

Osten.“ Er klingt nicht begeistert, aber er denkt nicht daran, jetzt auszusteigen. Frost lässt sich nicht zwingen.

Aber vielleicht geht es nur so, vielleicht ist Detroit nicht anders zu ändern, nur mit Zwang.

Als die Chefs der drei Autokonzerne vor einigen Wochen zum ersten Mal in Washington auftraten, um Geld zu bekommen, merkte man nicht, dass sie etwas ändern wollten. Sie kamen alle getrennt, alle mit ihrem Privatjet, als hätten sie nicht gemerkt, dass die ganze Welt übers Energiesparen redet.

Sie kamen ohne Plan, ohne Antworten auf die drängenden Fragen. Und als der Abgeordnete Peter Roskam wissen wollte, ob sie auf ihr Gehalt verzichten würden, wenn sie Hilfe bekämen, gaben sie patzige Antworten. „Ich habe dazu heute keine Meinung“, sagte GM-Chef Rick Wagoner. „Ich glaube, ich bin okay, wo ich heute bin“, fand Ford-Chef Alan Mulally. Er meinte damit sein Gehalt von 21 Millionen Dollar pro Jahr.

Der Ausflug wurde ein PR-Desaster für Detroit, die Manager flogen mit leeren Händen nach Hause. Offensichtlich kann Detroit den nötigen Wandel nicht allein herbeiführen, die Politik muss Detroit zum Wandel zwingen. Beim nächsten Besuch führen sie im Hybridauto vor und geloben, im nächsten Jahr für einen Dollar zu arbeiten.

Es ist ein Sonntag vor Weihnachten, und in dem Greater Grace Temple beginnt um elf Uhr der Gottesdienst. Es ist die größte Kirche Detroits, 35 Millionen Dollar hat sie gekostet, ein mächtiger Bau, bullig wie die Autos, die Detroit baut. Bischof Charles Ellis III steht auf der Bühne und ruft auf, mit ihm für die Autoindustrie zu fasten. „Wir müssen noch ein bisschen was tun, wir müssen noch ein bisschen mehr beten.“

In der letzten Woche hat er eine große Predigt gehalten: „A hybrid hope“, eine hybride Hoffnung. Er hat drei Hybridautos auf die Bühne fahren lassen, einen Ford Escape, einen Chevrolet Tahoe und einen Chrysler Aspen, große Wagen, aber Hybridautos, immerhin. „Es gab einen Gott, bevor es das Automobil gab“, sagte er, und neben ihm standen die Männer von der Gewerkschaft und sagten, sie hätten alles getan, jetzt könnten sie nur das tun, was jeder Arzt mache, wenn er nicht mehr weiterwisse: den Patienten dem lieben Gott übergeben.

Er glaubt daran, dass alles wieder besser wird, wenn die Krise vorbei ist, er glaubt an die zweite Auferstehung von Jesus Christus. Er sagt, er wisse nicht, wie weit wir schon sind, welche Krise die Wiederkunft Christi auslösen wird, es hätte der Wirbelsturm „Katrina“ sein können, aber auch die Autokrise von Detroit.

„Die Erlösung wird kommen“, sagt er, „wenn die Krise groß genug ist.“

MARC HUJER



Gelöschte Hochfackel

Die BASF, das größte Chemieunternehmen der Welt, hat Kriege und Rezessionen gemeistert. Doch jetzt stehen in Ludwigshafen viele Anlagen still.



BASF-Beschäftigte Mauß, Nick, Feser, -Stammwerk in Ludwigshafen: Die Hoffnung, dass sich

Wer durch Ludwigshafen fährt zur BASF-Hauptverwaltung, Carl-Bosch-Straße, Tor 2, kommt an einem kleinen Park vorbei: ein tröstliches Stück Rasen zwischen all den grauen Betonbauten, Stahlrohren und Schornsteinen. Der Park gehört zur BASF, aber er ist öffentlich zugänglich, und wenn der Werkleiter Bernhard Nick, 50, einem Besucher erklärt, was den größten Chemiekonzern der Welt im Inneren zusammenhält, dann spricht er über den Park und das Denkmal, das man dort besichtigen kann.

Es geht um eine Art Ofen, fünf Meter hoch, eineinhalb Meter Durchmesser, der auf dem Rasen steht, daneben eine Gedenktafel. Die Röhre war das zentrale Bauteil der ersten Anlage zur Herstellung von Ammoniak, chemisch NH_3 , und man kann gut verstehen, dass die BASF stolz auf sie ist. Fritz Haber und Carl Bosch, ihre Erfinder, bekamen den Nobelpreis. Aus der Badischen Anilin- und Sodafabrik zu Ludwigshafen am Rhein, gegründet 1865, wurde ein Unternehmen von Weltrang.

Vor ein paar Wochen war ein Gast aus China zu Besuch, von Beruf Chemiker wie Nick, ein sehr nüchterner Mann. Doch als der Besucher im Park vor der alten Ammoniak-Anlage stand, musste er vor lauter Ergriffenheit kräftig schlucken. „Ohne diese Nutzung wäre der Kampf gegen den Hunger aussichtslos“, steht auf der Gedenktafel. Nick sagt, man habe berechnet,

dass in einer Welt ohne Ammoniak etwa die Hälfte der Menschheit verhungern würde, weil es keinen Kunstdünger gäbe, das müsse man sich mal vorstellen.

Zum Mythos gehört auch, dass die Produktion in Ludwigshafen nie lange stillstand. Den Börsencrash von 1929 hat die Ammoniak-Fabrik ebenso gut überstanden wie die Bombardierung im Zweiten Weltkrieg, die Ölkrisen der siebziger Jahre, die Rezession von 2001. „Die jährliche Ammoniak-Produktion steigt weltweit mit dem ständig wachsenden Bedarf“, lautet ein weiterer Satz auf der Gedenktafel. Für die Beschäftigten der BASF steckte in diesem Satz immer auch das Versprechen auf eine leuchtende Zukunft.

Umso verstörender sind die Dinge, die sich in diesen Wochen in Ludwigshafen ereignen. Bereits im Oktober musste die Anlage zur Herstellung von Caprolactam gedrosselt werden, einem Kunststoff, der etwa zu Formteilen für Autos verschmolzen wird. Kurze Zeit später erlahmte die Produktion von Styropor. Und dann verging keine Woche, ohne dass irgendwo auf dem Werkgelände eine Maschine abgeschaltet werden musste. Eine gespenstische Ruhe breitete sich aus. Insgesamt 40 Großanlagen im Wert von mehreren Milliarden Euro standen plötzlich still.

Schließlich traf es auch die A3, wie die Ammoniak-Anlage hier genannt wird. Mehr als tausend Tonnen erzeugt die Ma-



HANNELORE FOERSTER

die Vernichtungskraft der Rezession auf Finanzjongleure und die fehlgelenkte Autobranche begrenzen könnte, ist verfliegen

schine an normalen Tagen. Das macht jenseits aller Symbolkraft des Produkts ein rechnerisches Umsatzpotential von etwa 300 000 Euro pro Tag, ein relevanter Betrag, sogar für die große BASF.

Doch Mitte November erlosch die Hochfackel, das ewige Licht der Chemieindustrie. Die etwa 500 Millionen Euro teure Anlage, in der sonst im Schichtbetrieb gearbeitet wird, hat seither kein Gramm produziert. Die zweite Ammoniak-Anlage A4 nebenan wurde auf Mindestbetrieb heruntergefahren; keiner weiß, wie lange sie noch läuft.

Bei der BASF stehen sie vor einem Rätsel. Kann es sein, dass auf der Welt plötzlich kein Ammoniak mehr gebraucht wird? „Noch im September haben wir von einer Krise nicht viel gemerkt“, sagt Werkleiter Nick. Doch dann schlug die Rezession umso wuchtiger durch. Kunden stornierten

ihre Aufträge. Binnen Wochen brach die Nachfrage praktisch zusammen. Nick sagt, Vergleichbares habe er noch nie erlebt.

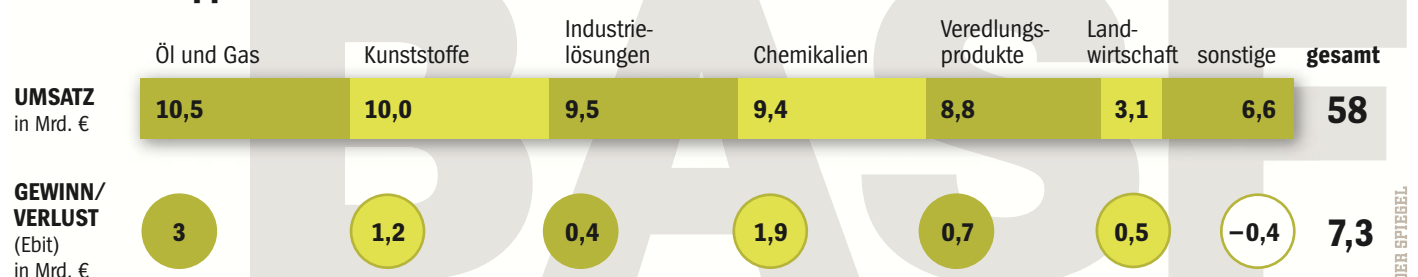
Das Beispiel BASF zeigt, wie die Krise den Kern der deutschen Wirtschaft erreicht. Die Hoffnung, dass sich die Vernichtungskraft der Rezession auf Finanzjongleure, Spekulanten und die fehlgelenkte Autobranche begrenzen könnte, ist verfliegen. Es gebe keinen Grund, in Endzeitstimmung zu verfallen, sagt BASF-Chef Jürgen Hambrecht, aber er richte sich „auf sehr harte Zeiten ein“, und das ist eine bedrohliche Nachricht nicht nur für die Beschäftigten in Ludwigshafen, sondern für die gesamte Volkswirtschaft.

Die BASF war immer die Mustertochter der Deutschland AG. Den Billigheimern auf dem Weltmarkt setzte sie Qualitätsarbeit made in Germany und deutschen Erfindergeist entgegen. Sie expandierte in

alle Welt, ohne an ihrem Stammsitz aus betrieblichen Gründen auch nur einen Beschäftigten zu feuern. Den Aktionären stellte die BASF statt spekulativer Kursgewinne lieber eine solide Dividendenrendite in Aussicht. Sie achtet die gesetzlichen Umweltschutzbestimmungen, die Chemiegewerkschaft, die Helmpflicht auf dem gesamten Firmengelände.

Vorstandsvorsitzender Hambrecht, ein promovierter Chemiker mit schwäbischem Akzent, praktischer Frisur und eher preiswerten Anzügen, galt stets als Gegenentwurf zu den schnöseligen Yuppies und arroganten Managertypen in den Chefetagen anderer Unternehmen. Wenn Bundeskanzlerin Angela Merkel mit einer Wirtschaftsdelegation ins Ausland reist, ist Hambrecht besonders herzlich eingeladen. Schon Kanzler Helmut Kohl, ein ehemaliger BASF-Werkstudent, liebte es, die

Die BASF-Gruppe Unternehmensbereiche 2007



DER SPIEGEL

Fabrik zu besichtigen, wo es sogar eine werkseigene Kellerei mit Pfälzer Weinen und in der Kantine auch mal Saumagen mit Bratkartoffeln gibt.

Nun aber sieht es so aus, als wäre die BASF nicht stark genug, um unbeschadet der Krise zu trotzen. Gleich zweimal binnen weniger Wochen musste das Unternehmen die Geschäftsprognose für 2009 nach unten korrigieren; das hat es bei dem soliden Hambrecht noch nie gegeben. Innerhalb einer einzigen Stunde verlor das Unternehmen vorübergehend knapp 20 Prozent des Börsenwerts. Das entspricht ungefähr fünf Milliarden Euro, was alle Analysten für eine irrsinnige Übertreibung halten, aber gut veranschaulicht, wie angespannt die Nerven sind.

Im Besucherzentrum des BASF-Stammwerks in Ludwigshafen hängt eine sechs Quadratmeter große Weltkarte an der Wand. Große Produktionsstätten sind mit dunklen Flecken gekennzeichnet, kleinere mit einem Punkt; es ist die Karte eines

ganz gut. Aber für die Sparten Bau und Automobil sind die Prognosen düster, und das verheißt nichts Gutes für die Produktion in Ludwigshafen.

In einer Chemiefabrik ist es eine sehr heikle Angelegenheit, eine Anlage nicht zu betreiben. Im Prinzip muss man sich die Produktion wie eine Hofschlachtung vorstellen. Wie früher auf einem Bauernhof kommt es darauf an, ein Anfangsprodukt an Ort und Stelle zu verwerten, und zwar so gründlich, dass kein Fitzelchen übrig bleibt. „Verbund“ heißt das kompakte Produktionsprinzip in der Chemieindustrie, und in Ludwigshafen sind sie mächtig stolz darauf, dass die amerikanische Konkurrenz von Dow Chemical auch von „the verbund“ redet, weil es im Englischen kein besseres Wort dafür gibt.

Im Falle der BASF sind Erdöl und Erdgas die Eingangsmaterialien für die Produktion. Gigantische Cracker zerlegen die in Pipelines und Tanklastzügen herbeigeschafften Rohstoffe in ihre chemischen Ein-

Die BASF hat deshalb strenge Vorschriften erlassen, unter welchen Bedingungen die Ammoniak-Anlage abgeschaltet werden darf. Turnusmäßig ist es alle fünf Jahre so weit, weil dann grundlegende Reparaturen und Kontrollen zu erledigen sind. Die Planungen für eine solche Routineuntersuchung beginnen etwa ein Jahr im Voraus. Es gibt eine Gebrauchsanweisung von mehr als hundert Seiten, in der penibel geregelt ist, welcher Handgriff in welcher Reihenfolge zu tun ist. Bislang war jedoch nicht geregelt, was im Fall einer plötzlich hereinbrechenden Wirtschaftskrise gemacht werden muss.

Verantwortlich für das Abschalten sind zwei Herren im blütenweißen Chemikerkittel, Rainer Feser, 56, und Michael Mauß, 49. Eigentlich hatten sie gedacht, bis zum nächsten Wartungstermin noch etwa acht Monate Zeit zu haben. Nun mussten sie die Maschinen binnen weniger Wochen herunterfahren, und man sieht ihnen an, dass sie in den letzten Wochen nicht besonders viel geschlafen haben.

Es fängt schon mit dem verfluchten Wetter an. Normalerweise werden die Anlagen im Sommer abgeschaltet. Wegen der Urlaubszeit ist dann weniger zu tun. Die Wartungsarbeiten gehen bei angenehmen Temperaturen leicht von der Hand.

Umso schwieriger ist es nun im Winter. Feser und Mauß haben die Anlage mit Stickstoff durchgespült und das überschüssige Gas mit einem fauchenden Geräusch durch die Hochfackel gepresst. Trotzdem konnten sie nicht ausschließen, dass sich irgendwo im kilometerlangen Rohrsystem Wasserdampf abgesetzt hatte. Und so mussten in Handarbeit viele Leitungen ausgeputzt werden, um zu verhindern, dass die Rohre bei Minustemperaturen kaputtfrieren.

Doch wohin mit den Leuten, wenn die Maschinen nicht laufen? Feser und Mauß haben mit jedem Einzelnen gesprochen. Sie haben sich vorgenommen, unter den Leuten möglichst keine Unruhe zu verbreiten. An den Weihnachtstagen und über Neujahr ist der Personalüberhang zum Glück nicht groß aufgefallen.

Der Betriebsrat hat bei der Firmenleitung ausgehandelt, dass es erst einmal keine Entlassungen geben darf. „Wir bauen Zeitguthaben ab, nehmen Resturlaub, machen Schulungen“, sagt Werkleiter Nick. „Die Gesamtsituation ist nicht schön, aber die Leute sehen das ein.“ Irgendwann müsse die Krise doch vorbei sein.

Die Frage lautet nur, wann es so weit ist. Es gibt bei der BASF noch einen Puffer in den Zeitarbeitskonten der Beschäftigten, eine Art Dispositionscredit zur Überbrückung der Krise, doch der wird mit jedem Tag kleiner.

„Wenn die Anlage im Frühjahr nicht läuft“, sagt Werkleiter Nick in Ludwigshafen, „dann haben wir ein Problem.“

ALEXANDER NEUBACHER



BASF-Chef Hambrecht: Eine bedrohliche Nachricht für die gesamte Volkswirtschaft

Weltkonzerns. Mit Ausnahme von Afrika und Teilen Osteuropas gibt es keine Region, die nicht dutzendfach markiert ist.

Über drei Viertel des Geschäfts macht die BASF im Ausland, doch was als Stärke galt, wird nun zum Problem. Das Unternehmen muss überall auf der Welt gleichzeitig gegen die Flaute ankämpfen. In allen Ländern geht es bergab, sogar in China, wo die BASF vor gut drei Jahren eine etwas verkleinerte Kopie ihres Ludwigshafener Stammwerks aufgestellt hat.

„Die eigentliche Enttäuschung ist Asien“, sagt Hambrecht. Etwa 80 Anlagen wurden weltweit außer Betrieb genommen und 100 weitere gedrosselt. Für ungefähr 20 000 BASF-Beschäftigte in aller Welt, ein Fünftel der Belegschaft, gibt es derzeit nicht genug zu tun.

Hambrecht kann nicht sagen, wann es sich wieder lohnt, die Maschinen anzufahren. Die Erwartung, die Geschäfte würden vor dem Jahreswechsel wieder anziehen, hat sich nicht erfüllt. Grundstoffe für Waschmittel und Kosmetik laufen noch

zelteile. Diese werden an die benachbarten Anlagen weiterverteilt und dort nach über tausend verschiedenen Rezepturen zu neuen Chemikalien zusammengesetzt.

Die Ammoniak-Anlage liefert die Zutaten für Dutzende Mixturen. Es wird Harnstoff für die Herstellung von Möbelplatten und Abgasreinigern produziert und Salpetersäure für Sprengstoffe und Lösungsmittel. Einige Chemikalien werden zu Autolacken veredelt, andere finden Verwendung in bügelfreien Oberhemden. Ein Gutteil der Produktion wird noch immer zu Kunstdünger verarbeitet, mit dem die Landwirte dann selbst kargen Böden reiche Ernte abringen.

Dieser Prozess erfordert viel Erfahrung und eine präzise Abstimmung, aber wirklich kompliziert wird es, wenn es für bestimmte Erzeugnisse keine Verwendung gibt. Es ist gefährlich, giftige Stoffe wie Ammoniak auf Vorrat zu produzieren und auf dem Werkgelände zu lagern. Gleichzeitig gibt es im Verbund immer irgendwo eine Anlage, die dringend auf Ammoniak angewiesen ist.

