

DEMA Magdeburg

Im Werk Domersleben auf Erfolgskurs

In Zeiten unsicherer Konjunktur und rückläufiger Auftragslage gehören Erfolge und Wachstumsentwicklungen zur Ausnahme. In der Fenster- und Türenbranche wirkt sich die drastisch zurückgehende Bautätigkeit besonders nachhaltig aus. Wenn in einer rezessiven Phase ein Fenster- und Türenbau-Unternehmen dennoch von stabiler Auftragslage berichtet, stellt sich die Frage, welche Maßnahmen inmitten eines immer härter werdenden Wettbewerbs zu einer soliden Fertigungsauslastung führen. Im Rahmen des traditionellen „Tag der offenen Tür“ gaben die Verantwortlichen und Ihre Mitarbeiter einen Einblick in ihren Fensterbau-Betrieb in Domersleben unweit von Magdeburg.

Nach einer Betriebsbesichtigung und einem Fachvortrag über aktuelle Fragen der Entwicklung am Markt und in der Fensterbautechnik, ergab sich die Gelegenheit zu einem Gespräch mit der Geschäftsleitung. Die Geschichte eines nicht alltäglichen Fensterbau-Unternehmens in einem ebenso außergewöhnlichen Umfeld wurde sofort erkennbar:

Stunde Null vor sieben Jahren

Die Fenster & Türen GmbH DEMA Magdeburg wurde im Jahr 1990, unmittelbar nach der Grenzöffnung zwischen Ost- und Westdeutschland, in einem kleinen Ort mit Namen Domersleben südlich von Magdeburg gegründet. Im Hintergrund stand der hoffnungsvolle „Aufschwung OST“. Bedarf und Nachfrage im Bau- und



Kunststoff-Bau-elemente System KBE werden auch in kleinen Stückzahlen nach ganz persönlichen Vorgaben gefertigt

Ausbausektor schienen unermesslich. Und so wurde das Werk Domersleben – wie viele ähnliche Unternehmen – mit Schwung und Tatkraft – aber mit ebenso klarem und nüchternen Blick in realistische Entwicklungsgrößen, gegründet. Der Geschäftsführer Dipl.-Ing. Harry Thomas erinnert an sieben Aufbaujahre, in denen man in Domersleben zu keiner Zeit der Versuchung unterlag, die solide Qualität des Fensterangebots einer unproportionalen Expansion zu opfern. Für ein ostdeutsches Unternehmen im Kunststoff-Fensterbau – so das DEMA-Management – eine gar nicht selbstverständliche Strategie.

GLASWELT: Es gab bekanntlich 1990 unzählige Firmen-Gründungen in Ostdeutschland. Wie hat sich der Anfang des Werkes in Domersleben gestaltet?

DEMA: Auf den ersten Blick handelt es sich bei unserem Unternehmen im Vergleich zu ähnlich gelagerten Firmengründungen, nicht um einen außergewöhnlichen Fall. Die Fensterproduktion aus der Zeit des DDR-Regimes stellte sich im November 1989 sehr schnell als unbrauchbar und somit renovierbedürftig heraus.

Sozusagen über Nacht mußte ein Fenster- und Türenangebot aus dem

Boden gestampft werden, welches dem technischen und wirtschaftlichen Standard der westlichen, freien Marktwirtschaft entsprach. Die Umstellung auf ein sehr hohes Niveau haben sich rückblickend viele Fensterbau-Betriebe erheblich leichter vorgestellt, als es sich in Wirklichkeit herausstellte.

GLASWELT: Haben Sie die Umstellung und Anpassung im Alleingang bewältigt?

DEMA: Zunächst müssen wir erläutern, daß in Domersleben vor 1990 keine Fenster und Türen gebaut wurden. Ehemalige, stillgelegte Betriebsräume der LPG – landwirtschaftlich für die Viehzucht genutzt – wurden von der Fenster & Türen GmbH DEMA Magdeburg übernommen, umgestaltet, und für eine moderne Kunststoff-Fensterfertigung eingerichtet.

GLASWELT: Die unternehmerische Initiative inklusive Beratung, Fertigungslenkung, Akquisition und Organisation wurde zunächst mit westli-

cher Hilfe eingerichtet. Daraus ist inzwischen jedoch ein eigenständiger, vorbildlicher ostdeutscher Betrieb entstanden. Welche Entwicklungsschritte haben sie bis zur heutigen Größe abgewickelt?

DEMA: Die Betriebsräume mußten zuerst auf den neuen Verwendungszweck umgestaltet werden. Bei der vorhandenen Bausubstanz hat sich dies als relativ einfach herausgestellt. Wir begannen 1990 mit 8 Mitarbeitern. Auf den Umsatz von 700 000 DM im ersten Jahr waren wir verständlicherweise sehr stolz. Allerdings haben wir von der ersten Stunde der Betriebsgründung an sehr kritisch beobachtet, ob wir mit unserem Angebot die Anforderungen und Wünsche unserer Auftraggeber nicht nur im Augenblick, sondern auf längere Sicht, erfüllen können.



Geschäftsführer Dipl.-Ing. Thomas gibt den geladenen Gästen einen interessanten Überblick über die beispielhafte Entwicklung der Produktion

GLASWELT: Das heißt, Sie waren kritisch genug, den unnatürlich großen Nachholbedarf unmittelbar nach der Vereinigung nicht als selbstverständliche, gleichbleibende Basis für die betriebliche Zukunft zu werten. Genau an diesem Punkt sind die meisten Fehler gemacht worden, die sich im Augenblick in unzähligen Firmenzusammenbrüchen zeigen. Trotzdem ist Ihr Betrieb gewachsen. Wie?



DEMA-Fenster werden in modern umgebauten Betriebsräumen gefertigt: Teilansicht des Werkes Domersleben

DEMA: 1996 haben wir – um es vorweg zu sagen – mit 25 Mitarbeitern etwa 6 Mio. DM Umsatz gemacht. Das ist der augenblickliche Leistungsstandard, den wir mit Erfolg stabilisieren. Wir trachten allerdings nicht danach, die Kapazität und den Umsatz um jeden Preis auszuweiten.

Das würde innerbetriebliche Investitionen, aber auch bauliche Erweiterungen erforderlich machen. Hierzu haben wir eine wiederum nicht übliche Strategie entwickelt: Nicht die Größe des Unternehmens, sondern die Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und die Anpassung an neue Technologien bilden die Grundlage unserer Erfolge, auch, oder gerade in der augenblicklichen Krisenzeit.

GLASWELT: Ihr Motto: „... lieber etwas kleiner, dafür aber schlagkräftig“, hat den Anstrich westlicher Unternehmens-Prinzipien. Haben Sie dieses Konzept allein, oder mit Fachleuten aus Westdeutschland aufgebaut?

DEMA: Beim Aufbau des Betriebes haben wir gute Unterstützung von Westdeutschland bekommen. Sämtliche Mitarbeiter bis zur örtlichen Geschäftsführung sind heimische, ortsgewundene – also ostdeutsche – Fachkräfte. Für den Ort Domersleben ist die DEMA somit ein wichtiger Arbeitgeber. Es hat sich im Laufe der Jahre als sehr vorteilhaft herausgestellt, daß wir Mitarbeiter bis hin in die verantwortlichen Positionen beschäftigen, die mit den hiesigen Verhältnissen

bestens vertraut sind. Da gibt es nämlich Zusammenhänge im täglichen, betrieblichen Ablauf, die ein westdeutscher Kollege nicht, oder zu spät erfaßt. Und außerdem ist unsere Belegschaft im Betrieb wie auf Montage, auch mal über die reguläre Arbeitszeit hinaus, also wenn's irgendwo brennt – bereit, in die Hände zu spucken. Trotz aller Perfektion in der heutigen Kunststoff-Fenster-Fertigung muß man immer wieder improvisieren. Diese Fähigkeit haben wir alle noch aus der Zeit vor 1989 bestens im Griff.

GLASWELT: Ostdeutsche, überlieferte Fähigkeiten müssen jedoch mit modernen Praktiken einer freien, im Wettbewerb teilweise rigorosen, Wirtschaft verbunden werden. Und das geht doch ohne Westkontakt nicht, oder?

DEMA: Wie schon erwähnt, orientieren wir unsere Organisation, die Fertigungstechnik bis hin zum Verkauf – also das Management schlechthin – an westlichen Vorbildern. Diese lassen sich nicht immer deckungsgleich auf unsere Ostsituation übersetzen. Aber hier schätzen wir die Einfühlsamkeit und die Unterstützung unserer westdeutschen Berater, aber auch die Unterstützung unserer Zulieferer, ganz besonders. Als wir 1990 in Domersleben anfangen, hatten wir noch relativ wenig Erfahrung hinsichtlich der Besonderheiten konstruktiver Einzelheiten, von Zulieferteilen und Fertigungsmethoden.

GLASWELT: Sie waren in der Stunde Null lediglich entschlossen, PVC-Fenster, der erkennbaren Nachfrage entsprechend, zu fertigen. Wie hat

sich Ihre Fertigung und Ihr Angebot daraufhin konkretisiert?

DEMA: Sie erinnern sich sicher noch an die ersten Monate im Ostgeschäft: Wir wurde von Fenstersystemen, von Zubehör und Fertigungseinrichtungen geradezu überrollt. Anders als viele Wettbewerber haben wir Fehlinvestitionen vermieden, obwohl das verlockende Geld damals recht locker saß. Ausgangspunkt für den Aufbau unserer Fertigung war das System. Hier hatten wir den Vorteil, keine überlieferte Tradition berücksichtigen zu müssen. Wir konnten frei entscheiden – in unserem Fall für das System KBE. Dabei sind wir auch geblieben, weil wir einen Partner gefunden hatten, der nicht nur Profile liefert und Rechnungen dafür schreibt, sondern weil wir unsere, nicht gerade geringen Probleme in allen Bereichen des Betriebes, in fachlich kompetenter Beratung gelöst bekommen. Ähnlich sind wir bei dem weiteren Zubehör verfahren: Isolierglas, Beschläge und die Bearbeitungsmaschinen und Vorrichtungen helfen uns, dem neuesten Entwicklungsstandard möglichst die bekannte Nasenlänge voraus zu sein.

GLASWELT: Der Betrieb, die Organisation bis hin zur Personalführung ist somit aus einem Mix up aus ostdeutscher Erfahrung und westdeutschem Unternehmertum zu einem Betrieb verschmolzen, der sich mit viel Geschick in die ostdeutsche Wirtschaft einfügt. Als weiteres, für unser Gespräch letztes, steht die Frage nach dem Produkt, also nach Ihrem Angebot im Raum. Haben Sie auch hierzu ein eigenes, besonderes Erfolgs-Konzept?

DEMA: Ein Produkt kann immer nur so erfolgreich sein, wie es genau auf die Wünsche und Erwartungen der Käufer abgestimmt ist. Bezogen auf Fenster und Türen bedeutet dies: Niemand will das uniformierte, Einheits-Massen-Bauteil haben. Während in der westlichen, freien Wirtschaft dieser Anspruch längst zum Standard geworden ist, erleben wir hier in Ostdeutschland so etwas wie eine Trotz-



Die zuverlässige Auslieferung und Montage sowie der fachgerechte Einbau gehören zu den Erfolgsrezepten der DEMA-Fertigung

reaktion auf das jahrzehntelange staatliche Diktat. Die Befreiung von den Fesseln serienmäßiger Konsum-Massengüter hat allerdings zu einem teilweise übertriebenen Anspruchdenken geführt. Damit haben wir hierzu-lande besonders zu kämpfen. Auf der anderen Seite stellen wir uns darauf ein und bemühen uns, jeden Kundenwunsch maßgefertigt zu erfüllen.

GLASWELT: Jetzt verstehen wir erst richtig, warum nicht die Mammutgröße Ihres Betriebes, sondern die Abstimmung Ihres Angebots auf die Kundenwünsche Priorität besitzt. Und was ist daraus für ein Angebot entstanden?

DEMA: Fenster, Fenstertüren und Außenliegende Türen bauen wir nur auf Bestellung. Hier läuft also keine anonyme Serie. Größe, Proportion, Aufteilung, Flügelarten, Profilkonturen und Farben – also die Summe aller gestaltenden und planenden Aufgaben – verbinden wir im nächsten Schritt mit den immer umfangreicher und höher angesetzten Funktionen. Der Wärmeschutz wird bereits mit Blick auf die nächste, 1999 erwartete Wärmeschutz-Verordnung, höher ausgeführt, als die jetzt gültige Verordnung. Schallschutz und Einbruchschutz, sowie alle weiteren Funktionen, werden aus dem Planungsgespräch abgeleitet. Die Alternativen, die sich aus diesem Katalog unterschiedlichster Eigenschaften ergeben, sind nahezu unbegrenzt. Und so kommt es eben, daß jeder Kunde sein eigenes, speziell für ihn gefertigtes Fenster bekommt. Das spricht sich herum. Und das wird mehr und mehr honoriert.

GLASWELT: Zu den Funktionen interessiert noch ein Bereich: Die Lüftung. Hohe Dicht- und Dämmwerte haben bekanntlich das Raumklima durcheinander gebracht. Werden Sie hierzu ebenfalls herausgefordert.

DEMA: Im Beratungsgespräch spielt die Funktion „Lüften“ keine Rolle, weil jeder davon ausgeht, daß mit dem Öffnen des Flügels dieser Bedienungskomplex erledigt ist. Erst wenn es zu Feuchtschäden und schlechter Luft im Raum kommt, beginnen die Beanstandungen. Um diesem vorzubeugen, bieten wir KBE-patentierete Grundlüftung an. Diese, systemintegrierte Labyrinth-Lüftung sorgt für einen ausreichenden Luftwechsel, ohne die Wärme- und Schalldämmung zu beeinträchtigen. In solchen Fällen bewährt sich die Partnerschaft zu einem innovativen Profil- und System-Lieferant. Und ein weiterer, sehr wichtiger Faktor unseres Erfolges liegt in dem Prinzip: Planung, Fertigung, Lieferung und Montage in einer Hand. Jede Teilung der Verantwortung und Zuständigkeit kompliziert die spätere Klärung bei Reklamationen. Wir haben uns im übrigen den Leitsatz von Henry Ford II aus dem Jahre 1928 ins Buch geschrieben: „... wer etwas fertigt, was dem Menschen dient, braucht um den Absatz nicht zu bangen“.

Jürgen Estrich