Endlich überwinden: Meteors Grunddilemma

Bockenemer Ortstermine mit Betriebsrat, Gewerkschaft und Geschäftsleitung

Dr. Hartmut Reichardt

Überwinden Meteors neue Eigentümer das Grunddilemma dieser im kleinen Bockenem angesiedelten Firma von Weltrang? Zwar profitabel zu sein mit Sonderprodukten für Autos der Spitzenklasse, aber Geld draufzulegen im Mengengeschäft. Anderes gefragt: Was spricht heute eigentlich dafür, dass es nach zwei anfangs erfolgreichen, am Ende aber doch gescheiterten Epochen ausgerechnet dem dritten Investor endlich gelingen sollte, dieses Dilemma aufzulösen oder wenigstens beherrschen zu lernen?

„Alles ging aufwärts“

Zunächst zu den Gründen des goldenen Aufstiegs von Meteor von einer kleinen Gummibude zum international agierenden Unternehmen mit bis zu 2.500 Beschäftigten zu Spitzenzeiten. „So lange Karl-Heinz Bädje da war, ging alles aufwärts“, sagt Wolfgang Opitz. 1980 ist er Meteor-Mitarbeiter auf einer Meister-Stelle geworden, stieg vom Betriebsrat auf zum langjährigeren Vorsitzenden, ging 2014 in Rente. Noch heute würdigt der Gewerkschafter die Verdienste des Firmengründers. Bädje habe Wachstumserfolge nicht aus der Firma genommen, sondern investiert. So kam Meteor ohne Fremdfinanzierungen aus, konnte die Expansion weitgehend aus eigener Kraft gestalten.

Hohe Präzision in der Fertigung, eine gut funktionierende Forschung und Entwicklung, sichere Arbeitsplätze, mittelfristig laufende Lieferverträge mit der Autoindustrie, nur wenige Leiharbeiter: Diese Mixtur, so Opitz, sei wesentlich für den Jahrzehnte währenden Aufstieg der Firma verantwortlich gewesen. Doch der Zwang zur Globalisierung, in deren Folge Meteor zum Beispiel in den USA zwei Zweigwerke eröffnen musste, schwächte die Erfolgskurve ab. Als in der Autowirtschaft der so genannte López-Effekt eintrat, sei die Luft noch dünner geworden. „Wir Zulieferer wurden gezwungen, schon bald nach dem Anlauf neuer Serien in Folgejahren Rabatte auf erzielte Rationalisierungserfolge zu gewähren“, stellt Opitz fest.

„Gummi lebt“, sagt Opitz, nur wirklich erfahrene Mitarbeiter, aber keine nur geliehenen, können damit umgehen. Es sei eben nicht egal, wie die Temperatur bei der Produktion des Gummis genau eingestellt ist oder ob Wärme auf den Werkstoff noch ein paar Sekunden länger oder kürzer einwirken müsse. Opitz: „Wir hatten immer Tricks auf Lager, um Durchläufe neuer Dichtungen nicht im Abfall landen zu lassen.“ Und dass Mitarbeiter mehr Pausen bräuchten, sei auch nur erfahrenen Managern zu vermitteln gewesen. Wer den ganzen Tag bei Kunstlicht auf schwarzes Gummi starrt, braucht Pausen, damit die Augen wieder Fehler erkennen können, so Opitz. Leiharbeiter hätten kaum Chancen, diese Fähigkeit in kurzer Zeit zu erlernen. Weil aber immer mehr Leiharbeiter eingesetzt wurden, gingen Fehlprodukte in die Höhe und Produktivität in den Keller. Damit kommt Opitz auf die Zeit nach Bädje, als Geschäftsführer in schneller Folge ausgetauscht wurden. Einige hätten ihr Heil nicht im Optimieren der Produktionsprozesse gesucht, sondern im Senken von Lohnkosten. „Wir haben denen damals gesagt, geht ihr an die Löhne, dann werden Leistungsträger das Unternehmen verlassen, erzählt Opitz noch immer mit einem Groll in der Stimme, als wäre das gestern gewesen. Die ganze Belegschaft habe so gedacht, sagt Opitz: „Wir ahnten, hier erleben wir den Anfang vom

Industrigeschichte in Hildesheim von 1945 bis 2020, ein Projekt der Volkshochschule Hildesheim gGmbH mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.

Ende.“ Dass Opitz Meteors Zukunft dennoch optimistisch sieht, begründet er mit der pragmatischen Sicht auf das Kernprodukt der Firma: „Solange es gute Fahrzeuge gibt, braucht es gute Dichtungen.“

„Die können das“

Meteors Kernproblem liegt für Peter Winkelmann, Bezirksleiter IG BCE Südniedersachsen mit Sitz in Alfeld, in der bisher nie wirklich bewältigten Spannung, gutes Geld mit hochspezialisierter Dichtungen für besondere Autos auf der einen Seite und nicht genügend Geld im Massengeschäft auf der anderen Seite zu verdienen. Während viele Firmen die Standard-Dichtung in großen Stückzahlen produzieren können, erfordere die Fertigung für die Premium-Klasse in der Automobil-Wirtschaft hohe Qualität.

Diesem Boom in der Klasse besonderer Autos wie Cabrios von Daimler verdankte Meteor seinen mehr als 50 Jahre anhaltenden Aufstieg im Familienbesitz unter dem legendären Karl-Heinz Bädje. Die Autoindustrie konnte sich beim Anlauf neuer Serien auf die hohe Entwicklungskompetenz in Bockenem verlassen. Die können das!“, war laut Winkelmann ein seinerzeit gängiger Spruch der Branche.
Zum Erfolg trug aber auch die damalige Verlässlichkeit auf beiden Seiten bei. Die Autobauer sahen es als ausreichend an, sich für ihre Dichtungen im Wesentlichen auf zwei Lieferanten zu beschränken. Außerdem liefen die Serien bis zur Auflage neuer Autos über fünf bis sechs Jahre, was bei Meteor vielen Mitarbeitern feste Arbeitsplätze bescherte. Winkelmann: „Damals bot eine Serie Dichtungen für ein Fahrzeug bis zu 200 Leuten Sicherheit in der Bockenemer Produktion.“

Doch mit Beginn des neuen Jahrtausends flachte Meteors Wachstumskurve deutlich ab. Dass Gewerkschafter Winkelmann dafür vorrangig das Management nach der Bädje-Ära verantwortlich macht, verwundert nicht. Trotzdem ist festzustellen, dass der Ausschuss zu hoch war, die Produktionsprozesse nicht stimmten und schon eingepreiste Fortschritte in der Produktivität dann doch nicht eintraten. Leider, so Winkelmann, stimmen sogar Schauergeschichten, dass fehlerhafte Lieferungen in Bockenem eilends per Hubschrauber nach Stuttgart oder München geflogen werden mussten. Winkelmann: „Verursacht ein Zulieferer beim Autobauer einen Bänderstopp, kann er sich warm anziehen.“

Runter von der Leiharbeit (Winkelmann zufolge beschäftigte Meteor in negativen Spitzenzeiten bis zu 400 Leiharbeiter) und klare Entscheidungen der Geschäftsleitung, was Meteor künftig produzieren sollte und was eher nicht, das sei die Rezeptur, mit der Meteor in Zukunft wieder erfolgreich sein könne, so Winkelmann. Vor allem aber rät der Gewerkschafter den neuen Eigentümern, das Know How der Belegschaft zu behalten, und zwar vor allem durch persönliche Wertschätzung. Das war für die Vergangenheit wichtig und gilt auch für die Zukunft.
Winkelmann hat aber noch einen ganz praktischen Hinweis parat. Mit Blick in die Zukunft rät er Aequita und Prettl daran zu denken, dass in der kommenden Ära elektrisch betriebener Fahrzeuge die Qualität von Autodichtungen noch weiter steigen müsse. Weil Elektro-Autos ohne Geräusche von Verbrennungsmotoren unterwegs sind und deswegen erheblich leiser werden, wachse der Druck, noch leisere Dichtungen zu bauen. Winkelmann: „Die Entwicklungskompetenz in Bockenem und motivierte Mitarbeiter in der Produktion sind Grundlagen für eine positive Zukunft von Meteor.“

„Keine Endspiel-Technologie“

Mit Robert Roiger, seit Anfang 2020 neuer Geschäftsführer in Bockenem, hat Meteors Epoche Nummer drei begonnen. Am Start mit 90 Prozent unter der Regie des Münchener Family Offices Aequita und zu zehn Prozent der Zulieferer Prettl. Aber viel Zeit hat Roiger nicht, denn schon 2021 muss er Meteors 70. Geburtstag ausrichten. Meteors Epoche Nummer zwei im beschaulichen Ambergau des Innersteberglands unter dem japanischen Eigner Toyota hält er für ein vertanes Zwischenspiel. Technologisch und seitens des Managements sei viel auf der Strecke geblieben. Roiger: „Wir fanden eine angestaubte Situation vor.“
Für Blicke zurück aber fehlt Roiger die Zeit. Auch findet er, Meteor stecke in keinem Dilemma, denn die zu lösenden Aufgaben seien weitaus vielschichtiger. Denn der Umgang mit Gummi erfordere das Beherrschen hochintensiver Arbeitsschritte.

Industrigeschichte in Hildesheim von 1945 bis 2020, ein Projekt der Volkshochschule Hildesheim gGmbH mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.

Nur so könne es gelingen, dass Gummi in der Lücke zwischen zwei Blechen zum Alleskönner wird: von wasserdicht bis geräuscharm, stabil sein bei jeder Temperatur, aber wenig kosten. Dies alles müsse in der globalen Wertschöpfungskette funktionieren, vor Ort passen und dabei die technologischen Fortschritte nicht außer Acht lassen. Roiger: „Wir werden bei Meteor nur gutes Geld verdienen, wenn es gelingt, alle diese Parameter mit einer guten Struktur zu bedienen."

Weil sich aber Gummi als Werkstoff gegen Automatisierungen stäubt und folglich arbeitsintensiv bleiben werde, führe der Weg zum Erfolg nur über die Verbesserung der Produkte. Auch Roiger weiß, dass die Anforderungen an Gummidichtungen im Zeitalter zunehmender E-Mobilität weiter wachsen werden. Wie Winkelmann sagt auch Roiger: „Bei künftig noch viel leiser fahrenden Autos darf die Türdichtung nicht als neue, sekundäre Lärmquelle empfunden werden." Dass Leiharbeiter bei der Umsetzung solcher Ziele nicht erste Wahl sein können, bestätigt Roiger ebenfalls: „Kalkulatorisch sind Leiharbeiter am langen Ende nicht stimmig."
Robert Roiger hat damit seine to do-Liste umrissen, fügt aber noch zwei Grundsatzaussagen an. Die erste gilt dem Haupteigentümer Aequtia. Seiner Ansicht nach investiere das Münchener Familienunternehmen nicht in eine „Endspiel-Technologie", Meteor sei eben ein starker Name. Und: „In Bockenem bleiben alle Kernfunktionen der Firma erhalten.

Sämtliche Inhalte dieses Textes (Text, Bilder, Grafiken) sind urheberrechtlich geschützt. Soweit nicht anders gekennzeichnet, liegt das Urheberrecht bei Dr. Hartmut Reichardt. Eine über das Lesen und Speichern hinausgehende Nutzung der Inhalte bedarf in jedem Fall einer vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors*der Autorin und der VHS Hildesheim. © 2024, Dr. Hartmut Reichardt.

Industrigeschichte in Hildesheim von 1945 bis 2020, ein Projekt der Volkshochschule Hildesheim gGmbH mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.