

Die Zementfabrik Holderbank

(Exkursionsbericht des Vereins Schweizerischer Geographielehrer)

Die alle zwei Jahre in Baden stattfindende Jahresversammlung des Schweizerischen Gymnasiallehrervereins gibt dem Fachverband der Geographielehrer Gelegenheit, jeweils im Rahmen von Halbtagesexkursionen bedeutende Industriebetriebe im Ballungsraum Baden zu besuchen (1970: Industrie und Siedlungsplanung Birrfeld, 1972: Energiewirtschaft und Umweltschutz - Atomkraftwerk Beznau). In diesem Jahr galt der Besuch der Zementfabrik Holderbank. Die rund 50 Teilnehmer wurden zunächst im Empfangsgebäude der "Holderbank-Management und Beratung AG" begrüsst und anschliessend durch eine Tonbildschau ins Thema eingeführt. In Referaten wurden danach verschiedene Teilaspekte dargestellt, auf welche nachfolgend kurz eingetreten wird.

Herr Vicedirektor Dr. W. Walser orientierte über "Führungskunst und Führungswissenschaft". Am Beispiel des Führungswürfels wurde einsehbar, auf welche Weise das Problem der Führung eines Weltbetriebes rational gegliedert und in überschaubare Teilprobleme gegliedert werden kann.

Es werden Stufen, Phasen und Funktionen unterschieden. Auf der Stufe der Unternehmenspolitik werden originäre Entscheide getroffen, grundlegende Zielvorstellungen und Verhaltensnormen geschaffen sowie langfristige Ziele bestimmt. Die Unternehmungsplanung konkretisiert die unternehmungspolitischen Ziele in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele, während die Stufe der Disposition die für den Handlungsvollzug unmittelbar notwendigen Entscheide trifft.

Bei den Phasen werden für jede Stufe Ziele bestimmt, (Was wollen wir erreichen? Zielhierarchie), Mittel zugewiesen (personell, sachlich, finanziell) und Verfahren festgelegt (Regeln für den Handlungsvollzug, Verhaltensvorschriften).

Die Funktionen schliesslich umschreiben die Tätigkeiten, welche Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ausüben (Entscheiden - in Gang setzen - kontrollieren).

Die Richtlinien der Unternehmenspolitik werden in Form eines integrierten Führungskonzeptes erarbeitet, wobei neben dem leistungswirtschaftlichen und dem finanzwirtschaftlichen Teilkonzept dem sozialen Konzept ein besonderes Gewicht zukommt.

In diesen Rahmen ordnen sich auch die Arbeitswochen ein, welche die "Holderbank-Management und Beratung AG" zur Orientierung und Einführung schweizerischer Mittelschüler in Form von "Wirtschaftswochen" organisiert. In derartigen Kursen wurden 1974 insgesamt 370 Schüler von 55 Fachlehrern in einem computerisierten Unternehmungsspiel geschult. Dr. Eichenberger, Direktor der Union der Schweizerischen Zement-, Kalk- und Gipsfabrikanten, umriss die wirtschaftliche Bedeutung der schweizerischen Zementindustrie. Sie umfasst heute 16 Betriebe mit je einer Belegschaft von 10 - 200 Arbeitskräften (total 1917). 1974 wurden 5,2 Mio. t Zement (gegenüber 1973 12% weniger) im Wert von rund 500 Mio. Franken produziert. Dies entspricht preismässig etwa 2% des schweizerischen Bauvolumens (1973: 26 Mia. Franken). Davon wurden für den Strassenbau rund 0,52 Mio. t und für den Wohnbau rund 1,6 Mio. t verwendet (1973: 83'000 Wohnungen). Für das Preisgefüge sind die Energiekosten entscheidend (steigende Elektrizitätspreise, Erhöhung des Zentnerpreises für Schweröl von 8.- auf 27.- Fr.). Pro Arbeitsplatz muss mit etwa 1 Mio. Franken Investitionskosten gerechnet werden. Hohes Bauvolumen, schwierige Geländeverhältnisse und Perfektionismus liessen in den letzten Jahren den Zementverbrauch pro Kopf in der Schweiz auf über 900 kg ansteigen. (1972 und 1973). Mit einer Rückentwicklung muss in Anbetracht der veränderten Wirtschaftslage gerechnet werden.

Herr Lutz orientierte am Beispiel von Rekingen über "Planung und Realisierung einer neuen Zementfabrik in der Schweiz". Da in den letzten Jahren der Zementverbrauch gestiegen ist und zudem für den Fabrikationsprozess neuere Methoden zur Verfügung stehen, wurden Studien für einen Fabrikneubau vorangetrieben. Zunächst entstanden in generellen Studien Beurteilungsgrundlagen über Standort, Fabrikationsprozess und Markt. Daraus konnten die Investitions- und Produktionskosten abgeleitet werden. Detailstudien ermöglichten unter Berücksichtigung von Rohstoffvorkommen (Abbau für 70-100 Jahre), Verkehrslage (zu 50% Bahntrans-

PD Dr. K. Aerni, Geographisches Institut der Universität Bern, Hallerstrasse, 3000 Bern.

porte) und Investitionsklima die Wahl des Standortes.

Die Bauarbeiten gliederten sich in folgende Phasen:

- Sicherung des Rohmaterials und Landerwerb, Abbau- und Rekultivierungskonzept (Zusammenarbeit mit Geologen und Botanikern)
- technisches Projektkonzept mit Angaben über Gewässerschutz, Emmissionen, Lärm und Immissionen. Zur Reduktion des Lärms werden alle Maschinen eingekapselt, wodurch Be- und Entlüftungen notwendig werden. Die zugehörigen Ventilatoren müssen ebenfalls isoliert werden.
- Verfassen des Vorprojektes (Maschinen und Produktion)
- bereinigtes Projekt
- Bau

Der Zeitbedarf für Planung und Bau betrug je etwa 2 Jahre. Die neue Fabrik Rekingen wird jährlich etwa 700 000t Zement produzieren und rund 80 Arbeitskräfte beschäftigen.

Herr E. Strahm bezeichnete in seinem Referat über "Umweltschutzmassnahmen in der Zementindustrie" die Zementherstellung als Produktion von "Nutzstaub", der seinen Nutzen jedoch dort verliere, wo er unerwünscht sei. Durch die Steigerung der Zementproduktion in der Schweiz von rund 1 Mio. t im Jahre 1952 auf 5,2 Mio. t im Jahre 1973 entstanden früh Belästigungen, zu deren Bekämpfung der Verein Schweizerischer Zement-, Kalk- und Gipsfabrikanten 1963 eine Kommission mit dem Ausarbeiten interner Entstaubungsnormen beauftragte. 1964 wurden konkrete Werte festgesetzt. In der Folge entstanden eine Technische Forschungs- und Beratungsstelle der Schweizerischen Zementindustrie und ein Inspektorat für Immissionen (mit Messequipe), dessen Mitglieder jederzeit überall in den verschiedenen Fabriken Zutritt haben. Auf 1. 1. 1974 wurden folgende Normen verbindlich:

- für Altwerke max. 100mg Staub/m³ Luft
 - für Neuerke max. 75mg Staub/m³ Luft.
- Damit bei kleineren Schwankungen und Betriebsstörungen der Grenzwert nicht überschritten wird, müssen im Normalbetrieb 50mg/m³ angestrebt werden.

Durch die strengen Vorschriften und die entwickelte Filtertechnik konnte der mittlere Staubgehalt auf ein Viertel des Wertes von 1964 gesenkt werden. Das Hauptproblem für die

Zukunft lautet: Vom guten Filter zum guten Unterhalt der Filter.

Die anschliessende Besichtigung der Fabrikanlagen unter der Führung von Herrn Kappeler und der erwähnten Referenten sowie ein gemeinsamer Imbiss rundeten den Anlass ab. Verschiedene Diskussionen sowie die Tischgespräche vermittelten den Beteiligten reiche Kontakte und zeigten nochmals, wie sehr sich die Vertreter der Zementindustrie bemühen, mit der Öffentlichkeit in Kontakt zu kommen und vor allem der Schule und den Lehrern Einblicke in wirtschaftliches Denken zu ermöglichen. Wir möchten an dieser Stelle nochmals allen beteiligten Herren sowie dem Exkursionsleiter, Herrn Dr. P. Abt, Hombrechtikon, unseren herzlichen Dank aussprechen.

Literatur zum Thema:(chronologisch)

- SCHRAFL A. E., 1965:Tendenzen und Probleme in der Zementindustrie, Neue Zürcher Zeitung (NZZ) 2. April 1965, Abendausgabe (Nr. 1387)
- VEREIN SCHWEIZ. ZEMENT-, KALK UND GIPS-FABRIKANTEN, 1965: Zement, Eine Darstellung der schweizerischen Zementindustrie. Albanus Verlag, Winterthur.
- KAPPELER E. L., Cementfabrik Holderbank-Wildegg AG.
- HOLDERBANK Financière Glarus AG, Jahresbericht 1973
- VEREIN SCHWEIZ. ZEMENT-, KALK- UND GIPS-FABRIKANTEN, Jahresbericht 1973
- GYGI R. A., 1974: Wie entstehen Kies, Ton und Kalkstein? Jubiläumsschrift der AG Hunziker & Cie, Zürich.
- HOLDERBANK MANAGEMENT UND BERATUNG AG, 1974: Oberseminar des Kantons Zürich - Wirtschaftswoche 1974 (Dossier)
- BERGER F., 1975: Die Zukunftschancen der Bauwirtschaft. NZZ 1. 3. 1975, Nr. 100.

