

# Wachsam Wandlungsfähiger

Ulrich Oehm kennt viele Krisen, aber weder Furcht noch Flucht davor. Die eigene Misere traf den Unternehmensführer jedoch plötzlich und unerwartet.



Die Gemeinde Wilnsdorf klingt spürbar stolz auf ihre „gesunde Entwicklung“, seitdem elf Ortsteile den heute rund 21.000-Einwohner-Ort bilden. Das Porträt auf der kommunalen Website nennt zuerst den „Anstieg der Zahl der Arbeitsplätze“: von 2.000 auf 6.000. Die Liste der Firmen führt Industriebetriebe auch aus Maschinenbau und Metallverarbeitung auf – allerdings nicht die Oehmetic GmbH. Dabei hat das Unternehmen doch ungewöhnlich Großes geleistet, um nach Totalschaden den Turnaround zu schaffen. Den Prozess begleitet hat Dirk Eichelbaum, Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft und Sanierungsexperte für die Autobranche. Auf Anfrage sagt er rückblickend: „Oehmetic verfügt zwar weder über Marken noch über Patente, macht dies aber über Qualität, Tempo und Liefertreue wett. Wenn es dem Zulieferer weiter gelingt, die Produktivität zu steigern und die Unabhängigkeit von der Fahrzeugindustrie zu verstärken, sehe ich gute Chancen für die nachhaltige Zukunftsfähigkeit.“ Für die Transformation „in einem äußerst schwierigen Wettbewerbsumfeld“ der Automotivsparte lobt er die Flexibilität der erfahrenen und kompetenten Belegschaft, als tollen Treiber des Wandels aber vor allem den Inhaber, „der die Sanierung in Eigenverwaltung wie geplant und überzeugend“ umgesetzt habe.

## Nachdenklichkeit statt Nachspieleuphorie

Ulrich Oehm erweckt jedoch an diesem herbstlichen Nachmittag nicht im Entferntesten den Eindruck, stolz zu sein auf den zurückgelegten Weg. Schon im Vorfeld des Treffens schien ihm der Gedanke eher unangenehm, zur erfolgreichen Krisenbewältigung befragt zu werden. Nach unvorhergesehener Misere wacht in ihm womöglich warnend der Wandlungsfähige. Freundlich und offen zwar im Gespräch, überwiegt doch Nachdenklichkeit statt Nachspieleuphorie. Verständlich, wenn er später ohne Beschönigung bekennt: „Insolvenz war für mich immer ein Unwort, mit dem ich nichts Gutes verband. Es ist überaus unangenehm, dass es unter meiner Führung so weit gekommen ist.“ Bei Ulrich Oehm hört sich das sachlich an wie eine unumstößliche

Unternehmer Ulrich Oehm ist konstruktive Kehrtwenden gewohnt und sagt: „Es gilt, sich auch unangenehmen Dingen ohne Panik zu stellen.“

© Dirk Manderbach

Feststellung von Fakten, was es noch erschreckender emporetreten lässt. Vielleicht, weil der Schock bei Oehmetic damals so abrupt einsetzte und weil Oehm bis dahin im Berufsleben schon so viele Krisen abgewendet hatte.

Erprobt in „harter Schule“ meisterte der studierte Betriebswirt diverse Stationen mit Sanierungsbedarf im Mittelstand zwischen Rheinland und Franken. Als lehrreiches Training für extreme Situationen wertet Ulrich Oehm seine vielfältigen Einblicke bei mittleren und großen Unternehmen – vom Autozulieferer über den Metallteilervertrieb



Der Ausfall dieser Stanze sorgte für verheerende Mehrkosten. Jetzt läuft die Produktion von Teilen in Großserien wieder.

bis zum Industriekonzern. Stürmische Umsatzeinbrüche von bis zu 40 Prozent und Personalanpassungen um bis zu 32 Prozent habe er als Führungskraft erlebt, erinnert sich der großgewachsene Manager. Er schaut sich in seinem Büro um, an dessen Wänden etwa Erinnerungsstücke wie die gerahmten „Oehmschen Gesetze“ hängen neben alter Aktie und modernen Automotiven.

„Es gilt, sich auch unangenehmen Dingen ohne Panik zu stellen“, rät der Krisenmanager zu Ruhe und Maß. Dafür habe er ein Auge entwickelt, „ob in einer Fabrik die Prozesse fließen oder stocken“. Diese Fähigkeit gepaart mit dem Gefühl für Zahlen hätten ihn meist zu richtigen Einschätzungen und Ableitungen gebracht. Nachdem er in vielen Führungspositionen immer für andere Inhaber deren Betriebe über Restrukturierungen gesundet hatte, wollte er sich mit 60 Jahren noch voller Tatkraft den Traum vom eigenen Unternehmen erfüllen. Von drei Firmen fiel seine Wahl auf das Rudersdorfer Werk von Dometic, das zum 1. Januar 2013 mit Namensteilen des Neuinhabers als Oehmetic startete.

Wie bei den vorangegangenen Aufgaben legte sich Ulrich Oehm ins Zeug, baute Altlasten ab und punktete mit Neuaufträgen. Doch das Hochfahren der Produktion und das Wachstum beanspruchten die finanziellen Ressourcen, was kaum noch Spielräume ließ, als plötzlich im März 2015 ein Großmaschinenschaden zu erheblichen Produktionsausfällen führte. „Für diesen Super-GAU gab es auf meinem Radar keine Anzeige“, gesteht sich Oehm ein. Hunderttausende für die Reparatur stehen ebenso wenig zur Verfügung wie zeitnah die Teile bei den Maschinenherstellern. Zur Überbrückung müssen Teile der Fertigung für bis zu sechs Monate und für viel Geld an andere Zulieferer ausgelagert werden.

Als die Lage zusehends schlimmer wird, schaut sich der Unternehmer „nach Handlungsalternativen“ um. Obwohl ihm die Aussicht auf ein Insolvenzverfahren nicht gefällt, holt

er sich Rat beim erfahrenen Sanierer Robert Buchalik ein, der ihn umstimmt – wenn auch erst „nach vier Wochen Bedenkzeit“, wie Ulrich Oehm die Schwere seiner Entscheidung unterstreicht. Doch das Sanierungskonzept als „bester Weg“ und die Möglichkeit, als „Herr des Handelns“ die Geschicke zur Gesundung selbst zu leiten, überzeugen ihn.

Viel Aufklärungsarbeit zur geplanten Insolvenz, eine offene Kommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen, mehrere Besuche bei den größten Kundengruppen und wöchentliches Reporting – all dies sei zusätzlich zu leisten

gewesen, erinnert sich Ulrich Oehm an 18-Stunden-Tage für den Vertrauensaufbau. Aber dafür bleiben Aufträge erhalten, „obwohl unsere Kunden damit das Risiko eingegangen sind, dass sie sich Ärger mit OEM einhandeln, wenn's mit uns nicht klappt“. Das Mitziehen der Mitarbeiter beeindruckt ihn noch heute, denn trotz seiner Aufforderung „Keiner soll gehen!“ ist für gute Fachkräfte das Angebot zum Wechsel im Umkreis groß.

## Kämpfen bis zur Kehrtwende

Das Bleiben wird belohnt: Als das Amtsgericht Siegen das Verfahren im August 2016 aufhebt, gilt das Unternehmen als saniert und entschuldet. Schon zu dem Zeitpunkt ist der Auftragseingang gegenüber Vorjahr um zwölf Prozent gestiegen – inklusive 40 Neuprojekten. Auch die Zahl der Beschäftigten wuchs wieder auf mehr als 130 Oehmeticer, die laut Slogan nun in doppeltem Sinn für „Präzision. Kraft. Individualität“ stehen. „Wir waren die Ersten im Siegerland, die ein solches Verfahren auf diese Weise durchgezogen haben, und wollten ein Scheitern einfach nicht zulassen“, spricht dann doch noch Stolz aus Ulrich Oehm – auf sein Team. Kämpfen bis zur Kehrtwende – was aber hat er in eigener Sache und übertragbar für andere Unternehmer daraus gelernt? „Erstens: Vertrauen zu schaffen und darauf zu zielen, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner als ‚Freunde‘ zu gewinnen. Zweitens: Wo der liebe Gott eine Tür zuschlägt, da öffnet er auch wieder ein Fenster. Drittens: Wir haben jetzt ein Partnernetzwerk von Umformbetrieben aufgebaut und einen Versicherungsschutz für Großschäden.“

Für das Porträt traf sich „return“-Chefredakteur Thorsten Garber mit dem Porträtierten in dessen Unternehmen in Wilnsdorf.