

# Oh, wie schön ist Eisenbach

Die Gemeinde im Hochschwarzwald kann sich vor Arbeit kaum retten. Ein Verdienst ihrer Mittelständler – von denen man viel lernen kann **VON DIETMAR H. LAMPARTER**

Tief im Wald auf bergiger Höh liegt die Gemeinde. Nicht mal eine Bundesstraße führt dorthin. Autobahn- oder Gleisanschluss, schnelles Internet, naher Flughafen: Fehl-anzeige. Selbst das Mobilfunknetz schwächelt. Ziemlich schlechte Standortbedingungen in einer globalisierten Wirtschaft, die auf schnellen Austausch von Waren und Informationen setzt, könnte man meinen.

Doch Eisenbach im Hochschwarzwald, 50 Autominuten östlich von Freiburg im Breisgau, prosperiert: 2160 Einwohner, davon rund 1200 im erwerbsfähigen Alter, aber fast 1800 Arbeitsplätze. Die Bilderbuchlandschaft des »hohen Waldes« lockt seit Generationen viele Feriengäste. »Luftkurort« steht auf einer Holztafel am Eisenbacher Ortseingang. Aber nicht die Touristen sorgen hier für Arbeit, 93 Prozent der Jobs stellen die vielen kleinen und mittelgroßen Industriefirmen. Mittelständler von der Art, die sich seit Generationen als erfinderisch erwiesen hat – und als widerstandsfähig in Krisenzeiten. Wenn es ein Beispiel für die tragende Rolle von Familienbetrieben in Deutschland gibt, dann ist es Eisenbach. Hier kann man lernen, wie Mittelständler ihre Herausforderungen meistern – seien es der Fachkräftemangel oder die Suche nach Innovationen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und man kann beobachten, wie Wirtschaft und Lokalpolitik fast idealtypisch zusammenarbeiten.

Der Mann, bei dem all diese Fäden zusammenlaufen, arbeitet im Rathaus, das mit seinen schmucken Giebeln auf einer Anhöhe thront, mitten in der Streusiedlung, die sich entlang des Eisenbachs erstreckt. Bürgermeister Alexander Kuckes – wache Augen, modische Brille, kurzärmliges Hemd – führt den Reporter die knarrende Holztreppe hoch in den Sitzungssaal des Gemeinderats. Es ist erst acht Uhr morgens, aber Kuckes hat in seinem Amtszimmer schon zwei Stunden lang Unterlagen studiert. »Meist bin ich bis acht Uhr abends hier«, sagt Kuckes, dessen überladener Schreibtisch ihn als Workaholic ausweist. Seit 2004 ist der Stadtplanungs-Ingenieur der Chef im Rathaus, und man merkt: Der 50-Jährige lebt für diese Aufgabe.

Anhand eines Luftbilds an der Wand des Sitzungssaals erklärt Kuckes sein »Revier«: Die Dörfer Oberbränd, Bubenbach, Scholach und der Hauptort Eisenbach bilden die Gemeinde Eisenbach (Hochschwarzwald). Eingebettet in Wiesen und viel Wald, 1900 Hektar, meist Fichten. Auffällig: Zwischen den Häusern und Weilern finden sich viele größere viereckige Flächen. »Unsere Industriebetriebe«, erklärt Kuckes. Die Franz Morat Group in Eisenbach »auf dem Höchst«, auf tausend Meter Meereshöhe, im »Untertal« IMS Gear, Gleason Cutting Tools und August Weckermann, in Oberbränd GSC Schwörer, Tritschler und Winterhalder. Neun größere Industriebetriebe zählt Kuckes ▶



Foto: Hochschwarzwald Tourismus GmbH



Eisenbach im Hochschwarzwald ist ein Luftkurort, aber vor allem für seine Industrie bekannt

► auf. Hinzu kommen viele kleinere Betriebe. Zusammen nennen sie sich in Anlehnung ans kalifornische Silicon Valley das »Gear Valley«, das Tal der Getriebe. Manche Firmen seien schon in der vierten oder fünften Generation in Familienhand, sagt Kuckes.

Woran liegt es, dass die Unternehmen in der abgelegenen Gemeinde geblieben sind? Kuckes muss ein wenig nachdenken. »Es liegt an de Leut«, sagt er dann. Die Menschen aus der Region hätten traditionell eine positive Einstellung zur Arbeit, seien geborene Tüftler, meist gut ausgebildet. 21 Arbeitslose waren 2018 im Schnitt registriert, das ist eine Quote von rund zwei Prozent. Die Gemeinde wirkt wie ein Magnet, es gebe mehr als 1300 Einpendler, sagt der Bürgermeister. »Wer hier arbeiten will und kann«, sagt Kuckes, »der bekommt einen Job.«

Wer das Erfolgsgeheimnis von Eisenbach ergünden will, landet früher oder später bei: Zahnrädern. Und bei der Franz Morat Group, ein paar Gehminuten bergaufwärts vom Rathaus, in der – so verbunden ist man hier mit seinen Unternehmen – Franz-Morat-Straße. Die Geschäfte laufen gut. Im Jahr 2008 setzte das Unternehmen 38 Millionen Euro um, 2019 soll die 100-Millionen-Euro-Schwelle geknackt werden. Die Belegschaft im Eisenbacher Stammbetrieb hat sich auf fast 600 Mitarbeiter mehr als verdoppelt, und man sucht noch mehr Leute.

Die Gründe für den Erfolg kann man nachlesen in einer Festschrift aus dem Jahr 2012: Die 100-jährige Geschichte sei auch eine »Geschichte leidenschaftlicher Tüftler und Erfinder«. Der Gründer, Franz Morat senior, entstammte einer Uhrmacherdynastie. Auch ihn trieb die Suche nach Innovation an: 1912 trennte er sich von der väterlichen Firma, weil er neue Produkte wie etwa Manometerzeigerwerke und Zählwerke bauen wollte. Sein Sohn, Franz Morat junior, diversifizierte weiter: Zahnrädchen, Zählwerke und Antriebe gingen in Exportmärkte wie Russland und Australien. In den 1960ern kam ein neues Material für Zahnräder hinzu: Kunststoff. Er ist leichter, preiswerter und im Einsatz leiser als Metall. Und er sorgte für einen weiteren Aufschwung in dem Ort, der das Metall im Namen trägt, seit hier im 15. Jahrhundert erstmals Brauneisenstein ge-



Entwicklungsleiter Kuster und Betriebsrat Gloeden von der Franz Morat Group



Diese Antriebsgehäuse werden bei Morat aus thermoplastischem Kunststoff hergestellt

fördert wurde – und der sich seither schon so viele Male neu erfunden hat.

Das gelingt Eisenbach, weil seine Mittelständler genau auf die Kunden hören – und weil die Tüftler hier auch heute noch eine entscheidende Rolle spielen. Holger Kuster etwa, 35, der bei Franz Morat die Entwicklung leitet. Kuster hat Mikrosystemtechnik und Maschinenbau studiert. Seine Masterarbeit machte er bei EADS (Airbus). Kuster sagt: »In einem großen Konzern ist der Entwickler nur ein kleines Rädchen.« Bei Franz Morat habe er viel größere Freiheiten, sehe schneller, was aus einer Entwicklung wird. Außerdem könne man auf die Wünsche der Kunden viel besser reagieren: Ob Kunststoff, Metall oder eine Kombination beider Werkstoffe, »wir bieten stets kundenspezifische Lösungen«, erklärt Kuster eine Stärke der Firma. Dabei sei es egal, ob der Auftrag aus der Autoindustrie, dem Maschinenbau oder der Medizingerätetechnik komme.

Auch die Produzenten von Antrieben für Elektorräder kaufen heute bei der Franz Morat Group ein, genauso wie Maschinenbauer und Pumpenhersteller. »Diese Vielfalt macht uns krisenfest«, sagt der Betriebsratschef Joachim Gloeden. Wenn die Nachfrage aus der Autoindustrie mal schwächele, könnten etwa Getriebe für Kurventreppenlifte oder E-Bikes einen Ausgleich schaffen. Der 58-jährige Industriemechaniker hat vor 43 Jahren hier als Lehrbub angefangen und bewegte Zeiten miterlebt: »Es hat auch Tiefs gegeben, aber wir lagen nie am Boden.« Gloedens Vater war schon in der Firma, und gerade hat sein Sohn in der 16-köpfigen Entwicklertruppe von Holger Kuster angefangen. Auch das ist ein Erfolgsgeheimnis: Die Menschen waren und bleiben den Firmen hier eng verbunden.

Mittagszeit in Eisenbach. Bürgermeister Kuckes kehrt im Landgasthof Eisenbachstube ein, um den Tisch sitzen Freunde aus den umliegenden Betrieben, das Essen gibt es zum »Abo-Preis«: drei Gänge für sieben Euro. Ein Team aus einem nahen Betrieb, manche im Blaumann, lässt es sich bei Schnitzel und Pommes gut gehen. Wer genau hinhört, kann hier mittags oder beim Feierabendbier viele Dialekte und Sprachen erkennen: Alemannisch, Schwäbisch, Englisch, alles durcheinander, es wird viel gelacht und erzählt.

Die Stimmung in der Gaststube ist ein Seismograf für die Befindlichkeiten im Ort, und die Gastwirtin Katharina Fehrenbach bekommt alle Schwingungen mit. Vor zehn Jahren in der Wirtschaftskrise habe man schon gespürt, dass sich die Menschen Sorgen machten, sagt sie. Und heute? »Der Industrie geht's hier zum Glück sehr gut.«

Damit hat Eisenbach so manchen Zweifler eines Besseren belehrt. Ziemlich genau zehn Jahre ist es her, da besuchten zwei Reporter des *ZEITmagazins* Eisenbach, es war die Zeit der Finanzkrise. Sie beschrieben eine gedrückte Stimmung, den vermeintlichen Niedergang der Wirtschaft. Eisenbach könnte von der industriellen Landkarte verschwinden, orakelten sie. Die ganze Gemeinde war hell entsetzt über die Diagnose. Aber die Reporter hatten die Zähigkeit der Schwarzwälder, den Durchhaltewillen der Unternehmer und die Solidarität der Belegschaften völlig unterschätzt, wie sich heute zeigt.

Einer, der die Krise miterlebt hat und mitgeholfen hat, sie in typischer Eisenbach-Manier zu meistern, ist Wolfgang Harter. Der 56-Jährige ist Gesamtbetriebsratschef von IMS Gear, dem zweiten und ältesten großen Unternehmen im Ort, das ebenfalls auf die Morat-Familie zurückgeht. 1985 heuerte er bei IMS Gear an und erlebte seit Ende der Neunzigerjahre schnelles Wachstum: Die Firma konzentrierte sich auf Zahnräder und Getriebe für die Autoindustrie und versorgte große Zulieferer wie Bosch, Continental, Brose oder Faurecia. Die Auftragsbücher waren voll, man baute neue Werke, zuerst in Nachbarorten, dann auch in den USA, Mexiko und China. Jährlich kamen 300 bis 400 neue Mitarbeiter dazu. »Die Geschwindigkeit war enorm«, sagt der Betriebsratschef, »aber es wurden keine Arbeitsplätze verlagert. Da hätten wir nicht mitgemacht.«

Im Jahr 2008 allerdings brach der Umsatz schlagartig um die Hälfte ein, und es mussten nicht nur alle Zeitarbeiter gehen, plötzlich sollte auch »150, möglicherweise sogar 200 Stammkräften gekündigt werden«, erzählt er. »Es war einfach keine Arbeit da.«

Das war die Stunde von Harter: Mithilfe der IG Metall handelten er und seine Kollegen mit der Geschäftsführung einen Deal aus. »Alle Mitarbeiter, von der Reine-



**Unternehmer in der dritten und vierten Generation: Karl Josef Duttlinger (rechts) mit seinem Sohn David**



**Teile für Schreibgeräte werden bei der Firma A. Weckermann durch Diamantieren ultraglatt**

machefrau bis zum Vorstand, verzichteten auf zehn Prozent des Gehalts«, berichtet der Betriebsrat von der großen Solidaraktion. Die gestundeten Löhne wurden in den beiden Folgejahren zurückgezahlt. »Mit Zinsen«, sagt Harter, und: »Wir waren froh, dass wir die Fachkräfte noch an Bord hatten, als es Ende 2009 wieder aufwärtsging.« Danach: zehn Jahre Aufschwung. Heute macht IMS gut 500 Millionen Euro Jahresumsatz und beschäftigt 500 Mitarbeiter im Stammwerk und noch mal 3200 weitere weltweit – zehnmal mehr als noch in den Neunzigern.

Aber: Leidet nicht der Mittelstand extrem unter dem Fachkräftemangel? Und müsste der das Provinznest Eisenbach, wo es kein Kino, keine Wellness-Oase und keinen Szene-Club gibt, nicht besonders treffen?

Zumal der Arbeitsmarkt im Hochschwarzwald ein »Arbeitnehmermarkt« ist, wie IG-Metall-Sekretär Franz Ritter sagt, der die Metallbetriebe in Eisenbach betreut. Facharbeiter kämen mit Schichtzulagen auf circa 4000 Euro im Monat. Ohne Tariflöhne und Erfolgsprämien wären sie kaum zu halten – und in manchen Firmen kassiere man bis zu 1000 Euro »Fangprämie«, wenn man einen neuen Kollegen vermittele. Doch es gibt in Eisenbach noch etwas, was Fachkräften wichtig ist; wichtiger oft als Geld: Freiheiten, die bei Konzernen selten, aber für Mittelständler typisch sind.

Auftritt Marcel Schlotter, 33, Maschinenbauer, bei IMS Gear Leiter einer Produktionseinheit mit 45 Leuten, die Getriebe für Heckklappenverstellungen fertigt. In der Produktionshalle riecht es nach heißem Öl, das zum Kühlen der Werkstücke beim Drehen, Fräsen oder Zahnen eingesetzt wird. Die verglasten Hightech-Maschinen habe sein Team selbst gebaut, sagt Schlotter.

Mit seiner Qualifikation hätten ihn sicher auch Daimler oder Porsche mit Kusshand genommen. Doch der Schwabe, ein Pendler, ging lieber zu den Eisenbacher Zahnradbauern, entwickelte bei IMS für seine Masterarbeit neue Produktionsprozesse, dann blieb er, um sie umzusetzen. Dass er das tun konnte, war auch deshalb möglich, weil IMS in sogenannten Business Units organisiert ist, was jedem dieser Teams viel Entscheidungsspielraum lässt. Diese Freiheit schätzt ▶

► Schlotter, genau wie »das gute Teamumfeld, die flachen Hierarchien«. Zudem wollte er schon gerne bei einem großen Unternehmen arbeiten, aber eben nicht bei einem Konzern: »Hier geht alles noch familiär zu, und die Verantwortung macht Spaß.«

Sucht man weiter nach den Gründen für den Eisenbacher Erfolg, landet man bei Karl Josef Duttlinger – und Eisenbachs Historie. Der 65-Jährige mit der hohen Stirn ging auch als Geschichtslehrer durch, ist aber Seniorchef der 1885 gegründeten August Weckermann KG. Er erzählt, dass Mitte des 19. Jahrhunderts jeder zweite Eisenbacher in seinem Wohnzimmer Uhren und Uhrenteile fertigte. Die »Hüslibure« (Kleinbauern) brauchten das Zusatzeinkommen zum Überleben und wurden zu Exporteuren, die ihre reich verzierten Stand- oder Kuckucksuhren in Städten wie London, Paris oder Moskau verkauften. Ihr Heimatort mochte tief im Wald liegen, doch die Eisenbacher waren schon damals alles andere als Hinterwäldler.

Auch Weckermann ging einst mit dem Bau von Uhren an und lieferte Uhrenteile an die Manufakturen im Schwarzwald. Duttlingers Großvater stieg 1917 in die Firma seines Onkels August Weckermann ein. Seither führte immer ein Familienmitglied die Regie. Typisch für die Eisenbacher Traditionsfirmen ist es, dass die Gewinne wieder ins Unternehmen gesteckt werden. Das hat Karl Josef Duttlinger immer so gehalten, und sein Sohn David, seit sieben Jahren mit in der Geschäftsführung, will so weitermachen.

Und er will so erfinderisch bleiben wie der Vater. Der hat als junger Mann miterlebt, wie langjährige Kunden mit dem Einzug der Batteriewerke und der Quarzuhr immer weniger bei Weckermann bestellten. Doch während Weckermanns Traditionskunden, darunter einst stolze Hersteller wie Mauthe oder Kienzle, vom Markt verschwanden, ließen sich die Duttlingers etwas einfallen und wichen auf hochpräzise Drehteile für andere Branchen aus. Ende der Achtzigerjahre ließ Karl Josef Duttlinger ein Verfahren entwickeln, mit dem man Metalloberflächen mithilfe echter Diamanten deutlich glatter bekommt als mit herkömmlichen Poliermaschinen – das »Diamantieren« war erfunden. Für die Firma war es der Beginn einer

neuen Zeit: Beim Diamantieren ist Weckermann mittlerweile ein Hidden Champion, ein unbekannter Weltmarktführer. Duttlinger beschäftigt 170 Leute, man arbeitet – wie eigentlich überall in Eisenbach – im Dreischichtbetrieb. Zu den Kunden zählen führende Badarmaturenhersteller wie Hansgrohe, aber auch der Schreibgeräteproduzent Montblanc bestellt komplexe Metallteile, der Reinigungsspezialist Kärcher Hochdruck-

Mitarbeiter mit der hohen Arbeitsmoral und ihrem technischen Know-how.

Und ein Bürgermeister, der dafür sorgt, dass sich die Unternehmen in Eisenbach wohlfühlen – mit dem Geld etwa, das die Gewerbesteuer-Einnahmen einbringen. Drei Millionen Euro waren es im vergangenen Jahr, rechnet Alexander Kuckes vor, ein Höchststand, die Gemeinde durfte 20 Prozent davon behalten. Das Geld will Kuckes allerdings nicht für Prestigebauten ausgeben. Ein Luxus-Schwimmbad? Denkste. »Wir investieren lieber in die Infrastruktur«, sagt Kuckes. In Wasser- und Abwasserleitungen beispielsweise. Und er hat bei den Landesbehörden erkämpft, dass die rissige Durchgangsstraße endlich neu gemacht wurde. Besonders kümmert sich Kuckes um Ansiedlungen im neuen Gewerbegebiet Rütte in Oberbränd. Dafür musste Wald weichen, wegen der chronischen Platznot in den Tälern. 2008 war das, mitten in der Krise. Damals wurde Kuckes von manchem belächelt. Jetzt nicht mehr: Das Gewerbegebiet wird nun sogar erweitert.

Jens Winterhalder freut das, er ist im Oktober 2018 mit seiner Firma Winterhalder Formtechnik hergezogen – weil der Platz für die Produktion in einem Nachbarort zu eng wurde. Seine Metallformen baut er etwa für die Automobil- und die Elektronikbranche, sie werden dann in Kunststoff-Spritzgussmaschinen eingespannt, um damit Hochfrequenzstecker und Gehäuse aus Kunststoff in Millionenauflage zu fertigen. Winterhalder macht beides: die Formen und das Gießen der feinen Kunststoffteile. Dafür hat er nun 3000 Quadratmeter Produktionsfläche, vor seiner Halle steht noch ein Baukran. Aber warum ausgerechnet Oberbränd? »Bürgermeister Kuckes hat das beste Angebot gemacht«, sagt Winterhalder, 45, ein hemdsärmeliger Schwarzwälder in Jeans und blauweißem Ringelpolo, »mit unverbaubarem Blick auf die Schweizer Alpengipfel als Zugabe.« 22 Kunststoff-Spritzgussmaschinen laufen schon, er hat Platz für 40. Hier bekommt er die »g'scheite Leut'«, um »weiter solide zu wachsen«, sagt der jüngste Industrielle in Eisenbach. Bürgermeister Kuckes muss sich um die Zukunft von Eisenbach keine Sorgen machen. ●

## Das Wunderdorf



»Es liegt an de Leut'«  
Bürgermeister Kuckes  
über die Anziehungskraft  
seiner Gemeinde



ventile. Die diamantierten Teile aus Messing blitzen und blinken in der Produktionshalle, als ob es Gold wäre.

Wie es mit Eisenbach weitergeht? Der Wirtschaftsingenieur Duttlinger hat mal durchgerechnet, wie viel Geld man etwa bei einer Verlagerung ins verkehrsgünstige Rheintal sparen könnte – bei Transport und Logistik etwa. Aber ein wichtiger Grund spreche entschieden dagegen: die hiesigen