



# Diversifikation oder Kerngeschäft?

Wechselvolle Jahre (1970–1986)

## Messerfertigung in Hayingen & endgültiger Einstieg in die Auslandsproduktion

Noch vor den angesprochenen Diversifikationsmaßnahmen vollendete der neue Vorstand unter Franz Josef Dazert eine Entwicklung, die bereits unter Dr. Burkhardt begonnen hatte: der Einstieg in die eigene Messerklingenfertigung. Nach längeren Vorbereitungen richtete die WMF im Laufe der 1960er-Jahre diesen neuen Produktionszweig in ihrem Zweigwerk in Hayingen ein. Bis dahin hatte sie die geschmiedeten Klingen für ihre Tafelmesser von Solinger Herstellern eingekauft. Mit dem Beginn einer eigenen Schmiede stieg die WMF in eine ganz neue Metallverarbeitung ein und musste sich das notwendige Know-how erst einmal aneignen.



Werbung in den 1970er Jahren mit dem Besteck „Capri“

Kernproblem beim Schmieden von Qualitätsklingen ist vor allem der Stahl. Der sonst von der WMF benutzte rostfreie Chrom-Nickel-Stahl ist nicht härtbar und daher für die Schmiedeproduktion nicht geeignet, andererseits ist der härtbare Stahl in der Regel nicht ausreichend rostfrei. Die anderen Hersteller auf dem Markt hatten daher mit den Stahlproduzenten gemeinsam ihre eigenen Stähle entwickelt, die sie als wichtiges Betriebsgeheimnis nicht preisgaben. Diesen Weg ging jetzt auch die WMF, die mit ihrer bewährten Materialprüfungsabteilung in den 1960er-Jahren eine neue Stahllegierung entwickelte, die härtbar ist und trotzdem nicht rostet und so auch höchsten Ansprüchen genügte. Seit Mitte der 1970er-Jahre produziert die WMF auch erfolgreich Haushaltsmesser und heute zählt sie zu den führenden Klingenproduzenten der Welt.

Ebenfalls 1970 schloss der neue Vorstand das griechische Zweigwerk in Volos. Ursprünglich hatte die WMF eigentlich geplant, ihre Produktion dort auszubauen und nicht mehr nur die Endbearbeitung zu machen. Die Probleme vor Ort waren aber zu groß, da in Griechenland jegliche Infrastruktur für eine industrielle Tätigkeit fehlte. Zum Hintergrund: 1967 hatten in Griechenland die Militärs nach einem Putsch die Macht übernommen („Obristenputsch“) und ein autoritäres Regime errichtet. Wegen schwerwiegender Verletzungen der Menschenrechte sollte Griechenland 1969 aus dem Europarat ausgeschlossen werden, trat dann aber selber aus der Union aus. In dem wirtschaftlich rückständigen und politisch instabilen Land waren die Bedingungen für Investitionen also denkbar schlecht.

Franz Josef Dazert, im Vorstand zuständig für Verwaltung und Einkauf und zeitweise auch für die Technik, war allerdings davon über-



Messerfertigung Hayingen

zeugt, dass die WMF in Zukunft nur erfolgreich sein könnte, wenn sie auf eine Mischkalkulation aus Eigen- und Fremdfertigung setzte. Nur auf diese Weise könne sie die steigenden Personalkosten in Deutschland und die teilweise heftig schwankenden Materialkosten auffangen.

Als Ersatz für das Werk in Griechenland beteiligte sich die WMF 1970 daher mit 26 Prozent an einer spanischen Besteckfirma, die noch im selben Jahr damit begann, einige WMF Cromarganbestecke zu fertigen. Die Zusammenarbeit mit den spanischen Partnern wurde Ende 1974 ausgeweitet, als beide Unternehmen gemeinsam die „WMF Orfebreria“ in Guernica gründeten, die ab 1976 bis Anfang der 1980er-Jahre rostfreie Tisch- und Tafelgeräte herstellte. Dieses spanische Unternehmen war der entscheidende Einstieg der WMF in die gezielte Auslagerung der Fertigung bestimmter Produktlinien, wenn es die Kostenstrukturen sinnvoll machen. Anders als in Griechenland, wo nur die Endbearbeitung von Besteckteilen (Schleiferei) vorgenommen wurde, war das Werk in Spanien eine komplett eigenständige Produktionsstätte.

## Leiterplatten, Getränkeautomaten und Einweggeschirr

Bereits 1970 hatte die WMF begonnen, neue Produkte und Herstellungsverfahren zu entwickeln, um sich damit wirtschaftlich auf eine breitere Basis zu stellen. Bei der Suche nach Diversifikationsmöglichkeiten ging der Vorstand von Bereichen aus, in denen das Unternehmen schon Erfahrungen gesammelt hatte.

Bereits für ihre Kaffeemaschinen fertigte die WMF elektronische Leiterplatten, die sie bisher aber nicht weiterverkaufte. Da diese Bauteile galvanisch hergestellt wurden, lag die Idee nahe, mit diesen Produkten in die Serienfertigung zu gehen. Dies geschah Ende 1971, aber offenbar war der Vertrieb schwierig, denn erst 1973 meldete die WMF hier zufrieden stellende Umsätze; danach vertrieb das Unternehmen erfolgreich einige Jahre lang die elektronischen Bauteile aus der eigenen Produktion.

Um ihren Großkunden ein zusätzliches Angebot machen zu können, verkaufte die WMF ab 1972 auch Heißgetränkeautomaten, die sie vor allem aus den USA bezog und für den deutschen Markt umbaute. Auf diesem Gebiet profitierte die WMF weniger von ihren Erfahrungen aus der Produktion, sondern nutzte die vorhandenen Vertriebswege aus dem Objektgeschäft. Aber ähnlich wie das Leiterplattengeschäft brauchten auch die Getränkeautomaten eine lange Anlaufzeit, bis sie einen ordentlichen Umsatz machten. Offenbar war in Deutschland und Europa die Zeit für die Getränkeautomaten noch nicht reif.

Neben dem Beginn der Mikroelektronik waren die 1970er-Jahre auch die Hochzeit des Einweggeschirrs, das als hygienisch, pflegeleicht und modern galt. 1972 begann die WMF damit, das



Ab 1971 wurde die Leiterplattenfertigung ausgebaut. Ihr Kernstück war eine vollautomatische Galvanisierungsanlage. Die Leiterplatten wurden hier mit einer Metallschicht versehen.

Werk im bayerischen Hausham zur Produktionsstätte für Einweggeschirr umzubauen. Auch in diesem Bereich hatte die WMF schon Erfahrungen gesammelt: Für die Ausstattung von Cromargangeschirr mit Kunststoffteilen hatte die WMF dort eine eigene Abteilung für die Polymerbearbeitung eingerichtet. Nun wurde das komplette Werk auf Einweggeschirr umgestellt und im Mai 1973 konnten die ersten Produkte des neuen Programms „WMF plus 7“ ausgeliefert werden. Einweggeschirr hielt in den 1970er-Jahren Einzug in die Kantinen und Großküchen, gleichzeitig kamen die großen



1972: Mit Heißgetränkautomaten erweiterte WMF ihr Angebot im Objektgeschäft.

amerikanischen Fastfood-Ketten in Mode, die Einwegverpackungen nutzten. Die WMF konnte sich auf diesem Wachstumsmarkt gut positionieren.

Mit den Leiterplatten, den Getränkeautomaten und dem Einweggeschirr hatte das Geislinger Unternehmen innerhalb weniger Jahre eine bemerkenswerte Diversifikation vollzogen.

Das Einweggeschirrsystem „WMF plus 7“ aus Cromatherm (Polystyrol) konnte einschließlich aller Speisereste nach Gebrauch zerkleinert werden und in Müllverbrennungsanlagen bei 800° Celsius zu Wasserdampf und Kohlendioxid verbrannt werden.



## Konjunkturinbruch 1973

Einen starken Einbruch im Geschäft erlebte die ganze Weltwirtschaft, als 1973 die arabischen Ölförderländer den Ölhahn zudrehten. Anlass war der so genannte Jom-Kippur-Krieg Ägyptens und Syriens gegen Israel, bei dem Israel durch die USA unterstützt wurde. Die Förderländer machten in dieser Situation ihr Öl zur politischen Waffe, die die westliche Welt empfindlich traf. Das Sonntagsfahrverbot und die Bilder der leeren Autobahnen zeigten den Industriestaaten, wie abhängig sie von den Energielieferungen waren. Die „Ölkrise“ brachte die Wirtschaft ins Trudeln und löste eine in der Bundesrepublik bis dahin nicht gekannte Rezession aus.

Auch die WMF war von dieser Rezession betroffen, konnte die Krise jedoch überdurchschnittlich gut bewältigen. Der Umsatz stieg weiter und übertraf sowohl die gesamtwirtschaftliche Situation als auch die Branchenentwicklung. Jetzt in der Krise zeigte sich im Übrigen, dass der Erfolg stark von den Cromarganbestecken und -hohlwaren abhing. Sie vor allem sicherten den Umsatzzuwachs. Cromargan und nicht Silber war das Material der Zeit.

### Weichenstellungen: WMF in Singapur (1975) und Neubau des Warenverteilsentrums

1975 konnte die WMF auf Grund der positiven Geschäftsentwicklung wichtige Investitionen vornehmen. Im September 1975 begannen in einem neuen Werk in Singapur 90 Mitarbeiter mit der Produktion von Hohlheftmessern. Ein Jahr später wurde die Produktion auf rostfreie Hohlwaren und eine Messer-Rohfertigung aus-



In mehreren Bauabschnitten entstand zwischen 1975 und 1981 ein modernes Warenverteilszentrum.

geweitet. Singapur wurde zu einem wichtigen Produktionsstandort und nur die Fertigung im damaligen Billiglohnland machte es möglich, auch die Produktionsstandorte in Deutschland zu behalten, denn die Konkurrenz auf dem Weltmarkt wurde immer stärker.

Um wirtschaftlich zu überleben, musste das Unternehmen also einen Teil seiner Produktion ins Ausland verlagern. Diesen Weg ging nicht nur die WMF, sondern jeder größere industrielle Hersteller in Deutschland suchte nach Möglichkeiten, um im Ausland zu fertigen.

Aber die WMF weitete auch in Deutschland ihre Produktion aus: Im Jahr 1977 übernahm sie ein Emailwerk in Langenfeld im Rheinland und verfügte damit jetzt über fünf Fertigungsstätten: Geislingen, Hayingen (Klingenfertigung), Hausham (Einweggeschirr), Singapur und Langenfeld (emailierte Töpfe). Das Werk in Langenfeld wurde allerdings einige Jahre später geschlossen, da es nicht gelang, dort mit Gewinn zu produzieren.

Ab 1975 machte die WMF eine der größten Investitionen ihrer Geschichte und baute in Geislingen ein neues Lager- und Warenverteilzentrum. Nach mehreren Bauabschnitten wurde es 1981 fertig gestellt. Die Waren werden automatisch eingelagert und für den Versand entnommen, sodass die Lieferzeiten bei Bestellungen deutlich gesenkt werden konnten. Für die WMF hat sich diese moderne Logistik zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil entwickelt, denn heute werden alle inländischen und internationalen Kunden zentral aus dem Geislinger Lager mit der kompletten Produktpalette beliefert.

Die meisten Auslandslager mit einem oftmals eingeschränkten Sortiment konnten deshalb geschlossen werden. Die Belieferung der Inlandskunden ist mittlerweile innerhalb von 24 Stunden möglich. Im Jahr 2002 wurden rund 17.000 unterschiedliche Teile im Warenverteilzentrum gelagert und täglich durchschnittlich 60 Tonnen fertiger Produkte ausgeliefert.

## Besitzerwechsel und ein neuer Vorstand

In den 1970er-Jahren kam es zu einschneidenden Veränderungen bei den Eigentümern und an der Spitze der AG. Ende 1979 übernahm die Düsseldorfer Rheinmetall AG die Mehrheit der WMF Anteile. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Aktien unter einigen Nachfahren von Gustav Siegle verteilt, der in den 1880er-Jahren die Aktienmajorität bekommen und an die Familien seiner Töchter vererbt hatte. Wegen kartellrechtlichen Problemen durfte die Rheinmetall AG allerdings die Mehrheit nicht behalten und 1985 übernahm Wolfgang Schuppli, ein Anwalt aus Wiesbaden mit einigen Industriebeteiligungen, die Aktienmehrheit. Wolfgang Schuppli trug die notwendigen Modernisierungen der WMF mit und ermöglichte auf diese Weise das Wachstum des Unternehmens in den folgenden zwei Jahrzehnten.



22. Januar 1979: Bundeskanzler Helmut Schmidt besucht die WMF und nimmt an einer Betriebsversammlung teil. (v.l.n.r.: Dr. Lohr, Dr. Habicht, Dr. Bromm und der Bundeskanzler)



Dr. Wilfried P. Bromm



Fritz Sladeczek

Noch entscheidender waren allerdings Veränderungen im Vorstand. Nachdem Franz Josef Dazert die WMF bereits 1973 wieder verlassen hatte, um den Vorstandsvorsitz bei Salamander zu übernehmen, leitete zunächst ein dreiköpfiger, seit 1977 ein fünfköpfiger Vorstand das Unternehmen. Vorstandssprecher Dr. Wilfried P. Bromm, seit 1969 in der WMF, wurde 1979 zum Vorsitzenden bestimmt. In der Produktentwicklung bestimmte in dieser Zeit Fritz Sladeczek das WMF Programm und verantwortete im Vorstand auch den Aufbruch in die neue Design-Orientierung.

### Richtungswechsel: Konzentration auf das Kerngeschäft und Modernisierung der Fertigung

Seit etwa 1980 geriet die deutsche Wirtschaft erneut in eine Rezession. Das Wachstum wurde kleiner, die Arbeitslosigkeit stieg. Auch nach der „Wende“ von 1983, als Helmut Kohl Bundeskanzler wurde, hemmte diese Konjunkturlaute in Deutschland und Europa noch einige Jahre den Konsum.

Die WMF reagierte auf diese Situation mit zwei Strategien, die bis heute ihre Geschäftspolitik bestimmen. Zum einen wurde die Diversifikation nach und nach wieder zurückgefahren und verschiedene Randbereiche der Produktion geschlossen. Zum anderen wurde das ganze Unternehmen intern tief greifend umstrukturiert, um näher am Markt zu sein, die internen Entscheidungswege zu verkürzen und die Produktivität zu steigern. Diese Konzentration auf das Kerngeschäft und die neue Spartenorganisation bestimmten die Entwicklung in den 1980er-Jahren.

Den Anfang der Konzentration machte 1982 die Schließung der Glashütte. Dieser Schritt war für die WMF – den Vorstand und die Mitarbeiter – besonders schmerzlich, da die 1883 gegründete Hütte eine lange Tradition besaß und bei der Entwicklung der WMF zum kunsthandwerklichen Qualitätsunternehmen seit den 1920er-Jahren eine entscheidende Rolle gespielt hatte. Die Eigenproduktion von Glas war aber schon seit Jahren nicht mehr wirtschaftlich gewesen und diese Situation hatte sich seit 1980 nochmals dramatisch verschlimmert. Um das übrige Unternehmen nicht gefährlich zu belasten, musste die Glashütte geschlossen werden.

Ähnliche Probleme bereitete die Leiterplattenfertigung, die nur mit erheblichen Investitionen erfolgreich hätte fortgeführt werden können. Auch sie wurde daher Ende 1982 wieder geschlossen. Und ein Jahr später wurde der Verkauf der Getränkeautomaten eingestellt, weil die Vertriebskosten zu hoch waren. Von den Diversifikationsversuchen blieb also nur noch die Fertigung von Einweggeschirr in Hausham übrig, die noch bis 1992 weitergeführt wurde. Das Diversifikationsmodell der 1970er-Jahre war damit beendet, die WMF konzentrierte sich auf ihr Kerngeschäft.

Zugleich musste auch die Fertigung im Inland rationalisiert werden. Jede industrielle Produktion in Deutschland steht wegen der hohen Personalkosten immer unter einem enormen Rationalisierungsdruck. Außerdem belasten viele Arbeitsprozesse in der industriellen Fertigung die Gesundheit der Mitarbeiter und nutzen oftmals zu wenig deren Kompetenz und Einsatzwillen. In den 1980er-Jahren entwickelte die WMF daher ein Konzept für eine „Neue Besteckfertigung“, die durch Automatisierung und Modernisierung rationeller arbeiten und zugleich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verbessern sollte. Das Bundesforschungsministerium unterstützte das Projekt, um wichtige Erfahrungen bei der „Humanisierung der Arbeitsplätze“ in der Industrie zu sammeln.

Ziel der „Neuen Besteckfertigung“ war es, die manuelle Einzelproduktion der Besteckteile mit ihren monotonen und wenig flexiblen Arbeitsschritten umzuorganisieren und durch neue Einrichtungen rationeller und zugleich humaner zu gestalten. Dies gelang durch eine angemessene Verkettung der einzelnen Produktionsabschnitte, die jetzt in unabhängigen Bearbeitungseinheiten zusammengefasst wurden. Innerhalb dieser Einheiten waren die Mitarbeiter für verschiedene Arbeitsvorgänge bis hin zur Qualitätskontrolle der fertigen Werkstücke verantwortlich.

Die ständig wiederkehrende, taktgebundene Arbeit wurde weniger und zugleich wurde die Arbeit insgesamt abwechslungsreicher, allerdings wuchsen auch die Anforderungen. Ein zentrales Element der „Neuen Besteckfertigung“ war daher die Qualifizierung der Mitarbeiter. Mit diesem Projekt war die WMF in die richtige Richtung gegangen. Sie konnte einerseits durch die erreichte Rationalisierung den Standort Deutschland für die Besteckfertigung sichern – parallel zur Fertigung in Singapur – und andererseits die Arbeitsbedingungen deutlich verbessern.

Investitionen für die Modernisierung der WMF auch in der EDV: 1980 erhielt die Abteilung neue Räume für die wachsende Zahl der EDV Hardware.





## Die neue Spartenorganisation

Die Konzentration auf das Kerngeschäft spiegelte sich nicht zuletzt in der neuen Organisation des Unternehmens wider. Im Januar 1983 wurden die Produkte zu drei Sparten zusammengefasst, die jeweils die Verantwortung über ihren eigenen Ertrag übernehmen sollten („Spartenorganisation“). Eine Sparte bildeten Bestecke, Geschenkartikel und Glas, eine zweite Sparte Kochgeschirre und Haushaltswaren, und unter der Bezeichnung „Objektgeschäft“ wurden Waren für gewerbliche und institutionelle Kunden zusammengefasst, also die Hotel- und Gastronomieartikel, die Großkaffeemaschinen und das Einweggeschirr. Als eine produktunabhängige Sparte wurden schließlich noch die selbstständigen Vertriebswege der Filialen und des Auslandsgeschäftes zusammengefasst.

Die Sparten wurden als eigenständige unternehmerische Einheiten geführt. Als solche waren sie für ihre Ergebnisse voll verantwortlich und hatten jeweils ihr eigenes Personal und Controlling. An der Spitze jeder Sparte stand jeweils ein Vorstandsmitglied der WMF.

Mit der neuen Spartenorganisation verfolgte die WMF das Ziel, „mehr Unternehmertum auf allen Ebenen und in allen Bereichen ... und damit ein deutliches Mehr an Effizienz und Produktivität“ zu erreichen. Die einzelnen Bereiche sollten flexibler und schneller auf die sich immer schneller verändernden Marktbedingungen reagieren. In den kommenden Jahren zeigte sich, dass dies der richtige Weg war, auch wenn die anfänglich sehr starre Struktur noch verbessert werden musste. Das System war aber lern- und entwicklungsfähig. So wurde die strikte Trennung nach Sparten bis in die Produktion wieder aufgegeben, weil sie sich als nicht praktikabel erwiesen hatte.