

# Unter Druck

Sie sind klein, aber oho: Technische Kunststoffteile jeder Art sind für viele Produkte und Geräte wichtig. Das alteingesessene Feldafinger Unternehmen Müller+Wilisch hat sich mit solchen Spezialitäten einen Namen gemacht – nicht zuletzt aufgrund seiner Flexibilität.

Plötzlich musste alles ganz schnell gehen. Die Hurrikan-Katastrophe hatte im vorigen Jahr auch das Telekommunikationsnetz von New Orleans zerstört. Der Siemens-Konzern erhielt den Reparaturauftrag. Dafür wurden bestimmte Steckverbindungen benötigt – kleine, aber dringend erforderliche Kunststoffteile, die nur ein Spezialist herstellen kann. Das Unternehmen Müller+Wilisch GmbH aus Feldafing am Starnberger See, das das Spritzgussverfahren für Kunststoffprodukte aus dem Effeff beherrscht, konnte sie innerhalb weniger Tage liefern.

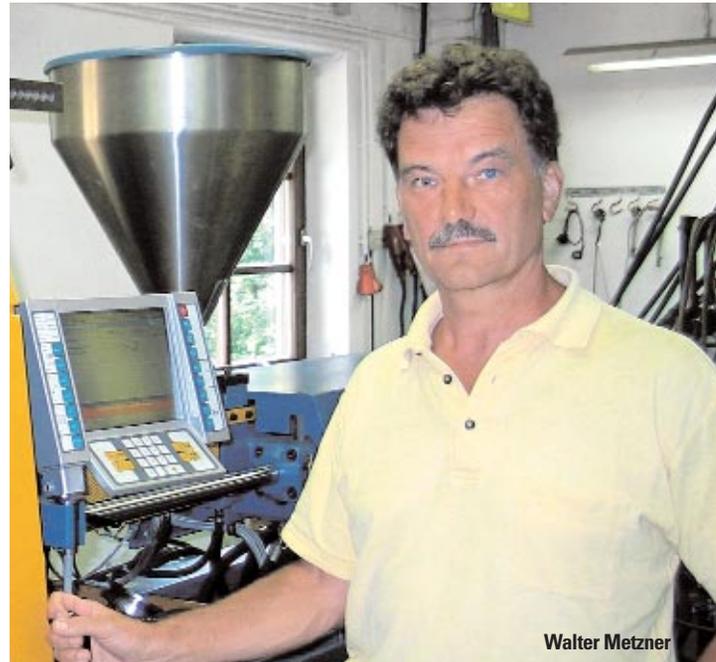
Alleininhaber Walter Metzner weiß, worauf es heutzutage ankommt: „Wer am schnellsten lieferfähig ist, bekommt den Auftrag.“ Neben dem Produktionsgebäude ist eigens ein Lager mit Platz für 200 Gitterboxen aufgebaut worden – quasi als Puffer, damit im Fall des Falles nicht zu viel Zeit vergeht. Auch allzu große Abhängigkeit von einzelnen Kunden scheut der Unternehmer. Gerade von Automobilzulieferern weiß er, wie wenig Spielraum starke Bindungen an einzelne Abnehmer lassen. Das hat er verhindert – und er kennt genügend andere Mittelständler, die ähnlich denken.

Der Kunststoff hat in der Produktwelt auf früher ungeahnte Weise Einzug gehalten. Ganz oder zum Teil prägt er viele Erzeugnisse: Kugelschreiber, Zahnbürsten, Telefone, Fernbedienungen, Geräte, Maschinen, das Innere von Autos, eine unübersehbare Vielfalt an Gehäuseteilen, Abdeckungen und Schaltern, sogar medizinische Produkte. In diesem riesigen Markt hat sich Müller+Wilisch erfolgreich als Nischenanbieter etabliert. Früher war das 1884 von Metzners Urgroßvater Paul Wi-

lisch und seinem Partner Johannes Müller gegründete Unternehmen mit

technischen Lederteilen für die Textilindustrie in ganz Deutschland bekannt gewesen. Als es mit der Textilindustrie hier zu Lande bergab ging, führte ein Tipp der Deutschen Bank zu den damals neuartigen technischen Kunststoffen. In den 60er-Jahren stellte Klaus Metzner, der heute 83 Jahre alte Vater des heutigen Inhabers, die Produktion um. Walter Metzner, der nach seinem Maschinenbaustudium zunächst beim Münchner Autokonzern BMW gearbeitet hatte, trat mit 25 Jahren ins väterliche Unternehmen ein, wurde gleich Geschäftsführer und beschritt den neuen Weg sofort engagiert mit. Die Nachfrage wuchs rasch, denn immer mehr Metallteile, die teuer und in der Herstellung kompliziert waren, wurden durch leichte, verhältnismäßig einfach zu verarbeitende und chemisch resistente Kunststoffteile ersetzt.

Trotz fortschrittlicher Technik bleibt es eine „old economy“ im besten Sinn. Zunächst wird eine Stahlform hergestellt, in die später der Kunststoff unter Druck gespritzt wird. Alle Teile werden speziell nach Konstruktion und Spezifikation des jeweiligen Kunden und nur für diesen gefertigt. Der Mittelständler vom Starnberger See erweist sich zusätzlich als recht innovativ. So kann er eine Technik anbieten, die nicht jeder beherrscht: das Umspritzen von Elektrostatoren. Für Unternehmen wie Burgmann (Dichtungen) und Wacker (Baumaschinen) werden solche Teile bereits gefertigt. Aktuell ist auch die



Walter Metzner

Verarbeitung von Hochtemperatur- und High-Tech-Kunststoffen, so für Messgeräte. Höchst anspruchsvolle Aufgaben sind oft zu bewältigen. Für einen namhaften Hersteller von Herz-Lungen-Maschinen produziert das bayerische Unternehmen beispielsweise einen Verschluss, den der Chirurg bei Operationen am offenen Herzen einnäht, damit das Blut der Arterie zur Maschine geleitet werden kann. Gerade in der Medizintechnik sieht Metzner für die Zukunft noch interessante Betätigungsfelder.

Die Arbeit beginnt am CAD-Bildschirm. Was für die Produktion benötigt wird, steht bereit: Fräs-, Erodier-, Schleif- und Bohrmaschinen, Drehbank, Säge. Aber auch die Handarbeit hat große Bedeutung. Manche Teile werden komplett in Feldafing montiert. Bei umfangreichen Projekten wird auch mal die Zusammenarbeit mit Branchenkollegen gesucht. Metzner, der sich die Internetadresse „www.spritzguss.de“ gesichert hat, schätzt solche „kleinen Netzwerke“: So können – bei Bedarf kurzfristig – größere Aufträge bearbeitet werden. Aber er weiß auch, dass die Möglichkeiten für mittelständische Anbieter beschränkt sind: „Die großen Produktionen gehen immer öfter ins Ausland.“ Inmitten des verschärften Wettbewerbs aber zahlt sich die Flexibilität in Verbindung mit der Kundennähe aus. In die Massenproduktion einsteigen will Metzner bewusst nicht: „Ich will eher kleinere Kunden, die flexibel bedient werden können –

oder größere mit kleineren Stückzahlen.“ Der Diplomingenieur scheut die Abhängigkeit von wenigen Großunternehmen, „die dann die Preise diktieren“. Die Standorttreue bei den großen Unternehmen ist nach seinen Beobachtungen eher rückläufig: „Wir wollen Kunden, die sich für den Standort Deutschland entschieden haben, denen es wichtig ist, hier im Land bedient zu werden – und das sind eher die Mittelständler.“

Die meisten Kunden stammen aus dem süddeutschen Raum, doch Müller+Wilisch liefert nach ganz Deutschland und auch in einige andere Länder, so nach Finnland, Portugal und in die Schweiz. Unter den Abnehmern sind Agfa-Healthcare, Alcatel, Siemens, Byk-Gardner, Christ, 3M, Epcos, Giesecke und Devrient, Knorr-Bremse, Meltem, Rohde & Schwarz, Würth, Tesa/Beiersdorf, Nokia, Lucent, Küba, MAN, Pari, Saurer-Almer, Ruag, Tally, Tyco, Wacker Baumaschinen – oft recht bekannte Namen also. Meist handelt es sich um langfristige, partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen. Die damit verbundenen Abhängigkeiten sind umgekehrt manchem Produzenten auf Dauer nicht geheuer. Bezeichnend ist es, dass ein namhaftes Münchner Unternehmen, das solche Teile bisher fast ausschließlich von einem Konkurrenten bezog, in jüngerer Zeit auf der Suche nach einer „second source“ an Müller+Wilisch heran getreten ist. Daraus entwickelt sich nun eine interessante neue Geschäftsbeziehung.

Die Philosophie der Bodenständigkeit und Treue spiegelt sich auch intern wider. „Ich habe als kleiner Unternehmer eine große soziale Verpflichtung“, sagt Metzner. Das geht so weit, dass er seinen Beschäftigten immer wieder bei persönlichen, finanziellen und sonstigen Schwierigkeiten hilft. Er ist sich sicher, dass sich dies auszahlt: „Die Leute sehen auch ein, wenn mal Mehrarbeit nötig ist, das Weihnachtsgeld nicht in voller Höhe gezahlt werden kann oder Lohnerhöhungen mal ausfallen.“ Regelmäßig schickt er seine Beschäftigten zu Seminaren der IHK in Feldkirchen-Westerham mit Themen wie Betriebswirtschaft, Menschenführung und besonders Zeitmanagement, von denen er selbst, wie er sagt „sehr viel profitiert“ hat. Seminare über Selbstmanagement und Zeitplanung von Günther Feyler hat er gleich mehrmals besucht. Auf dessen Ratschläge führt er es maß-

geblich zurück, dass er ein verantwortungsbewusstes Führungsteam aufbauen konnte. Prokuristin Marion Lipp fungiert als seine rechte Hand, seine Frau Petra kümmert sich ums Lohnbüro. Heute fühlt er sich deutlich entlastet: „Ich konnte auch persönlich Lebensqualität aufbauen.“ Umgekehrt hält er es für erstaunlich, „wie die Leute wachsen können, wenn man ihnen Verantwortung gibt“. Trotz geringerer Auslastung als früher musste er bisher keine betriebsbedingten Kündigungen aussprechen. Ein gewisser Personalabbau von mehr als 30 Beschäftigten vor einigen Jahren auf rund 25 Mitarbeiter wurde durch Ausnutzung der Fluktuation erreicht. Nach einer schwächeren Phase, die den Jahresumsatz von früher annähernd vier Millionen Euro auf 2,5 Millionen Euro gedrückt hat, sieht Metzner seit zwei Jahren wieder eine geschäftliche Belebung: „Wir stehen auf gesunden Beinen und haben auch in schwierigen Zeiten schwarze Zahlen geschrieben.“

Mit der Bevölkerung gibt es keine Probleme, versichert Metzner – allein für sich ein erstaunlicher Umstand in einer Re-

gion, in der Unternehmer nicht immer mit offenen Armen empfangen wurden. Dabei spielt eine Rolle, dass von dem Betrieb kaum Lärm, keine Gasemissionen oder sonstige Belästigungen ausgehen. Aber auch die Einstellung zur Wirtschaft im Starnberger Fünfseenland hat sich geändert, wie Metzner meint. Vielleicht tragen dazu manche Anstrengungen in jüngerer Zeit bei – darunter ein ungewöhnliches Sponsorenmodell, mit dem Feldafings Bürgermeister Bernhard Sontheim nicht nur in der örtlichen Wirtschaft auf positive Resonanz gestoßen ist: Mehrere Unternehmen – darunter Müller+Wilisch – haben sich verpflichtet, mindestens drei Jahre lang regelmäßig Spenden in bestimmter Höhe an die Gemeinde zu zahlen. Tatsächlich siedeln sich zurzeit in Feldafing einige Unternehmen auf einem kleinen Gewerbegebiet direkt neben dem Bahnhof an. Und wer weiß, was noch aus dem großen Kasernengelände wird, wenn die heute noch in der Gemeinde ansässige Fernmeldeschule der Bundeswehr in wenigen Jahren aufgelöst wird.

*Lorenz Goslich*