

Seite 3

Ein Schräubchen im Getriebe

Arbeitszeit verkürzen, Mitarbeiter qualifizieren, Kontakte knüpfen – wie ein Familienbetrieb im Sauerland der Weltwirtschaftskrise trotzen will

VON FRANK JUNGHÄNEL

LÜDENSCHIED. Matthias Pithan kann sich noch gut an den Tag erinnern, als die Krise Lüdenscheid erreichte. Allerdings weiß er damals noch nicht, dass es die Krise ist. Das ist ja oft so, man nimmt erste Zeichen wahr, ohne sie genau deuten zu können. Zunächst geht nur ein leichtes Zittern durch die Erde und am Ende steht kein Stein mehr auf dem anderen. Matthias Pithan, Mit-eigentümer und Geschäftsführer der Firma Tweer & Lösenbeck, hat das Zittern der Weltwirtschaft in der zweiten Augushälfte gespürt, es war kurz nach den Sommerferien. „Ein Kunde aus der Elektrobranche erzählte mir am Telefon, dass der spanische Markt komplett weggebrochen ist“, sagt er.

Die Immobilienkrise hatte dazu geführt, dass in dem Land fast alle Bauvorhaben gestoppt wurden. Das heißt, es wurden auch keine Lichtschalter und Steckdosen installiert.

Nun produziert Tweer & Lösenbeck unter anderem Schrauben für Lichtschalter und Steckdosen. Aber da das Unternehmen insgesamt mehr als fünfhundert Kunden mit Schrauben mancherlei Art beliefert, musste man sich in Lüdenscheid allein wegen Spanien noch keine großen Sorgen machen. Pithan, 55 Jahre alt und von der Statur eines Gewichthebers, kann so schnell nichts aus der Ruhe bringen. Als Sauerländer ist er von stabilem Gemüt.

Die Fabrik Tweer & Lösenbeck wurde vor neunzig Jahren im Tal der Volme gegründet, die das sauerländische Mittelgebirge vom westfälischen Hagen aus durchzieht. In früherer Zeit reihten sich die metallverarbeitenden Betriebe dicht an dicht entlang der schmalen Wasserstraße. Erst nach dem

Zweiten Weltkrieg breitete sich die Industrie auf die Hänge im Umfeld der Stadt aus. Die kleinen und mittleren Betriebe liegen wie Schuhkartons im hügeligen Gelände. Großbetriebe können sich hier nicht gut ansiedeln. Das macht Lüdenscheid mit seinen vielen Dutzend Familienunternehmen zu einer Modellregion des deutschen Mittelstandes.

Tweer & Lösenbeck, seit mehr als fünfzig Jahren im Besitz der Familie Pithan, ist mit seinen siebzig Mitarbeitern wiederum das Modell eines Familienbetriebes. Da in der modernen Welt alles mit allem zu tun hat und am Ende gar von einem Schräubchen aus Lüdenscheid zusammengehalten wird, führen die Milliardenverluste von Banken, die Pithan bisher kaum dem Namen nach kannte, nun dazu, dass er sich Sorgen um sein Produkt machen muss, das in der Herstellung mitunter gerade einmal 0,01 Cent kostet.

Unlängst hatte er das Schreiben eines Automobilzulieferers auf dem Tisch. Er nennt es einen Brandbrief. „Wir haben große Probleme“, sei da

zu lesen gewesen. Mit einem Satz, der Kunde wollte einen Preisnachlass. Etwa fünfzehn Prozent aller Schrauben, die der Betrieb herstellt, gehen in die Fahrzeugindustrie. „In dem neuen Porsche stecken sechs Exemplare von uns drin“, sagt Pithan, und zwar im Cupholder, wie die Halterung für den Kaffeebecher heißt. Bei einer Tagesproduktion von 18 Millionen Stück fallen sechs Schrauben für den Porsche, die vielleicht im Moment nicht gebraucht werden, nicht so ins Gewicht.

Aber nun kommt eins zum anderen. Vereinbarte Liefertermine werden von den Abnehmern nach hinten verschoben. Statt wie abgesprochen zehn Millionen Schrauben ordert ein Großabnehmer nur noch fünf Millionen Stück. Die Kunden räumen ihre Lager leer, ehe sie neue Bestellungen aufgeben.

Inzwischen ist das Zittern zu einem leichten Beben geworden.

„Der Januar war noch ganz gut“, sagt Pithan, „Aber was im Februar wird, wissen wir nicht, vom März gar nicht zu reden.“ Normalerweise sieht er einmal im Monat mit seinen Kollegen den Auftragseingang. Zurzeit geschieht das täglich.

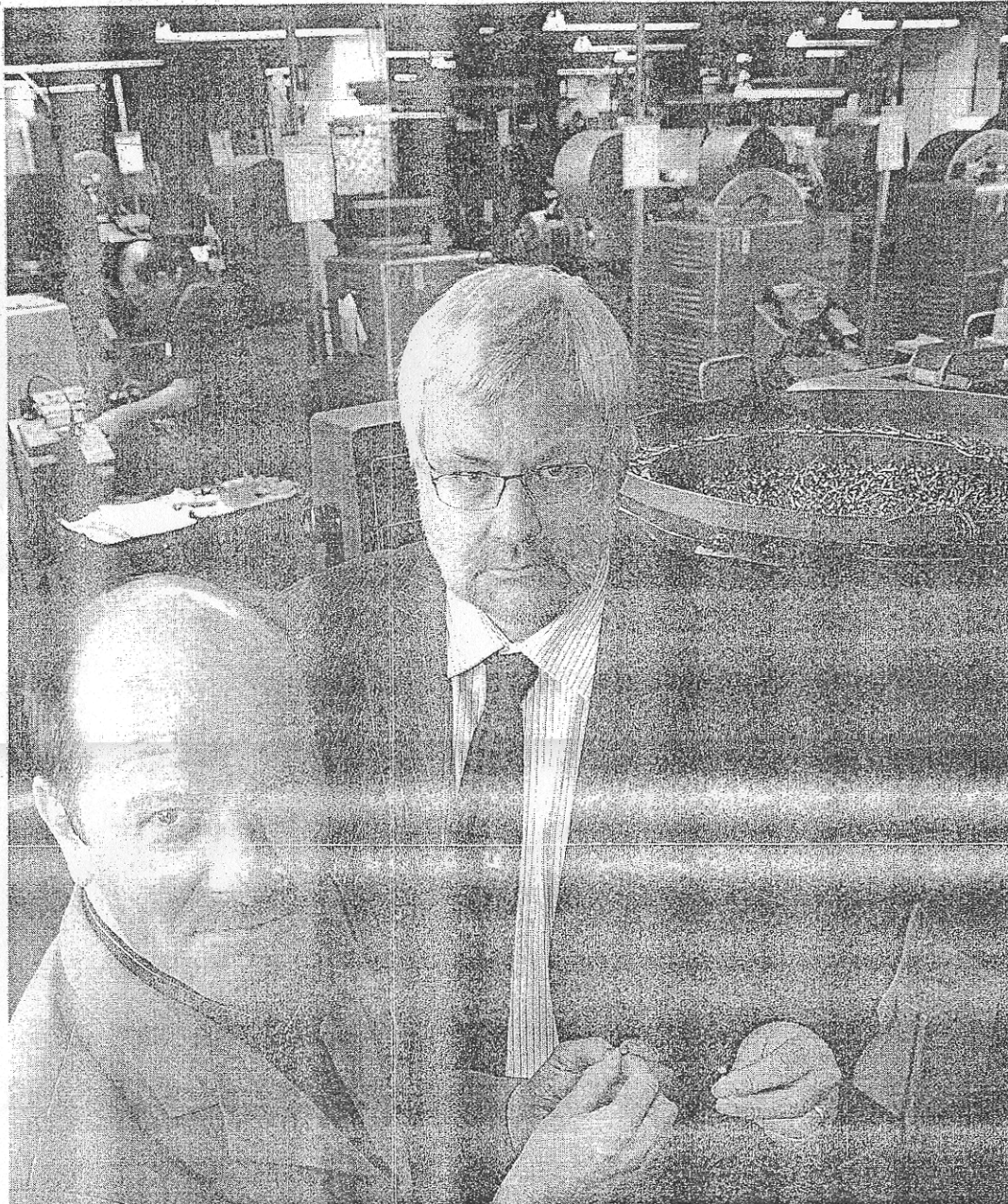
Für Erhard Weyand hat die Krise einen Klang – einen Klang, den er vermisst. Es ist das Schnurren seines Fax-Gerätes. Weyand leitet bei Tweer & Lösenbeck die Auftragsannahme. Vom Schreibtisch aus kann er über den Flachbildschirm seines Computers hinweg durch eine Schaufensterscheibe in die Werkhalle blicken. Der Mann im karierten Hemd ist das Gehirn der Produktion. Er entscheidet, wann welche der hundert Maschinen eingesetzt wird. Im Moment laufen sie fast alle. Die Frühschicht ist am besten ausgelastet. Doch in letzter Zeit schnurrt sein Fax immer seltener. „Manchmal waren wir im Januar schon für das ganze Jahr ausgebucht“, sagt Weyand, „davon kann jetzt keine Rede sein.“

„Eine Betriebsversammlung mussten wir wegen der Krise nicht extra einberufen. Wir sprechen sowieso jeden Tag mit unseren Mitarbeitern.“

Matthias Pithan, Geschäftsführer bei Tweer & Lösenbeck

Wie viele Firmen ist Tweer & Lösenbeck aus einer Hochphase mit Zuwächsen von bis zu zwanzig Prozent direkt in den Abschwung geschlittert. Durch Sonderschichten und Zuschläge hätten sich die Mitarbeiter in den vergangenen Jahren an einen Lebensstandard gewöhnt, der überdurchschnittlich war, sagt der Chef. Manches Eigenheim ist da etwas größer geraten. Doch die fetten Jahre sind vorbei.

Wer weniger verkauft, muss Kosten sparen. Betriebswirtschaft, erstes Semester. Pithan hat das studiert, allerdings erst später. Zunächst machte er seinen Abschluss in Sozialwissenschaften und Germanistik. Für sein Examen beschäftigte er sich mit Gotthold Ephraim Lessing. Ursprünglich wollte Matthias Pithan in die Erwachsenenbildung gehen. „Mein Lebensplan sah anders aus“, sagt er. Als ältester Sohn der Familie hat er dann aber,



Schrauben für die Welt: Geschäftsführer Matthias Pithan (r.) und Vertriebsleiter Torge Fröhlich in der Werkhalle.

wie es sich gehört, die Geschäftsführung der Firma von seinem Vater übernommen. Es kann gut sein, dass ihm seine humanistische Bildung erlaubt, in der Krise nicht nur auf die aktuellen Zahlen zu starren, sondern immer auch an die Zukunft zu denken.

Eigentlich sind Krisenzeiten Investitionszeiten. Nie waren Kredite so günstig wie jetzt. Die Hausbank der Firma ist die Sparkasse Lüdenscheid. Da gäbe es keine Probleme. Allerdings hat Pithan bereits im vergangenen Jahr investiert. Also muss er sich jetzt zurückhalten.

Wenn er sagt, „unser größtes Kapital sind die Mitarbeiter“, dann ist das mehr als eine Floskel. In Lüdenscheid gibt es noch andere Schraubenfabriken. Man kennt sich, man trifft sich, man vergleicht die Löhne. Spezialisten werden überall gebraucht. Die Konkurrenz geht so weit, dass Mathias Pithan darum bittet, nicht die Namen seiner Spitzenleute zu nennen. Sie könnten abgeworben werden. Vor Kurzem

noch hat seine Firma Facharbeiter gesucht. Pithan kann es sich gar nicht leisten, jetzt versierte Kollegen zu entlassen, die nach der Krise vielleicht bei der Konkurrenz anfangen. Er sagt, er möchte seine Leute für die Zeit danach fit machen, die Dürststrecke mit Qualifizierungen und Weiterbildungen überbrücken.

Nur weiß keiner, wie lang die Dürststrecke sein wird. Das größte Problem für Pithan ist nicht die Krise an sich, sondern die Ungewissheit. „Die Handelskammer meint, im III. Quartal gibt es einen Konsumboom, wie wir ihn noch nicht erlebt haben. In Frankreich sprechen sie davon, dass es in zwei Jahren soweit ist, nach anderen Prognosen springt die Konjunktur frühestens in fünf Jahren wieder an.“ Prognosen jeglicher Art nützen ihm gar nichts. „Dieses Gerede macht die Menschen nur verrückt.“

Mit Studien über die Gefühlslage des Mittelstandes gibt sich der Mittelständler schon gar nicht ab. „Ich könnte jede Woche irgendeinem In-

stitut antworten, das von mir wissen will, was der Mittelstand denkt. Solche Mails lösche ich sofort.“ Er hält sich auch nicht mit Wirtschaftsberichten in Zeitungen auf. Beim Wort Rettungspaket wird der Firmenchef sogar ein bisschen ungehalten: „Wenn es uns schlecht geht, kommt Angela Merkel bestimmt nicht, um uns zu retten.“ Er sagt, sie könnten sich nur selber helfen.

So kommt es, dass Torge Fröhlich jetzt viel als Selbsthelfer unterwegs ist. Der 43-Jährige verantwortet in der Firma den Vertrieb. „Wir aktivieren zurzeit unsere Kontakte zu allen möglichen Branchen“ sagt er. „Hinfahren, vorstellen, Angebot machen.“ In der Krise sortiere sich der Markt neu. Alte Kunden springen ab, neue kommen hinzu. Fast jeder Preis ist verhandelbar. Mit seinem Laptop im Gepäck geht Torge Fröhlich auf Reisen in die Zukunft. Die Firma will nach der Krise besser dastehen als zuvor.

Tweer & Lösenbeck ist auf die Herstellung kleinster Schrauben

spezialisiert, wie man sie zum Beispiel vom Brillengestell kennt. Eingesetzt werden sie in Waschmaschinen, Geschirrspülern und anderen Elektrogeräten, aber auch in Mobiltelefonen, MP3-Playern und – ganz klassisch – in Bleistiftansatzern. Der Maschinenpark in der Werkhalle, die fast die Ausmaße eines Fußballfeldes hat, ist bis zu fünf- und zwanzig Jahre alt. Prinzipiell könne man auch mit fünfzig Jahren alten Maschinen effizient produzieren, sagt Pithan. Eine Schraube sei nun mal eine Schraube. „Wir werden sie nicht neu erfinden.“ Im Wesentlichen gehören drei Arbeitsschritte dazu, aus einem Draht, der in der Firma auf großen Rollen angeliefert wird, eine Schraube zu fertigen: Pressen, Schlitzern, Walzen.

Beim Pressen wird der Schraubenkopf geformt, beim Schlitzern bekommt er seine besondere Gestalt, beim Walzen das Gewinde.

Die Maschinen laufen vollautomatisch, da ist mit Rationalisierung nicht viel herauszuholen. Das größte Potenzial bieten die Facharbeiter. Da die Aufträge ständig wechseln, müssen die Maschinen oft umgerüstet werden. Die Installation eines neuen Werkzeuges ist ein komplizierter Prozess und kann bis zu acht Stunden dauern. Ein eingespielter Kollege holt dabei Zeit raus. Wenn man bedenkt, dass in einer Sekunde zehn Schrauben gepresst werden, fällt jede Minute ins Gewicht.

Da kann man verstehen, dass die Firma ihre Leute behalten will. „Wir haben uns bisher lediglich von einigen Zeitarbeitern getrennt, die bei uns Hilfsarbeiten übernommen hatten“, sagt Matthias Pithan. Nun müssen die Fachleute ihre Maschinen wieder selber putzen.

Wenn die Lage nicht besser wird – und danach sieht es nicht aus – wird die Firma um Kurzarbeit nicht herumkommen. In Lüdenscheid haben im Januar 55 Betriebe für insgesamt 3 500 Mitarbeiter Kurzarbeit angemeldet. Bei Tweer & Lösenbeck gab es das, solange Pithan die Geschäfte führt, noch nie. Er hat sich beim Arbeitgeberverband informiert, was in diesem Fall zutun sein. „Das funktioniert ganz unbürokratisch“, sagt er, „hier muss man die Politik auch mal loben.“ Für anderthalb Jahre kann er jetzt Kollegen in die Kurzarbeit schicken und so Entlassungen vermeiden.

„Man macht sich schon seine Gedanken“, sagt ein Kollege aus der Presserei. Er ist einer von den Guten und soll deshalb anonym bleiben. „Die anderen haben ja schon Kurzarbeit, wir bislang nicht.“ Er lobt ausdrücklich seinen Chef, der allerdings direkt neben ihm steht. In diesen Zeiten kontrolliert Matthias Pithan seinen Betrieb noch ein bisschen strenger, als er es ohnehin tut.

Es bleibt schließlich die Frage an den Gesellschaftswissenschaftler, der er einst beinahe geworden wäre, ob in der jetzigen Misere womöglich eine allgemeine Krise des Kapitalismus ihren Ausdruck findet. „Darum können wir uns nicht auch noch kümmern“, sagt Pithan in seiner Rolle als Firmenchef. Er hat jetzt wirklich andere Sorgen.