAGEDORN diese Chance und erhielt zwei moderne Hallen auf einem 10.000 m² großen Grundstück sowie vier – allerdings überholungsbedürftige – Extrusionslinien. Unter dem Dach der neuen *Podt Alplain Holding bvba* wurden die *Plastirol Belgium bvba* für die Folienextrusion und die *Redisol Belgium bvba* für die Regeneratgewinnung eingerichtet. Die *Plastirol Belgium bvba* hat ihren Geschäftsbetrieb zum Jahresbeginn 2005 aufgenommen. Sie hat ihr erstes Geschäftsjahr mit einem Jahresüberschuß abgeschlossen und einen Absatz von ca. 2.300 Tonnen erreicht.

Auch die zweite operativ tätige Tochtergesellschaft *Podt Alplain Kunststoffen B.V. (PAK)* entwickelte sich prächtig. Der Umsatz wuchs zwischen 1997 und 2005 von 3,2 Mio. auf 4,3 Mio. €. Mit rund 60 % Umsatzanteil ist die Kunststoffplattenflachbearbeitung Hauptarbeitsgebiet. Sie umschließt Sägen, Fräsen, Polieren, aber auch den Bau komplexerer Objekte, solange nicht tiefgezogen wird.



Plastirol Belgium bvba in Hannut, Belgien

HAGEDORN Aktiengesellschaft, Osnabrück (HOLDING)		
Hagedorn-Geschäftsbereiche		
Nitrocellulose-Chemie		
Industrielle Nitrocellulose (angefeuchtet plastifiziert pigmentiert) Rheologische Additive PIM-Feedstocks	HAGEDORN-NC GmbH Osnabrück / Lingen www.hagedorn.de	
Kunststoff-Halbzeuge		
Plattenextrusion	HAGEDORN-Plastic GmbH Lingen / Jülich www.hagedorn-plastic.de	
Holding Auslandsgesellschaften	Podt Alplain Beheer b.v. Sliedrecht, NL	
Plattenhandel Plattenflächbearbeitung	Podt Alplain Kunststoffen b.v. Sliedrecht, NL www.podtalplain.nl	
Folienextrusion	Plastirol b.v. Sliedrecht, NL www.plastirol.com	Plastirol Belgien b.v.b.a. Hannut, B
Recycling	Redisol b.v. Sliedrecht, NL	Redisol b.v.b.a. Hannut, B

Unternehmensstruktur ab 1.1.2005

„EINE RUNDE SACHE“ – NEUE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

In den vergangenen Jahren ist die HAGEDORN-Gruppe in ihren beiden Arbeitsgebieten Kunststoffextrusion und Nitrocellulose-Chemie stetig gewachsen. Gleichzeitig sind die Anforderungen in beiden Arbeitsbereichen immer spezieller und komplexer geworden. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und Kräfte zu bündeln, erhielt die HAGEDORN-Gruppe ab Januar 2005 eine neue Unternehmensstruktur. Bereits zum 1. Januar 2000 wurde die *THEPLA Thermoplastic GmbH* mit der HAGEDORN-PLASTIC GmbH fusioniert. Drei Jahre später, am 1. Januar 2003, brachte die HAGEDORN AG ihre Plattenextrusionsabteilung in die HAGEDORN-PLASTIC ein. Damit war das gesamte Plattenextrusionsgeschäft in dieser Gesellschaft zusammengefaßt. In einem weiteren Schritt übertrug die HAGEDORN AG zum 1. Januar 2005 ihr Chemie-Geschäft auf die HAGEDORN-NC GmbH. Bei dieser Gesellschaft handelt es sich um die umfirmierte HAGEDORN-Chemie-Consulting GmbH, deren Sitz von Jülich nach Osnabrück verlegt wurde. Sie erhielt ein Stammkapital von 0,5 Mio. €. Die HAGEDORN AG fungiert damit seit dem 1. Januar 2005 als reine Holding und Besitzgesellschaft, die das inländische Anlagevermögen hält und Verwaltungsdienstleistungen für die Inlandsgesellschaften erbringt. Die drei Geschäftsfelder der HAGEDORN-Gruppe werden seither durch drei operativ tätige Gesellschaften abgedeckt. Diese Gliederung soll klare Ergebnisverantwortungen schaffen und eine marktnahe Steuerung der drei unterschiedlichen Arbeitsgebiete gewährleisten.

- 1) Die HAGEDORN-NC GmbH, Osnabrück, hat sich auf industrielle Nitrocellulose spezialisiert und entwickelt, produziert und vertreibt die bekannte Palette an HAGEDORN-Nitrocellulose-Produkten und Pigmentpräparationen.
- 2) Die HAGEDORN-PLASTIC GmbH, Osnabrück, ist zuständig für die Kunststoffplattenextrusion.

- 3) Die *Podt Alplain Beheer B.V.*, Sliedrecht (Niederlande), die *PAB-Gruppe*, ist mit ihren Tochtergesellschaften in den Niederlanden und Belgien spezialisiert auf die Kunststoff-Folienextrusion und die Kunststoffplatten-Flächbearbeitung.

Als Folge dieser Gruppenbildung ab 1995 haben sich die Gewichte zwischen den beiden Sparten Nitrocellulose-Chemie und Kunststoffextrusion deutlich verschoben. Während die Umsatzerlöse der Nitrocellulose-Chemie annähernd gleich blieben, konnte die Kunststoffextrusion ihren Umsatz mehr als verdoppeln. Entsprechend stieg auch die Zahl der Mitarbeiter von 234 im Jahr 1995 auf 312 zum 31. Dezember 2005.

Trotz starker Zunahme der Bilanzsumme von 16,1 Mio. € auf 28,5 Mio. € blieb die Eigenkapitalquote der Gruppe mit gut 37 % im Jahr 2005 gut. Verbessert werden muß allerdings noch die Ertragskraft. Die Verteuerung von Energie und Rohstoffen durch die gestiegenen Ölpreise hatte das Gruppenergebnis alleine im Jahr 2005 mit 0,9 Mio € belastet, so daß ein Fehlbetrag von 167.000 € entstanden war.

Die Neustrukturierung des Unternehmens nutzte die Geschäftsleitung Mitte der 1990er Jahre zur Etablierung eines neuen und zeitgemäßen Gruppenlogos. Schon der Firmengründer Anton Hagedorn hatte Sinn gezeigt für ein aussagekräftiges Firmenzeichen. Was lag für ihn damals näher, als seinen eigenen Namen in ein Symbol umzuwandeln? Denn „Hagedorn“ ist ein alter Begriff für den Weißdorn, eine Pflanze, die zu den Rosengewächsen zählt. Dieses schöne alte Bildzeichen, die stilisierte „Blume im Kreis“, das am 20. September 1952 für Celluloidwaren angemeldet und geschützt worden war, mochte zwar dem spätgründerzeitlichen Geist des ausgehenden 19. Jahrhunderts entsprechen, erschien jedoch im Zeitalter der Globalisierung als zu verspielt. Ganz aufgeben mochte die HAGEDORN AG dieses über lange Jahrzehnte verwendete Symbol aber auch nicht. Und da es bis heute mit HAGEDORNs Nitrocellulose-Geschäft in Verbindung gebracht wird, lag es nahe, es für die HAGEDORN-NC GmbH weiter zu verwenden und auf diese Weise Tradition und Moderne miteinander zu verbinden.



Logo „Blume im Kreis“



Logo „bunter Pfeilkreis“

Nachdem verschiedene Entwürfe eines neuen Logos gesichtet und diskutiert worden waren, fiel die Wahl letztlich auf den bunten Pfeilkreis, der am 31. Oktober 1997 in Deutschland und am 31. Mai 1999 für Europa registriert wurde. Dieser symbolisiert zum einen den Bezug HAGEDORNs zur Farbe, zum anderen steht er für Dynamik und kraftvolle Geschlossenheit. Letzteres resultiert aus der Angebotspalette, die der HAGEDORN-Gruppe eine Kernkompetenz für Produkte im Lebensmittelverpackungsbereich zuweist: so die PAB-Gruppe für Verpackungsfolien als Bedruckungsträger und die HAGEDORN-NC GmbH für Nitrocellulose und Pigmentpräparationen als Rohstoff für Verpackungsdruckfarben. Von daher kann der bunte Kreis auch in Verbindung mit der Wendung „eine runde Sache“ stehen und wegweisend für die Zukunft werden.

In das neue Jahrtausend ging HAGEDORN als ein nach wie vor führender Anbieter von Polystyrol-Platten in Deutschland und in den Niederlanden. Aber auch in der Nitrocellulose-Chemie zählt das Unternehmen heute zu den leistungsfähigsten westlichen Anbietern.

PRODUKTPALETTE

Ohne Nitrocellulose als Grundlage für schnelltrocknende Lacke wäre die Revolution des Automobilbaus durch Taylorismus und Fließband (Henry Ford) nicht möglich gewesen. Der Taylorismus geht auf den US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) zurück, der glaubte, durch eine wissenschaftliche Herangehensweise die einzelnen Arbeitsabläufe optimieren zu können, um dadurch jedem Arbeiter zu mehr Wohlstand zu verhelfen. Letztendlich wurde der Mensch in diesem System jedoch zu einem bloßen Rädchen im Produktionsgetriebe, wie es der Film „Moderne Zeiten“ von Charlie Chaplin deutlich macht.

Da die modernen Hochleistungsdruckmaschinen immer schneller laufen, ist für den Flexo- und Verpackungstiefdruck ein Bindemittel mit schnellen Trocknungseigenschaften erforderlich, wie sie nur die Nitrocellulose aufweist. Die

schnelle Trocknung macht Nitrocellulose unentbehrlich als Bindemittel u.a. für lufttrocknende Lacksysteme, Lederlacke, Folienlacke und Druckfarben, insbesondere für den Flexo- und Verpackungstiefdruck. In Nitrocellulose-Druckfarben verbleibt auch kein Lösemittel, was besonders bei Lebensmittelverpackungen von Bedeutung ist. Holzlacken verleiht sie die unnachahmliche seidenmatte Oberfläche und hebt die Holzmaserungen besonders hervor. Und auch in Nagellacken entfaltet sie ihre ganze Brillanz.

HAGEDORN liefert ausschließlich Nitrocellulose mit einem Stickstoffgehalt von max. 12,6 %. Kundenwünsche bezüglich besonderer Viskositätseinstellungen können dabei flexibel erfüllt werden. Nitrocellulose kann angefeuchtet mit Ethanol, Isopropanol, Butanol oder Wasser oder aber auch in Chipform mit einer Vielzahl von Plastifizierungsmitteln geliefert werden.

Nitrocellulose wird aus Zellstoff oder Baumwollinters gewonnen, d.h. die kurzfasrige, nicht spinnbare Grundwolle wird ausgeflockt. Aus Schwefelsäure, Salpetersäure und Wasser entsteht eine Nitriersäure, deren Zusammensetzung sich vor allem nach dem gewünschten Stickstoffgehalt des Fertigerzeugnisses richtet. Der Zellstoff bzw. Linters und Nitriersäure werden in einem konstanten Verhältnis von 1:40 gemischt und bleiben dann ca. 40 Minuten in Reaktionsbehältern mit Rührwerken. In einer Zentrifuge werden verbrauchte Nitriersäure und Nitrocellulose getrennt.

Drei weitere Waschvorgänge sind nötig, um die noch anhaftende Säure auszuwaschen. Hierbei fällt Dünnsäure an, die nach Zwischenlagerung im Säurelager wieder aufbereitet wird. Die vorgereinigte Nitrocellulose wird mit Wasser vermischt und zur Kocherei gepumpt.

Durch Destillation und Aufkonzentrierung der in der Nitrierung anfallenden Dünnsäure werden konzentrierte Salpetersäure (HNO_3) und Schwefelsäure (H_2SO_4) gewonnen, die wieder in der Nitrierung eingesetzt werden. Die Abgase, die sogenannten nitrosen Gase, werden über eine vierstufige Abluftreinigungsanlage geleitet. Hierbei fällt 50%ige Salpetersäure an.



Tantalheizer für Salpeterkolonne



Kocherei

Diese Salpetersäure wird im Säurelager zwischengelagert und anschließend der Säuredestillationsanlage zugeführt, also wieder eingesetzt. Die Stickstoffoxid-Konzentration im Abluftkamin bzw. in der Abluft wird kontinuierlich gemessen und ist jederzeit über PC und Datenfernübertragung vom Gewerbeaufsichtsamt abrufbar.

Die aus der Nitrierung kommende Nitrocellulose wird in der Kocherei nochmals chargenweise gewaschen und anschließend in Druckbehältern bei einem Druck von ca. drei bar gekocht. Hierbei werden die Nitrocellulose-Fasern gebrochen und Restsäure ausgewaschen. Durch unterschiedlich lange Kochzeiten werden die je nach Produkttyp erforderlichen Viskositäten, Faserlängen/Molekülkettenlängen erreicht. Die einzelnen Nitrocellulose-Chargen werden nochmals gewaschen, gemischt und zwischengelagert.

Das Nitrocellulose-Wasser-Gemisch wird in Zentrifugen gefüllt, das Wasser zum größten Teil abgeschleudert und in die Abwasseranlagen geleitet. Auf die noch wasserfeuchte Nitrocellulose wird Alkohol aufgesprüht und wieder abgeschleudert, das Wasser auf diese Weise durch den Alkohol verdrängt. Die dann alkoholfuchte Nitrocellulose wird in Pappfässer gefüllt und versandfertig in das Nitrocellulose-Lager gebracht. Für diese Räume gelten strenge Sicherheitsvorschriften: Brandmeldeanlage, automatische Sprühwasserlöschanlage, Rauch- und Wärmeabzugsanlagen sind Pflicht.

Zwar gilt Lack-Nitrocellulose nicht als giftig oder gesundheitsgefährlich, allerdings ist von einer hohen Brandgefährdung auszugehen, so daß in dieser Hinsicht besondere Vorsichtsmaßnahmen einzuhalten sind. Nitrocellulose kann durch offene Flamme, Funken, Schlag oder Reibungswärme entzündet werden. Lagerung und Transport sind aus diesem Grund nicht unproblematisch. Daher wird die Nitrocellulose auch stets in schlecht Wärme leitende Pappfässer verpackt, um die Gefahr durch Reibungswärme zu verringern. Ein Teil der Nitrocellulose wird zu Pigmentpräparationen weiterverarbeitet. Durch ein von HAGEDORN entwickeltes spezielles Fertigungsverfahren für Pigmentpräparationen werden eine hervorragende Farbkörperverteilung und Farb-

körperverbindung mit der Nitrocellulose erzielt. Mit diesem Verfahren kann HAGEDORN auch sehr schwer zu dispergierenden Pigmenten zu Glanz, hoher Farbkraft und Transparenz verhelfen, die insbesondere für Verpackungsdruckfarben gefordert wird. HACOLOR®-Pigmentpräparationen werden von den führenden Herstellern und Verbrauchern von Druckfarben für flexible Unterlagen wie Kunststoff- oder Aluminiumfolien eingesetzt. Aber auch Lederlack-, Möbellack- und Beizenhersteller greifen in Problemfällen immer wieder auf das besondere Know-how HAGEDORNs zurück. Dabei steht insbesondere bei Pigmentpräparationen das Ziel im Vordergrund, maßgeschneiderte Produkte zu liefern.

Daher bietet HAGEDORN neben Pigmentpräparationen mit Nitrocellulose als Bindemittel schon lange auch Präparationen auf der Basis von PVC, PVB, CAP, Acrylaten (auch für wasserlösliche Systeme) und Ethylcellulose an.

Bei der Pellet- bzw. Chip-Herstellung werden diese Bindemittel sowie Pigmente, Weichmacher und Lösungsmittel eingesetzt. Im ersten Arbeitsgang werden in einem auf 45 - 60° C aufgeheizten Knetter Bindemittel, Weichmacher und ein Teil des Lösungsmittels geknetet, dann das Pigment und ein weiterer Teil des Lösungsmittels zugegeben und eingearbeitet, so daß ein mittelviskoser Teig entsteht. Viskosität beschreibt die Zähigkeit von Flüssigkeiten, je höher die Viskosität, desto dickflüssiger ist die Substanz. Jeder Autofahrer kennt es vom Motoröl.

Anschließend läuft im geschlossenen Knetter über etwa zwei Stunden der sogenannte Dispergierprozeß bei ca. 60 - 90° C. Der Teig ist nun hochviskos, also sehr zäh. Danach wird der Knetter über etwa eine halbe Stunde abgekühlt, und durch Abdampfen eines Teils des Lösungsmittels entsteht dann aus dem hochviskosen Teig ein schüttfähiges Granulat.

Im zweiten Arbeitsgang wird dieses Granulat gewalzt. Empfindliche Produkte werden auf Glattwalzen bearbeitet, weniger empfindliche auf Scherwalzen weiterverarbeitet zu Pellets. Die auf Glattwalzen bearbeiteten Produkte müssen nach dem Walzen in einem dritten Arbeitsgang zu Chips, das



Einsatzbeispiele HAcolor-Pigmentpräparationen



Kneiter Rot



Scherwalze

sind dünne, unregelmäßige Plättchen, gehackt werden. Chips und Pellets werden anschließend bis zu einem Restfeuchtegehalt von unter 2 % getrocknet und nach dem Abkühlen verpackt.

Diese Arbeitsschritte werden nach Farbgruppen geordnet auf getrennten Maschinengruppen durchgeführt, um Verunreinigungen zu vermeiden. So ergeben sich bei HAGEDORN entsprechend „farbenfrohe“ Werkräume in Rot, Gelb, Schwarz, Weiß, die eher an eine Malerwerkstatt als eine Chemie-Fabrik erinnern.

Bei der Platten- und Folienextrusion werden Kunststoffgranulate eingesetzt, im wesentlichen Polystyrol, ABS, ASA, PMMA, PET und PP. Der Begriff „extrudieren“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet soviel wie „hinausstößen, -treiben“. Bei der Extrusion werden thermoplastische Kunststoffe oder andere zähe Massen unter hohem Druck und hoher Temperatur (je nach Produkt) gleichmäßig in sogenannten Extrusionsstraßen kontinuierlich zu endlos geformten Präzisionsprofilen oder zu Halbzeugen gezogen. Vereinfacht betrachtet ist ein Extruder (oder die Schneckenpresse) also nichts anderes als ein überdimensionierter Fleischwolf. Als Halbzeuge bezeichnet man in der Fertigung solche bereits vor- oder zubereiteten Rohmaterialien, die in größeren Abmessungen vorliegen, vor allem also Bleche, Stangen, Hohlstäbe u.ä. Dabei wird ein Halbzeug in der Regel so ausgewählt, daß eine Dimension (beispielsweise die des Durchmessers oder der Dicke) bereits der entsprechenden Dimension des herzustellenden Produktes bestmöglich entspricht. Was Länge oder Breite betrifft, wird das Halbzeug dann auf die jeweils benötigten Abmessungen zugeschnitten. Halbzeuge liegen in der Regel in genormten Größen vor. Dies beinhaltet auch festgelegte Toleranzen.

Als Rohware verarbeitet HAGEDORN granulatförmige Thermoplaste. Diese Granulate sind als Silo- oder Sackware ständig vorrätig. Ferner werden sogenannte Masterbatches oder Flüssigfarben sowie Additive eingesetzt. Die Siloware wird automatisch über eine Mischstation zu den Extrusionsanlagen gefördert. Dort wird das Material in Schnecken und Extrudern (ggf. auch in mehreren Extrudern pro Anlage)

aufgeschmolzen und anschließend durch eine Breitschlitzdüse in eine Bahnform gepreßt. Es folgen Glättwerk, Kühlstrecke und Längsschneideeinrichtungen. Im Glättwerk können verschiedene Oberflächen, wie z.B. Narbungen, durch entsprechend geprägte Walzen produziert werden. An den Längsschneideeinrichtungen entstandene Randstreifen werden kontinuierlich eingemahlen und gehen in die Produktion zurück. Am Ende der Kühlstrecke gibt es eine Plattenschneide- und -stapelanlage oder einen Rollenvickler. Die Plattenstapel oder Rollen werden anschließend gewogen und verpackt.

UMWELT UND SICHERHEIT

In einer Zeit gestiegenen Umweltbewußtseins und gesteigerter Sensibilisierung der Bevölkerung für die Gefährdung ihres Lebensraumes müssen sich vor allem Chemie-Fabriken mit wachsender Kritik der Öffentlichkeit auseinandersetzen. Und dies nicht immer zu Unrecht. Denn die Erfahrungen der Vergangenheit haben immer wieder gezeigt, welches Gefahrenpotential von Chemie-Unfällen ausgehen kann und wie leider auch nicht selten skrupellose Manager einzelner Chemie-Konzerne dieses Gefahrenpotential bagatellisieren und oftmals die zuständigen Behörden und die Öffentlichkeit zu spät oder gar nicht informieren oder sie bewußt über die möglichen Risiken im Unklaren lassen. Kein Wunder also, daß die Chemie in der Vergangenheit immer mehr in Verruf geraten ist und sich die Stimmen derer mehren, die die Stilllegung ganzer Fabriken fordern, die mit umweltgefährdenden Stoffen arbeiten, vor allem dann, wenn sie in der Nähe von oder unmittelbar in Wohngebieten liegen. Das dioxinvergiftete Seveso 1976, der nach dem Sandoz-Brand zehn Jahre später mit Chemikalien verseuchte Rhein, Zwischenfälle bei *Hoechst*, mehrere Tausend Tote im indischen Bhopal, die Liste der Chemie-Unfälle ließe sich noch erweitern. In jüngster Zeit, im November 2005, machte der Chemie-Unfall von Jilin in China Schlagzeilen, der den Songhua-Fluß mit Benzol und Nitrobenzol mit einem 80 km langen Giftteppich verseuchte und die Trinkwasserversorgung der chinesischen Metropole Harbin zum Erliegen brachte. Nicht selten sieht



Folienproduktion bei der Plastirol B.V.

die Bevölkerung in den Managern der Chemie-Giganten dann Scharlatane, die sich bedenkenlos über gesetzliche Vorgaben und moralische Bedenken hinwegsetzen. Das Image einer ganzen Branche scheint nahezu hoffnungslos ruiniert, die Chemie wird verteufelt, sachliche Argumentationen werden erschwert, teilweise durch unternehmerische Vernebelungstaktiken, andererseits oftmals aber auch durch die ideologische Verbohrtheit mancher Chemie-Gegner.

So produziert auch die HAGEDORN AG in einem hochsensiblen und ständiger Kritik unterworfenen Bereich, einer Kritik, der sie sich in all den Jahren stellen mußte, um ihrer Verantwortung der Umwelt gegenüber gerecht zu werden. Erschwert wird die Situation HAGEDORNs seitdem auch durch die mittlerweile ungünstige geopolitische Lage. War die Umgebung des Unternehmens gegen Ende des 19. Jahrhunderts noch sehr dünn oder überhaupt nicht besiedelt, produziert man heute inmitten oder in unmittelbarer Nähe von Wohngebieten sowohl in der Stadt Osnabrück als auch in Schepsdorf, so daß immer wieder die Frage nach einer Standortverlagerung aufgeworfen wird. Vor allem dann, wenn der Konzern nach einem Großfeuer wieder in die Schlagzeilen geriet.

Und Brände waren bei HAGEDORN nicht selten. Im Oktober/November 1968 gab es gleich drei innerhalb weniger Wochen in Osnabrück. „*Da brennt es mal wieder bei Hagedorn*“ wurde fast zum geflügelten Wort. Ein Großbrand in der Nacht vom 13. auf den 14. August 1995 im Werk Schepsdorf vernichtete fast sämtliche Lagergebäude und Vorräte. Das Feuer war am Sonntagabend etwa gegen 23.35 Uhr ausgebrochen und von einem Fahrer entdeckt worden. Sofort wurde die Feuerwehr alarmiert, die etwa 10 Minuten später eintraf. Offensichtlich war der Brand im Nitrocellulose-Lager ausgebrochen und hatte auf die Kunststoffvorräte übergegriffen. Die Löscharbeiten dauerten die ganze Nacht hindurch bis ungefähr 9.00 Uhr morgens.

In die anschließenden Ermittlungen der Brandursache wurde auch das Landeskriminalamt Niedersachsen mit einbezogen. HAGEDORN selbst hielt einen Defekt der elektrischen Anla-

gen für unwahrscheinlich und schloß auch die Selbstentzündung der Nitrocellulose aus. Die Selbstentzündungs- oder Verpuffungstemperatur liegt bei etwa 180° C. Zur Sicherheit wird bei HAGEDORN jede Charge auf ihre Stabilität überprüft, d.h. sie wird bei 132° C zwei Stunden gelagert. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und protokolliert. Darüber hinaus gibt es zusätzlich noch die sogenannten Warmlagertests, bei denen die Nitrocellulose 15 Tage lang einer Temperatur von 75° C ausgesetzt wird. Auch hier lagen die Werte im Normalbereich. Zudem herrschten am Tage des Brandes keine hohen Tagestemperaturen. Am Nachmittag hatte es zweimal geregnet, so daß man, auch angesichts des Zeitpunktes des Feuers gegen Mitternacht, eine Selbstentzündung praktisch ausschließen konnte. Aufgrund von Zeugnisaussagen ging die Firmenleitung von Brandstiftung aus und setzte eine Belohnung von DM 50.000 für die Ergreifung der Täter aus.

Letztlich blieb die Brandursache jedoch ungeklärt; der Gesamtschaden belief sich auf weit über 9 Mio. DM. Die Kunststoffproduktion lag für fast zwei Monate still und konnte nur stufenweise wieder aufgenommen werden. Erst seit Ende März 1996 lief der Betrieb wieder ohne Einschränkung. Aber nicht nur der materielle Schaden war immens, sondern auch der immaterielle. Die Bevölkerung war vor allem aufgrund der starken Rauchentwicklung beunruhigt. Niemand wußte, ob gesundheitsschädliche Stoffe freigesetzt worden waren, und wenn ja, in welcher Konzentration. Die sichtbaren Schäden betrafen im wesentlichen Verformungen von Kunststoffen und -rolläden bei benachbarten Häusern, verursacht durch die Strahlungshitze. Luft- oder Bodenverunreinigungen konnten glücklicherweise nicht festgestellt werden. Zwar gaben Konzernleitung und Umweltbehörden danach Entwarnung, stießen aber weiterhin auf Skepsis und Mißtrauen in der Öffentlichkeit. Zur Überwachung des Lingener Geländes installierte HAGEDORN ein Überwachungssystem durch Videokameras, die jede Bewegung auf dem Gelände festhalten.



Brand Osnabrück 1969

Die Reaktionen der kommunalen Politik auf den Brand fielen erwartungsgemäß heftig aus, zumal Wahlkampfstimmung herrschte. Die Unabhängige Wählergemeinschaft (UWG) sowie die SPD forderten eine Verlagerung des Standortes des gesamten Werkes, was der Vorstand aufgrund der nicht gegebenen Finanzierbarkeit zurückwies.

Eine heftige öffentliche Kritik an HAGEDORN entbrannte nach dem zweiten Großfeuer vom 11. Juni 1996 im Werk Lingen-Schepsdorf, zumal nachdem wenige Tage später in einem anderen Lingener Chemie-Werk ebenfalls ein Großbrand ausbrach. In diesen meistens sehr emotional geführten Diskussionen sah sich die Firmenleitung mit Vorwürfen von Schlamperei und Unfähigkeit und mangelnden Sicherheitsvorkehrungen konfrontiert. In massiven Demonstrationen und Protesten bekundeten die Bürger ihre Ängste und forderten Konsequenzen. In einem Leserbrief an die LINGENER TAGESPOST ist von einem „gewaltigen Angstpotential“ die Rede. Ängste, die ein dritter Großbrand im November 1996, diesmal in einer Lingener metallverarbeitenden Fabrik, nicht gerade geringer werden ließ. Daß die Bevölkerung infolge der Häufung derartiger Zwischenfälle zunehmend gereizter und aggressiver reagierte, war nur allzu verständlich, ebenso der Ruf nach Beseitigung der Gefahrenquellen, d.h. notfalls auch durch Standortverlagerungen oder Schließung der betreffenden Betriebe. Das Ziel der im Juli 1996 ins Leben gerufenen Bürgerinitiative „Brennpunkt Hagedorn“ war langfristig die komplette Auslagerung des Werkes an einen anderen Standort, eine Forderung, die auch von Teilen der Kommunalpolitik befürwortet wurde.

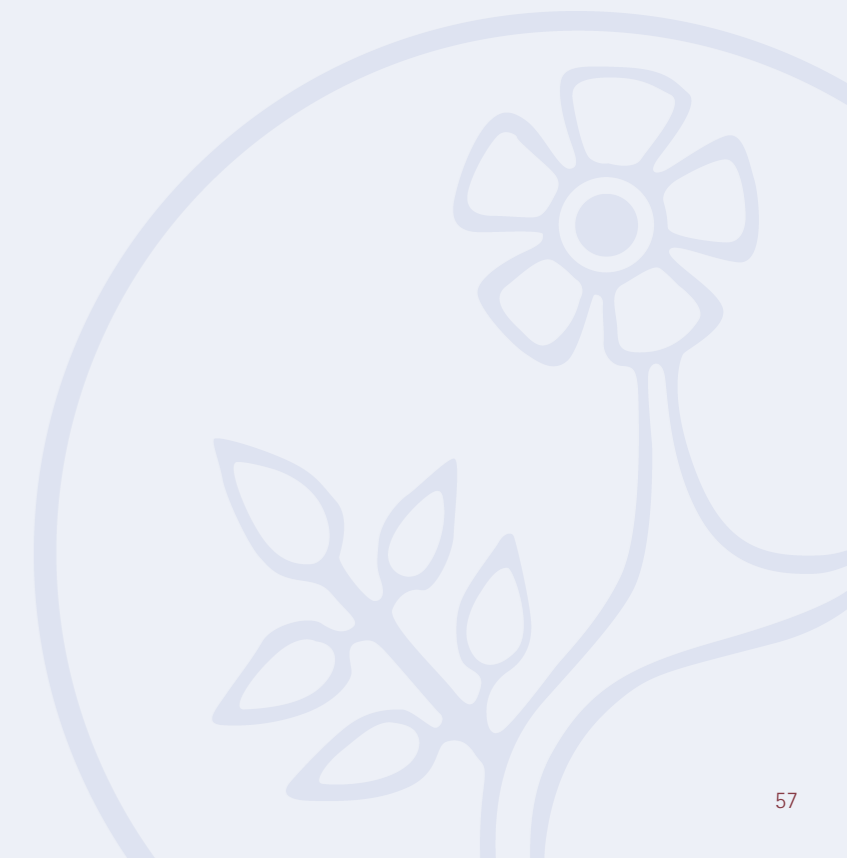
Ein weiterer Brand am 6. Mai 1998 im Werk Lingen-Schepsdorf beschädigte die letzte Fertigungsstufe der Nitrocellulose-Produktion sowie die Anlagen zur Alkoholaufkonzentration. Ursache war eine Verpuffung in einer Verdrängungszentrifuge, die durch Reibung zwischen einem feststehenden und einem rotierenden Teil einer Dichtung entstand. Der Schaden belief sich auf rund 2,6 Mio. DM. Hinzu kamen Verluste durch Betriebsstillstand. Für den Wiederaufbau der Nitrocellulose-Verdrängung wurden

drei Monate benötigt. Der Betrieb ruhte komplett. Weitere vier Monate waren erforderlich für die vollständige Wiederherstellung der Alkoholaufkonzentration. Während dieser Zeit konnte nur ein eingeschränktes Sortiment produziert werden.

Drei Jahre zuvor hatte bereits eine Verpuffung im Werk Osnabrück lebhafte Diskussionen ausgelöst. In einer Sitzung des Stadtrats befürchtete die SPD gesundheitsschädliche Emissionen, und der Bürgerverein Nord-West brachte HAGEDORN in Zusammenhang mit einer angeblich erhöhten Anzahl von Leukämieerkrankungen in Hauptwindrichtung der Firma. Ähnlich wie bei den Kernkraftwerken. Für HAGEDORN war es wichtig, hier durch Aufklärung den Ängsten der Bürger entgegenzuwirken, und lud Bürgerverein, Ratsmitglieder und Vertreter der NEUEN OSNABRÜCKER ZEITUNG ein, um über Produkte, Produktionsverfahren und eingesetzte Stoffe zu informieren.

Letztendlich wird das Miteinander von Chemie-Industrie und Bevölkerung immer ein äußerst sensibles und schwieriges Thema bleiben, das endgültig wohl nur durch die räumliche Trennung beider Bereiche (und das gilt nicht nur für HAGEDORN) zu lösen ist. Bis dahin steht die Chemie in der Verantwortung. Dies weiß man auch bei HAGEDORN.

Einen interessanten Nebenaspekt dieser Diskussionen bildet aus heutiger Sicht die Berichterstattung in den Medien. Die Unterschiede in der Berichterstattung der fünfziger und sechziger Jahre im Vergleich zu heute sind bemerkenswert. Als es am 25. November 1954 im Osnabrücker Werk brannte, berichteten die Osnabrücker Tageszeitungen knapp und sachlich über die Vorgänge, eine Panikmache war nicht zu erkennen. Eine eventuelle Gefährdung von Bevölkerung und Umwelt wurde allerdings auch nicht thematisiert. Die Berichte wirken in der Rückschau eher kritiklos und naiv. Zurückhaltung kennzeichneten auch die Schlagzeilen über die bereits erwähnten tödlichen Unfälle des Juli 1955 in Schepsdorf. Aber in einer Zeit des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die Schloten wieder zu rauchen,



Technik- und Fortschrittgläubigkeit kannten keine Grenzen, alles schien machbar und vor allem – beherrschbar. Umweltschutz? Ein Fremdwort! Ökonomie ging vor Ökologie. Man hatte sich eben arrangiert. Wer die Wettermeldungen der Tageszeitungen jener Zeit las, wurde nicht nur über Hochs und Tiefs, Hitze und Kälte, Schnee und Regen informiert, sondern auch über die Radioaktivitätsbelastung! Zeit des Kalten Krieges und der Atomversuche! Greenpeace war noch weit entfernt!

Natürlich wäre es vermessen zu sagen, absolute Sicherheit sei erreichbar. Es sei denn, die entsprechenden Produktionsstätten würden stillgelegt. Aber die Bevölkerung darf erwarten, daß jedes Unternehmen – nicht nur der Chemie-Industrie –, das mit giftigen oder umweltgefährdenden Stoffen arbeitet, einen Teil des Gewinnes in Anlagen investiert, die eine Gefahr für Mensch und Umwelt auf ein Minimum reduzieren. Für die HAGEDORN AG bedeutete das, aus jedem Zwischenfall die Konsequenzen zu ziehen und die Sicherheitsvorkehrungen zu verbessern, zumal es keine Alternative zur Standortfrage in Osnabrück gab. Weder konnte die Stadt ein Gelände zur Ansiedlung anbieten, noch war eine Verlegung aus Sicht HAGEDORNs wirtschaftlich vertretbar. Zumindest zeitweise würde HAGEDORN nicht mehr produzieren können. Die Kunden, die auf Lieferungen HAGEDORNs angewiesen sind, wären verärgert gewesen mit schweren wirtschaftlichen Nachteilen für HAGEDORN.

So wurden Umweltschutzmaßnahmen bei HAGEDORN besonders intensiv diskutiert. Schon in den Jahren von 1986 – 1990 gab das Unternehmen knapp 23 Mio. DM für Umweltschutz und Brandschutzmaßnahmen aus, um den klassischen Herstellungsprozeß der Nitrocellulose umweltgerecht zu gestalten. Den Hauptanteil machten dabei Investitionen in Anlagen zur Säure-Rückgewinnung (5,7 Mio. DM), zur Abwasser-Neutralisation (2,5 Mio. DM), Nitrierung (1,2 Mio. DM), Biologie (1,8 Mio. DM), Säuretanklager (2,4 Mio. DM), Alkohol-Lager (3,9 Mio. DM) sowie die entsprechenden Gebäude aus. Der Verbrauch von Salpeter- und Schwefelsäure konnte schrittweise auf 50 %, der von Wasser auf knapp 53 % reduziert werden. Dampf- und Stromverbrauch sanken trotz zusätzlicher Anlagen auf 90 % bzw. 70 %.

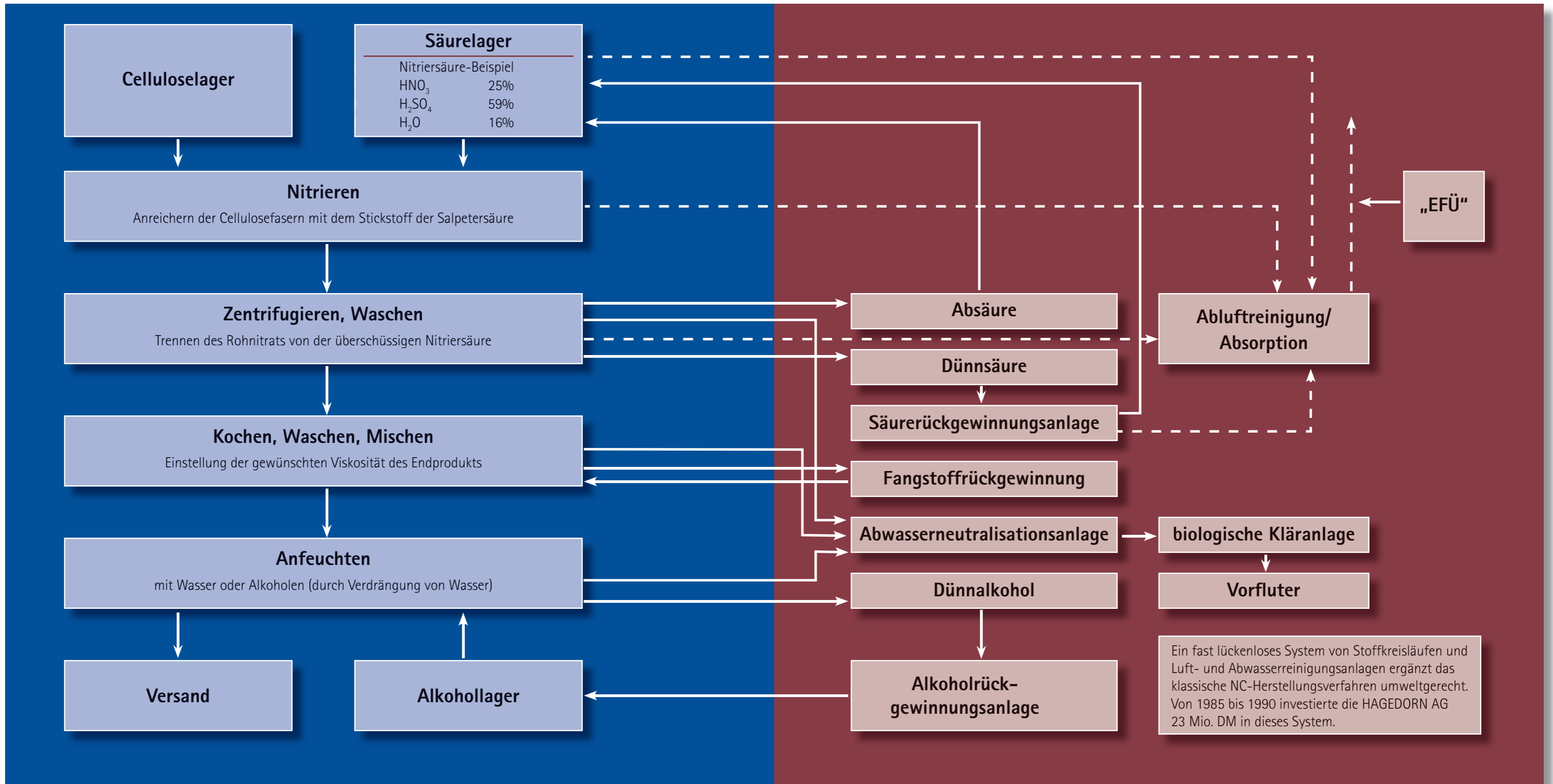
In den offenen Absetzbecken lagerten sich früher Produktionsschwemmstoffe ab, die u.a. auch feinteilige Nitrocellulose enthielten. Durch den Einsatz von Fanggefäßen läßt sich diese Nitrocellulose als sogenannte Fangwolle bereits nach dem Nitrierprozeß in reiner Form abtrennen und als saubere, verkaufsfähige Ware auf den Markt bringen. Unter dem Stichwort „responsible care“ stehen der Kreislaufgedanke und sparsamer Umgang mit Ressourcen im Zentrum der Produktion – auch bei der Fertigung der Kunststoffhalbezeuge. Eigene Produktionsreste wurden seit jeher wieder dem Herstellungsprozeß zugeführt. Heute werden in zunehmendem Maße jedoch auch Kunden-Reststoffe von HAGEDORN angenommen und zu neuen Produkten verarbeitet.

Bei der Neutralisation des Produktionsabwassers fallen täglich bis zu 20 Tonnen Gips an, die früher auf einer Bauschuttdeponie abgelagert wurden. Seit Mitte 1996 wird der Gipsschlamm in der Landwirtschaft als Bodenverbesserer eingesetzt, der bis zu 20 % höhere Ernteerträge bringt und den Einsatz von Dünger reduziert. Für die biologische Kläranlage HAGEDORNs ist der Zusatz von Alkohol erforderlich. Heute wird etwa ein Drittel der benötigten Menge (120 Liter pro Stunde) von anderen Unternehmen bezogen, die auf diese Weise ihre Reststoffe verwerten können.

Auch Mehrwegverpackungen wurden schon immer bei HAGEDORN eingesetzt. Ein fast lückenloses System der Stoff-Kreisläufe und Luft- und Abwasserreinigungsanlagen ergänzt damit das traditionelle Produktionsverfahren. Hinzu kommen Kontrollsysteme zur Emissionsüberwachung. HAGEDORN gehört zu den fünf Unternehmen, die sich freiwillig 1988 am Modellversuch des Niedersächsischen Umweltministeriums zur elektronischen Emissionsfernüberwachung (EFÜ) beteiligt haben. Seitdem werden die Stickoxidemissionen von HAGEDORN automatisch und kontinuierlich gemessen und permanent dem Gewerbeaufsichtsamt Osnabrück übermittelt. Seit 1988 haben Vertreter zahlreicher Nitrocellulose-Produzenten, Chemie-Betriebe und staatliche Stellen aus Ägypten, China, Rußland, Taiwan, Japan, Südkorea, Tschechien, Mexiko, Venezuela, Polen und Frankreich die Anlagen in Lingen-Schepsdorf besichtigt und sich über die Umwelt- und Sicherheitsstandards informiert.

TRADITIONELLER NC-HERSTELLUNGSPROZESS

RÜCKGEWINNUNGS-, REINIGUNGS- UND KONTROLLPROZESSE



Auch in den folgenden Jahren wurde in den Umweltschutz weiter investiert und in Osnabrück ein speziell entwickeltes Abluftfassungs- und Reinigungssystem in Betrieb genommen. Die Einführung neuartiger Walzanlagen erlaubte eine schnellere Verarbeitung der Pigmentpräparationen. Neben der Einsparung eines aufwendigen Arbeitsschrittes gelang damit auch die Herstellung staubfreier Produkte – eine aus Gründen der Sicherheit und Anlagensauberkeit wichtige Anforderung. Ausgelöst durch neue Bewertungskriterien in Arbeitssicherheit und Umweltschutz konnten bisher für die Produktion unverzichtbar gehaltene Lösungsmittel durch Rezepturumstellungen eliminiert werden. Deren Anzahl wurde dadurch nahezu halbiert.

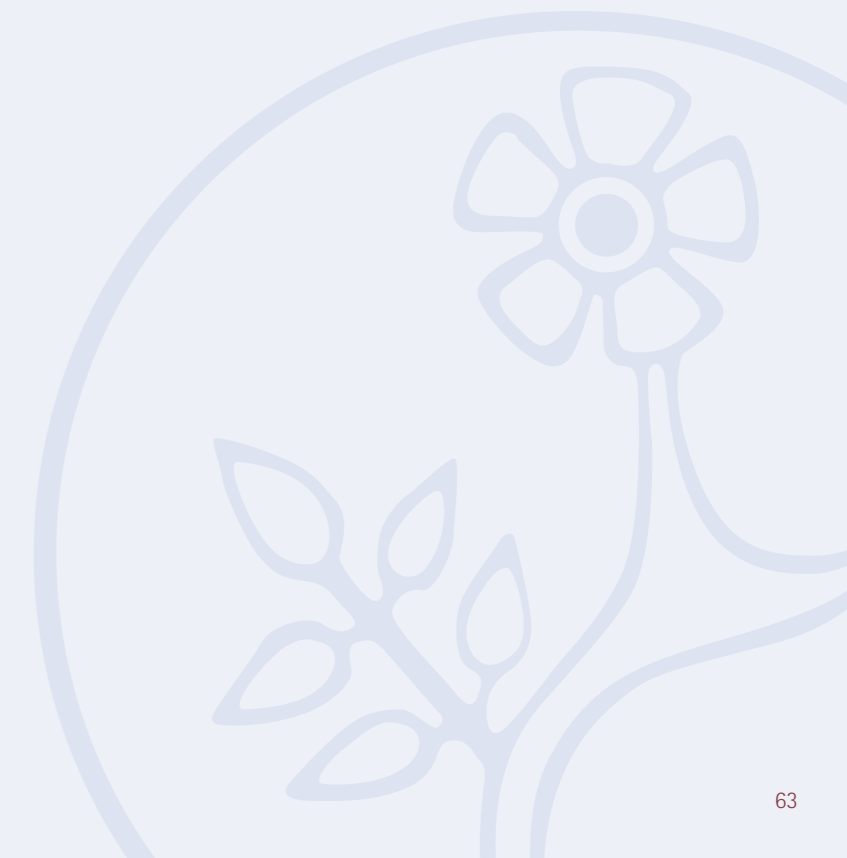
Im Hinblick auf die Schonung wertvoller Ressourcen, aber auch zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wurden in der Produktion von Kunststoffhalbzeugen zunehmend Regenerate eingesetzt. Dem gleichen Zweck diente die sofortige Rückführung von Schnittabfällen in die laufende Produktion, ermöglicht durch die Installation von parallel arbeitenden Hackmühlen. Angesichts des steigenden Ölpreises gewinnen diese Maßnahmen nachhaltig an Bedeutung.

TENDENZ: VERSCHÄRFTER WETTBEWERB

Durch die Öffnung der Ostgrenzen lagen für HAGEDORN seit 1990 neue Wettbewerber, insbesondere in der Nitrocellulose-Chemie, urplötzlich vor der Haustür: im eigenen Land in Sachsen, im europäischen Ausland in Tschechien und Ungarn. Im Osten belaufen sich die Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe nur auf ein Zehntel bis Zwanzigstel der Kosten in Deutschland. Durch diesen enormen Kostendruck sahen sich viele Unternehmen genötigt, sich auf ihre Kernkompetenzen zu besinnen oder ihre Produktionen in die neuen Märkte zu verlegen. Auf der Nachfragerseite findet gleichzeitig ein Konzentrationsprozeß auf wenige, international agierende Konzerne statt, die z.T. ihre Nitrocellulose-Verarbeitung in anderen europäischen Ländern wie Italien oder Frankreich zusammenfassen.

Auf der Anbieterseite ist seit Jahren ein Ausleseprozeß festzustellen: 1992 beendete der italienische Hersteller *SIPE NOBEL* die Produktion von Nitrocellulose, auf der anderen Seite ging die *SNPE*-Tochter *Bergerac NC* (Frankreich/Italien) 1996 ein Joint Venture mit der taiwanesischen *TNC*-Gruppe ein, das über zwei Nitrocellulose-Werke in China verfügt, im Mai 1997 stellte der spanische Hersteller *Union Española de Explosivos (UEE)* seine Produktion von technischer Nitrocellulose ein. 1999 verlagerte die *WASAG Nitrochemie*, Aschau, ihre Schießwollproduktion in die Schweiz; die Produktion von industrieller Nitrocellulose wurde ganz eingestellt. Im Jahr 2003 beendete der japanische Hersteller *ASAHI* die Produktion. 2004 folgten schließlich die ungarische *Nitrokemia* und die amerikanische Firma *Green Tree*. Damit gab es in den USA keine nationalen Hersteller industrieller Nitrocellulose mehr. Den Großteil des Weltmarktbedarfs von 213.000 Jahrestonnen teilten sich 2004 noch 15 Hersteller. Und HAGEDORN ist einer der führenden in Bezug auf Qualität und Verfahrenstechnik.

Gleichzeitig verringert sich auch die Zahl der potenziellen Kunden, da mittlerweile immer mehr Druckfarbenhersteller global agieren und auf diese Weise die Konzentration



auf wenige Abnehmer verstärken. Die noch verbliebenen Nitrocellulose-Produzenten erhöhen andererseits ihre Kapazitäten.

Auch der Umweltschutz trägt zur Verschärfung des Wettbewerbs bei. Der starke Anteil von Nitrocellulose-Systemen an Holzlacken von zur Zeit ca. 40 % in Europa könnte wegen der VOC (=volatile organic compounds)-Richtlinie der EU ab 2007 stark sinken. Diese auch Lösemittel-Richtlinie genannte Verordnung soll die Lösemittlemissionen, die zum Entstehen des bodennahen, schädlichen Ozons beitragen, europaweit spürbar reduzieren. Bereits seit Jahrzehnten schon geht der Trend weg von lösemittelhaltigen Systemen, und dies wird sich auch in den nächsten Jahren weiter verstärken. D.h. in Europa und im NAFTA (=North American Free Trade Agreement)-Raum (Kanada, USA, Mexiko) wird der Bedarf aufgrund der erhöhten Umweltauflagen stagnieren, während in Asien dagegen weiterhin hohe Zuwachsraten zu erwarten sind. Insbesondere die bisherigen Lacksysteme geraten dabei u.a. durch die Einwirkung von Umwelt- und Chemikalienpolitik auf die chemische Industrie unter Druck. Was unter Umweltschutz- und gesundheitlichen Aspekten gesehen sicherlich sinnvoll ist, der Chemie-Industrie aber erhebliche Probleme bereitet.

Zusätzlich soll bis zum Jahr 2007 dann die EU-Richtlinie über Umwelthaftung in nationales Recht umgesetzt werden. Danach wird eine verschuldensunabhängige Umwelthaftung nach dem Verursacherprinzip eingeführt, so daß ein Chemie-Unternehmen selbst bei Erfüllung sämtlicher Schutznormen haften muß. Dabei wird es wegen fehlender Erfahrungswerte einerseits und Vorbehalten der chemischen Industrie andererseits erhebliche Unwägbarkeiten bezüglich Schadensdefinition, -feststellung und Haftungsumfang geben. Diese Richtlinie hat Auswirkungen auf Standortentscheidungen und fördert risikobegrenzende unternehmensrechtliche Konstruktionen. So war sie u.a. auch für HAGEDORN ein Grund, zum 1. Januar 2005 Nitrocellulose-Produktion und -Vertrieb in die HAGEDORN-NC GmbH einzubringen, das dafür erforderliche Anlagevermögen aber bei der HAGEDORN AG zu belassen.

Seit Oktober 2003 ist die EU-Verordnung über Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe (REACH) in Vorbereitung, die umfangreiche und teure Registrier- und Prüfverfahren u.a. für ca. 30.000 Altstoffe vorsieht, deren Produktions- oder Importmenge über einer Tonne pro Jahr liegt. HAGEDORN ist zwar weder als Nitrocellulose-Produzent noch als Kunststoffverarbeiter direkt von dieser Richtlinie betroffen, wohl aber indirekt als Verarbeiter solcher Stoffe, insbesondere über die Nitrocellulose-Kunden, die alle Weiterverarbeiter und Formulierer sind. Wegen zu hoher Registrierkosten wird es viele Spezialchemikalien nicht mehr geben. Es werden aufwendige Rezeptumstellungen erforderlich. Die Kunden werden kleinvolumige Nischenprodukte nicht mehr herstellen. Es wird Wettbewerbsnachteile für unsere europäischen Druckfarben- und Lackkunden geben, die nur noch REACH-geprüfte Rohstoffe einsetzen dürfen, während die außereuropäische Konkurrenz auch billigere und sogar schädliche Stoffe rezeptieren kann. Im Zweifel wird dann vom Konsumenten der billigere Importlack gekauft. HAGEDORN mit Absatzschwerpunkt in Europa wird diese Auswirkung von REACH stärker spüren als die großen europäischen Nitrocellulose-Produzenten.

Während nicht zuletzt wegen der Umweltauflagen für die VOC-Richtlinie die Nachfrage nach industrieller Nitrocellulose in Europa und dem NAFTA-Raum stagniert, wächst sie jährlich mit zweistelligen Zuwachsraten in Mittel- und Fernost. Insbesondere die Öffnung des chinesischen Marktes hat die Weltwirtschaft stimuliert und einen Globalisierungsprozeß ausgelöst. Die großen Vorteile von Nitrocellulose als Bindemittel für Druckfarben und Lacke setzen sich dort noch ungehindert durch. Es sind dies u.a.:

- schnelle Trocknung,
- geringe Restemissionen des ausgehärteten Überzugfilms,
- leichte Verarbeitbarkeit und Handhabung,
- gutes Preis-Leistungs-Verhältnis,
- insbesondere aber die Herstellung aus nachwachsenden Rohstoffen.

Dies führt zu einem entsprechend harten Verdrängungswettbewerb in Europa und im NAFTA-Raum und zur Kooperation europäischer Nitrocellulose-Hersteller mit asiatischen Produzenten, so daß mit der baldigen Konkurrenz euro-asiatischer Wettbewerber zu rechnen ist. Durch diesen Verdrängungswettbewerb verliert die industrielle Nitrocellulose zunehmend den Charakter einer Spezialchemikalie und wird zum einfachen Rohstoff, bei dem sich die Marktführer auf ein preis- und kostenorientiertes Kernsortiment konzentrieren.

Im Markt der Kunststoffhalbzeuge gibt es keine dominierenden Großunternehmen auf Kunden- oder Herstellerseite, wohl aber Lieferantenoligopole, denen es leicht fällt, eigene Erhöhungen der Vorkosten weiterzugeben. Durch die seit der Jahrtausendwende stark wachsenden Volkswirtschaften Chinas und Indiens werden die Rohstoffe in Europa knapper und Vorprodukte wie Styrol oder Benzol dorthin umgeleitet. Rapide gestiegene Rohölpreise verteuern Kunststoffgranulate, Energie und Transport. Die ölpreisgetriebenen Preisänderungswellen bei Kunststoffgranulaten kommen in immer kürzeren und heftigeren Zyklen.

Der PAB-Gruppe gelingt es, sich weitgehend den negativen Folgen dieser Entwicklungen zu entziehen. Sie hat frühzeitig und konsequent die Abhängigkeit von Ölpreis und Lieferantenoligopolen reduziert, indem sie den Einsatz von Regenerat optimiert und zur Absicherung der Beschaffung von Regenerat in ausreichender Menge und guter Qualität Anfang 2003 die *Redisol B.V.* gegründet hat.

Globale Turbulenzen

Die letzten Jahre sind in wirtschaftlicher Hinsicht durch globale Turbulenzen gekennzeichnet, deren Ende noch nicht absehbar ist. Im Nitrocellulose-Markt beschleunigt sich der Konzentrationsprozeß auf der Kundenseite HAGEDORNs enorm und nimmt fast dramatische Formen an. Multinationale Konsumgüterkonzerne fordern weltweit einheitliche Verpackungsfarben und zwingen damit die

Druckfarbenhersteller zum Aufbau globaler Strukturen. So entsteht innerhalb eines Jahres zwischen September 2004 und September 2005 unter der Regie des (niederländischen) Finanzinvestors *CVC Capital Partners* der zweitgrößte Druckfarbenhersteller der Welt mit einem Umsatz von 2,1 Mrd. €, 8.000 Mitarbeitern und 160 Werken in 35 Ländern.

September 2004

Die Ludwigshafener *BASF* verkauft ihre Druckfarbensparte an *CVC Capital Partners*, die schon in Besitz des skandinavischen Druckfarbenherstellers *ANI* sind, einer ehemaligen *AKZO*-Tochter. Das vereinigte Unternehmen erhält den Namen *Xsys Print solutions*.

Juli 2005

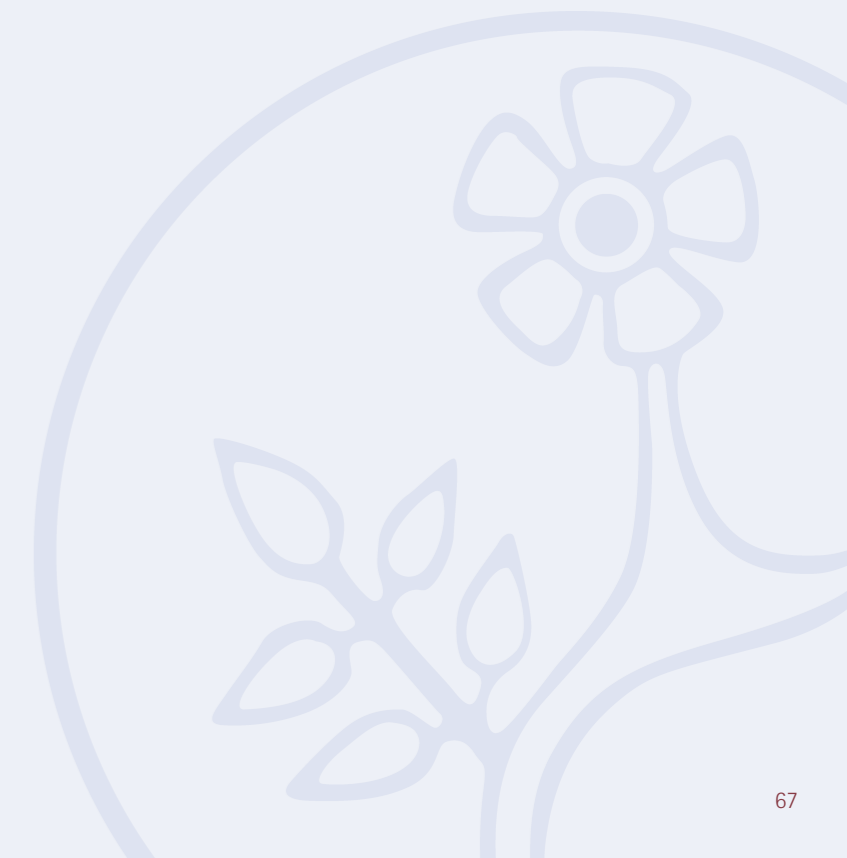
Unter der Regie von *CVC* wird die *Xsys* mit dem amerikanischen Druckfarbenhersteller *Flint Ink* zusammengeführt, die sich 2003 an dem großen deutschen Hersteller *Gebr. Schmidt* beteiligt hatten.

September 2005

Das Kartellamt genehmigt diesen Unternehmenszusammenschluß.

Wie haben sich nun die drei wichtigsten Wettbewerber von HAGEDORN den sich verändernden Rahmenbedingungen angepaßt?

Die *Wolff-Walrode AG* wird 2003 vom *Bayer*-Konzern in mehrere operativ tätige GmbH & Co. KGs aufgesplittet. Anstelle einer Produktionsverlagerung an kostengünstigere Standorte baut der *Bayer*-Konzern zunächst auf eine leistungsfähige „straffe“ Produktion in Deutschland mit der Kernkompetenz Cellulosechemie. Als Finanzierungsbeitrag für den Erwerb der *Schering AG* stellt *Bayer* das Unternehmen schließlich im März 2006 zum Verkauf; Cellulosechemie gehört nicht mehr zu den Kernkompetenzen des *Bayer*-Konzerns. Der Weltmarktführer, die französische *Bergerac NC (BNC)*, eine Tochter des Staatsunternehmens *SNPE*, setzt seinen Expansionskurs fort. Die Expansion auf dem asiatischen Markt geht ungebremst weiter. 1999 übernimmt die *BNC* über ihr Joint Venture mit *TNC* die Nitrocellulose-Aktivitäten



der südkoreanischen *Daesang*-Gruppe. In diesem Zusammenhang bezeichnet sich *BNC* als Weltmarktführer für Nitrocellulose und deren Derivate für Anwendungen in der Druckfarbenindustrie. Der dritte wichtige Wettbewerber ist die aus der *ICI* hervorgegangene *Nobel Enterprises* im Besitz des japanischen Finanzinvestors *Inabata Et Co.* 2005 gab *Inabata* den Bau einer Nitrocellulose-Fabrik in Thailand gemeinsam mit dem thailändischen Hersteller *NCI* bekannt.

UNABHÄNGIG, FLEXIBEL, LEISTUNGSSTARK

Das ist das Umfeld, in dem sich die HAGEDORN-Gruppe als kleinerer, im wesentlichen auf Europa ausgerichteter mittelständischer Hersteller bewegt. Zu den Stärken der Gruppe zählen

- die Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit eines konzernfreien, familienbezogenen Mittelständlers,
- die Unabhängigkeit von Lieferanten und Fremdkapitalgebern durch eine solide Eigenkapitalausstattung,
- die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität eines Mittelständlers und
- die Leistungsfähigkeit in Entwicklung und Produktion.

Gegen global agierende Wettbewerber, gegen preis- und kostenorientierte Commodity-Hersteller muß sich die HAGEDORN-Gruppe durch Spezialisierung auf kundenorientierte Produktlösungen profilieren. Die Kernkompetenzen sind definiert und werden weiter entwickelt.

Die HAGEDORN-NC GmbH ist weltweit der einzige NC-Hersteller mit einer Weiterverarbeitung zu plastifizierter und plastifizierter und pigmentierter Nitrocellulose. Daraus resultiert ein breites und tiefes Sortiment, ein Sortiment, mit dem sich die HAGEDORN-NC GmbH als Specialty-Chemical-Anbieter profilieren kann. Die zweite Kernkompetenz hat sich

aus der Herstellung von Pigmentpräparationen entwickelt, indem vorhandenes Dispergier-Know-how verbessert und verfeinert wurde. Heute verfügt die HAGEDORN-NC GmbH über spezielle Dispergiertechniken von außerordentlicher Leistungsfähigkeit. Sie bieten die Chance, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Eine Kernkompetenz in der Kunststoffverarbeitung liegt im „Regenerat-upgrading“, d.h. in der Fähigkeit, aus Fertigerzeugnisresten hochwertiges Regenerat herzustellen, das qualitativ gleichwertig mit neu produziertem Granulat ist. Eine weitere Kernkompetenz liegt im Folien- und Plattengeschäft in der Kundennähe, die zu immer neuen maßgeschneiderten Nischenprodukten führt.

Die Fähigkeit zur Entwicklung dieser Produkte, die Fähigkeit zur Weiterentwicklung von Verfahren nimmt an Bedeutung zu. Das setzt qualifizierte und engagierte Mitarbeiter voraus. So fußt der Erfolg der *PAB*-Gruppe auf einer besonders offenen Unternehmenskultur, in der statt erreichtem Status die Problemlösungskompetenz des Mitarbeiters zählt. Das Mitte 2000 für die deutschen Standorte etablierte Vorschlagswesen führt insbesondere am Standort Lingen Jahr für Jahr zu Einsparungen und Verbesserungen. Von den Mitarbeitern ab 2003 entwickelte Produkte und Verfahren versprechen eine gute Zukunft.

Noch nie hatte HAGEDORN in einem Jahr so viel Neues zu bieten wie 2006: Nach entsprechenden Investitionen wurde ab Sommer 2006 neben der angefeuchteten Nitrocellulose in herkömmlicher, wolleähnlicher Lieferform eine kompaktierte Nitrocellulose in Granulatform angeboten. Das hohe Schüttgewicht des Granulates reduziert das Transport- und Lagervolumen erheblich. HAGEDORN-NC-Granulat ist staubarm, rieselfähig und gut dosierbar. Dadurch wird die Zeit für das Füllen des Ansatzbehälters deutlich verringert. Ein spezielles HAGEDORN-Herstellungsverfahren schont die Nitrocellulose-Faser. Durch die sanfte Kompaktierung ist HAGEDORN-NC-Granulat sehr gut löslich und ergibt transparente Lösungen.



Volumenunterschiede bei gleicher Produktmenge (jeweils 50g) für die unterschiedlichen Lieferformen von Nitrocellulose



Hacorit-Produktmuster

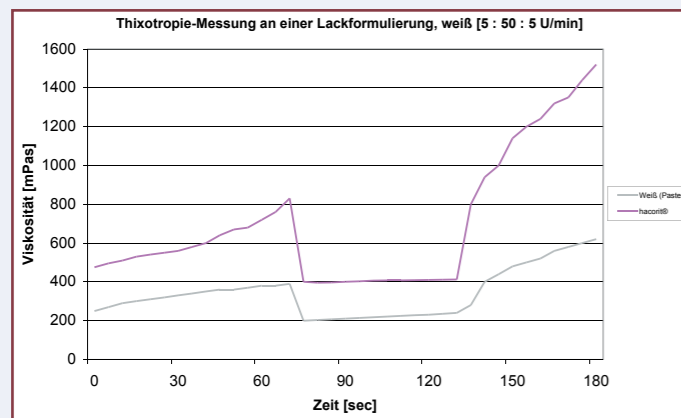


Diagramm einer Thixotropie-Messung

Die bereits kompaktierten farblosen NC-Chips konnten ebenfalls durch ein neues Herstellungsverfahren noch weiter verdichtet werden. Mit Weichmachern plastifizierte Nitrocellulose in der neuen Granulatform bietet die gleichen Vorteile wie das angefeuchtete NC-Granulat bei noch höherem Schüttgewicht mit entsprechender Reduzierung von Lager- und Transportvolumen.

Mit diesen Produkten festigt die HAGEDORN-NC GmbH ihre Stellung in der Spitzengruppe der Nitrocellulose-Hersteller weltweit.

Mit einem neuartigen anorganischen rheologischen Additiv aus Hectorit und Nitrocellulose verband HAGEDORN seine Kern-Kompetenzen in Nitrocellulose-Veredelung und Hochleistungsdispersierverfahren. Durch ein spezielles HAGEDORN-Verfahren wird eine bisher unerreichte Kombination von sehr hoher Viskosität und optimalem Fließverhalten in einem Festkörperkonzentrat vereint. Anfang 2006 wurde das Produkt unter dem Markennamen Hacorit am Markt eingeführt. Es wird zunächst an Nagellackhersteller, später an Sprühlack- und andere Lack- und Farbhersteller verkauft. Mit diesem Produkt erschloß sich HAGEDORN ein völlig neues Feld der Nitrocellulose-Veredelung.

Das HAGEDORN-Dispergier-Know-how brachte auch einen neuen Arbeitsbereich ohne jede Verbindung zur Nitrocellulose. Ende 2005 wurde mit der Firma *Zschimmer & Schwarz GmbH & Co. KG* ein Kooperationsvertrag über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet von PIM-Feedstocks (Powder-Injection-Moulding) abgeschlossen. Ab Februar 2006 liefert HAGEDORN exklusiv keramische oder metallische Massen an Spritzgußbetriebe, die nicht selbst diese Feedstocks herstellen können. Basis dieser verarbeitungsfertigen, homogenen Mischungen ist ein innovatives, von der *Zschimmer & Schwarz* hergestelltes, wasserlösliches Bindemittel. Diese Massen können auf Standardspritzgußmaschinen verarbeitet und mit Wasser entbindert werden.

Auch in der Kunststoffverarbeitung brachten neue Produkte neue Chancen. In den Niederlanden begann der Ausbau der Produktion von PET-Folien und im neuen belgischen Werk der Aufbau einer Polypropylenfolienproduktion. Kunststoffplatten aus transparentem ABS finden ihren Markt für medizintechnische Produkte. Mit der ASA/PMMA-Folie für die Dachhaut des Smart fand erstmals eine extrudierte Kunststoffplatte Anwendung im Außenbereich des Kfz-Karosseriebaus, und HAGEDORN ging voran.

2006: AUFBRUCHSTIMMUNG

Einhundert Jahre HAGEDORN AG. Einhundert Jahre Produktvielfalt und wirtschaftliches Denken und Handeln in einem oftmals schwierigen historischen Umfeld mit zwei Weltkriegen und deren verheerenden Folgen. Einhundert Jahre auch personelle Kontinuität und Stabilität auf der Vorstandsebene, vertreten durch die Familie Meyer.

Viele Unternehmen, die im Jahr 1906 zu HAGEDORNs Geschäftspartnern oder Konkurrenten zählten, mußten im Laufe der Jahre und Jahrzehnte aus unterschiedlichen Gründen aufgeben, darunter große und bekannte Namen.

Ein Jubiläum bedeutet natürlich in erster Linie einen Rückblick in die Vergangenheit, aber mindestens ebenso wichtig ist der Blick in die Zukunft. Und die hat HAGEDORN in den vergangenen Jahren gut vorbereitet. Es wird viel Neues geben: Vor allen Dingen insofern auch einen Bruch mit der Tradition, als im Frühjahr 2006 nach jahrelangen Diskussionen und Verhandlungen mit den Städten Osnabrück und Lingen endlich auch Bewegung in die Standortfrage kam. Unter der Voraussetzung, daß Städtebaufördermittel bereitgestellt werden, soll die Produktion in den nächsten Jahren in Lingen zusammengefaßt werden, während die Verwaltung am angestammten Platz an der Lotter Straße in Osnabrück bleibt.



Plastirol - Folien- und Produktmuster



Hagedorn Plastin: Anwendungsbeispiele



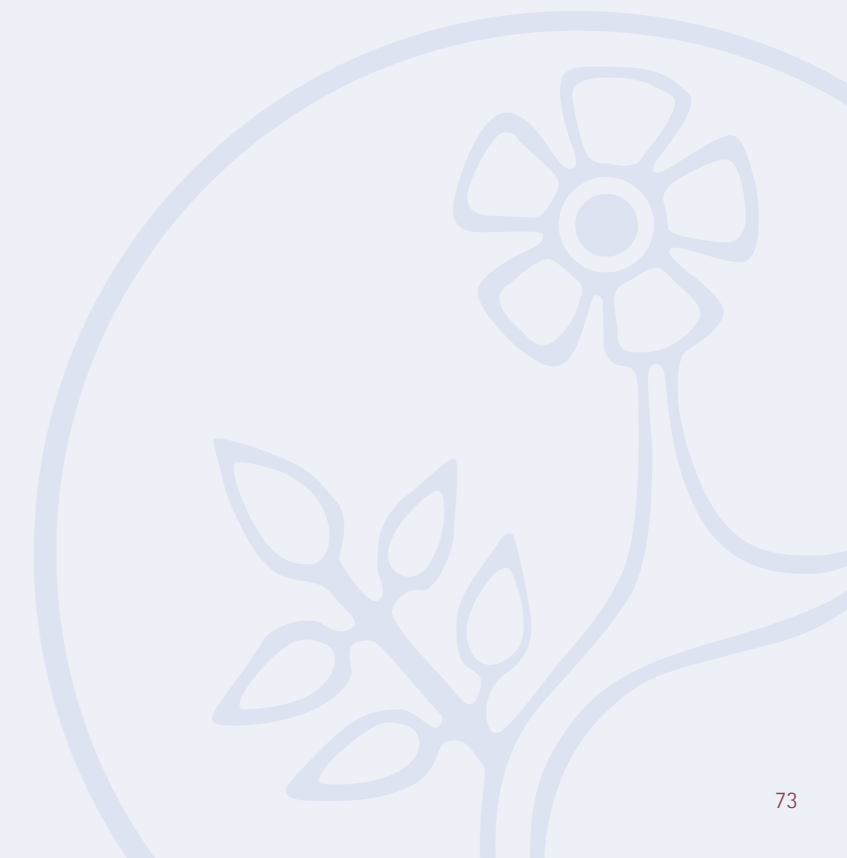
Treppenhaus

Erfolgreich wirtschaften heißt für HAGEDORN immer wieder: sich in einem schwierigen Umfeld mit mächtiger Konkurrenz gut zu behaupten. Heute wie vor einhundert Jahren. Fast jeder Endverbraucher in Deutschland dürfte Produkte benutzen oder zumindest in den Händen gehalten haben, deren Herstellung ohne das Know-how der HAGEDORN AG nicht möglich gewesen wäre. Die Groß- oder Urgroßeltern haben vielleicht Fahrradgriffe von HAGEDORN in den Händen gehalten, die Eltern mit HAGEDORN-Bällen Tischtennis gespielt, die Generation des Jahres 2006 arbeitet an PCs, deren Kunststoffschalen vielleicht ebenfalls aus Halbzeugen von HAGEDORN hergestellt worden sind. Die einzigartige Farbenvielfalt der Verpackungen im Supermarkt wäre ohne die Pigmentpräparationen ebenfalls kaum denkbar, sehr gut möglich, daß wir auch hier wieder auf das Know-how von HAGEDORN treffen.

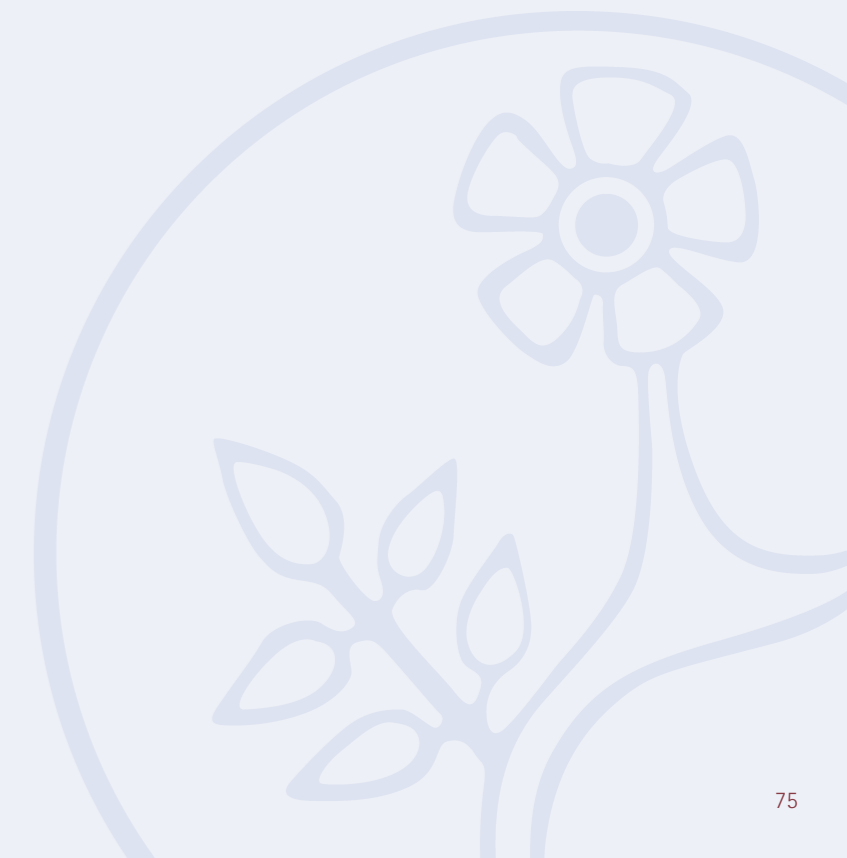
So manches ist Geschichte geworden bei HAGEDORN. Geschichte, die aber nicht vergessen werden darf und soll. Viele Erinnerungen liegen im Archiv des Unternehmens, Erinnerungen, die bei vielen Menschen der älteren Generation noch Aha-Erlebnisse auslösen: die wunderschönen Celluloid-Puppen, darunter das unnachahmliche „Mädchen mit blauen Schleifen“, bunte Teigschaber, Celluloid-Plättchen, Firmenkataloge aus dem frühen 20. Jahrhundert, Tischtennisbälle. All das Gegenstände, die nicht nur die Geschichte und Entwicklung einer Kunststoff-Firma und eines Kunststoffs festhalten, sondern darüber hinaus auch noch wichtige kulturgeschichtliche Einblicke geben und uns ein wenig vom Denken und Fühlen der Menschen jener Zeit vermitteln. Die HAGEDORN AG zählt, nehmen wir ihre Rechtsvorläufer hinzu, zu den ältesten noch existierenden Kunststoffverarbeitern Deutschlands. Dicht beieinander finden wir hier Moderne und Tradition. Verpflichtung und Chance sind eng miteinander verbunden. Wir können noch einiges erwarten.

ZEITTAFEL

- 1849 Anton Hagedorn geboren (15.2.)
- 1870 John Wesley Hyatt meldet ein Patent auf Celluloid an.
- 1872 Paul Meyer geboren (19.9.)
- 1897 Umwandlung der A. Hagedorn & Co. in eine oHG
- 1906 Umwandlung in eine Aktiengesellschaft
- 1908 F.A. Paul Meyer geboren (19.1.)
- 1908 Baubeginn des Zweigwerkes in Lingen
- 1910 Beginn der Nitrocellulose-Herstellung in Lingen
- 1926 Anton Hagedorn gestorben (26.2.)
- 1937 Paul Meyer gestorben, sein Sohn F.A. Paul Meyer wird Vorstandsvorsitzender der A. HAGEDORN & Co. AG.
- 1941 F.A. Paul Meyer wird zur Marine einberufen.
- 1942 Ein Fliegerangriff in der Nacht vom 9. auf den 10. August richtet erhebliche Bombenschäden im Werk Osnabrück an.
- 1942 Paul Gerhard Meyer geboren (15.12.)
- 1950 Beginn der Produktion von OSSTYROL®-Kunststoffplatten
- 1951 Beginn der Produktion von HACOLOR®-Pigmentpräparationen
- 1952 Beginn der Produktion von plastifizierter Nitrocellulose



- 1957** HAGEDORN übernimmt den Hauptteil der Konkursmasse der *Hannoveraner Franz Krebs GmbH*.
- 1970** HAGEDORN erwirbt die Glashütte Ibbenbüren, die Mitte der 1970er Jahre stillgelegt wird.
- 1970** Gründung der HAGEDORN-PLASTIC GmbH
- 1971** im Januar Eintritt von Paul Gerhard Meyer und im April von Heinrich Pohl in die Gesellschaft
- 1972** Dezember: F.A. Paul Meyer scheidet aus dem Vorstand der HAGEDORN AG aus und wird Aufsichtsratsvorsitzender.
- 1973** Januar: Paul Gerhard Meyer und Heinrich Pohl werden zu Vorstandsmitgliedern bestellt.
- 1973** Aufgabe der Rohcelluloidproduktion
- 1975** Heinrich Pohl Vorstandsvorsitzender (bis 1989)
- 1979** F.A. Paul Meyer gestorben (20.2.)
- 1983** Auflösung der *Franz Krebs GmbH*
- 1983** Änderung des Firmennamens in HAGEDORN AG und Umstellung des Wirtschaftsjahres auf das Kalenderjahr
- 1989** Einstellung der Tischtennisballproduktion
- 1990** Dirk Brauch, seit dem 1.7.1989 als Vorstandsmitglied bei der HAGEDORN AG, wird Vorstandssprecher der HAGEDORN AG. Heinrich Pohl scheidet aus dem Vorstand aus und übernimmt den Aufsichtsratsvorsitz von Günther Heinemann.
- 1993** Einstellung der Bingoballproduktion
- 1993** Heinrich Pohl gestorben (8.12.), neuer Aufsichtsratsvorsitzender wird Frank Otto Meyer.
- 1995** Beginn des Ausbaus der HAGEDORN-Gruppe durch Erwerb einer 34%igen Beteiligung an der *Podt Alplain Beheer B.V.*, Sliedrecht, NL
- 1995** Ein Großbrand in der Nacht vom 13. auf den 14. August im Werk Lingen-Schepsdorf vernichtet fast sämtliche Lagergebäude und Vorräte.
- 1996** zweites Großfeuer im Werk Lingen-Schepsdorf (11.6.) mit vergleichbarem Schadensvolumen
- 1996** Erwerb der *THEPLA*-Gruppe, ein Kunststoffplattenextruder mit Sitz in Jülich
- 1997** Aufstockung der Minderheitsbeteiligung an der *Podt Alplain Beheer B.V.* auf 100 %
- 1998** Brand in Lingen-Schepsdorf (6.5.)
- 1998** Übernahme der *Hostaglas*-Aktivitäten des *Hoechst*-Konzerns (1.12.)
- 2000** Fusion der HAGEDORN-PLASTIC GmbH mit der *THEPLA Thermoplastic GmbH* (1.1.)
- 2003** Gründung der *Redisol B.V.* (1.1.)
- 2004** Am 5. April ist die freiwillige Liquidierung von *Hostaglas* beendet.
- seit 2005** Die HAGEDORN AG fungiert als reine Holding und Besitzgesellschaft (1.1.).
- 2005** Die *Plastirol Belgium bvba* nimmt mit Jahresbeginn ihren Geschäftsbetrieb auf.



Impressum

Herausgeber: Hagedorn AG, Osnabrück

Text: Dr. Rainer Hehemann, Osnabrück

Fotos: Archiv der Hagedorn AG

Layout: BLOND Werbeagentur, Rheine

Druck: A. Staperfeld, Osnabrück

HAGEDORN

AKTIENGESELLSCHAFT

Lotter Straße 95/96

D-49078 Osnabrück

Tel.: +49 (0) 541 - 9 40 44-0

Fax: +49 (0) 541 - 9 40 44-43

E-Mail: hagedorn@hagedorn.de

www.hagedorn.de