

*Gespräch mit Christoph Ruoff von den Wirus-Fensterwerken*

## Die Fensterproduktion hat eine solide Zukunft

Der Wettbewerb im Fensterangebot gewinnt immer neue Dimensionen – leider nicht im positiven Sinne, sondern als unerbittlicher Verdrängungskampf. Die Kluft zwischen dem Bedarf auf der einen und den Kapazitäten auf der anderen Seite wird immer größer, wobei es anscheinend nur ein Ziel gibt: Den Verkauf über unglaublich niedrige Preise. Daß es selbst in dieser Markt- und Absatzsituation noch möglich ist, Fenster und Türen kostendeckend und mit zufriedenstellendem Ertrag zu produzieren, zeigt das Wirus-Fensterwerk in Rietberg-Mastholte. Für die GLASWELT sprach Autor Jürgen Estrich mit Geschäftsführer Christoph Ruoff über den unternehmerischen Erfolg in wirtschaftlich angespannten Zeiten.

**GLASWELT:** Der Name Wirus wird in der Branche mit Türen und Innenausbauteilen in Verbindung gebracht. Wie kam es zur Gründung eines eigenständigen Fensterbau-Unternehmens?

**Ruoff:** 1979, also vor etwa 20 Jahren, wurde im Stammhaus Wirus die Entscheidung getroffen, dem traditionellen Angebot von Innentüren und Innenausbauteilen Fenster und Haustüren als Außenbauteil zuzuordnen. Von vornherein wurde eine eigenständige Produktion von PVC-Bauteilen eingerichtet. Im Nachbarort des heutigen Werksitzes wurde mit sieben Mitarbeitern in gemieteten Räumen eine



Die Fertigungsstationen sind für einen unterbrechungslosen Durchlauf verketteter: An keiner Stelle entstehen Fehlzeiten

zunächst kleine, aber von erster Stunde an auf Qualität ausgerichtete Fertigung eingerichtet. Es gab außerdem eine eindeutige Zielsetzung für dieses – nennen wir es ruhig – Zweigunternehmen. Denn bis zur Übernahme durch Pfeleiderer im Jahre 1988 war der Fensterbetrieb eine Abteilung der Firma Wirus.

**GLASWELT:** Welche Zielsetzung wurde dem neuen Unternehmen mit auf den Weg gegeben?

**Ruoff:** Die Firmenstrategie ist bis heute unverändert geblieben: Alle

Öffnungen am Bau – innen wie außen – sollen den Anforderungen und Benutzerwünschen entsprechend geschlossen werden. Es hat somit eine logistische Weiterentwicklung einer traditionsreichen Produktpalette stattgefunden. Dabei haben wir zu keiner Zeit die Position eines Anhängsels bekleidet. Wie gesagt waren wir in der Wirus Fenster GmbH immer für uns verantwortlich, wobei die Übernahme durch das Unternehmen Pfeleiderer vor etwa zehn Jahren zusätzliche Vorteile – auch für uns im Fensterbau – mit sich gebracht hat.



Das Zubehör ist dort gelagert und bereitgestellt, wo es gebraucht wird

*Glasanlieferung  
sortiert: Jede  
Scheibe steht griff-  
bereit in der Rei-  
henfolge im Fach,  
wie die Rahmen  
ankommen*



**GLASWELT:** Sie wurden 1979 mit einem Startkapital von 200 000 DM sozusagen ins Wasser geworfen. Und dann begann das Wettschwimmen. Wenn man die 12 000 m<sup>2</sup> großen Werkhallen, in denen heute etwa 170 Mitarbeiter tätig sind, betrachtet, dann vermutet man hinter dieser Entwicklung ein kleines Wunder. Hat hierbei der Background Wirus bzw. Pfeleiderer nicht doch ein wenig geholfen?

**Ruoff:** Hinter dieser Frage steht bereits die in Deutschland weit verbreitete Misere von Töchtern starker Stammunternehmen. Wir haben uns zu keiner Zeit an ein traditionsreiches Image, oder gar an Kapitalsicherheit gehängt. Hier im Fensterwerk gab es von Anfang an eine entscheidende Zielvorgabe: Keine Aufteilung, sondern Konzentration der Zuständigkeit. D. h.: Angebot, Produktion, Auslieferung. Wirus montiert keine Fenster, und Wirus verzettelt sich nicht auf kurzfristig interessanten Nebenkriegsschauplätzen. Umso zielsicherer konnten wir uns mit den letzten Feinheiten der rationellen Produktion befassen. Vielleicht ist dies ein Teil des von Ihnen vermuteten Wunders.

**GLASWELT:** Trotzdem ist es schwierig in einem Überangebot und in festgefahrenen Strukturen ein erfolgreiches Eigenleben zu führen. Da muß es doch noch andere Maßnahmen geben, die in dieser Wüste zum rettenden Wasser führt.

**Ruoff:** In unserem Unternehmen wurde schon immer nach dem Leitgedanken gehandelt: „Imitieren ist tödlich, sich unterscheiden rettend.“ Aber weil im Lager unseres Wettbewerbs kreuz und quer kopiert wird, können wir aus Vorteilen profitieren, die im Grunde ganz simpel – nämlich logisch – sind.

**GLASWELT:** Jetzt sind wir natürlich auf Erläuterungen zu dieser Feststellung gespannt.



*Von der Isolierglas-  
Palette direkt in  
die Verglasung  
Bilder: Estrich*

**Ruoff:** Zunächst sind wir überzeugt, daß in drei bis vier Jahren eine Wende im Fensterbau stattfindet. Dann werden nämlich zahlreiche Unternehmen verschwunden sein. Es kommt somit darauf an, diese Durststrecke mit einer soliden Pro-Kopf-Leistung – hier gehen wir von 300 000 DM pro Kopf aus – erfolgreich zu gestalten. Dabei ist die Kontinuität eine ausschlaggebende Komponente. Zu allererst muß der Vertrieb sorgfältig ge-

pfligt werden. Wir bieten nicht irgendetwas an, sondern maßgefertigt genau das, was der sehr anspruchsvolle Kunde erwartet. Der etwas strapazierte Begriff vom „kundenorientierten Angebot“ wird mit letzter Konsequenz in unserem Hause umgesetzt. Dazu gehört höchste Qualität und Terminpräzision. Wirus liefert an jedem Ort in Deutschland innerhalb von fünf Tagen jedes noch so ausgefallene Bauteil aus.

**GLASWELT:** Und wie gestaltet sich gegenüber derart hohen Ansprüchen Ihr Angebot und dementsprechend Ihre Produktion?

**Ruoff:** Pro Woche verlassen derzeit etwa 2000 bis 2500 Bauteile sowie zusätzlich rund 500 Sonderbauteile unsere Fertigung. Wenn Sie die Produktion aufmerksam und kritisch betrachten haben, ist Ihnen sicher aufgefallen, daß nirgendwo etwas herumsteht. Es wird gerade in unserer Branche darüber geklagt, daß die lohnbezogenen Kosten jegliche Wettbewerbsfähigkeit lähmen. Genau an diesem Punkt muß deshalb die Logistik ansetzen und unnötige Neben-

und Verlustzeit abbauen. Unsere Organisation und Verwaltung ist bewußt schlank gehalten. Sie konzentriert sich jedoch auf den Zeitfaktor je Fertigungseinheit. Diesen haben wir bei aller notwendigen Vielfalt unserer Fenster fest im Visier.

**GLASWELT:** Ein derartig marktgerechtes Angebot sowie die minutiös überwachte und gesteuerte Durchlauf-fertigung setzen voraus, daß Ihre Zulieferer, Ihre Ansprüche und Ihr Tempo mithalten. Wie funktioniert das Zusammenspiel zum Beispiel mit dem besonders wichtigen Zulieferprodukt Glas?

**Ruoff:** Wir ziehen unsere Zulieferer in unsere Pflichten mit ein. Auch hier haben sich die Rollen erheblich verlagert: Früher hat der Profil- und Systemhersteller z. B. die Auftragsabwicklung über seine Systembesonderheiten gesteuert. Heute sind die Verarbeiter weitgehend autonom. Es werden eigene Systeme entwickelt. Die Impulse kommen aus der Nachfrage und aus der Produktion – also vom Verarbeiter. In besonderem Umfang sind die Isolierglas-Hersteller herausgefordert.

**GLASWELT:** Ihr Ziel ist eine Verdoppelung der heutigen Produktion, Können Sie dieses Ziel in den zur Verfügung stehenden Räumen und über Ihren heutigen Vertrieb verwirklichen?

**Ruoff:** Wir haben das große Glück, mit einer Produktionsfläche von ca. 12 000 m<sup>2</sup> Erweiterungsmöglichkeiten erschließen zu können. Die jetzt angestrebte Expansion ist allerdings nur sehr bedingt eine Platzfrage. Obwohl wir ein sehr hohes Automatisationsniveau erreicht haben, gibt es noch genügend Rationalisierungsreserven. Dabei werden wir die absatzbedingte Einzelstückfertigung fest im Auge behalten. So werden alle Funktionsbeschläge am Einzelstück des Blendrahmens vor der Schweißmaschine montiert. Die Flügel laufen auf einer eigenen Linie, getrennt vom Blendrahmen. Wir werden die Taktzeiten noch weiter senken, wobei uns die Zubehör- und Zulieferteile wichtige Unterstützung geben.

**GLASWELT:** Ein Unternehmen Ihrer Größenordnung, welches inzwischen zu den führenden Fenster- und Haustürherstellern Deutschlands zählt, ist auf einen gut funktionierenden Vertrieb angewiesen. Wer bringt die Aufträge in Ihr Haus?

**Ruoff:** Da wir uns bewußt auf das Produkt „Fenster“ und „Haustür“ konzentrieren, delegieren wir die Auf-

tragsbearbeitung und den Service ab Verladerampe an unsere Partner. Das sind Bauelemente-Fachhändler, Schreiner- und Glaserbetriebe sowie Holzfenster-Hersteller, die unsere PVC-Fenster ihrer Produktion zuordnen. Hier findet ein Geben und Nehmen statt: Wir sehen es als unsere wichtigste Aufgabe an, unsere Partner an der Front mit allen Mitteln zu unterstützen. Das reicht von der Zusage nahezu jeder, noch so ausgefallenen Aufgabe, über die Termin-Zuverlässigkeit bis hin zur Schulung. Ein Fachberater und Verkäufer kann immer nur so erfolgreich sein, wie er mit attraktiven, soliden Produkten versorgt wird. Alle zwei Jahre veranstalten wir die inzwischen bekannte „Wirusopen“. Das ist eine Hausmesse, die eine sehr starke Resonanz gewonnen hat.

**GLASWELT:** Sicher spielt beim Erfolg im Verkauf auch die Angebotspalette eine Rolle. Bei allem Respekt vor der erwähnten Straffung und Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben, werden Sie doch sicher das Angebot anpassen und vervollständigen?

**Ruoff:** Alle Bauteile, die zum Schließen von Bauöffnungen gebraucht werden, gehören zu unserem Programm. Das sind Fenster und Fenstertüren, Sonderbauteile und in zunehmendem Umfang Hauseingangstüren aus PVC und Aluminium. Schon Anfang der 80er Jahre haben wir – übrigens gemeinsam mit unserem Profil-System-Zulieferer – das PVC-Außenbauteil für den Denkmalschutz mit großem Erfolg stark gemacht. Die meisten Wettbewerber haben die dahinter stehende Umstellung von der Standard-Serie zum individuellen Einzelwerkstück entweder bis heute noch gar nicht bzw. erst viel später und auch nicht so konsequent wie wir aufgegriffen.

**GLASWELT:** Herr Ruoff, vielen Dank für das Gespräch. □