

WIR FAMILIEN UNTERNEHMER

02.11

FACHKRÄFTEMANGEL BEST-PRACTICE-BEISPIELE ZUR SICHERUNG VON PERSONAL GESUCHT // **OUTSOURCING** STEIGERN SIE DIE EFFIZIENZ VON AUSLAGERUNGEN // **ROHSTOFFE** SCHUTZ VOR PREISSCHWANKUNGEN

www.wir-familienunternehmer.eu
www.familienunternehmer.eu
www.bju.de



DAS GEHEIMNIS DER STAHLKOCHER

»In mehr als 220 Jahren hat die Familie immer jemanden gefunden, der weder verkaufen wollte noch das Ding gegen die Wand gefahren hätte.«
Katja Lohmann-Hütte, Friedrich Lohmann-Voß,
Gunnar Lohmann-Hütte
Stahlwerk Friedr. Lohmann GmbH

PORTRAIT

Wer nach Ruhrpott-Romantik sucht, der sollte Katja und Gunnar Lohmann-Hütte und Großcousin Friedrich Lohmann-Voß auf ihrer Insel im Ruhrtal besuchen: Die Friedr. Lohmann GmbH ist das letzte unabhängige Blechtafelwalzwerk in Europa.

DER GERUCH VON STAHL

Und plötzlich sprühen wieder Funken. Abstich. Unterhalb Stunden schon kocht der frische Stahl bei 1.500 Grad. Jetzt darf er in die Pfanne. »Ist wie Pastakochen mit Fertigmischung«, sagt Gunnar Lohmann-Hütte. »Nur dass wir mit der Soße anfangen.« Man nehme Schrott, gebrauchte Werkzeuge und würze sie mit Nickel, Wolfram, Kobalt, Chrom oder Molybdän – für die Legierung. Alles in einen Topf, dreimal umrühren, abschmecken, fertig. Die Suppe muss nur noch in eine Form und wird dann entweder zu Blöcken oder Stäben geschmiedet oder zu Blechen gewalzt.

So produziert die Friedr. Lohmann GmbH in Witten-Herbede seit über 220 Jahren, und es klingt ganz einfach. Doch ist es ein bisschen wie mit der Rezeptur von Coca-Cola. »Das Geheimnis ist die richtige Gewürzmischung«, sagt Lohmann-Hütte. Und je mehr Gewürze, desto edler der Stahl.

Gemeinsam mit seiner Schwester Katja und seinem Großcousin Friedrich Lohmann-Voß führt Lohmann-Hütte das Familienunternehmen in siebter Generation. Die Firma ist älter als Krupp und seit ihrer Gründung 1790 immer in Familienhand geblieben. »Wir sind das einzige unabhängige Stahlwalzwerk in Europa«, sagt Katja Lohmann-Hütte. Und das verdanken sie nicht allein der geheimen Rezeptur und auch nicht nur dem glücklichen Umstand, dass sie in all den Jahren immer einen in der Familie hatten, der weder verkaufen wollte noch das Unternehmen an die Wand gefahren hätte. Sie verdanken es vor allem ihrer Haltung, sie verwechseln Wachstum nicht

zwangsläufig mit Erfolg. Hier auf dem grünen Eiland zwischen Ruhr und Mühlengraben findet man tatsächlich noch diese Ruhrpott-Romantik: unternehmerischer Anstand und ehrliche Maloche. Das zu bewahren, ist kein leichtes Geschäft.

Früher haben die Männer noch mit freiem Oberkörper die Schmiedeöfen befeuert. Es gab Kollegen, die die Qualität des Gemischs anhand des Funkenflugs beim Abstich bestimmen und aufgrund der Farbe des Stahls die Temperatur schätzen konnten. Heute sehen sie bei der Arbeit aus wie amerikanische Feuerwehrleute.

Friedrich Lohmann-Voß, mit seinen 40 Jahren der Älteste der drei Geschäftsführer, steht unter der Platane, die fast genauso alt ist wie sein Unternehmen. Gegenüber an der Lagerhalle sind die Hochwasserstände von 1943 abgetragen, als die Möhnetal-Sperrmauer brach und die Ruhr das Fabrikgelände überflutete. Überall sind rostige Kokillen verstreut, die Gussformen wirken wie Grabsteine auf einem verwilderten Friedhof. Eine Kulisse, als sei die Zeit stehen geblieben. Doch dann zerschneidet Lohmann-Voß das Idyll mit dem Satz: »Die Gefahr wächst, die Zeiten ändern sich.«

»Plötzlich war das Lager voll«

Früher gab es bei Lohmann kein Rohstoffrisiko im Einkauf, weil die Preise für die Stahlveredler kaum schwankten, und wenn, dann zumindest nicht gleichzeitig. »Da mussten wir nur zusehen, dass wir die Produktion auslasten«, sagt Lohmann-Voß.

Mit dem Thema Rohstoffpreise beschäftigt sich auch unser Beitrag auf Seite 18.

Foto: Frank Reinhold



»Es ging immer darum, die Firma nicht zu zersplittern«, sagt **Gunnar Lohmann-Hütte** (Mitte). Er ist mit 32 Jahren der Jüngste im Führungstrio. Nach seinem BWL-Studium in Bochum und Dortmund übernahm er 2005 den Bereich Finanzen und Controlling. Seit 2009 ist er in der Geschäftsführung.

Im Gegensatz zu den Krupps soll die Firma nicht zahlreiche Gesellschafter nähren, sondern den Gewinn investieren. »Lieber eine neue Maschine als Dividende«, sagt seine Schwester **Katja Lohmann-Hütte** (links). Die 36-Jährige hat erst in Bochum und Dortmund BWL und danach in Duisburg Gießereitechnik studiert. In der Gießerei wollte sie auch

arbeiten, nachdem sie 2003 im Unternehmen anfangen. Nach dem plötzlichen Tod des Vertriebsleiters übernahm sie jedoch den Bereich Einkauf und Vertrieb. Seit 2007 ist sie Geschäftsführende Gesellschafterin. **Friedrich Lohmann-Voß**, 40 (rechts), hat schon als Kind in der väterlichen Firma ausgeholfen. An der

RWTH Aachen hat er Metallurgie und Werkstofftechnik studiert, ebenso an der Kölner Akademie für Betriebswirtschaft. Nach Jobs bei der Hesse GmbH & Co., der Hirschvogel Umformtechnik GmbH und bei KPMG kam er im Mai 1999 zurück nach Witten. Seit 2001 ist er Geschäftsführender Gesellschafter und kümmert sich vor allem um die Produktion.



»Man erbt nicht das Vermögen, sondern die Arbeit.« Bistlang ist das ziemlich lang ziemlich gut gelaufen: Das Unternehmen ist älter als Krupp und seit der Gründung 1790 immer in Familienhand geblieben.

»Heute schwanken unsere Herstellungskosten mit den Preisen für unsere Rohstoffe.« So haben sich die Preise für Kobalt seit 2003 zeitweise verdreifacht, für Nickel verfünffacht und für Molybdän gar versiebenfacht. Und selbst eine Tonne Schrott ist im Schnitt heute etwa dreimal so teuer. Und dann kam auch noch die Krise, die Lohmann im Herbst 2008 mit voller Wucht traf. »Auf einmal leerten sich die Auftragsbücher«, sagt Katja Lohmann-Hütte. Mehr Stornierungen als Buchungen, von einem Tag auf den anderen sei der Auftragsbestand weg gewesen. Die Lohmann-Kunden hatten Ende 2008 nicht mehr für ihren tatsächlichen Bedarf geordert, sondern auf Halbe produziert, weil sie vor der Krise bis zu 14 Monate auf ihren Lohmann-Stahl hatten warten müssen. »Plötzlich war auch unser Lager voll«, sagt die Geschäftsführende Gesellschafterin. Zwischen 2008 und 2009 brach der Umsatz von über 90 Millionen auf 42 Millionen Euro in sich zusammen. »Zum Glück wird Stahl nicht schlecht«, sagt Friedrich Lohmann-Voß.

Heute, rund zwei Jahre später, sind die Lieferzeiten fast schon wieder so lang wie vor der Krise. Und das Lager ist nicht mehr voll. Und in der Schmiede arbeiten sie wieder in drei Schichten. Die Schmiede ist so etwas wie die heilige Halle der Insel. Hier ist es so heiß, dass die Mitarbeiter ihre Wäsche zum Trocknen aufhängen. Doch einen Schmied, der mit einem Hammer auf einen Amboss eindrischt, sucht man vergeblich. Es gibt zwar einen Schmied – Martin Matuszek hat an diesem Vormittag Schicht –, doch der sitzt vor einer Armatur mit sechs Joysticks, die er in einer Geschwindigkeit bedient wie ein Zehnjähriger seine Playstation. Mit einer Zange, die so groß ist wie ein Lkw-Reifen, greift er nach der glühenden Platine und schiebt sie unter den Hammer, der Manipulator heißt und einen rhythmischen Lärm erzeugt wie der Tyrannosaurus Rex in »Jurassic Park«.

Stahlweich und geschmeidig

»Das ist ein Job, den kann man nicht wegrationalisieren«, sagt Gunnar Lohmann-Hütte. Monate dauere es, bis jemand sein Handwerk so beherrsche wie Matuszek. »Zum Glück haben wir keine Mitarbeiter entlassen müssen« – der Kurzarbeit sei Dank. Wie die meisten der 315 Mitarbeiter durfte auch Matuszek 14 Monate nicht mehr voll arbeiten, seit einem Jahr schiebt er allerdings wieder Überstunden. »Wir kennen Wettbewerber, die bekommen keine Schicht

mehr aufgebaut, weil sie ihre Leute in der Krise rausgeschmissen haben«, sagt Lohmann-Hütte.

Die drei Lohmanns geben sich alle Mühe, nicht protzig daherzukommen. Sie reden auch gar nicht so gerne darüber, wie sie die Krise gemeistert haben, eigentlich reden sie lieber über Stahl. Lohmann-Stahl sei schon deshalb etwas Besonderes, weil er nicht hart ist, sondern geschmeidig. Die Kunden härten ihn erst später nach, wenn sie daraus Kreissägen, Wirbelsäulenabzieher oder Schleuderräder hergestellt haben. »Es geht um die inneren Werte«, sagt Gunnar Lohmann-Hütte, »dazu kommen Zuverlässigkeit, Liefertreue und Service«. Dinge, mit denen sich die Familie von ihren Billigkonkurrenten in China zu unterscheiden versucht. Die Lohmanns können minutenlang darüber diskutieren, ob Stahl einen eigenen Geruch hat oder ob sie nur dieses Gemisch aus Zunder, Öl und Schmelzwärme verklären. Sie atmen es ja seit ihrer Kindheit, schließlich spielten sie schon als Heranwachsende in der Kernmacherei und in den Schrottboxen.



Fotos: Frank Reinhold

»WIR INVESTIEREN NICHT IN WACHSTUM.«

Katja und Gunnar Lohmann-Hütte, Friedrich Lohmann-Voß

Kein Factoring, kein Mezzanine

»Wir wurden früh lohmännisiert«, sagt Gunnar Lohmann-Hütte. Was das bedeutet, vermittelt die historische Villa auf dem Fabrikgelände. Längst nicht so pompös wie die Krupp'sche Villa Hügel im nahen Essen, aber zweifelsohne eine der besseren Adressen in Witten. Friedrich Lohmann, der Enkel des Gründers, hat sie 1860 zusammen mit der neuen Fabrik bauen lassen. Heute Verwaltungszentrale, diente sie früher der Familie als Wohngebäude. Drinnen haben sie Friedrich Lohmann in Öl verewigt, aus einem barocken Rahmen blickt er über das Ruhrtal und scheint über die Arbeit seiner Nachkommen zu wachen – die ihre erste Krise ganz gut gemeistert zu haben scheinen. Vielleicht sind sie in den vergangenen Jahren noch etwas vorsichtiger geworden. »Wir machen nichts, was wir nicht verstehen«, sagt Gunnar Lohmann-Hütte gerne. Sie verzichten auf Mezzanine-Kapital, sie verkaufen nicht ihre Forderungen, sie spekulieren nicht auf steigende Schrottpreise. Anders als Thomas Buddenbrock, der sich in Manns Jahrhundertroman an einer »auf dem Halm gekauften« Weizenernte verspekulierte, schreiben sich die Lohmanns selbst vor, nur so viel Rohstoff zu kaufen, wie sie auch verbrauchen.

Die Lohmanns investieren nicht in Wachstum. Das könne jetzt nicht die Strategie sein, obwohl es auch Angebote gab, Konkurrenten oder Zulieferer zu übernehmen, sagt Friedrich Lohmann-Voß. »Wir wollen unsere Kapazität nicht vergrößern, wir investieren lieber in Rationalisierung. Wir wollen das, was wir können, besser, schneller und billiger können. Man muss nicht immer noch mehr wollen.«

Haben Sie auch Probleme durch schwankende Rohstoffpreise? Kommentieren Sie unsere Titelgeschichte auf www.wir-familienunternehmer.eu.

FRIEDR. LOHMANN GMBH

1790 gründete Friedrich Lohmann in Witten die »Stahlfabrik«. Aus seinem Unternehmen sind die bis heute traditionellen Stahlstandorte der Friedr. Lohmann GmbH Werk für Spezial- & Edelstähle in den Stadtteilen Herbede und Annen hervorgegangen. Heute beschäftigt das Unternehmen **315 Mitarbeiter**, die vor allem Blech- und Stabstahlprodukte, aber auch Edelstahlformguss sowie Schweißverbundkonstruktionen herstellen.

Friedrich Lohmann-Voß und die Geschwister Katja und Gunnar Lohmann-Hütte leiten das Unternehmen bereits in **siebenter Generation**. In all den Jahren führte immer die Familie Lohmann die Geschäfte, nie gab es einen Fremdmanager. Auch wenn die Brüder Friedrich und Waldemar in der fünften Generation keine Kinder hatten und deshalb die Firma an Eckard Lohmann-Voß, Vater von Friedrich, und Günter Lohmann-Hütte, Vater von Gunnar und Katja, vermachten.

Die Krise hat auch sie geschüttelt. Doch im vergangenen Jahr haben sie nach dem Einbruch schon wieder **60 Millionen Euro** eingenommen, die Eigenkapitalquote ist mit 54 Prozent mehr als solide. Und wie bei nur ganz wenigen Mittelständlern ist ihr Rating nach der Krise besser als vor dem Abschwung.

