

Andreas Dorner: Erfolg kommt, wenn man den Kunden besser versteht

Persönlichkeiten im Gespräch

MIT ANGELIKA BÖHLER
angelika.boehler@vol.at



Einer der ersten Computer weltweit wurde im Bregenzerwald von den Brüdern Elmar und Konrad Dorner entwickelt. Die Firma Dorner Electronic steht heute weltweit für intelligente Hard- und Software-Lösungen im Bereich der Baustoffindustrie. Andreas Dorner führt das Familienunternehmen in zweiter Generation.

Das Stammhaus von Dorner Electronic ist in Egg – wie passen Produktionssteuerungen für die Baustoffindustrie in den ländlichen Bregenzerwald?

Egg war der Wohnort der Firmengründer, mein Vater war ein technischer Tüftler und mein Onkel übernahm den Vertrieb. Nach den ersten Jahren, in denen „Sondergeräte“ verkauft wurden, brachte das Bekanntwerden des Mikroprozessors 1972 die große Wendung. Mein Vater hat den Ehrgeiz entwickelt, daraus einen programmierbaren Rechner für den Steuerungsbereich zu entwickeln. Diese Innovation bildete den Grundstock für die Erfolgsgeschichte unserer Firma, denn wir hatten damit 15 Jahre lang ein Produkt, das niemand anderer angeboten hatte.

Also ist einer der ersten modernen Rechner der Welt im Bregenzerwald entstanden?

Das kann man so sagen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden noch keine Rechner für Steuerungen eingesetzt. Dieses Alleinstellungsmerkmal hat uns geholfen, die Firma sehr gut aufzustellen und wir haben es in Folge geschafft, dass europaweit die meisten Steuerungen in diesem Bereich von uns installiert wurden.

Wie hat sich Ihr Unternehmen entwickelt, seit Sie die Geschäftsführung übernommen haben?

Als ich 1986 ins Unternehmen eingetreten bin, waren wir 50 Mitarbeiter. Seit damals sind wir jedes Jahr kontinuierlich aus eigener Kraft gewachsen. Heute beschäftigen wir 90 Mitarbeiter mit allen Begleitscheinungen, die eine veränderte Organisation mit sich bringt. Dieser Organisationsumbau, ausgehend von einem eher patriarchalischen Familienunternehmen, war am Anfang ein Hauptteil meiner Arbeit, aber auch eine wichtige Voraussetzung für unser Wachstum.

Warum haben Sie Ihren Fokus vom reinen Steuerungsbaue zum Systemanbieter verlagert?

Wir bieten eine Produktpalette an, die beim Kunden einen großen Teil seines gesamten Arbeitsprozesses abdeckt. Wir sind schon dabei, wenn unser Kunde seinem Kunden ein Angebot macht, stellen Planungsinstrumente zur Verfügung, zum Beispiel komplexe



(Fotos: VN/Hofmeister)



Ich gebe gerne Verantwortung weiter, aber ich habe auch erkannt, dass man mit System prüfen muss, wie die umgesetzt wird.



Wenn man von seinem Ziel wirklich überzeugt ist, kann man es auch bis zum Ende umsetzen – privat genauso wie im Unternehmen.



Langjährige und gut ausgebildete Mitarbeiter untermauern den Erfolg und schaffen Stabilität im Unternehmen.

Systeme für die Fuhrparkdisposition – und wir liefern natürlich unser Kernprodukt, die Steuerungen für die Betonmischanlagen, aber auch ein begleitendes Laborpaket zur Qualitätssicherung. Mit dieser breiten Palette können wir uns relativ gut von Mitbewerbern differenzieren.

Wie beschreiben Sie Ihren Führungsstil?

Von Natur aus bin ich ein Typ, der gerne delegiert. Das erfordert aber, dass man auch konsequent Verantwortungen und Leistungen wieder einfordert. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass beim Delegieren immer auch eine gewisse Nähe notwendig ist, etwa in Form von Controlling oder auch Coaching. Dieses System ermöglicht mir Freiräume für meine Steckenpferde neben der Geschäftsführung.

Welche zusätzlichen Aufgaben haben Sie?

Neben der Geschäftsführung bin ich für einen unserer fünf

Bereiche verantwortlich, für das Produktmanagement. Dabei habe ich festgestellt, dass ich mich gerne in Benutzersituationen hineinendeckeln und dafür natürlich auch vor Ort beim Kunden bin. Produkte zu gestalten und individuell auf die Anforderungen des Kunden und seines Umfeldes anzupassen, macht mir viel Spaß. Zum Kunden zu gehen, ihm zuzuhören und genau hinzuschauen und dann dieses Wissen in neue Produkte umzusetzen.

Wie vermitteln Sie diesen Anspruch den Mitarbeitern?

Unsere Mitarbeiter machen die positive Erfahrung, um wie viel einfacher die Produktentwicklung ist, wenn sie die Situation beim Kunden vorab genau kennen gelernt haben. Die Nähe zum Kunden ist auch ein Ergebnis unserer langen Firmengeschichte. Ich denke, dass wir uns mit unserer hohen Servicequalität und Dienstleistungsbereitschaft doch

wesentlich von anderen Unternehmen unterscheiden.

Wird diese Servicequalität vom Kunden auch geschätzt und bezahlt?

Wir versuchen konsequent, nicht nur den Preis in den Vordergrund zu stellen, sondern die Qualität als langfristige Betreuung so darzustellen, dass es der Kunde annehmen kann. Das Argument heißt: Heute mehr bezahlen, dafür kann man später besser leben. Das ist ein ganzheitlicher Ansatz, der in unserer „Schnäppchen“-Gesellschaft grundsätzlich ein schwieriges Thema ist. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir dem Kunden nur beste Qualität verkaufen dürfen, weil wir wissen, dass er bei einer billigeren Lösung in ein paar Jahren Probleme haben wird.

Welches sind Ihre wichtigsten Märkte?

Unsere Hauptmärkte sind die deutschsprachigen Länder, wobei wir in der Schweiz eine absolute

Marktführerschaft erreicht haben und damit das Konjunkturtief in Deutschland gut auffangen konnten. Wir sind aber auch in Nordeuropa erfolgreich vertreten, vor allem in England und in Irland, in den Benelux-Ländern und in Skandinavien. Osteuropa und Südeuropa sind für uns noch wichtige Wachstumsmärkte.

Wo sind Ihre Zukunftsmärkte?

Wenn die Qualität stimmt, dann ist uns kein Land zu fremd. Zuerst müssen aber die Voraussetzungen geklärt sein. Ich habe mir vorgenommen, jedes Jahr zwei Länder der Welt näher anzuschauen und zu prüfen, ob wir für die jeweiligen Anforderungen die richtigen Produkte anbieten können. Es gibt große Unterschiede in den Kulturen der Länder, die wir kennen müssen – von den Anwendungen bis zur Arbeitsweise. Auch die Betonproduktion unterscheidet sich von Land zu Land. Unsere Herausforderung ist es, die Systeme möglichst so zu entwickeln, dass wir sie ohne zu großen Aufwand individuell anpassen können.

Die familieninterne Nachfolge im Unternehmen ist ein heikles Thema – wie war das bei Ihnen?

Ich verspürte nie einen Druck, die Nachfolge anzutreten. Nach meinem Studium bin ich gleich ins Familienunternehmen eingestiegen, die Nachfolge war sehr gut begleitet und auch klar geregelt. Die Gründer sind miteinander in Pension gegangen und haben auch die nötigen Entscheidungen für die Familienanteile getroffen. Wenn man als Nachfolger in ein Unternehmen kommt, muss man sich seinen Platz erst einmal suchen.

Wie groß war Ihr Handlungsspielraum?

Ich konnte in den ersten Jahren sehr viel ausprobieren – aus heutiger Sicht waren das zum Teil Lehrstücke, die wenig Aussicht auf Erfolg hatten. Aber man ließ mir die Freiheit, selbst zu erkennen, wohin der Weg gehen muss. Vor allem muss aber ein Grundvertrauen zwischen allen Beteiligten vorhanden sein und ein Respekt für das, was die Vorgänger geschaffen haben. Sonst ist eine Betriebsnachfolge zum Scheitern verurteilt.

Welche Werte sind für Sie wichtig?

Für mich sind das sehr persönliche Werte: Bei anderen Menschen echte Begeisterung hervorrufen. Ich habe aber auch ein starkes Freiheitsbedürfnis – zu reisen und andere Sprachen zu lernen. Freiheit im Unternehmen bedeutet, dass ich ein sehr gutes Führungsteam habe, generell gute Mitarbeiter, so dass ich mir Zeit für neue Themen nehmen kann. Freiheit im Unternehmen heißt aber auch frei sein im Agieren und weder von einzelnen Kunden noch Lieferanten zu stark abhängig zu sein.

Danke für das Gespräch.

ZUR PERSON

Andreas Dorner

Geboren: 4. August 1961, Innsbruck

Familie: Verheiratet mit Marie Luise, 2 Kinder

Ausbildung: Volksschule Egg-Großdorf; Hauptschule Egg; HTL Bregenz (Elektrotechnik); TU München (Studium Elektrotechnik/Datenverarbeitung)

Karriere: 1986 Eintritt in das Familienunternehmen; verschiedene Stationen im Unternehmen: Hardware, Programmierung, Produktentwicklung/Vertrieb, Organisationsentwicklung; Co-Geschäftsführer seit 1991; alleiniger Geschäftsführer seit 1997

Unternehmen: Umsatz: 10 Mill.; Mitarbeiter: 90 in Vorarlberg (Standort Egg); 5 in Deutschland; Marktgebiet: ganz Europa; Handelsvertreter und Partnerunternehmen in UK/IRL, Skandinavien und Benelux (ca. 80 Prozent Export).

Engagements: 15 Jahre Gemeindevertretung/Vorstand; Musik hören/spielen, Reisen, Laufen, Skitouren