

Chronik zum 100-jährigen Bestehen

WILLKOMMEN
ZUKUNFT

100 Jahre **SALAMANDER**
INDUSTRIE//PRODUKTE 
seit 1917

/// INHALT



Begrüßungsworte	2
Die Salamander-Gruppe heute	4
Die Unternehmensgruppe	10
Geschäftsbereiche und Produkte.....	18
Positionierung.....	32
Rückblick: Die ersten 75 Jahre	42
1917-1919: Wie alles begann.....	46
Die ersten Türkheimer Jahre	50
Der Weg bis in die 80er-Jahre	54
Anfang der 90er: Mit neuem Auftritt ins neue Jahrzehnt.....	84
Rückblick: Die jüngere Geschichte	86
Die Jahre 1990 bis 1999.....	89
Die Jahre 2000 bis 2009	102
Die Jahre 2010 bis 2016	126
Ein Ausblick in die Zukunft	137
Unser Treiber: Die Unternehmenskultur	139
Neue Märkte und neue Perspektiven.....	143
Hier und jetzt: Nach 100 Jahren Firmengeschichte.....	150
Grußworte zum Jubiläum	152
Das Herz der Salamander-Gruppe	162
Info-Galerie	170
Danksagung	178
Literaturverzeichnis / Impressum	180

/// BEGRÜSSUNGSWORTE

Liebe Leserinnen und Leser, ja, wir werden 100 Jahre alt. Und darauf dürfen wir stolz sein! Denn was bedeutet es, wenn ein Unternehmen Jubiläum feiert? Dass sich eine Idee durchgesetzt hat, die vor langer Zeit entstanden ist. Dass aus dieser Idee ein Weg wurde, den zunächst nur wenige und schließlich immer mehr Menschen gemeinsam beschritten haben. Dass sie dabei Täler durchlaufen und Höhen erklommen haben. Und dass sie diesen Weg bis heute weitergehen.

Wie beginnt man eine Chronik, die anlässlich des hundertjährigen Bestehens eines Unternehmens verfasst wird? Die Antwort scheint nahe liegend: Mit der Stunde der Geburt. Und dann folgt man dieser Firmengeschichte wie einem Lebenslauf, von den ersten Anfängen bis zur Gegenwart. Denn schließlich verbirgt sich hinter dem Wort „Chronik“ doch nichts anderes als die Darstellung von Geschehnissen in zeitlicher Reihenfolge. Doch ist eine Chronik wirklich nur ein Blick



in die Vergangenheit?

Uns bedeutet sie jedenfalls weit aus mehr. Unsere Unternehmensgeschichte hilft uns, das Heute zu verstehen und das Morgen zu deuten. Sie ist das, was uns auszeichnet: unsere 100-jährige Seele. Deshalb möchten wir diese Chronik auch damit beginnen, wer wir heute sind und was uns auszeichnet (Kapitel „Die Salamander-Gruppe heute“).

Danach legen wir den Werde-

gang unseres Unternehmens dar („Rückblick“-Kapitel) und erzählen Ihnen von Durchbrüchen und Erfolgen, von zeitgeschichtlichen Entwicklungen und unternehmerischen Entscheidungen, von kritischen und erfreulichen Momenten, von Expansion und Wachstum. Unsere Geschichte ist ein ganzer Kosmos von Ereignissen. Und sie ist die Summe der Arbeit, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ seit der Gründungszeit in Salamander

¹ Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir zur besseren Lesbarkeit die männliche Anspracheform wählen. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter.

Industrie-Produkte investiert haben.

Schließlich richten wir auch den Blick nach vorn und erläutern neue Chancen und Ziele der Salamander-Gruppe (Kapitel „Ein Ausblick in die Zukunft“). Auch diese Vorausschau ist ein wichtiger Teil der vorliegenden Chronik. Denn die Erfahrungen, die ein Unternehmen in der Vergangenheit gemacht hat, dienen auch dazu, dessen Zukunft zu sichern.

Sie finden noch einiges mehr in dieser Chronik: Zitate, zeitgeschichtliche Hintergründe sowie Zahlen, Daten und Fakten, die Ihnen neue Facetten von Salamander

Industrie-Produkte aufzeigen werden. Und außerdem lassen wir einige der vielen Menschen zu Wort kommen, die den Weg von Salamander mitgegangen sind und ihn bis heute begleiten. Denn 100 Jahre Unternehmensgeschichte bedeuten gleichzeitig auch 100 Jahre voller Lebensgeschichten und beruflicher Werdegänge – von all den Mitarbeitern, die seit Gründung für die Salamander-Gruppe tätig waren.

Diese Jubiläumsschronik richtet sich an alle Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden, Weggefährten und Freunde von Salamander Industrie-Produkte. Wir – das Füh-

rungs- und Gesellschafterteam – danken Ihnen allen von ganzem Herzen für Ihre Treue! Und wir wünschen Ihnen noch viele glückliche und erfolgreiche Jahre in der großen Salamander-Familie...

Viel Spaß bei der Lektüre!


Herzliche Grüße,
Ihr Dr. Heyo Schmiedeknecht
Vorsitzender des Aufsichtsrates





HEUTE

/// DIE SALAMANDER-GRUPPE HEUTE



„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“

Henry Ford

Betrachtet man sich Deutschland und die Welt zu Beginn des Jahres 2017, so ergibt sich ein vielschichtiges Bild. Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden von großen und ganz unterschiedlichen Entwicklungen beeinflusst, die sich auf mannigfaltige Weise bemerkbar machen.

Die zunehmende Digitalisierung steht für eine Phase des Aufbruchs. Denn neue Technologien künden von großen Veränderungen in unserem zukünftigen Alltag: Selbstfahrende Autos, Elektromobilität, Virtual Reality, 3D-Druck. Die Liste ist beliebig erweiterbar. Dabei ist die Geschwindigkeit, mit der diese Entwicklungen stattfinden, erstaunlich. Entsprechend ergeben

sich branchenübergreifend neue Herausforderungen für Unternehmen, jedoch auch neue Märkte und neue Chancen.

Anfang 2017 befindet sich die Welt gleichzeitig in einer Phase der Unsicherheit. Politische Unwägbarkeiten bestimmen die Nachrich-

ten und die öffentliche Diskussion. Der Syrienkonflikt mitsamt seinen komplexen, zwischenstaatlichen Verstrickungen, die Ukraine-Krise, die Flüchtlingskrise, der Brexit, die staatlichen Entwicklungen in der Türkei oder die Wahl Donald Trumps zum neuen Präsidenten der

USA – all dies sind geschichtliche Meilensteine, die Einfluss auf die globalen Entwicklungen nehmen und deren weiterer Verlauf ungewiss ist.

Und sie wirken sich auch auf Deutschland und unsere nationale Wirtschaft aus. Denn die Verflech-



/// ZEITGESCHICHTE

JÜNGSTE EREIGNISSE

16. Januar 2016: Die Europäische Union und die Vereinten Nationen stellen ihre jahrelangen Sanktionen im Zusammenhang mit dem iranischen Atomprogramm ein, nachdem der Iran gemeinsam vereinbarte Verpflichtungen wahrnimmt.

23. Juni 2016: Die Bevölkerung von Großbritannien entscheidet sich bei einem Referendum gegen den Verbleib in der Europäischen Union. Der bisherige Premierminister Cameron kündigt daraufhin seinen Rücktritt an.

15. Juli 2016: In der Türkei scheitert ein Putschversuch, der von Teilen des Militärs angezettelt wurde. In der Folge verhängt Präsident Erdogan den Ausnahmezustand. Es kommt zu staatlichen Eingriffen in unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche. Zehntausende Menschen werden entlassen und inhaftiert.

24. Juli 2016: Mit dem Bombenattentat von Ansbach erreicht der islamistische Terror auch Deutschland. 15 Men-

schen werden verletzt, der Attentäter (ein 27-jähriger Flüchtling aus Syrien) stirbt.

22. Juli 2016: Bei einem Amoklauf in München sterben 9 Menschen und der 18-jährige Attentäter.

4. Dezember 2016: In einem Verfassungsreferendum spricht sich das italienische Volk gegen die Änderungsvorschläge von Ministerpräsident Matteo Renzi aus. Er tritt in der Folge zurück.

19. Dezember 2016: Ein weiterer islamistischer Anschlag erschüttert Deutschland, als ein Terrorist mit einem LKW ungebremst in einen Berliner Weihnachtsmarkt rast. 12 Menschen sterben, der flüchtige Attentäter wird wenige Tage später in Italien erschossen.

20. Januar 2017: Donald Trump zieht als 45. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika ins Weiße Haus ein. Schon in seinen ersten Tagen macht er mit einer Anzahl umstrittener Dekrete auf sich aufmerksam.

14. Februar 2017: Donald Trump fordert Vladimir Putin auf, die von Russland annektierte Halbinsel Krim wieder an die Ukraine zurückzugeben. Der Aufruf bleibt ohne Konsequenzen. Nichtsdestotrotz bleibt das krisengebeutelte Land weiter ein Unruheherd.

2. März 2017: Russische Medien melden die Zurückeroberung der antiken Wüstenstadt Palmyra in Syrien. Es ist ein symbolischer Sieg gegen den so genannten Islamischen Staat, der im Bürgerkrieg von Syrien ebenfalls mitmischte. Die Meldung ist eine von vielen Kriegsnachrichten, welche die Welt täglich aus Syrien erhält. Dort findet ein hochkomplexer Konflikt statt, in den viele verschiedene Parteien involviert sind.

16. April 2017: In einem Verfassungsreferendum stimmt die Türkei über ein international umstrittenes Präsidialsystem ab. Schon im Vorfeld sorgen die Wahlkampfauftritte türkischer Politiker im Ausland (zum Beispiel in Deutschland und in den Niederlanden) für diplomatische Spannungen.

tungen sind groß, gerade für eine Nation, deren Zugpferd der Export ist. In Zeiten der Globalisierung haben internationale Geschehnisse deshalb oftmals unmittelbare Folgen für Unternehmen.

Aufbruch und Unsicherheiten, Chancen und Risiken. All das macht die Planungen für Unternehmen schwierig. Doch auf der anderen Seite... Ist das nicht immer der Fall?

Es gibt gute Gründe, positiv in die Zukunft zu blicken. Denn schließlich erleben wir gerade in Deutschland seit Jahren eine erfreuliche Entwicklung. Und das teilweise entgegen der Prognosen pessimistischer Experten. Die Zahlen belegen, dass wir insgesamt eine starke und gesunde Wirtschaft haben, die sowohl im europäischen, als auch im globalen Vergleich gut dasteht.

Zuletzt entwickelte sich die Weltwirtschaft nur wenig dynamisch. Dennoch zeichnet sich ein verhaltener Anstieg ab. Der IWF (Internationaler Währungsfond) rechnete Ende 2016 mit einem Wachstum von 3,1 Prozent für das Jahr und nun mit 3,4 Prozent für 2017. Die Weltwirtschaft erholt

sich also langsam. Das trifft insbesondere auch auf Rohstoffe exportierende Länder wie Russland und Brasilien zu, die in den vergangenen Monaten mit starker Rezession umzugehen hatten. Auch im Euroraum setzt sich ein moderater Aufschwung fort. Der IWF prognostizierte im November 2016 eine Zunahme des Bruttoinlandsprodukts von 1,7 Prozent für das laufende Jahr und einen leichten Rückgang auf 1,5 Prozent für 2017.

Trotzdem das weltwirtschaftliche Umfeld von Unwägbarkeiten gekennzeichnet ist, zeigt sich in Deutschland eine solide Entwicklung. Die insgesamt positive Lage auf den internationalen Märkten kommt insbesondere dem Export zugute, traditionell das Zugpferd der deutschen Wirtschaft, wenngleich die Aussichten noch begrenzt bleiben. Mit einem Wirtschaftswachstum von 1,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2016 rangiert Deutschland vor allen großen europäischen Nachbarstaaten wie Frankreich, Spanien oder Italien. Der Aufschwung der deutschen Wirtschaft wird unterstützt von soliden Einkommenszuwächsen und dem privaten Kon-

sum als Wachstumsmotor.

Auch die positive Lage auf dem Arbeitsmarkt setzt sich weiter fort. Während die Beschäftigungsquote im Jahr 2016 auf über 43 Millionen Erwerbstätige stieg, blieb die Zahl der Arbeitslosen saisonbereinigt nahezu unverändert. Und das trotz der Auswirkungen erhöhter Migration. Gerade im internationalen Vergleich weist Deutschland mit etwa sechs Prozent (2016) eine niedrige Arbeitslosenquote auf. Da nahezu alle Branchen auf Mitarbeiter suchen, zeigen sich weiterhin sehr gute Beschäftigungsaussichten.¹

Trotz Unsicherheiten in der Außenwirtschaft ist die deutsche Ökonomie damit nach Aussage der Bundesregierung mittelfristig in einer guten Verfassung. Doch wie sieht es nun vor dem Hintergrund all dieser Entwicklungen bei Salamander aus?

Heute, im Jahr 2017, ist die Salamander Industrie-Produkte GmbH mitsamt ihrer Tochtergesellschaften eine solide und gut funktionierende Unternehmensgruppe. Anders ausgedrückt: Die heutige Salamander-Gruppe ist erfolg-

¹ Zahlen entnommen aus einem Monatsbericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (siehe BMWI, 2016) und der Website des statistischen Bundesamtes (siehe Destatis, 2016).

reich. Sie gehört zu den führenden Herstellern von Fenster- und Türsystemen in Europa und beliefert insbesondere Fensterbauunternehmen. Und das ist längst nicht das einzige Betätigungsfeld. Denn ihre jahrzehntelange Expertise in der Extrusion stellt die Unternehmensgruppe auch durch die Herstellung von Kunststoffprofilen für ganz unterschiedliche, industrielle Verwendungszwecke unter Beweis.

Das Formen von Kunststoff überträgt Salamander mittlerweile sogar auf den Outdoor-Bereich. Ein Unternehmensbereich hat sich auf die Produktion von Terrassen- und Fassadensysteme spezialisiert, wobei unter anderem ein Material mit ganz speziellen Eigenschaften verwendet wird.

Und schließlich stellt ein Tochterunternehmen der Salamander-Gruppe mittels eines speziellen Verfahrens einen bestimmten Lederfaserstoff her, der als Rohstoff für ganz unterschiedliche Produkte dient. Hier ist unsere Unternehmensgruppe sogar Weltmarktführer. Und das seit vielen Jahrzehnten. Denn der LEFA-Bereich ist die Keimzelle unserer Unternehmensgruppe. Doch dazu gleich mehr...

Marktpotenziale erkennen, das Sortiment entsprechend ausrich-

/// WISSEN



Was heißt Extrusion?

Als Extrusion bezeichnet man ein industrielles Herstellungsverfahren, bei dem eine dickflüssige Masse (beispielsweise eine Kunststoffmischung) durch eine Form gepresst wird. Dabei entsteht ein Produkt in beliebiger Größe, das exakt die Form der Öffnung annimmt. Man spricht bei diesem Produkt auch von einem Extrudat.

Bei Salamander Industrie-Produkte werden im Extrusionsprozess auf 24 Doppelschneckenextrudern Kunststofffensterprofile aus dem Kunststoff PVC hergestellt.

Hierbei wird das fertig gemischte PVC in Pulverform (Dryblend) über zwei, in einem Metallzylinder drehende Schnecken zwangsgefördert und zugleich aufgeschmolzen (plastifiziert). Bei einer Massetemperatur von ca. 200°C wird die PVC-Schmelze unter hohem Druck durch eine Düse gedrückt, die der gewünschten Profilgeometrie entspricht. Unmittelbar danach läuft der Profilstrang mit einer Geschwindigkeit von ca. 4,5 Metern pro Minute durch ein Kalibrierungswerkzeug, wodurch die Formgebung erfolgt. Anschließend wird das Profil auf 6,0 oder 6,5 Meter Stablän-

ge abgelängt und in einer Einwegpalette (Holz) oder einer Mehrwegpalette (Stahl) abgelegt.

Die mit ca. 400 Metern bestückten Profilpaletten werden in der Logistik eingelagert. Von dort gehen sie an unsere Kunden, die aus den Profilstäben in einem speziellen Schweiß- und Montageverfahren Fenstereinheiten herstellen.



Eine Extrusionsanlage am Standort Türkheim

ten und die Kundennachfrage bedienen – es klingt so einfach, als Unternehmen erfolgreich zu sein. Doch dahinter verbirgt sich ein bunter Strauß an Notwendigkeiten: Ein gut aufgestelltes Führungsteam mit unternehmerischem Know-how, einer klaren Strategie und dem nötigen Weitblick. Produktionsanlagen mit der passenden Infrastruktur und den richtigen Standorten (in Deutschland und im Ausland). Ein Team aus kompetenten und erfahrenen Mitarbeitern, die hoch motiviert sind und für den Erfolg des Unternehmens arbeiten. Hinzu kommen die vielen treuen Zulieferer und Geschäftspartner, die dazu beitragen, dass das Unter-

nehmen Industrieprodukte in einer Qualität anbieten kann, die Kunden überzeugt und begeistert.

Eine weitere Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg ist ein marktstrategisch ausgerichtetes Produktportfolio, das die Bedürfnisse von Kunden aufnimmt und diese zum Kauf anregt. Entsprechend der Produktlinien bilden sich innerhalb eines Unternehmens Geschäftsbereiche heraus, die ganz bestimmte Schwerpunkte verfolgen.

All diese Faktoren bilden sich nicht von heute auf morgen heraus. Vielmehr gründen sie auf einem Fundament aus Werten, einer Unternehmens-Philosophie, die sich

über lange Zeit hinweg entwickelt und die Seele eines Unternehmens darstellt (siehe dazu Kapitel „Unser Treiber: Die Unternehmenskultur“). Diese Werte finden ihren Niederschlag in der Art, wie sich ein Unternehmen präsentiert, welche Schwerpunkte es in den Vordergrund seines Handelns rückt und wie es sich als Marke positioniert.

All diese Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg gelten auch für uns, die Salamander-Gruppe. Und möchte man diese Faktoren verstehen, so lohnt sich ein näherer Blick. Deshalb möchten wir Ihnen unser Unternehmen nun etwas näher vorstellen...

/// WISSEN



**Lurch des Jahres 2016:
Der Feuersalamander**

Seit 2006 zeichnet die Deutsche Gesellschaft für Herpetologie und Terrarienkunde e.V. (DHGT) jedes Jahr ein Reptil beziehungsweise einen Lurch des Jahres aus. 2016 erhielt unser „Wappentier“ diesen ehrenhaften Titel.

Der Feuersalamander oder „Salamandra Salamandra“ gehört übrigens zur Familie der Echten Salamander. Erstmals genauer untersucht und beschrieben wurde er von Carl von Linné im Jahre 1758. Er ist auch unter vielen weiteren, teils volkstümlichen Bezeichnungen bekannt wie Feuermolch, Erdmolch, Regenmännchen oder Gelber Schneider.



Foto: Harald Lange - stock.adobe.com

/// DIE UNTERNEHMENSGRUPPE

Bei der heutigen Salamander-Gruppe handelt es sich um eine global tätige Unternehmensgruppe. Ihre Ursprünge liegen im Jahr 1917, als die Ur-Gesellschaft unter dem Namen „A. Lehne GmbH Türkheim“ gegründet wurde. Diesen Namen

behielt sie bis 1930 bei, bevor sie dann mit anderen Gesellschaften in der Salamander AG verschmolz. Später trug sie als eigenständiger Teilbereich unter dem Dach der Salamander AG den Namen „Chemische Werke Salamander“ und

schließlich „Salamander Industrie-Produkte“.

Aus dem ursprünglichen Geschäftsbereich ist mittlerweile ein international tätiger Konzern mit einem hoch spezialisierten Leistungskatalog geworden. Seit 2004



Türkheim ist Hauptsitz der Unternehmensgruppe und gleichzeitig Produktionsstandort

ist die Salamander-Gruppe (auch: Salamander-Group) ein eigenständiges und mehrheitlich eigentümergeführtes Familienunternehmen. Muttergesellschaft ist die Salamander Industrie-Produkte GmbH in Türkheim/Bayern, wo sich auch der Stammsitz des Konzerns befindet.

Die Salamander-Gruppe beschäftigt aktuell rund 1.350 Mitarbeiter an mehreren deutschen und internationalen Standorten. Ihre wirtschaftliche Gesamtleistung betrug zuletzt rund 220 Millionen Euro (Umsatz im Jahr 2016). Entsprechend ihrer drei Hauptgeschäftsbereiche – Fensterprofile, Kunststoffprofile und Lederfaserstoffe – gliedert sich die heutige Salamander-Gruppe in ihre produktiven Gesellschaften. Diese befinden sich in Deutschland und vier weiteren europäischen Ländern. Hinzu kommen drei international tätige Vertriebsgesellschaften und mehrere Verwaltungsgesellschaften.

Die Gesellschaften der Salamander-Unternehmensgruppe

Muttergesellschaft unserer Unternehmensgruppe ist die **Salamander Industrie-Produkte GmbH**

mit Sitz in Türkheim/Bayern. Sie fungiert als Holding und ist Sitz der Gesamtgeschäftsführung sowie zentraler Unternehmenseinheiten zur Steuerung des Konzerns. Insgesamt arbeiten für sie knapp 1.000 Menschen, die meisten am Standort in Türkheim.

Auch die Tochtergesellschaften in Deutschland sowie im europäischen Ausland werden von Türkheim aus gelenkt. Denn die Salamander-Gruppe verantwortet auch den größten Geschäftsbereich der Unternehmensgruppe: die Salamander Window & Door Systems, oder kurz: SWDS (siehe Kapitel „Geschäftsbereiche und Produkte“). Neben den Verwaltungseinheiten, gehören ein Werk am Standort Türkheim sowie mehrere Produktions- und Vertriebsgesellschaften im europäischen Ausland dazu. Die **Standorte der Landesgesellschaften** sind:

/// Włocławek (Polen): Die „Window & Door Systems S.A.“ wurde mit der Übernahme der Brüggmann GmbH (siehe Kapitel „Rückblick: Die jüngere Geschichte“) im Jahr 2002 erworben und ist damit die älteste Landesgesellschaft der Salamander-Gruppe. Am Standort in Polen befindet

sich unser modernstes Werk für die Produktion von Kunststoffprofilen. Von hier aus wird ein Teil des deutschen Marktes und insbesondere der osteuropäische Markt mit Fenster- und Türsystemen der Marken Salamander und Brüggmann bluEvolution beliefert. Aufgrund seiner Lage ist das Werk in Polen damit von großer Bedeutung für die internationalen Tätigkeiten der Salamander Industrie-Produkte.

/// Brest (Weißrussland): Eine weitere produzierende Gesellschaft ist die „Window & Door Systems UP“ in Brest. Hierbei handelt es sich um einen weiteren Produktionsstandort der Salamander-Gruppe, an dem Fenster- und Türprofile der Marken Salamander und Brüggmann bluEvolution hergestellt werden. Mit den Produkten wird insbesondere der russische Markt versorgt. Das Werk selbst existierte bereits, als Salamander Industrie-Produkte im Jahr 2007 die Gesellschaft in Weißrussland übernahm. Auch konnten einige Maschinen vom Vorgänger, ebenfalls einem Extrusionsunternehmen, übernommen werden. Neben den produzierenden Gesellschaften besitzt die Salaman-



Produktionsstätte in Polen



Produktionsstätte in Weißrussland

der-Gruppe **international tätige Vertriebsgesellschaften**, mit denen sie auf dem Fenster- und Profilmarkt weltweit tätig ist. Der Sitz dieser Gesellschaften ist in:

/// Moskau/Vladimir (Russland): In Russland ist die Unternehmensgruppe gleich doppelt vertreten. Die „OOO International Profil“ stellt eine Art Bindeglied zwischen den Werken in Polen und Weißrussland und dem russischen Markt dar. In Moskau findet sich eine Repräsentanz von Salamander, während am Standort in Vladimir ein Lager geführt wird, um die

inländischen Händler mit Profilsystemen zu beliefern.

/// Krivoj Rog (Ukraine): Die „SIP Ukraine TOV“ ist ein Handelsstützpunkt mit angeschlossenem Lager. Von hier aus werden inländische Händler und Fensterbauer sowie Händler aus den Nachbarländern mit Profilsystemen der Salamander-Gruppe versorgt.

/// Rabade (Spanien): Die „SIP Productos Industriales S.A.“ fungiert als Vertriebs- und Lagerstandort in Spanien, um die vielen, dezentral organisierten Händler,

insbesondere aus Nordspanien, mit Profilsystemen der Marke Salamander und Brüggmann zu beliefern.

/// Mumbai (Indien): Mit der „Salamander Window & Door Systems Pvt Ltd“ wurde vor kurzem eine neue Gesellschaft in Asien eröffnet, um den dortigen Markt mit Profilsystemen aus unserem Haus zu beliefern (mehr dazu erfahren Sie im Kapitel „Ein Ausblick in die Zukunft“).



/// RUND UM SALAMANDER

GESELLSCHAFTEN DER SALAMANDER-GRUPPE

(STAND: 2017)



/// SALAMANDER HEUTE

Ebenfalls in Türkheim befindet sich unsere Gesellschaft **Salamander Bonded Leather GmbH & Co. KG (kurz: SBL)**. Sie ist der Ursprung unserer Unternehmensgruppe und damit maßgeblich dafür verantwortlich, dass wir in diesem Jahr unser 100-jähriges Jubiläum feiern können. Und sie ist aus mehreren Gründen ein besonderer Bestandteil von Salamander. Nicht nur verantwortet sie unse-

ren ältesten Geschäftsbereich. Sie ist gleichzeitig auch der weltweit älteste, größte und führende Hersteller von hochwertigen Lederfaserstoffen.

Dieses Produkt wird mittels eines speziellen Verfahrens durch Verwertung von Lederresten gewonnen und wurde früher bei der Salamander AG in der Schuhproduktion eingesetzt. Heute findet es in ganz unterschiedlichen Be-

reichen Anwendung (siehe Folgekapitel). Lederreste und Latex, also nachwachsende Rohstoffe, sind die Ausgangsstoffe für diese Lederfaserstoffe. Deshalb spielt das Thema Recycling für die SBL eine überragende Rolle.

Für die Tochtergesellschaft arbeiten über 100 Mitarbeiter mit zum Teil ausgesprochen seltenen Anforderungsprofilen. Deshalb kommt gerade innerhalb dieses Be-

reichs der Salamander-Gruppe der Ausbildung junger Nachwuchskräfte eine außerordentlich große Bedeutung zu.

Ein weiterer, essentieller Part der Salamander-Gruppe ist die **Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH (kurz: STK)** mit Sitz in Papenburg/Niedersachsen. Hier befindet sich auch das zweite deutsche Fertigungswerk neben Türkheim.

Für die STK arbeiten knapp 180 Mitarbeiter. Sie verantwortet den gleichnamigen Geschäftsbereich, der sich ebenfalls auf die Fertigung von Profilen konzentriert. Während der Geschäftsbereich „SWDS“ jedoch auf Halbzeuge im Bereich Fenster und Türen spezialisiert ist,

fertigt die STK spezielle technische Profile nach Kundenanfrage. Hierzu zählen beispielsweise Preisauszeichnungsprofile, Bauprofile, Sanitärprofile oder Ladenbauprofile. Dabei ist die Produktvielfalt, mit der die Probleme der Kunden gelöst werden, nahezu grenzenlos.

Einen besonderen Teil der Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH bildet ein eigener Geschäftszweig, der sich auf Extrusionslösungen für den Outdoorbereich spezialisiert hat. Bei der Salamander Decking, Fence & Facade dreht sich alles um Lösungen für Terrassenböden sowie Zaun- und Fassadensysteme. Dabei kommt auch ein ganz besonderer Werkstoff zum Einsatz, der Stabilität,

Widerstandsfähigkeit und Langlebigkeit mit ökologischen Aspekten verbindet: das Lurchi®-Wood (siehe Kapitel „Geschäftsbereiche und Produkte“).

Unter dem Dach der STK findet sich auch eine weitere Tochtergesellschaft der Salamander-Gruppe – mit einem ganz speziellen Profil. Denn seit dem Jahr 2012 ist mit der **Tool Tech Austria GmbH & Co. KG (kurz: tta)** ein echter Spezialist Teil des Konzerns. Die tta mit Sitz in Micheldorf in Österreich fertigt spezielles Extrusionswerkzeug, das überwiegend innerhalb der Salamander-Gruppe selbst zur Anwendung kommt. Sie agiert gewissermaßen als „verlängerte Werkbank“ für den Geschäftsbereich SWDS.

Damit liefern die knapp zwanzig Mitarbeiter der tta einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen. Denn warum die Salamander-Gruppe ihre Profile in überdurchschnittlicher Qualität und auf individuelle Anfrage hin fertigen kann, hat vor allem drei Gründe: Hochmoderne Extrusionsmaschinen, bestens ausgebildete Fachkräfte mit der nötigen Erfahrung und das nötige Extrusionswerkzeug, um den Kunststoff in die gewünschte Form zu bringen.

Schließlich gehören zu unserer



In Papenburg befindet sich neben Türkheim die zweite deutsche Produktionsstätte der Salamander-Gruppe

Unternehmensgruppe noch mehrere **Verwaltungsgesellschaften**. Dies sind die SIP International Verwaltung GmbH sowie die LEFA Verwaltungs GmbH, beide mit Sitz in Türkheim. Daneben gibt es noch zwei internationale Verwaltungsgesellschaften: Die tta GmbH mit

Sitz in Österreich und die SIP Polska Sp. Z o. o. in Polen. Die Gesellschaften sind den größten produzierenden Unternehmenseinheiten angegliedert und unterstützen diese bei organisatorischen und administrativen Abläufen.

Seit 2011 gehört zur Salamander-

der-Gruppe außerdem die **Wasserkraft GmbH**. Dahinter verbirgt sich eine Verwaltungsgesellschaft, welche die seit der Gründungszeit existierende Wasserkraftanlage und die Wasserrechte am Irsinger Wehr organisiert.

Denn bei der Suche nach ei-



/// RUND UM SALAMANDER

STANDORTE DER SALAMANDER-GRUPPE

(STAND: 2017)

/// Deutschland:

SIP GmbH (Türkheim)
SBL GmbH & Co. KG (Türkheim)
STK GmbH (Papenburg)

/// Österreich/Krems:

tta GmbH & Co. KG

/// Polen/Wloclawek:

SWDS S.A.

/// Weißrussland/Brest:

SWDS OOO

/// Ukraine/Krivoj Rog:

SIP Ukraina Lager

/// Russland:

Repräsentanz SWDS (Moskau)
Lager (Vladimir)

/// Spanien/Rabade:

SIP Productos Ind. S.A.

/// Indien/Mumbai:

SWDS Private Limited



nem geeigneten Standort für seinen Leder verarbeitenden Betrieb fand unser Gründungsvater Jakob Sigle im Jahr 1917 auf einem Gelände im Süden von Türkheim die notwendige Infrastruktur vor (siehe Kapitel „Rückblick: Die ersten 75 Jahre“). Und bis heute bildet die Wasserkraftanlage samt Wasserrechten am Irsinger Wehr, einem nahe gelegenen Stauwerk im Fluss

Wertach, einen unverzichtbaren Bestandteil des Produktionsprozesses. Hinzu kommt der Bewässerungskanal, der von der Wertach zum Betriebsgelände von Salamander Türkheim fließt.

Die Wasserkraftanlage am Irsinger Wehr wurde im Laufe der Zeit stetig erneuert und ausgebaut. Zuletzt im Jahr 2011, als eine neue Turbine installiert wurde und bis

heute ihren wichtigen Dienst verrichtet.

Die Salamander-Gruppe besteht also aus einer Mutter- und mehreren Tochtergesellschaften in Deutschland und im Ausland. Türkheim als Stammsitz des Konzerns ist nicht nur Standort von Management- und Verwaltungseinheiten, sondern Produktionsstandort für die Fertigung von Fenster- und Tür-



Das Management-Team der Salamander-Gruppe (von links: Wolfgang Auernheimer, Götz Schmiedeknecht, Dr. Heyo Schmiedeknecht und Wolfgang Sandhaus)

profilen sowie für die Herstellung von Lederfaserstoffen. Weitere produzierende Standorte befinden sich in Papenburg in Deutschland, Włocławek in Polen, Brest in Weißrussland und Micheldorf in Österreich.

Management und Gremien

Gelenkt wird die heutige Salamander-Gruppe von einem erfahrenen Team aus Managern, die das Unternehmen zum Teil schon seit vielen Jahren begleiten und Anteile daran halten. Funktional teilen sich die drei Mitglieder der Geschäftsführung die Steuerung zentraler Unternehmenseinheiten untereinander auf.

Götz Schmiedeknecht ist als geschäftsführender Gesellschafter (CEO) für Strategien zur Geschäftsentwicklung (Business-Development) sowie die Ressorts Finanzen & Controlling, Personal, Einkauf, Marketing, Informationstechnologie und Recht verantwortlich.

Wolfgang Auernheimer leitet als Geschäftsführer die Unternehmenseinheiten Produktion, Technologie, Logistik und Qualitätsmanagement. **Wolfgang Sandhaus**, ebenfalls geschäftsführender Gesellschafter, verantwortet die Bereiche Inlandsentwicklung, Export,

Systemtechnik, Product- and Toolmanagement sowie den technischen Kundenservice.

Daneben fungiert der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung und aktueller Mehrheitsanteils-eigner der Salamander-Gruppe, **Dr. Heyo Schmiedeknecht**, als Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Die Salamander Industrie-Produkte GmbH befindet sich seit der Herauslösung aus der Salamander AG im Jahr 2004 (siehe Kapitel „Rückblick: Die jüngere Geschichte“) mehrheitlich in Familienbesitz. Die Firmenanteile halten unterschiedliche Teilhaber, die teils noch heute im Management der Unternehmensgruppe arbeiten.

Die Tochtergesellschaften der Holding werden von Geschäftsführern geleitet, die jeweils durch einen Beirat beraten und geführt werden. Der Beirat stellt die Ausrichtung der jeweiligen Gesellschaft auf die Ziele der Salamander Industrie-Produkte GmbH sicher und coached und kontrolliert die Geschäftsführung.

Als Geschäftsführer der Salamander Bonded Leather GmbH fungieren Johann Götzfried und Thomas Kaiser. Die Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH wird von Hermann Bahnes

und Kai Hülsmann verantwortet. Die polnische Tochtergesellschaft Window & Door Systems S.A. wird als Aktiengesellschaft von Herrn Radoslaw Cierpial als Vorstandsvorsitzender geleitet. Weitere Mitglieder des Vorstands sind Anna Lewandowska und Marek Warcholinski. Und schließlich bilden Wolfgang Auernheimer und Viktor Spomer die Geschäftsführung der Tool Tech Austria GmbH & Co. KG.

Weitere Leitungs- und Steuerungsfunktionen haben Götz Schmiedeknecht und Wolfgang Sandhaus (Geschäftsführer der SIP Productos Industriales S.A. / Rabade), Pedro Posada (Vertriebsleiter SIP Productos Industriales S.A. / Rabade) und Lucia Diaz (Kaufmännische Leiterin SIP Productos Industriales S.A. / Rabade), Alexander Rabtschuk (Direktor Salamander Window & Door Systems / Brest) und Anna Brenner (Stellvertretende Direktorin Salamander Window & Door Systems / Brest), Sergej Gontcharuk (Direktor der SIP Ukraina TOV) und Elena Suprun (Hauptbuchhalterin SIP Ukraina TOV) sowie Gintautas Chiljavitchious (Vertriebsleiter GUS / Lager Vladimir).

/// GESCHÄFTSBEREICHE UND PRODUKTE



Der Name der Muttergesellschaft, „Salamander Industrie-Produkte“, gibt schon einen Hinweis darauf, mit welchen Gütern der Konzern handelt. Doch was genau ist mit Industrie-Produkten gemeint?

Um in ihren Märkten national und international erfolgreich zu sein, konzentriert sich die Salamander-Gruppe in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit auf ausgewählte

Geschäftsfelder, die sich im Laufe ihrer 100-jährigen Geschichte herausgebildet haben. Es handelt sich dabei um strategische Bereiche, mit denen die Gruppe erfolgreich in ihren relevanten Märkten agiert. Diese Geschäftsbereiche fassen die Produktsegmente von Salamander unter dem Dach „Salamander Industrie-Produkte“ zusammen.

/// RUND UM SALAMANDER

GESCHÄFTSBEREICHE

(STAND: 2017)

SALAMANDER
INDUSTRIE /// PRODUKTE



SALAMANDER
WINDOW & DOOR SYSTEMS

SALAMANDER
BONDED /// LEATHER

SALAMANDER
TECHNISCHE /// KUNSTSTOFFPROFILE



Geschäftsbereich „SWDS“: Salamander Window & Door Systems

SALAMANDER

WINDOW & DOOR SYSTEMS

Die Salamander Window & Door Systems bildet den größten Geschäftsbereich der heutigen Salamander-Gruppe. Darunter sind Systemlösungen für Fenster- und Türprofile aus Kunststoff zusammengefasst. Salamander gehört mit dieser Sparte zu Europas führenden Systemgebern.

Dabei erfolgt die Entwicklung der hochwertigen Profile in enger Zusammenarbeit mit den rund 1.500 Partnerbetrieben, überwiegend Fensterbauunternehmen, welche den Großteil des Kundenstamms der Salamander-Gruppe ausmachen. Im Ergebnis entstehen so Produktlösungen, die optimal auf die Bedarfe der Anwender abgestimmt sind – in höchster Qualität und mit besten Energiesparwerten.

Salamander arbeitet bereits seit dem Jahr 1964 mit Kunststoffen. „Seit dieser Zeit hat sich der Geschäftsbereich enorm weiterentwickelt und ist heute der größte und

umsatzstärkste innerhalb der Unternehmensgruppe,“ erläutert Thomas Kaiser, der als Leiter Finanzrechnungswesen und Controlling mit den Zahlen rund ums Unternehmen bestens vertraut ist¹. „Von den rund 1.350 Mitarbeitern bei Salamander arbeiten knapp 1.000 für SWDS. Und von rund 220 Millionen Euro wirtschaftlicher Gesamtleistung entfallen derzeit etwa 80 Prozent auf diesen Bereich.“

Kunststoffprofile von Salamander Industrie-Produkte stehen für höchste Qualität und Wertbeständigkeit. Garant dafür sind die hochwertigen Rohstoffe, die bei der Produktion eingesetzt werden, die teils jahrzehntelange Erfahrung unserer Mitarbeiter und höchste Qualitätsstandards. So gewährleisten kontinuierliche Qualitätskontrollen im unternehmenseigenen Labor eine gleich bleibend hohe Rohstoffgüte und Profilqualität. Außerdem wird der gesamte Produktionsprozess anhand moderner Prüfverfahren ständig überwacht.

Um die hochwertigen Kunststoffprofile für Fenster- und Türsysteme herzustellen, erfolgen mehrere sorgsam aufeinander abgestimmte **Prozessschritte:**

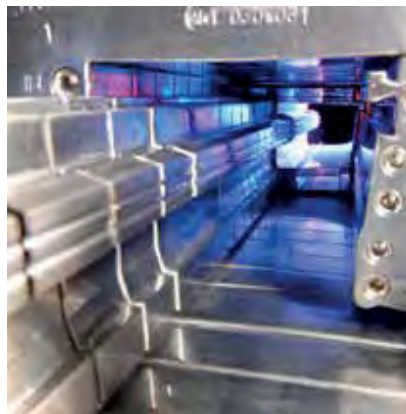


/// Konstruktion: Zunächst werden von erfahrenen Konstrukteuren innovative Profillösungen entwickelt, die den gewünschten, zukunftsorientierten Ansprüchen und Standards entsprechen. Schon bei diesem ersten, vorbereitenden Produktionsschritt arbeiten wir deshalb im Team eng mit unseren Partnern und Kunden, den Fensterbauern, zusammen. Nach Abschluss der Konstruktion erstellen technische Zeichner mittels modernster Software so genannte CAD-Daten, die für den Bau der entsprechenden Werkzeuge benötigt werden. Um den Entwicklungsprozess zu beschleunigen, werden hier 3D-Drucker eingesetzt.

/// Werkzeugbau: Anhand der erstellten Konstruktionsdaten (CAD-Daten) werden die benötigten Extrusionswerkzeuge für die

¹ Thomas Kaiser ist seit dem Jahr 2012 neben Johann Götzfried auch Geschäftsführer der Salamander Bonded Leather GmbH (Anmerkung des Autors).

Herstellung der gewünschten Profile gefertigt. Dies erfolgt über den hauseigenen Werkzeugbau von Salamander: das Tochterunternehmen Tool Tech Austria GmbH & Co. KG (tta), von dem bereits die Rede war. Dank dieser Besonderheit ist es der Salamander-Gruppe möglich, auch individuelle Kundenwünsche zu erfüllen – schnell, unkompliziert und auf kürzestem Weg.



/// Mischerei: Was Kunststoffe besonders und in ihrer Qualität unterscheidbar macht, sind in erster Linie die verwendeten Rohstoffe und außerdem deren Mischungsverhältnis bei der Produktion. Bei Salamander haben wir gemeinsam mit unseren Rohstofflieferanten eigene Materialrezepturen entwickelt, die in der firmeneigenen



Mischerei aufbereitet werden. Dabei handelt es sich um Dryblend, ein Gemisch aus Kunststoffpulver (PVC) mit weiteren Zuschlägen wie beispielsweise Stabilisatoren, Kreide, Titandioxyd, Farbpigmenten und Gleitmitteln. Nachdem die verschiedenen Inhaltsstoffe zur jeweils benötigten Rezeptur gemischt worden sind, transportieren komplexe Fördertechniken den Grundstoff von den Silos in die Produktion an die Extruder.

/// Extrusion: Dort befinden sich hochmoderne Extrusionsanlagen, die zu einer ganzen Produktionsstraße zusammengeführt sind. Hierauf wird der Werkstoff weiter verarbeitet und daraus die un-

terschiedlichen Qualitätsprofile für Fenster und Türen gefertigt. Dabei kommt die spezielle Mischung zum Einsatz, welche die besondere Güte unserer Produkte ausmacht. Bei der Profilmontage setzen wir die hochspeziellen Werkzeuge ein, die von unserem Tochterunternehmen in Österreich, der tta, gefertigt wurden und für eine perfekte Profilgeometrie und eine hohe Oberflächenbrillanz unserer Produkte sorgen.



/// Kaschierung: In einem weiteren Prozessschritt werden die Profile unter Einsatz umweltfreundlicher Klebstoffe mit hochwertigen Dekorfolien ummantelt. Ihr Einsatz hat ästhetische Gründe, denn die Folien versehen die Profile mit ei-



ner bestimmten Farbe oder Oberflächenoptik. Die Auswahl an Dekoren, die unsere Kunden hier treffen können, ist enorm. Und die Folien verfügen über herausragende Eigenschaften. Sie sind äußerst robust und eignen sich daher besonders gut für den dauerhaften Außeneinsatz.

/// Qualitätssicherung: Die Salamander-Gruppe legt bei allen erstellten Produkten und damit zusammenhängenden Leistungen größten Wert auf deren Qualität. Denn sie ist das Hauptdifferenzierungsmerkmal, mit dem sich unsere Industrie-Produkte auf den internationalen Märkten positi-

onieren. Um diesem hohen Anspruch Genüge zu leisten, führen wir kontinuierliche und umfangreiche Qualitätskontrollen durch. Dafür verfügen wir über ein eigenes Prüflabor. Die umfassenden Prüfverfahren orientieren sich an neuesten Richtlinien und Vorgaben. So wird der gesamte Produktionsprozess überwacht und es gelingt, eine gleich bleibende Rohstoffgüte und Profilqualität zu gewährleisten.

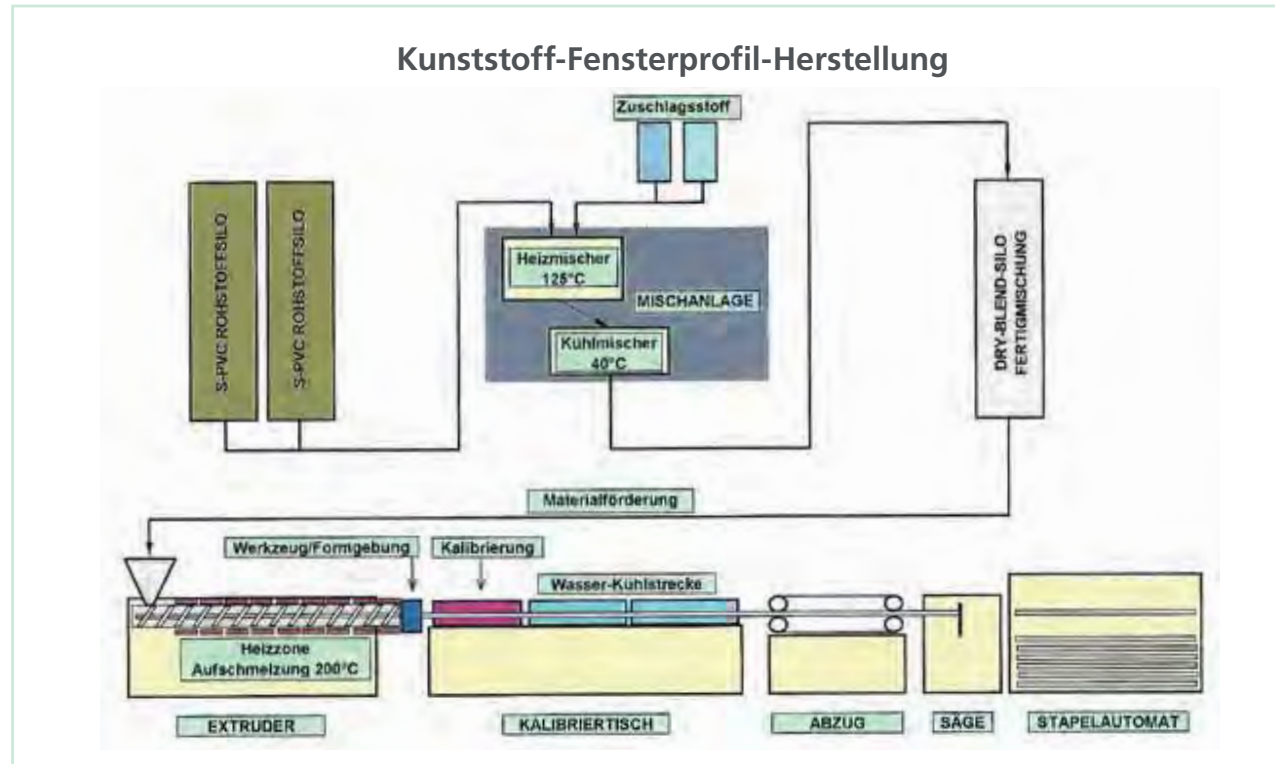


/// Logistik: Sind die Qualitätsprofile gefertigt, müssen sie richtig verpackt, gelagert und ausgeliefert werden, damit sie unversehrt bei unseren Kunden eintreffen. Hierfür werden die Profile zunächst einzeln mit einer speziellen Schutzfolie versehen, um sie vor Beschädigungen zu schützen. Danach werden sie auf Paletten gestapelt und bis zur



Auslieferung gelagert. Zur Rückverfolgbarkeit und Gütesicherung werden sie außerdem einzeln signiert. Die einzelnen Schritte im Logistikprozess erfolgen größtenteils vollautomatisch. Danach werden sie an unsere Kunden ausgeliefert. Bei Logistik, inklusive Transport der Profile legen wir Wert auf eine größtmögliche Effizienz und sorgen damit für kurze Lieferzeiten, Termintreue, Zuverlässigkeit und Flexibilität im Prozess.





Einfache Darstellung der Kunststoffprofil-Herstellung bei der Salamander-Gruppe

Mit einem Materialanteil von über 50 Prozent hängt der Erfolg des Geschäftsbereichs SWDS maßgeblich von der Preisentwicklung der eingesetzten Rohstoffkomponenten ab. Zu den **wichtigsten Rohstoffen** für Salamander zählt Polyvinylchlorid, oder kurz: PVC. Dabei handelt es sich um einen bestimmten Kunststoff, der, wie bereits beschrieben, unter Zu-

gabe von Weichmachern und Stabilisatoren formbar wird und sich daher insbesondere für technische Anwendungen eignet. Ein weiterer wichtiger Rohstoff in diesem Zusammenhang ist auch Titandioxyd, ein so genanntes Weißpigment, das für die Farbgebung eingesetzt wird.

Beim Einsatz der Rohstoffe besteht für den Geschäftsbereich Sa-

lamander Window & Door Systems die Notwendigkeit, deren Zusammensetzung und Mischverhältnis fortlaufend anzupassen und weiterzuentwickeln, um auf diese Weise eine höchstmögliche Qualität der Profile zu gewährleisten und deren Eigenschaften zu verfeinern.

Ursächlich für diese Notwendigkeit sind Kundenerwartungen, die sich im Zeitverlauf verändern. Ak-

tuell herrscht in Deutschland und in anderen Teilen von Westeuropa ein Trend zum energetisch verantwortungsvollen und nachhaltigen Bauen vor. Und dieser Trend setzt sich allen Prognosen zufolge weiter fort.

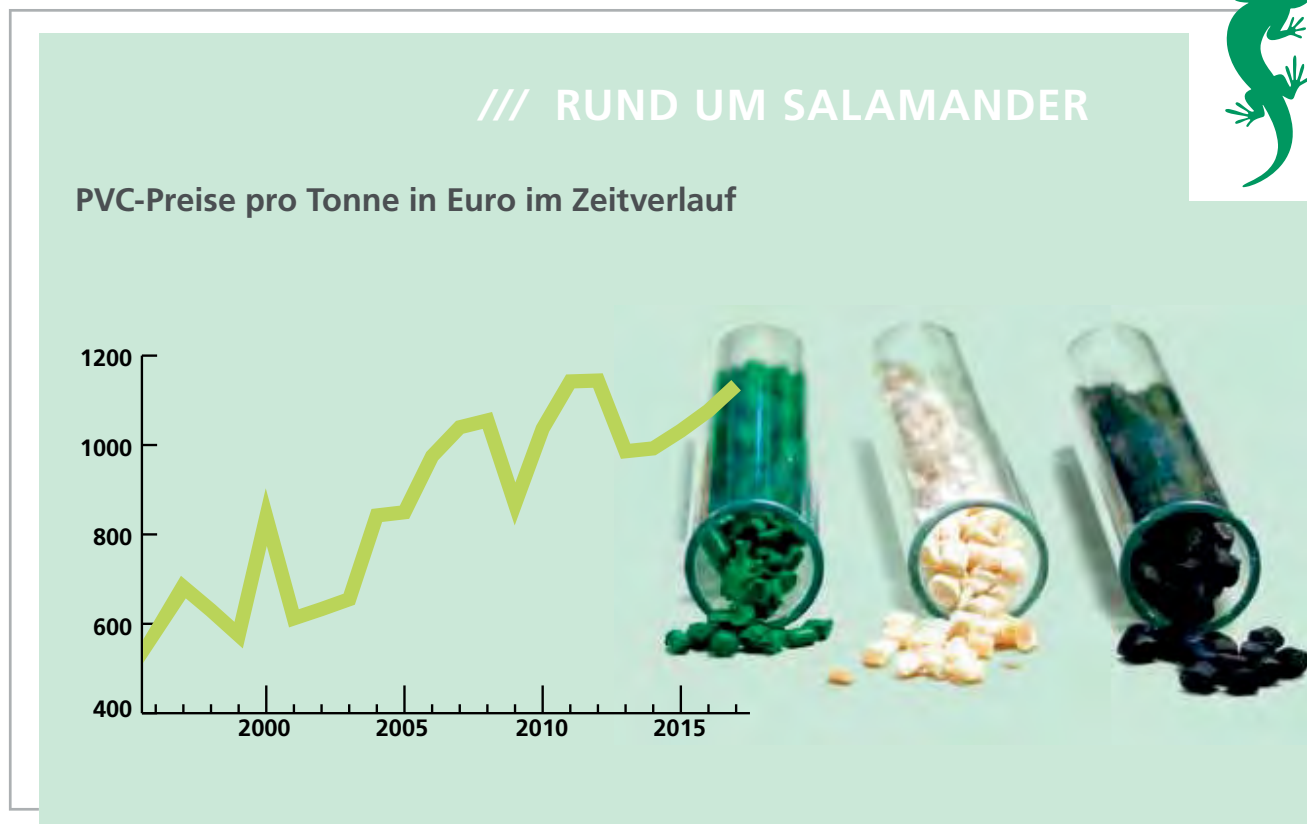
Ihm wird bei SWDS nicht nur durch die immanenten Eigenschaften der Profile Rechnung getragen. Denn im Produktionsprozess

kommt bei Salamander Recyclat zum Einsatz, also nicht verwendete Profilabschnitte aus der Fensterproduktion und PVC-Altfenstermaterial, wodurch Profilsysteme aus unserem Haus auch für Nachhaltigkeit und Energieeffizienz stehen.

Die **Produkte** von SWDS entsprechen den neuesten Energieeffizienz- und Marktanforderungen. So entstehen energetisch opti-

mierte Profilsysteme mit Wärmedämmwerten bis zur Passivhaus-tauglichkeit. Die Qualitätsprofile werden in unterschiedlichen Ausführungen und mit jeweils unterschiedlichen Eigenschaften gefertigt.

Bei den Fenstersystemen wird zwischen den Marken „System Salamander“ und „System Brüggmann bluEvolution“ unterschied-



den. Die Unterteilung in diese Produktlinien hat historische Gründe, da nach dem Zukauf des Extrusionsspezialisten Brüggmann im Jahr 2002 (siehe Kapitel „Rückblick: Die jüngere Geschichte“) auch diese Marke weitergeführt wurde. Grundsätzlich unterscheiden sich diese beiden Markenlinien aufgrund von optischen Eigenschaften. Die Produkte, die darunter zusammengefasst sind, variieren

wiederum nach Anzahl der einzelnen Profilkammern, nach Bautiefe und nach Anzahl der Dichtungen.

Hinzu kommt das System „evolutionDrive“, das alle Schiebetüren und -fenster umfasst.

Eine Besonderheit der Qualitätsprofile ist ihre hochwertige Oberfläche. Sie ist enorm verdichtet und außergewöhnlich glatt. Ein Umstand, der von Kundenseite sehr geschätzt wird. Dafür verant-

wortlich ist eine spezielle Rezeptur bei den verwendeten Materialien und das eingesetzte Spezialwerkzeug.

Die Hauptkunden von Salamander Industrie-Produkte wurden bereits erwähnt. Es sind über 1.500 Partnerunternehmen, mit denen unsere Unternehmensgruppe im Geschäftsbereich SWDS zusammenarbeitet. Doch was bedeutet Partnerunternehmen eigent-

/// RUND UM SALAMANDER



Ein Beispiel für ein Profilsystem: Streamline MD

Ein Fensterprofil der Reihe Salamander Streamline MD ist ein 5-Kammer-System mit einer Bautiefe von 76 Millimetern. Die Bautiefe wird von der Raumseite zur Außenseite gemessen. Ebenso wird die Anzahl der Kammern von innen nach außen bestimmt. Mit zunehmender Bautiefe erhöht sich auch die Anzahl der innen liegenden Profilkammern, was wiederum eine deutliche Verbesserung der Wärmedämmung bewirkt. Diese und weitere technische Merkmale sind maßgebend bei der Unterscheidung der verschiedenen Profilsysteme und deren Eigenschaften.

Das Fenstersystem Salamander Streamline MD ist mit drei Dichtungen ausgestattet. Eine Dichtung befindet sich auf der Außenseite, eine auf der Raumseite. Die Dritte, die sogenannte Mitteldichtung, befindet sich in der

Mitte des Profilsystems und ist bei einem geschlossenen Fenster nicht sichtbar. Vom Begriff „Mitteldichtung“ leitet sich daher auch der Systemname „MD“ ab. Vorteil der zusätzlichen Mitteldichtung ist eine besonders gute Wärme- und Schalldämmung gegenüber vergleichbaren Systemen mit nur zwei Dichtungen.

Die grünen Stahlverstärkungen im Profil sorgen für dauerhafte Stabilität und mehr Sicherheit in Sachen Einbruchhemmung. In das Fensterprofil können sowohl Zweifach-Verglasungen, wie auch Dreifach-Verglasungen eingesetzt werden. Der Trend geht hier jedoch deutlich zu dreifach verglasten Fenstern, da mit diesen die bestmöglichen Wärmedämmeigenschaften erreicht werden können.



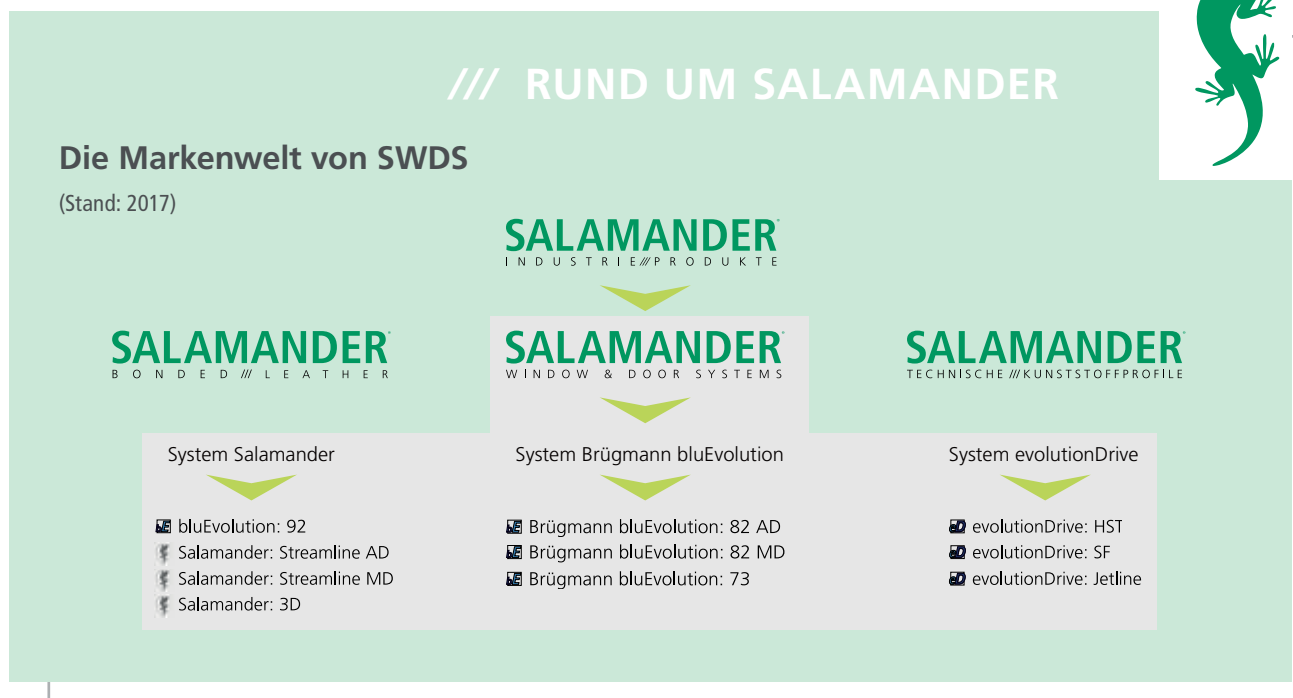
lich genau? Hier kann man zwei unterschiedliche Gruppen unterscheiden. Zum einen Händler, die mit Qualitätsprofilen der Marke Salamander oder Brüggmann bluEvolution handeln und zum anderen Fensterbauunternehmen. Die Salamander-Gruppe tritt also nur indirekt über die Partnerunternehmen am Markt in Erscheinung.

Die Fensterbauer bilden anteilmäßig den weitaus größten Teil des Kundenstamms von Salamander-Industrie-Produkte. Sie stellen

Fenster und Türen für den Neubau oder die Sanierung/Renovierung von Immobilien her. Diese werden entweder von Privatleuten, von Bauunternehmern, von Objektgesellschaften oder von öffentlichen Trägern errichtet oder saniert. Auch mit Architekten und Planern stehen Fensterbauunternehmen für die Nutzung passender Profilsysteme in direktem Austausch.

Um für den Wohnungs- und Objektbau die bestmögliche Lösung zu bieten, setzt unsere Un-

ternehmensgruppe auf eine enge Zusammenarbeit mit seinen Partnern und die gemeinsame Entwicklung von Produkten. Und das mit großem Erfolg, denn viele Anpassungen und Erweiterungen im Produktportfolio der Salamander-Gruppe sind genau auf diese enge Zusammenarbeit zurückzuführen. Beispielsweise die Einführung des Fenstersystems „Brüggmann bluEvolution 82“ im Jahr 2012 oder der „evolutionDrive“-Schiebeelemente im Jahr 2016.



Geschäftsbereich „SBL“: Salamander Bonded Leather

SALAMANDER
B O N D E D // L E A T H E R

Den ältesten Geschäftsbereich der heutigen Salamander-Gruppe bildet die Salamander Bonded Leather. Er besteht seit unseren Anfängen im Jahr 1917 und ist nicht nur aus diesem Grund besonders.

Bevor Salamander in den 1970er-Jahren damit begann, Kunststoffe zu verarbeiten und sich so ein neues Betätigungsfeld zu eröffnen, lag der Schwerpunkt in der Lederbearbeitung. Hier ist unser Unternehmen bis heute einzigartig, denn mit der SBL ist Salamander der weltweit älteste, größte und führende Hersteller von hochwertigen Lederfaserstoffen.

Dieses Material wird mittels eines speziellen Verfahrens durch Verwertung von Lederresten gewonnen. Diese stammen überwiegend aus der Schuhindustrie und aus Gerbereien. Der neu gewonnene Rohstoff wiederum kommt in ganz unterschiedlichen Industriezweigen zum Einsatz. Entweder findet er erneut Verwendung in der Schuhindustrie oder aber in der

Möbel-, Lederwaren-, Buch- und Verpackungsindustrie.

Für SBL spielt das Thema Ökologie insgesamt eine große Rolle, denn im Produktionsprozess werden nicht nur Lederreste wieder aufbereitet, sondern insgesamt über 90 Prozent aller verwendeten Materialien entstammen nachwachsenden Rohstoffen. Hierzu zählt beispielsweise auch Naturlatex, der aus der Milch des Kautschukbaumes gewonnen wird und über herausragende Eigenschaften verfügt.

Zur Herstellung von Lederfaserstoffen – oder LEFA, wie sie innerhalb der Salamander-Gruppe liebevoll bezeichnet werden – bedarf es einiger Voraussetzungen. Neben

speziell dafür gebauten Maschinen und der richtigen Infrastruktur wird vor allem eines benötigt: Eine Belegschaft mit großer Erfahrung auf ihrem Gebiet. Da es eine entsprechende Lehre schlicht nicht gibt, legt die SBL deshalb größten Wert auf die eigene Ausbildung und den Erhalt des bestehenden Fachpersonals.

Die Herstellung von LEFA ist ein komplexer Prozess, der in vielen kleinen Etappen erfolgt. Allein in der Zurichterei finden bei komplexeren Produktanfertigungen bis zu 22 einzelne Teilarbeitsschritte statt. Der Einfachheit halber wird die Produktion von LEFA hier zusammengefasst. Demnach unterscheiden wir drei große **Prozessschritte**:



/// **Sortierung von Lederresten:**

Die heute überwiegend importierten, unterschiedlich gegerbten Lederreste stammen in erster Linie aus südeuropäischen Ländern wie Italien, Spanien und Portugal. Nach deren Anlieferung per LKW oder Container erfolgt die Güte-trennung. Anschließend kommen die Materialien in einen Hacker, wo sie grob zerkleinert werden. Die zerhackten Leder werden, je nach Beschaffenheit und Quali-tät, auf insgesamt zehn Silos auf- geteilt. Es wird also zwischen zehn unterschiedlichen Güteklassen un- terschieden und die Rohstoffsor- tierung entsprechend vorgenommen.

/// **Produktion von LEFA:**

Bei Bedarf wird nun eine bestimm- te Menge gehacktes Leder aus ei- nem der Silos entnommen, gewo- gen und per Fließband in Bütten (große betonierte Auffangbe- hälter) weitertransportiert. Die zerkleinerten Lederreste wer- den hier mit Wasser vermischt. Im nächsten Schritt erfolgt die Zer- faserung der bis dahin daumenna- gelgroßen Lederreste durch eine spezielle Maschine, dem Refiner. Die so entstandene Lederfasermas- se wird daraufhin in weitere Bütten transportiert, wo nun die zur LEFA-



Herstellung notwendigen Rohstof- fe hinzugefügt werden. Einer dieser Rohstoffe ist vegetabilier Gerbstoff aus Baumrinde, mit dessen Hilfe seit jeher Leder gegerbt wird. Ein weiterer wichtiger Rohstoff für die Herstellung von LEFA ist der bereits erwähnte Naturlatex, der aus Asien importiert wird. Außerdem kom- men Lederfettungsmittel, insbe- sondere Palmöl und Rapsöl hinzu. Die Lederreste werden also nach ihrer Zerfaserung nochmals ge- gerbt. Alle genannten Bestandtei- le werden in einer bestimmten Do- sis hinzugefügt und miteinander vermengt. Die Zusammensetzung richtet sich danach, welcher Leder-

faserstoff am Ende entstehen soll. Bis hierhin läuft der Prozess der Le- derfaserstoffproduktion weitge- hend automatisch. Wo früher Ar- beiter schwere körperliche Arbeit leisten mussten, verrichten heu- te ganze Maschinenstraßen ihren Dienst. Die SBL produziert heute mit drei hocheffizienten Maschi- nenanlagen, wobei zwei von ih- nen durchgehend im Einsatz sind. Eine ältere, vierte Anlage, die seit dem Jahr 2010 stillgelegt ist, be- findet sich als „Backup“ auf dem Betriebsgelände und kann jeder- zeit in Betrieb genommen wer- den, sollte dies erforderlich sein. „Unsere Anlagen erfüllen hohe,



technologische Standards und sorgen für einen energie- und zeiteffizienten Produktionsprozess," meint Johann Götzfried, Geschäftsführer der Salamander Bonded Leather GmbH & Co. KG, dazu. „Mit unseren Maschinenstraßen produzieren wir zwischen 18 Tonnen (bei hochwertigen Materialien) und 35 Tonnen LEFA in 24 Stunden. Pro Jahr sind das im Schnitt etwa 8.000 Tonnen.“ Doch nicht nur die hochspeziellen Maschinen sind für die Herstellung von LEFA von großer Bedeutung. Auf das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter kommt es im nächsten großen Prozessschritt nach der LEFA-Herstellung an.

/// Bearbeitung von LEFA: Heute arbeiten mehr Mitarbeiter in der LEFA-Bearbeitung als in der Produktion. Bei diesem Prozessschritt wird der neu gewonnene Lederfaserstoff je nach späterem Verwendungszweck weiter aufbereitet. So durchläuft das LEFA zunächst die Fertigmacherei. Hier findet die Satinage statt, wo die Oberfläche geglättet wird und anschließend geschliffen und abgebügelt. Das LEFA wird außerdem „gestollt“, das heißt weich geklopft und konfektioniert – das geschieht je nach Kundenwunsch in spezielle Tafel- oder Rollenformate. In der Zurichterei wird dann die Oberfläche optisch und hap-

tisch bearbeitet. Hier werden Farbbeschichtungen aufgetragen, Oberflächenstrukturen eingearbeitet und Narbungen eingepägt. Außerdem werden die Lederfaserstoffe in neun verschiedenen Glanzstufen lackiert. Zuletzt erfolgen die Verpackung der fertigen Lederfaserstoffe und der weltweite Versand an unsere internationalen Kunden.

So entstehen als **Endprodukt** Tafeln oder Rollen mit Lederfaserstoff für jeden einzelnen Kunden. Diese haben üblicherweise eine Breite von 144 bis 150 Zentimetern. Rollen haben eine Länge zwischen 25 und 1.500 Metern. Die Dicke variiert je nach Bedarf



des Kunden. Aufgrund einer speziellen Kundenanforderung fertigt die SBL seit dem Jahr 2002 sogar einen lediglich 0,25 Millimeter dicken Lederfaserstoff. Das dickste Material wiederum misst 6 Millimeter.

Doch nicht nur die Dicke der Lederfaserrollen sorgt für eine große Auswahl. Mit über 2000 Farben, über 50 Narbungen und neun verschiedenen Glanzstufen sind die Kombinationsmöglichkeiten für den gewünschten Lederfaserstoff riesig.

Für die oft langjährigen Großkunden von SBL entstehen derzeit etwa 40 verschiedene Typen von Lederfaserstoffen. So zum Beispiel über zehn verschiedene Hinterkappenmaterialien beziehungsweise Schuhrahmen und Brandsohlen für die Schuhindustrie, fünf verschiedene Arten von Bucheinbänden und knapp zwanzig Varianten für Lederwaren wie Gürtel, Accessoires, Wandverkleidungen und Bodenbeläge, um nur einige Beispiele zu nennen.

Insgesamt nimmt die Schuhin-

dustrie weltweit etwa 50 Prozent der Produktion der SBL ab. Jedoch sind die Umsätze hier rückläufig, während zeitgleich neue, internationale Märkte entstehen. Sich diesen zuzuwenden ist für die SBL wichtig. Denn mit einem Exportanteil von 98 Prozent und weltweiten Absatzmärkten ist sie in gewisser Weise der Salamander-Geschäftsbereich mit dem höchsten Globalisierungsgrad.



/// RUND UM SALAMANDER

Gerben

Schon in der Steinzeit wurden Tierhäute vom Menschen genutzt, um Bekleidung, Zeltplanen, Riemen, Taschen und weitere Alltagsgegenstände herzustellen. Schon damals wurden die Häute der Tiere getrocknet, geräuchert und dann mit Fetten bearbeitet, um es zu imprägnieren und weicher zu machen. Diesen Prozess nennt man Gerben und der daraus gewonnene Rohstoff heißt Leder.

Seit mehreren Tausend Jahren wird Leder bereits vom Menschen bearbeitet. Im Mittelalter entstand ein ganzer Berufszweig, der sich ausschließlich mit der Gerbung beschäftigte. Da damals noch keine Konservierungsmöglichkeiten bestanden und chemische Zusatzstoffe fehlten, war der

Gerbprozess mit unangenehmen Gerüchen verbunden und genoss deshalb einen schlechten Ruf.

Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts war die vegetabile Gerbung (auch Lohgerberei, Rotgerbung oder pflanzliche Gerbung) das am weitesten verbreitete Gerbverfahren. Heute spielt sie nur noch eine kleine Rolle. Als Gerbstoffe werden bestimmte Holz- und Pflanzenarten verwendet, die sich mit den Tierhäuten verbinden.

Von der pflanzlichen Gerbung wird die Chromgerbung unterschieden, die seit über 120 Jahren bekannt ist. Hier bilden Chrom(III)-Salze den Gerbstoff, die meist in pulverisierter Form zur Anwendung kommen. Auch diese Salze verbinden sich mit der Tierhaut.

Heute entsteht ein Großteil aller Lederprodukte weltweit mittels Chromgerbung (ca. 85 Prozent).



Geschäftsbereich „STK“: Salamander Technische Kunststoffprofile

SALAMANDER
TECHNISCHE /// KUNSTSTOFFPROFILE

Mit der Salamander Technische Kunststoffprofile (STK) hat sich unsere Unternehmensgruppe auf die Fertigung von individuellen Kunststoffprofilen und spezifischen Extrusionslösungen spezialisiert.

Die Herstellung der technischen Profile erfolgt ähnlich wie die der Fenster- und Türprofile im Geschäftsbereich SWDS. Im Kern unterscheiden sich jedoch die Spezialmaschinen, die für die Formung der unterschiedlichen Profile notwendig sind.



Auch die Markt Voraussetzungen sind bei SWDS und STK unterschiedlich. Während die Salamander-Gruppe bei Fenster- und Türprofilen dabei ist, neue Märkte auch außerhalb von Europa zu erobern (siehe Kapitel „Ein Ausblick in die Zukunft“), konzentriert sich das Unternehmen bei technischen Profilen auf den deutschen und europäischen Markt.

Der Standort der STK ist das Werk Papenburg. Für sie sind insgesamt knapp 190 Mitarbeiter tätig.

Geschäftsbereich „SDFF“: Salamander Decking, Fence & Facade

Als Teil der Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH rangiert die Salamander Decking, Fence & Facade. Bei diesem Geschäftsbereich dreht sich alles um Qualitäts-Profilsysteme im Outdoor-Bereich. Im Kern sind dies Profile für Terrassendielen und Unterkonstruktionssysteme sowie für Fassadenverkleidungen, Zäune und Sichtschutzlösungen.

Eine Besonderheit bildet sicherlich der eingesetzte Rohstoff. Denn das Lurchi®-Wood steht nicht nur für hohe Qualität, sondern ebenso für einen nachhaltigen Umgang



mit Ressourcen. Dabei handelt es sich um ein bipolares Reishülsen-Material, das kein Wasser aufnimmt, sich aber mit Wasser vernetzen kann. Es besteht zu etwa 60 Prozent aus Reishülsen, zu etwa 22 Prozent aus Steinsalz und zu etwa 18 Prozent aus Mineralöl.

Die Bipolarität und die Konsistenz des Materials sind verantwortlich für die samtige Haptik und die natürliche Optik. Hinzu kommen Eigenschaften, die für Produkte im Outdoorbereich essenziell sind: Widerstandsfähigkeit, Witterungsbeständigkeit, Temperaturresistenz und Langlebigkeit.

Mit dem noch jungen Geschäftsbereich führt unsere Unternehmensgruppe ihre technische Systementwicklungskompetenz und ihre jahrzehntelange Extrusionsexpertise zusammen. Damit und mit der Verwendung des Lurchi®-Wood hat Salamander

beste Möglichkeiten, sich auf dem großen und stetig wachsenden, jedoch auch hart umkämpften Outdoorprofil-Markt zu etablieren und zu einem gestandenen Premiumanbieter zu werden.

Geschäftsbereich „tta“: Tool Tech Austria

Der Werkzeugbauer Tool Tech Austria, der aus einer Produktions- und einer Verwaltungsgesellschaft besteht, dient gewissermaßen als verlängerte Werkbank für die gesamte Salamander-Gruppe und stellt die benötigten Extrusionswerkzeuge für die Produktion der Qualitätsprofile her.

Die Werkzeuge sind hochspeziell und werden für die Extrusion von technischen Profilen, WPC-Profilen, Schaumprofilen, Fensterzubehörprofilen und Sonderprofilen benötigt. Das Michelsberger Unternehmen ist jedoch nicht allein für Salamander tätig. Auch externe Anfragen nach Spezialwerkzeug werden von ihm bedient, Tendenz weiter steigend.

Dass unsere Gruppe ein derart spezialisiertes Unternehmen unter seinem Dach hat, hat sich als sehr positiv erwiesen. Mit der Eingliederung der tta im Jahr 2012 steigerte Salamander Industrie-Produkte die Effizienz des eigenen Produktions-

prozesses um ein Vielfaches. Zudem kann die Salamander-Gruppe seither deutlich schneller auf Kundenwünsche reagieren und sich damit am Markt ganz anders positionieren. Apropos positionieren...



/// RUND UM SALAMANDER



Pago De Salamander

Neben Kunststoffprofilen, Lederfasern und den übrigen Industrieprodukten bietet Salamander seinen Kunden noch etwas ganz anderes an...

Der Pago de Salamander ist ein jahrgangstreuer Wein aus Spanien, der gemeinsam mit einer lokalen Bodega gewonnen wird. Er stammt vom eigenen Salamander Weinberg nahe des Dorfes Tudela del Duero in der Provinz Valladolid. Die Trauben für den Pago de Salamander entstammen ausschließlich

Tempranillo-Rebstöcken, die zwischen 18 und 25 Jahren alt sind und von Hand gepflegt werden.

Pro Jahrgang entsteht eine limitierte Anzahl von 10.000 Flaschen Rotwein höchster Qualität. Der Pago de Salamander ist ein Wein von tiefdunkler Farbe und aromatischer Tiefe, mit intensiver Frucht und reifen Tanninen. Ein Wein, der sich bereits in seiner Jugend aufregend trinkt und der nach mindestens zwei Jahren Lagerung im Eichenfass seine ganze Klasse zeigt.



/// POSITIONIERUNG

Wie wir später noch eingehend darstellen werden (siehe Kapitel „Rückblick: Die jüngere Geschichte“), ist die Salamander-Gruppe seit dem Jahr 2006 ein komplett eigenständiges und inhabergeführtes Familienunternehmen. In diesen vergangenen zehn Jahren hat sich die Organisation deutlich gewandelt. Und so ist auch die heutige Positionierung von Salamander Industrie-Produkte eine Folge der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Geschäftsbereiche und Produkte sowie einer gezielten Markenführung.

Dabei zählt die Marke „Salamander“ auf jeden unserer großen Geschäftsbereiche ein. Sie steht für Eigenschaften, die auf unsere Kunststoffprofile für Fenster und Türen, auf unsere technischen Kunststoffprofile und auf unsere Produkte aus Lederfaserstoffen zutreffen: Qualität, Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung, Kundenorientierung.

Die Salamander-Gruppe wiederum steht für bestimmte Merkmale, die das Markenbild nach außen festigen. Sie bilden die Kernelemente unserer Positionierung. Man könnte diese Eigenschaften, für die unser Unternehmen steht und eintritt, auch als unsere Unternehmensphilosophie bezeichnen.

Die zentralen Eigenschaften unserer Marke sowie die wichtigsten Bestandteile unserer Unternehmensphilosophie möchten wir nun kurz anreißen und Ihnen so ein Bild unseres Unternehmens zeichnen, wie es sich heute darstellt – nach 100-jähriger Entwicklungsgeschichte.

Salamander – Eine starke Marke

Die Marke „Salamander“ gibt es schon länger als unser Unternehmen. Sie wurde am 5. Dezember 1899 beim kaiserlichen Patentamt als Warenzeichen eingetragen. Und es war nicht Jakob Sigle oder

einer seiner Geschäftspartner, die sie eintragen ließen, sondern ein Leder- und Schuhhändler namens Rudolf Moos. Er veranstaltete einen Wettbewerb zur Herstellung einer neuen Herenschuhreihe, die den Namen „Salamander“ tragen sollte. Und dieser Wettbewerb wurde von der Kornwestheimer Firma J. Sigle und Cie. gewonnen. Nur wenige Jahre später, im Jahr 1905, wurde die „Salamander-Schuhverkaufsgesellschaft mbH“ gegründet, aus der dann die Salamander AG werden sollte.

Die Marke blieb im Verlauf der Jahrzehnte grundsätzlich unverändert, auch wenn sie immer ein „Facelifting“ erhielt. Jedoch stand sie nach Ausweitung des Geschäfts der Salamander AG nicht mehr nur für die Unternehmenssparte Schuhe. Auch der Teilbereich der „Chemischen Werke“ warb ab den 1930er-Jahren mit dem Namen „Salamander“. Und ab den 1990er-Jahren dann der Nachfol-

ge-Geschäftsbereich Industrie-Produkte (siehe Kapitel „Rückblick: Die ersten 75 Jahre“).

Dabei war der Markenbegriff „Salamander“ sowohl Bestandteil unserer frühen Gesellschaftsbezeichnung, als auch Namen gebend für die Produkte selbst. Und so sprechen wir bis heute von der „Salamander-Gruppe“ rund um die Muttergesellschaft „Salamander Industrie-Produkte“ und verkaufen „Salamander-Profile“ oder „Salamander-LEFA“.

Unsere Marke hat bis heute einen großen Bekanntheitsgrad, auch über die deutschen Grenzen hinaus. Und wenn sie zuallererst mit der Produktion von Schuhen in Verbindung gebracht wird, profitiert unsere auf Industrie-Produkte spezialisierte Unternehmensgruppe davon.

Denn die Marke weckt große Sympathie und sie transportiert bis heute eine wesentliche Eigenschaft, auf die wir größten Wert legen: Hohe Qualität.

Eckpunkte der Positionierung

Qualität ist ein gutes Stichwort, um die heutige Positionierung der Salamander-Gruppe zu verdeutlichen. Denn unser umfassendes

/// RUND UM SALAMANDER



Markenbotschafter „Industrie-Lurchi“

Der Feuersalamander „Lurchi“ ist eine Comicfigur, die 1937 entstand. Er tauchte früher vor allem in Heften auf, die unruhige Kinder beim Schuhkauf im Laden besänftigen sollten. Der sympathische Feuersalamander wurde bei seinen Abenteuern von dem Frosch „Hopps“, dem Zwerg „Pipping“, dem Mäuserich „Mäusepiep“, dem Igel „Igelmann“ und der Gelbbauchunke „Unkerich“ begleitet. Die Geschichten endeten stets mit einem erfolgreichen Ausgang dank dem oftmals unkonventionellen Einsatz von Schuhen – natürlich aus dem Hause Salamander.

Mit dem kleinen Helden gelang der Salamander AG ein großer Coup, denn Lurchi wurde zum Werbeträger des Konzerns. Die ursprüngliche Figur war mit einem Tirolerhut und mit Salamander-Schuhen bekleidet.

Beim Kauf des Unternehmens Salamander Industrie-Produkte GmbH

durch die „Dortmunder Investorengruppe“ (siehe dazu Kapitel „Rückblick: Die jüngere Geschichte“), wurden auch die Rechte an der Comicfigur übernommen. Für die Salamander-Gruppe ist der Werbe- und Sympathieträger seither in neuem Outfit im Einsatz. Der „Industrie-Lurchi“ trägt eine Latzhose und – je nachdem, in welchem Geschäftsbereich er gerade „tätig“ ist – ein Fenster, ein Stück LEFA oder eine Bodendiele auf der Schulter.



„Industrie-Lurchi“ im Einsatz als Markenbotschafter für die einzelnen Geschäftsbereiche der Salamander-Gruppe



Qualitätsverständnis bildet einen ganz wesentlichen Eckpunkt unserer Firmenphilosophie. Diesen und weitere Schwerpunkte möchten wir an dieser Stelle kurz skizzieren. Es sind:

/// Höchster Qualitätsanspruch: Ob Fensterprofile, LEFA-Produkte, Industrieprofile oder Terrassendielen – die Einhaltung höchster Qualitätsstandards eint unser Schaffen innerhalb der heutigen Salamander-Gruppe. Dabei haben wir jedoch eine ganz eigene Vorstellung vom oftmals überstrapazierten Begriff „Qualität“. Wir verstehen darunter ein Gesamtpaket, das mit der Rohstoffauswahl beginnt, sich durch den Produktionsprozess bis hin zur Vermarktung zieht und mit dem After-Sales-Service endet.

Um diesem Qualitätsverständnis gerecht zu werden, arbeiten wir mit einem umfassenden Qualitätsmanagement, das jeden Teilschritt im Prozess sicherstellt. Außerdem setzt die Salamander-Gruppe auf aufwändige Produkt- und Prozessstandards, um einerseits die Kundenzufriedenheit und andererseits die Anforderungen an Zertifizierungen sicherzustellen. Für die Überwachung und Kontrolle der

Produktion und unserer Produkte ist deshalb die Abteilung „Qualitätssicherung“ übergreifend zuständig.

Die Qualitätssicherung im Bereich SWDS beispielsweise verläuft in klar definierten Schritten: Angefangen beim Lieferantenmanagement, also der sorgfältigen Auswahl von Lieferanten sowie von Roh- und Hilfsstoffen, über die Siebung und Kontrolle der Rohstoffe, weiter über die Prozessüberwachung und Gütesichernde Kontrollen bis hin zur Endkontrolle. Auftretenden Kundenreklamationen wird außerdem sofort und mit



modernsten Methoden des Qualitätsmanagements, beispielsweise „8D-Reports“, begegnet.

Die Salamander-Gruppe verfügt zudem über ein hauseigenes Prüfzentrum, um alle Anforderungen im Rahmen der CE- bzw. RAL-Systemprüfungen für Fenster und Türen vorab vorzunehmen, bevor sie an externe Prüfinstitute gehen. Durchgeführt werden beispielsweise Tests zur Luftdurchlässigkeit, zur Widerstandfähigkeit bei Wind und Regen, Klimatests, Tests bei Dauerfunktion und Mechanik, Tests zur Torsion, zu Racking, zu Stoßfestigkeit sowie Falzlaibungs- und Hindernistests. Um wiederum die Qualität des Prüfzentrums sicherzustellen, nimmt es regelmäßig an europäischen Ringversuchen teil.

/// Attraktive und innovative Produkte: Die Einhaltung und Gewährleistung höchster Qualitätsstandards ist ein maßgeblicher Faktor für unsere Unternehmensgruppe, um sich auf den hart umkämpften internationalen Märkten zu behaupten. Die Qualität ist jedoch nur ein Aspekt zur Fertigung unserer Industrie-Produkte. Um den Bedürfnissen unserer Kunden voll zu entsprechen, müssen wir daneben noch weitere Faktoren

berücksichtigen, um ein attraktives Produktportfolio anbieten zu können.

Dazu zählt eine Stärke von Salamander, die das Unternehmen auch schon in der Vergangenheit immer wieder unter Beweis stellte: Zukunftsorientierung und Innovationsfähigkeit.

Mit „LEFA“ ist Salamander noch heute der älteste und größte Anbieter von Lederfaserstoffen auf dem Weltmarkt. Das war über einen 100 Jahre reichenden Zeitraum nur dadurch möglich, dass die Toch-

tergesellschaft ihr Produktportfolio ständig erneuerte und erweiterte. Auch bei den Fensterprofilen brachte die Salamander-Gruppe in der Vergangenheit immer wieder neue, auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Systemlösungen auf den Markt, die teilweise Standards setzten, die bis heute in der Branche eingesetzt werden. Und die Pipeline für weitere, innovative Produkte ist gut gefüllt.

Produkte von höchster Qualität verkaufen sich nur dann, wenn man den Markt ergründet, seine



Potenziale erkennt und diese entsprechend zu nutzen weiß. Dafür ist es notwendig, die eigenen Kunden genau zu kennen. Nur so gelingt es, eine attraktive Produktpalette zusammenzustellen und wirkliche Lösungen für Kundenbedürfnisse anzubieten.

/// Konsequente Kundenorientierung: Entsprechend legen wir größten Wert auf einen partnerschaftlichen Umgang mit Kunden und Zulieferern. Zum Teil arbeiten

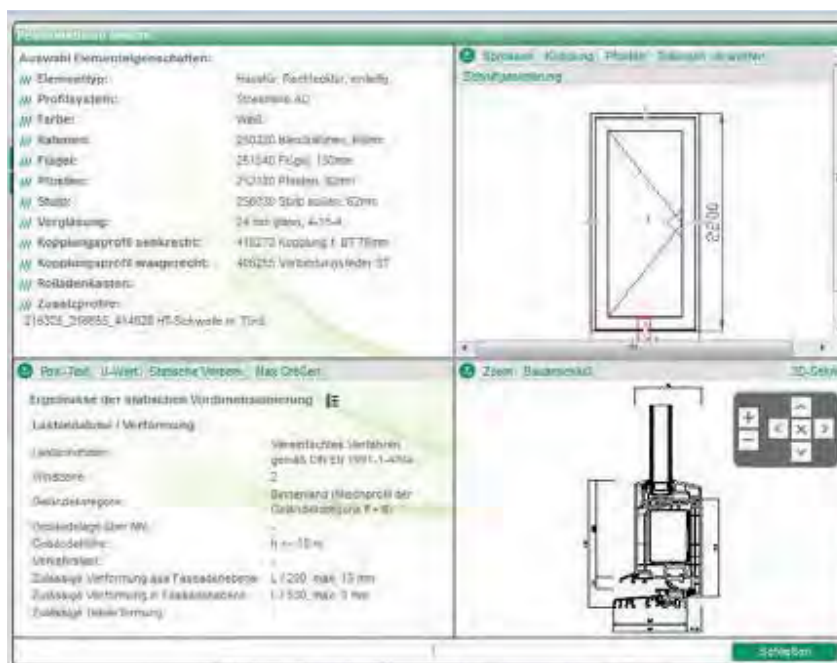
wir seit Jahrzehnten mit den gleichen Unternehmen zusammen. Es verwundert daher nicht, dass Fairness und Vertrauen für uns an erster Stelle stehen.

Insbesondere im Bereich Fenster- und Türprofile setzt die Salamander-Gruppe auf langfristige Partnerschaften mit Fensterbau-Unternehmen. Diese enge Zusammenarbeit äußert sich beispielsweise darin, dass wir Kunden aktiv bei der Entwicklung neuer Produkte einbinden. So gewährleisten wir

nicht nur die notwendigen Qualitätsstandards, wir stellen außerdem zu einem frühen Zeitpunkt die Praxistauglichkeit unserer Industrie-Produkte sicher.

Daneben bietet die Salamander-Gruppe ihren Partnern ein Höchstmaß an begleitenden Support- und Serviceleistungen. So unterstützt unser Unternehmen alle Systempartner bei Marketing- und Werbemaßnahmen, um die Produkte und Leistungen im hart umkämpften Wettbewerbsumfeld optimal vermarkten zu können. Von allgemeiner Marketingberatung, über Presse- und Werbemittel, Softwarelösungen sowie Grafik- und Designleistungen bis hin zur Unterstützung bei Messen oder bei der Gestaltung von Ausstellungsräumen.

Und auch online bietet die Salamander-Gruppe Kunden und Partnern vielfältige Unterstützung an. In unserem Web-Shop findet sich nicht nur ein breites Informationsangebot. Dort gelangen registrierte Nutzer auf ein übersichtlich strukturiertes Portal, wo Dokumente, Verarbeitungsrichtlinien, Verkaufsvorlagen und Ausschreibungstexte, Prüfzeugnisse, technische Daten, Marketingunterlagen und viele weitere Materialien heruntergeladen werden können.



Online-Planungstool

Daneben finden Kunden auf dem Online-Shop Hilfsmittel wie ein Planungstool oder einen Energiesparrechner, um das optimale Industrie-Produkt von Salamander ausfindig zu machen. Und nicht zuletzt besteht die Möglichkeit, Produkte im Shop einfach und schnell zu bestellen.

/// Fokus auf Umweltschutz und Recycling: Schon seit seiner Gründung ist unser Unternehmen untrennbar mit dem Thema Umweltschutz verbunden. Bis in die 1980er-Jahre war dies nicht mehr als eine unausweichliche Notwendigkeit. Doch seither setzte gesellschaftlich und auch innerhalb der Salamander-Gruppe ein Umdenken ein. Längst genügt es uns nicht mehr, Mindeststandards zu erfüllen, da unser Verständnis von ökologischer Nachhaltigkeit weit über den reinen Umweltschutz hinausreicht. Deshalb setzen wir auf umfassende ökologische Maßnahmen – und das bereits seit mehreren Jahrzehnten.

Dabei beziehen sich diese Maßnahmen auf die gesamte Wertschöpfungskette. Im Vordergrund stehen Ressourcenschonung, Einsparung von CO₂-Emissionen und Wiederverwertung von Rohstoffen.

Angefangen bei der Auswahl und stetigen Optimierung der benötigten Maschinen und Anlagen, über die Auswahl der Rohstoffe und den Ablauf des Produktionsprozesses, bis hin zur Gestaltung der Produkteigenschaften.

So entwickeln unsere Techniker im Geschäftsbereich „Salamander Window & Door Systems“ Produkte unter dem Aspekt der Schonung und Wiederverwertung von Rohstoffen. In unseren Fenster- und Türprofilen verwenden wir ei-



nen Anteil von 20 Prozent Recyclat, also altem PVC, das bis zu fünfmal wiederverwertet werden kann. Hinzu kommt, dass unsere Profilsysteme selbst die Umwelt schonen, da sie über Top-Dämmwerte und gleichzeitig über eine 100-prozentige Recyclingfähigkeit verfügen.

Im Bereich „Salamander Decking, Fence & Facade“ werden Produkte wie Terrassenböden und Sichtschutzwände aus dem bereits erwähnten Lurchi®-Wood gefertigt. Dabei handelt es sich um ein bipolares Reishülsen-Material, das zu etwa 60 Prozent aus Reishül-

sen, zu etwa 22 Prozent aus Stein- salz und zu etwa 18 Prozent aus Mineralöl besteht.

Ein außergewöhnlich gutes Beispiel für Ressourcen- und Umweltschutz bildet unser Geschäftsbereich „Salamander Bonded Leather“. Denn die Produktion von LEFA ist nahezu 100-prozentig auf Recycling ausgelegt. Schließlich werden – einfach ausgedrückt – Lederreste zu neuem Leder verarbeitet. Und dabei werden zu 90 Prozent nachwachsende Rohstoffe verwendet.

Neben den vielen ökologischen Maßnahmen, die hier nur beispiel-

haft angeführt sind, engagiert sich die Salamander-Gruppe außerdem seit vielen Jahren in Verbänden. So gehört Salamander Industrieprodukte zu den Gründungsmitgliedern der Initiative Frei, aus der im Jahr 2002 die Rewindo Fenster-Recycling hervorging. Bis heute ist unser Unternehmen in diesem Verband tätig. Hinzu kommen aktive Engagements in weiteren Zweckvereinigungen wie der EPPA – hier ist Götz Schmiedeknecht Mitglied des Boards – oder der QKE, in dem Dr. Heyo Schmiedeknecht langjähriger Vorsitzender des Vorstandes ist.

/// RUND UM SALAMANDER

Rewindo GmbH

Die Rewindo GmbH ist ein Zusammenschluss der größten und führenden deutschen Hersteller von Kunststoffprofilen. Gemeinsam halten sie einen Anteil von etwa 80 Prozent des deutschen Kunststoff-Fenstermarktes. Ziel des gemeinsamen Unternehmens ist es, die Umsetzung der freiwilligen Selbstverpflichtung der europäi-

schen PVC-Branche zur werkstofflichen Verwertung von Altfenstern und Produktionsabfällen aus PVC zu kontrollieren, zu koordinieren und zu dokumentieren.

Das Unternehmen wurde Ende Juni 2002 von den bisherigen Gesellschaftern der Fenster-Recycling-Initiative FREI (Verwertungsgesellschaft für Altfenster GbR) sowie der VEKA AG gegründet.

Salamander ist aktiver Gesellschafter und Gründungsmitglied.

Das Engagement bei Rewindo steht stellvertretend für die Verbandstätigkeit der Salamander-Gruppe. Über diese Form von Initiativen sollen Synergieeffekte geschaffen und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Kunststoffprofilhersteller dauerhaft gestärkt werden.





Die Auszubildenden bei Salamander Industrie-Produkte

/// Wertschätzung für Mitarbeiter: Die Tatsache, dass wir unseren Kunden ein derart hochwertiges Produktportfolio bieten können und uns als Unternehmensgruppe in einem starken Wettbewerbsumfeld international behaupten, hängt zu einem Großteil mit den Fähigkeiten unserer Mitarbeiter zusammen. Neben sozialen

Fähigkeiten sowie dem starken Zusammenhalt und der Begeisterung, die Teil unserer Unternehmenskultur ist (siehe dazu Kapitel „Unser Treiber: Die Unternehmenskultur“), sind es vor allem fachliche Kenntnisse, die unsere Mitarbeiter auszeichnen. Ausschlaggebend ist, dass die Anforderungen an die Tätigkeiten bei

der Salamander-Gruppe außergewöhnlich sind. Es handelt sich um seltene Jobprofile und Spezialisierungen, für die große Erfahrung notwendig ist. Entsprechend bedeutsam ist die Ausbildung junger Nachwuchskräfte in unserer Unternehmensgruppe, um den Qualitätsanspruch auch an unsere eigene Arbeit sicher zu stellen.

Aktuell werden bei Salamander Industriekaufleute, technische Produktdesigner, Industriemechaniker, Verfahrensmechaniker, Elektroniker, Fachkräfte für Lagerlogistik sowie Papiertechnologen ausgebildet. Hinzukommen Möglichkeiten von dualen Studiengängen in diversen Bereichen. Mit einer Ausbildungsquote von 6 Prozent (Wert für deutsche Unternehmensteile im Jahr 2016) und einer durchschnittlichen Übernahmequote von über 90 Prozent in den Jahren 2010 bis 2015 sind unsere Bemühungen äußerst erfreulich.

Hinzu kommen von der Geschäftsführung angestoßene Aktivitäten, um unsere Unternehmenskultur weiter zu fördern (siehe auch hierzu Kapitel „Unser Treiber: Die Unternehmenskultur“). Dabei steht insbesondere das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ sowie unser Wertekanon im Fokus.

/// Soziales Engagement im lokalen Bereich: Auch die Unterstützung von Gruppen außerhalb unseres Unternehmens liegt uns am Herzen.

„Wir zusammen“ – so lautet

beispielsweise eine Initiative der deutschen Wirtschaft, der sich auch unsere Unternehmensgruppe angeschlossen hat. Sie hat die Unterstützung der Integration von Flüchtlingen zum Ziel. Ein hochak-

tuelles Thema, dem wir uns als verantwortungsbewusstes Unternehmen nicht verschließen möchten. Derzeit arbeiten vier Flüchtlinge in der Logistik des Salamander-Werks in Türkheim. Wir möchten ihnen

/// RUND UM SALAMANDER



SV Salamander Türkheim

Ein Beispiel für das soziale Engagement der Salamander-Gruppe ist der Einsatz für den heimischen Sportverein in Türkheim am Firmensitz der Muttergesellschaft.

Die Unterstützung begann im Jahr 1930. Dem Jahr, als das Türkheimer Werk in „Chemische Werke Salamander“ umben-

annt wurde. Der 10 Jahre zuvor gegründete Fußballverein stand trotz sportlicher Erfolge vor dem finanziellen Ruin. Mit den Zuschüssen des prominenten Unternehmens konnte dieser jedoch abgewendet werden. Am 29. September 1930 kommt es zur Umbenennung in „Sportverein Salamander Türkheim“.



Im Jahr 1972 eröffnete außerdem eine Volleyball-Abteilung. Ab diesem Zeitpunkt war der „SVS“ kein reiner Fußballverein mehr. Und niemand ahnte, dass aus der neuen Abteilung eine echte Erfolgsgeschichte werden sollte. Denn die Volleyballmannschaft heimste in den darauf folgenden Jahren viele Erfolge ein, die der Stadt Türkheim auch überregional zu Bekanntheit verhalfen.

Heute bietet der Sportverein neben Fußball- und Volleyballangeboten weitere Möglichkeiten der sportlichen Ertüchtigung aus dem Bereich Fitness.



neue Perspektiven schaffen, da unserer Meinung nach Arbeit der beste Weg für eine gelungene Integration ist.

Daneben unterstützen wir lokale Vereine, wie den „Sportverein Salamander Türkheim“. Dieses Engagement läuft bereits seit über 80 Jahren und hat für den Hauptsitz der Salamander-Gruppe schon fast eine historische Bedeutung. Wenn man Salamander im Jahr 2017 betrachtet, so offenbart sich eine international tätige Unternehmensgruppe mit einem erfahrenen Management, einer bestens ausgebildeten Belegschaft, einem zukunftsweisenden Produktportfolio und einer über lange Zeit gewachsenen Unternehmensphilosophie.

Der Weg von Salamander Industrie-Produkte in die Gegenwart war

lang und ereignisreich, zwischendurch steinig und mühevoll, letztendlich jedoch gewinnbringend und erfolgreich. Und eines war er ganz sicher: ungeheuer spannend. Von der bewegten Geschichte unseres Unternehmens möchten wir Ihnen nun mehr erzählen...



/// SALAMANDER HEUTE

An aerial photograph showing a large industrial or institutional complex. The complex consists of numerous large, rectangular buildings with flat roofs, arranged in a somewhat organized fashion. A prominent feature is a large, curved road or path that winds through the site. The surrounding area includes dense forested regions and open fields. The overall scene suggests a significant development or expansion of the facility over time.

1917-1992

/// RÜCKBLICK: DIE ERSTEN 75 JAHRE

Wenn wir von den Ursprüngen der heutigen Salamander-Gruppe berichten wollen, dann müssen wir noch ein paar Schritte zurückgehen und den Blick auf eine Zeit vor der Gründung unseres Standorts richten. Denn nur so kann man nachvollziehen, warum unser Firmengründer Jakob Sigle überhaupt auf die Suche nach einem Standort für einen ganz bestimmten Geschäftszweig ging. Auf Jakob Sigle werden wir gleich noch näher zu sprechen kommen. Doch schon hier sei vermerkt, dass er zu den Pionieren auf dem Gebiet der industriellen Schuhfertigung zählt und mit seinem Schaffen deutsche Wirtschaftsgeschichte geschrieben hat.

Schon Ende des 19. Jahrhunderts führte der Verkaufserfolg eines Stiefels mit dem Namen „Salamander“ zur Namensidee für eine Firma, die Jakob Sigle begründete. Bis 1913 verwendete das noch

”

„Aus kleinem Anfang
entspringen alle Dinge.“

Marcus Tullius Cicero

junge Unternehmen ein Kunstleder namens „Granosole“, das eigens aus den USA importiert wurde. Die Erfahrungen damit waren ausgesprochen gut, da es über wesentliche Eigenschaften von Naturleder verfügte und sich ebenso gut bearbeiten ließ. Sigle hatte einen hochinteressanten Rohstoff gefunden, mit dem er fortan arbeiten wollte. Alles schien daraufhin nach Plan zu verlaufen. Doch dann teilte das Unternehmen Mc. Elwain Shoe Co. aus Boston mit, dass weitere Lieferungen wegen des gestiegenen Eigenbedarfs nicht mehr möglich seien. Um keine Produktionseinbußen zu erleiden, wurde es daher notwendig, diesen Rohstoff zu

ersetzen. Man entschloss sich, die Rechte für das Herstellungsverfahren zu erwerben und selbst in Produktion zu gehen.

Im Jahr 1913 wurde eine Einigung über die Lizenzrechte erzielt, woraufhin Jakob Sigle in die USA reiste, um die Verträge zu unterschreiben und die notwendigen Maschinen zu bestellen. Und schon bald nach seiner Rückkehr konnte mit der Vorbereitung der Produktion begonnen werden. Die bestellten Maschinen trafen am damaligen Standort in Hofheim im Taunus ein und wurden dort von einem mitgereisten Spezialisten aus den USA montiert.

Wieder schien alles nach Plan

zu verlaufen. Jedoch warf der „Große Krieg“ bereits seine ersten Schatten voraus und sollte die Herstellung des ersten eigenen Kunstleders behindern. Zunächst musste der Monteur aus den USA aufgrund der beginnenden Unsicherheit vor Kriegsbeginn wieder zurückreisen. Und das, noch bevor das notwendige Wissen zur Herstellung des Kunstleders vollständig weitergegeben werden konnte. Hinzu kam, dass mit Beginn des Krieges die Energiezufuhr in Hofheim zunehmend eingeschränkt war und weitere Probleme auftraten, sodass ein neuer Standort gefunden werden musste.

Die Suche danach führte über den Taunus nach Süddeutschland und schließlich in einen beschaulichen, kleinen Ort im Unterallgäu. Dort war eine alte Holzschleiferei im Osten des Marktes zu erwerben. Zwar war der Betrieb nicht im allerbesten Zustand, jedoch gehörte auch eine Wasserkraftanlage dazu, die vom Fluss Wertach gespeist wurde. Und diese Energiequelle war ausschlaggebend für die Entscheidung, an diesem Ort den neuen Produktionsstandort zu gründen. Bis heute ist die Wasserkraftanlage das Herzstück der Firmenzentrale in Türkheim.



Das Salamanderwerk um 1920

/// RUND UM SALAMANDER



Türkheim – Ein Standort mit Geschichte

Der Name der **Gemeinde Türkheim** geht auf den Begriff „Heimat des Thüringers“ zurück, da hier im 5. Jahrhundert n.Ch. in der Folge einer Schlacht zwischen Merowingern und Alemannen ein thüringischer Familienclan siedelte. Die erste urkundliche Erwähnung von Türkheim fand im Jahre 1090 statt, anlässlich einer Schenkung der Welfen an das Kloster Weingarten. Die Welfen waren es auch, die Türkheim dann im frühen Mittelalter an mehrere Herrschaftsgeschlechter aus Bayern verkauften. Im Jahre 1700 wurde Türkheim zur Marktgemeinde ernannt und entwickelte sich bis heute zur viertgrößten Gemeinde des Landkreises Unterallgäu.

Neben Jakob Sigle gibt es auch weitere **Persönlichkeiten**, die in der Geschichte von Türkheim eine größere Rolle spielten. So wurde dort am 26.08.1784 der Volksschriftsteller Ludwig Aurbacher geboren. Er war es, der wenige Jahre später mit seinem „Volksbüchlein“ eine alte Mär aus dem 16. Jahrhundert zu ihrem Durchbruch verhelfen sollte: „Die Abenteuer der sieben Schwaben“. Nach ihm sind heute noch sein Geburtshaus, eine Straße und eine Mittelschule benannt. Daneben gibt es das Sieben-Schwaben-Museum zu besuchen.

Auch der **Fabrikstandort** der Salamander Industrie-Produkte GmbH hat eine lange Geschichte vorzuweisen. Denn hier, am östlichen Rand von Türkheim, an der Flussbrücke über die Wertach, befand sich schon vor über 700 Jahren eine Mühle, welche die Wasserkraft des Flusses nutzte. Auch die notwendige Wehranlage sowie der zugehörige Wasserzulauf über einen so genannten Wildbachkanal bestehen seit Erwähnung des Lehens im ersten Verleihungsbrief aus dem Jahr 1626. Ende des 19. Jahr-

hunderts übernahm Adolf Lehne die Mühle samt Landwirtschaft und baute den Betrieb in der Folge zu einer Holzstoff-Fabrik und Schweinezucht aus. Ein Brand zerstörte 1912 große Teile des Anwesens, woraufhin Elisabeth Lehne, die den Betrieb mittlerweile führte, diesen wieder aufbauen ließ. Im Jahr 1917 verkaufte sie das Gelände an Jakob Sigle und zog sich aus dem Geschäftsleben zurück. Der Name der Fabrik jedoch, „A. Lehne GmbH“ bestand danach noch bis 1930 weiter.



/// 1917-1919: WIE ALLES BEGANN

Die Geschichte der heutigen Salamander-Gruppe ist rückblickend betrachtet gleichermaßen spannend wie abwechslungsreich. In ihr offenbaren sich herausragende Er-

folge, ehrgeizige Projekte und mutige Entscheidungen von großen Persönlichkeiten, ebenso wie ungeahnte Rückschläge und schwierige Phasen, die durchlaufen wer-

den mussten. Und so beginnt sie auch in einem Jahr, das historisch von Höhen und Tiefen gekennzeichnet ist. Ein Jahr, das heute als so genanntes Epochenjahr gilt, also als ein wegweisendes, veränderndes und zutiefst bedeutsames in der Weltgeschichte. Die Rede ist von 1917.

Seit drei Jahren befindet sich Deutschland bereits im „Großen Krieg“, in den das Kaiserreich so euphorisch eingetreten war. Doch diese Stimmung ist größtenteils verflogen. Stattdessen herrscht eine nüchtern-pragmatische Form von „Durchhaltepatriotismus“ vor. Die Gründe dafür liegen nicht nur in der unvermutet langen Dauer des Krieges, sondern vor allem in den anhaltend hohen Opferzahlen bei gleichzeitigem Ausbleiben militärischer Erfolge.

Während die Soldaten in Schützengräben und auf hoher See für

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse im Jahr 1917

8. März: Mit einem Arbeiter-Generalstreik beginnt die so genannte Februarrevolution in Russland, in dessen Folge mit dem Abdanken von Zar Nikolaus II. eine jahrhundertalte Dynastie endet (nach dem julianischen Kalender am 23. Februar).

6. April: Mit der Kriegserklärung an Deutschland treten die USA in den 1. Weltkrieg ein.

4. Juni: Zum ersten Mal wird der Pulitzer-Preis, ein US-amerikanischer Journalisten-, Medien- und Literaturpreis, verliehen.

15. Oktober: Die wegen Spionage angeklagte Niederländerin Mata Hari wird in Frankreich erschossen.

7. November: Die provisorische bürgerlich geprägte Regierung nach der Februarrevolution hat keinen Bestand. Es kommt zur so genannten Oktoberrevolution, durch welche die Bolschewiki die Macht übernehmen (nach dem julianischen Kalender am 25. Oktober).

22. Dezember: In Deutschland wird der Normenausschuss der deutschen Industrie begründet. Dieser bildet den Vorläufer zum heutigen DIN.

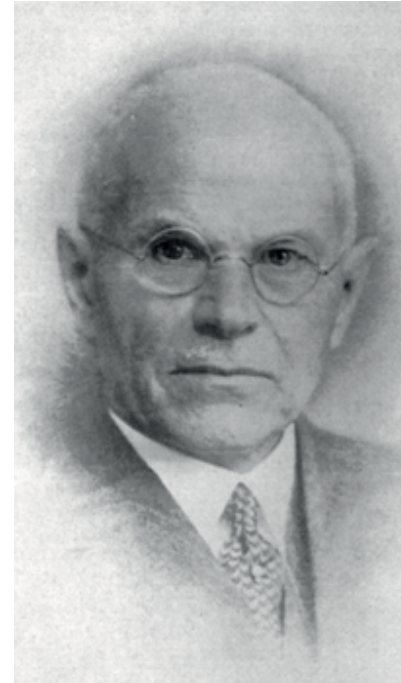
ihr Vaterland kämpfen, wird das Leben der Menschen innerhalb des Reiches von großen Entbehrungen im Alltag bestimmt. Das Essen wird knapp und muss infolgedessen rationiert werden. Kleidung, Schuhe und Gebrauchsgegenstände können nicht mehr in ausreichender Menge gekauft werden. Zudem verliert das Geld zunehmend an Wert. Die Not der Bevölkerung in Folge der katastrophalen Versorgungslage wird immer größer und so brechen erste Massenstreiks aus.

Derweil verstärkt das deutsche Kaiserreich die Kriegsbemühungen, insbesondere den U-Boot-Krieg auf dem Atlantik. Das eigentliche Ziel, die Marine von England zu schwächen, verfehlen die deutschen Militärobersten. Stattdessen führt der regelmäßige Beschuss US-amerikanischer Schiffe dazu, dass die Vereinigten Staaten von Amerika Deutschland den Krieg erklären und damit ebenfalls in den 1. Weltkrieg eintreten.

In dieser politisch komplizierten Lage bekommt auch die deutsche Wirtschaft die Auswirkungen des Krieges deutlich zu spüren: Abschottung vom Weltmarkt, Rohstoffmangel, Lieferengpässe, sinkende Absatzmöglichkeiten und

ein zunehmender Arbeitskräftemangel. Der unvorhergesehene, industrielle Abnutzungskampf des Kaiserreichs bringt insbesondere die Unternehmen, die keinen Zugang zur „Kriegswirtschaft“ haben, zunehmend in Nöte. Das sind in aller Regel kleine und mittelständische Betriebe, die nicht als kriegswichtig eingestuft werden.

In eben jenen Tagen erscheint ein Mann auf dem Plan, der sich nicht von den Widrigkeiten der Gegenwart beeinflussen lässt und der unternehmerischen Weitblick beweist: Jakob Sigle. Er ist auf der Suche nach einem Standort, mit dem er ein neues Kapitel seiner Kornwestheimer Unternehmensgeschichte aufschlagen kann. Es geht um die Ausweitung seines bisherigen Kerngeschäfts, der Schuhherstellung. Denn Schuhe werden immer benötigt, und in jenen Tagen mehr denn je. Ein Name für die Marke existiert bereits: Salamander. Nun möchte Jakob Sigle mit einem eigenen Zulieferbetrieb ein spezielles Leder fertigen und damit in der Lage sein, die so dringend benötigte Ware in großen Mengen für die Bevölkerung herzustellen. Ohne Einschränkungen und möglichst ohne Abhängigkeit von Dritten.



Fotografie von Jakob Sigle aus dem Jahr 1935

Es liegt ein langer Weg zwischen Jakob Sigles Suche nach dem geeigneten Standort zur Gründung seines Leder verarbeitenden Betriebs und der international tätigen, auf Industrieprodukte spezialisierten Unternehmensgruppe, die wir heute sind. Dank des Weitblicks eines Mannes nahm unsere Firmengeschichte ihren Verlauf und es entstand wahrlich Großes

aus einem vermeintlich kleinen Anfang heraus.

Doch wer war eigentlich dieser Mann, dem wir den Namen, den Standort und die Ursprünge unserer Firma verdanken? Und wie hat er gelebt?

Jakob Sigle – Ein Mann mit Visionen

Der Firmengründer von Salamander Türkheim, und damit der heutigen Salamander-Gruppe, kam 1861 im nördlich von Stuttgart gelegenen Kornwestheim zur Welt. Niemand ahnte, dass er als erwachsener Mann deutsche Industriegeschichte schreiben sollte. Auch nicht seine Eltern Johann Christoph

Sigle, Landwirt und Fronmeister von Kornwestheim, und Elisabeth Sigle, geborene Hammer.

Nachdem er die Volksschule besucht hatte, absolvierte Jakob Sigle eine Schuhmacherlehre in seinem Heimatort. Seine Gesellenzeit verbrachte er dann in den Jahren 1878 bis 1881 in Marbach am Neckar, woraufhin er zum Militärdienst nach Ulm eingezogen wurde. Ab 1884 arbeitete Jakob Sigle bei einem Leistenmacher in Stuttgart – eine berufliche Station, die seinen weiteren Lebensweg nachhaltig beeinflussen sollte. Denn hier lernte er eine Methode kennen, wie Schuhe auf Vorrat produziert werden konnten, statt sie ein-

zeln anzupassen und anzufertigen.

Als Schuhmachermeister kehrte Jakob Sigle im Jahre 1885 nach Kornwestheim zurück und eröffnete dort seine eigene Werkstatt, die bereits teilmaschinell ausgestattet war.

Sigle war ein typischer Vertreter der Gründerzeit, wie man rückblickend sagen kann. Aus seinem Ein-Mann-Betrieb in Kornwestheim baute er nach und nach Deutschlands größte Schuhfabrik auf. Schon kurz nach der Eröffnung seiner Werkstatt stellte er die ersten Mitarbeiter ein. 1889 erweiterte er den Betrieb und gründete mit seinem Bruder Christoph die Firma „Gebrüder Sigle“. Insgesamt 25 Arbeitskräfte stellten jetzt schon bis zu 30 Paar Schuhe täglich her. Sechs Jahre später wurde aus dem gemeinsamen Unternehmen dann ein Betrieb für die industrielle Fertigung. Diesen Wendepunkt läutete die Bekanntschaft mit dem Unternehmer Max Levi ein, der in die 1891 neu gegründete Handelsgesellschaft „Jakob Sigle und Cie“ mit eintrat.

Im Jahr 1904 entstand in Kornwestheim eine dreistöckige Fabrik, in der kurz darauf 600 Arbeiter beschäftigt waren. Zu dieser Zeit gab Sigle seinen Produkten den



Markennamen „Salamander“. Die Schuhe wurden ein Verkaufsschlager, wodurch sich das Unternehmenswachstum rasant fortsetzte. Bereits 1905 wurde der Betrieb „Salamander-Schuhgesellschaft mbH“ mit Sitz in Berlin gegründet, den die „Jakob Sigle und Cie“ ab 1909 vollständig übernahm. In dieser Zeit entstand auch das erste Filialnetz mit bundesweit 25 Einzelhandelsgeschäften. 1913 hatte sich die Zahl der Beschäftigten in der Fabrik von Jakob Sigle bereits mehr als verdoppelt. Nun waren es bereits 1.300 Arbeiter, die seine Schuhe fertigten und den deutschen Markt damit versorgten.

Von 1896 bis 1913 bereits unternahm Jakob Sigle ausgiebige Reisen in die USA und besichtigte dort unterschiedliche Standorte der Schuhindustrie. Bei diesen Aufenthalten lernte er viel über Angebotsspezialisierung, effiziente Organisation und einer bestimmten Herstellungsmethode: die Kunstlederproduktion. Viele dieser Anregungen übertrug er auf sein Unternehmen, was zu dessen Erfolg maßgeblich beitrug. Und die Kenntnis des lizenzierten Hinterkappenmaterials „Melvo“ führte schließlich zu einer Entscheidung, die zur heutigen Salamander-

Gruppe führte. Im Jahr 1917 kaufte er den Holzstoffbetrieb Lehne in Türkheim im Unterallgäu.

Die mittlerweile als AG firmierte Firma sollte bis zu seinem Lebensende große Erfolge schreiben und große Markenbekanntheit erlangen. Jakob Sigle selbst wurde von der Bayerischen Staatsregierung zum „Geheimen Kommerzienrat“ ernannt. In dieser Funktion wurde er vom Türkheimer Gemeinderat einst darum gebeten, eine aus München stammende Nepomukstatue für die heimische Wertachbrücke zu stiften. Sein wohl berühmtestes Zitat war die darauf folgende Frage: „Was koscht so a Kerle?“ Der „Kerle“ wurde am 4. März 1928 auf der Wertachbrücke eingeweiht.

Am 31. Dezember 1932, kurz nach seinem 70. Geburtstag, ernannte der Türkheimer Gemeinderat den Unternehmer in Würdigung seiner großen Verdienste zum Ehrenbürger des Marktes. Jakob Sigle starb am 5. Juli 1935 in seinem 74. Lebensjahr und wurde in seiner Heimatstadt Kornwestheim beerdigt.

In Türkheim benannte man nur wenige Tage später die Wertachstraße um. Bis heute heißt sie Jakob-Sigle-Straße.



Das Foto zeigt die von Jakob Sigle gestiftete Nepomuk-Statue an der Wertachbrücke im Jahre 1967. Heute steht dort eine Nachbildung, das Original befindet sich im Türkheimer Schlossgarten.



/// DIE ERSTEN TÜRKHEIMER JAHRE

Die Zeit, in der Jakob Sigle den Holzstoffbetrieb Lehne in Türkheim kauft, ist für Deutschland keine leichte. Der Große Krieg geht mittlerweile in seine letzte Phase. Für das Deutsche Kaiserreich und seine Verbündeten endet er schließlich in der Niederlage. Gewinner gibt es nur formal. Denn der Preis für den Frieden, der 1918/1919 Einzug hält ist hoch. Insgesamt sterben bei dem Konflikt über acht Millionen Menschen. Erstmals in der Geschichte der Menschheit erstreckt sich ein Krieg über mehrere Kontinen-

te. Zahlreiche Völker sind direkt an den Kampfhandlungen beteiligt. Auch die neuen Waffensysteme sorgten für ein trauriges Novum. Denn Panzer, Kampfflugzeuge, U-Boote und Giftgas bringen eine neue Form des militärischen Grauens über die Menschen.

Der Versailler Friedensvertrag, der Deutschland abgenötigt wird, trifft das Land hart. Die neu gebildete deutsche Nationalversammlung unterzeichnet ihn erst auf Druck der Entente-Mächte und akzeptiert damit die Übernahme

der alleinigen Kriegsschuld. Der „Schmachfrieden“, wie er von vielen Deutschen genannt wird, führt zu Gebietsabtretungen und hohen Reparationszahlungen. Die ohnehin stark lädierte Wirtschaft in Deutschland erlebt damit einen weiteren Tiefpunkt. Die Arbeitslosenzahl ist mit etwa 15 Millionen enorm hoch. Die Versorgungslage bleibt kritisch. Und so herrscht in Deutschland auch nach Beendigung des Krieges große Not.

Am 6. Februar 1919 wird die Deutsche Nationalversammlung



einberufen und im selben Jahr, am 11. August, erhält Deutschland eine demokratisch-parlamentarische Verfassung. Dennoch bleibt die politische Gemengelage in der jungen deutschen Republik unruhig, auch in Folge des Versailler Friedensvertrags. Hartnäckig hält sich das Streben nach Veränderung. Immer mehr Parteien treten auf und fördern die Zersplitterung der politischen Meinungsbildung.

Nicht die besten Voraussetzungen also, um ein neues Unternehmen



Steg am Irsinger Wehr im Winter um 1920



Urkunde über den Kauf des Werksgebietes am 13. 12. 1917

auf den Weg zu bringen. Oder eben doch, wie wir rückblickend wissen. Dem Weitblick unseres Gründers Jakob Sigle sei Dank. Mit Abschluss des Kaufvertrags im Jahr 1917 stellte sich das neu gegründete Unternehmen A. Lehne GmbH zur Aufgabe, die vorhandene Anlage in Türkheim unter teilweiser Beibehaltung der Holzschleiferei in eine Produktionsstätte für Kunstleder umzubauen. Doch hierfür waren einige Voraussetzungen nötig.

Zunächst brachte Jakob Sigle mehrere Mitarbeiter aus Kornwestheim mit, um in Türkheim die Weichen für den neuen Betrieb zu stellen. Und die bestanden zunächst

einmal aus... Schnee räumen. Denn bei Eintreffen der ersten Mitarbeiter in den Wintermonaten des Jahres 1917 lag das Betriebsgelände unter einer dicken Schneeschicht. Ebenso wie die Turbinenkammern und der Wasserzulauf vom nahe gelegenen Stauwehr der Wertach, sodass die treibende Kraft des neuen Betriebs, das Wasser, sich noch nicht entfalten konnte.

Nach diesen ersten Aufräumarbeiten begannen die baulichen Veränderungen auf dem Gelände des neu gegründeten Unternehmens, um die besagten Spezialmaschinen unterzubringen, mit deren Hilfe das Kunstleder produziert



Ein so genannter Holländer – auf dem Werksgelände in Türkheim

werden sollte. Die umfangreichen Um- und Neubauten zogen sich bis Ende des Folgejahres hin. Doch sie konnten trotz der Kriegswirrenisse und den damit verbundenen Hindernissen bei der Beschaffung von Arbeitskräften, der Anlieferung von Baumaterialien und anderer Unwägbarkeiten wie geplant durchgeführt werden. Außerdem ließ Jakob Sigle ein neues Wehr bauen, mit dem sich die Wassermenge zur Energiegewinnung besser steuern ließ. Bis dahin hatte die Mühle der Firma A. Lehne ihr Wasser über einen Wildbachkanal aus der Wertach bezogen.

Ab November 1918 bis März 1919 wurden dann die Montagearbeiten zum Aufbau der Maschinen durchgeführt. Und schon in den ersten Tagen des März 1919 konnte das lizenzierte Kunstleder mit dem Namen „Melvo T“ in Türkheim hergestellt werden. Es diente als Fertigungsmaterial für Schuhabsätze und bestand aus Lederfasern, unter Mitverwendung von Zellulose und Harzleim. Der Name des Absatzkunstleders leitete sich von der Lizenzfirma **Mc. Elwain Shoe Co.** ab. Der Rohstoff wurde von Türkheim an das damalige Mutterwerk in Kornwestheim für

die dortige Schuhproduktion geliefert. Zu Beginn verrichteten drei große Maschinen ihren Dienst, zwei so genannte „Holländer“ – Rundsiebmaschinen zur Materialverfeinerung – aus dem Hause Voith und eine Pappenmaschine. Doch schon Ende desselben Jahres war die Anzahl der Produktionsgeräte auf fünf gestiegen. Und auch die Belegschaft war bereits stark angewachsen. Ende 1919 standen bereits rund 80 Mitarbeiter bei der Türkheimer Zweigstelle von Salamander in Lohn und Brot.

So klein diese ersten Schritte auch erscheinen mögen, es waren die ersten auf einem Weg, der das junge Unternehmen zu dem machen sollte, was es heute ist: Einen international agierenden Lederfaser- und Kunststoffspezialisten mit einem vielfältigen Leistungskatalog. Und bis heute produziert die Salamander-Gruppe ein Material, das unter anderem für den Schuhmarkt zum Einsatz kommt: das bereits erwähnte LEFA (siehe Kapitel 1). Damit ist die SBL der weltweit älteste und größte Hersteller dieses hochspeziellen Leders. Und schon zu Beginn unserer Unternehmensgeschichte wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen.



Ereignisse in den Jahren 1918-1919

8. August 1918: Am „Schwarzen Tag des deutschen Heeres“ gelingt es den Alliierten in einer Panzerschlacht, die deutsche Frontlinie bei Amiens zu durchbrechen.

29. September 1918: General Ludendorff wendet sich an die Regierung des Deutschen Reichs und verlangt die Abgabe eines Waffenstillstandsgesuchs. Dieses wird wenige Tage später, am 3. Oktober an den amerikanischen Präsidenten Woodrow Wilson gerichtet.

16. Oktober 1918: Dem letzten Deutschen Kaiser, Wilhelm II., wird die freiwillige Abdankung nahe gelegt. Einen Tag später reist er fluchtartig aus Deutschland ab. Über Belgien gelangt er später in die Niederlande, wo er Königin Wilhelmina um Asyl bittet.

4. November 1918: Aus einem Matrosenaufstand in Kiel erwächst eine Bewegung, die als Novemberrevolution in die deutsche Geschichte eingeht. Die Revolution erreicht am 9. November Berlin, wo Philipp Scheidemann die Republik ausruft. An diesem Tag wird Wilhelm II. endgültig abgesetzt und Friedrich Ebert aus der SPD mit den Geschäften des Reichskanzlers betraut.

11. November 1918: Mit der Unterzeichnung des Friedensabkommens zwischen Frankreich und Deutschland endet offiziell der 1. Weltkrieg. Zuvor hatten bereits Österreich-Ungarn und das Osmanische Reich als wichtigste Verbündete des Deutschen Reichs kapituliert.



Mit dem Waffenstillstand von Compiègne endet der Erste Weltkrieg.

12. November 1918: Frauen erhalten in Deutschland das aktive und passive Wahlrecht.

15. Januar 1919: Rosa Luxemburg und Karl Liebknecht, Anführer der linksrevolutionären Bewegung in Deutschland, werden nach der Niederschlagung des „Spartakusaufstands“ in Berlin von Offizieren eines Freikorps ermordet.

6. Februar 1919: Die Weimarer Nationalversammlung wird eröffnet, bei der Friedrich Ebert zum ersten Reichspräsidenten der Weimarer Republik gewählt wird.

28. Juni 1919: Der von den Siegermächten des 1. Weltkriegs vorgelegte Friedensvertrag von Versailles wird von der deutschen Delegation unterschrieben. Er verpflichtet das Land zu Ge-

bietsabtretungen, Reparationszahlungen und Abrüstung. Die Unterzeichnung war gleichzeitig Gründungsakt des Völkerbundes.

11. August 1919: Deutschland erhält eine demokratisch-parlamentarische Verfassung.

12. August 1919: Mit der „Bamberger Verfassung“ erhält Bayern die erste demokratische Verfassung seiner Geschichte. Zuvor hatte Kurt Eisner am 8. November 1918 den Freistaat Bayern ausgerufen.

13. Dezember 1919: Die Arbeiterwohlfahrt wird von der Sozialreformerin Marie Jachacz gegründet. Sie hielt zuvor, am 19. Februar 1919, als erste Frau in einem deutschen Parlament eine Rede vor der Weimarer Nationalversammlung.

/// DER WEG BIS IN DIE 80ER-JAHRE

Jakob Sigle ließ sich nicht beirren und dachte unternehmerisch. Auch der vier lange Jahre dauernde Krieg, der auf die ganze Welt übergriff, verhinderte nicht, dass er sein Unternehmen weiter ausbaute. Bereits 1913 galt Salamander als größter Hersteller von Stiefeln in Deutschland. Und diese Position galt es zu sichern. Um keine Kapazitätsengpässe bei der Produktion befürchten zu müssen, gründete er mit der A. Lehne GmbH in Türkheim ein Unternehmen, das fortan ganz eigene Kompetenzen entwickelte und sich zunehmend weiter spezialisierte.

Die 20er-Jahre – Das neue Unternehmen wächst und trotz allen Widerständen

Die 20er-Jahre beginnen für Deutschland wenig verheißungsvoll. Zwar wird mit dem Inkraft-

treten der neuen Reichsverfassung von 1919 die erste parlamentarische Demokratie im neu gegründeten Staat verankert. Jedoch zeigt die Vielfalt unterschiedlicher und teils gegensätzlicher Parteien sowie deren partielle Bereitschaft zur Radikalität, wie tief gespalten die deutsche Gesellschaft innerlich ist. Es gibt gemäßigte Parteien der Mitte, Parteien mit kaisertreuen Anhängern, radikale Rechte und radikale Linke. Diese Gesamtsituation erschwert Deutschland die ersten demokratischen Gehversuche.

Die „Goldenen Zwanziger“ bedeuten nur eine kurze Phase des Aufatmens und bleiben auch nur wenigen Deutschen vorbehalten. Dennoch schöpfen die Deutschen Hoffnung. Dazu trägt Gustav Stresemann bei, der als Reichskanzler und später als Reichsminister des Auswärtigen mit seiner liberal-kon-

servativen Politik die Siegermächte zu einem Entspannungskurs gegenüber Deutschland bewegen kann. Gegen die Inflation, in deren Zuge alltagswichtige Produkte wie Kohle oder Brot preislich um ein zigfaches steigen, leitet er die Währungsreform ein.

Die Menschen wollen, dass wieder Normalität Einzug hält. Mit dem leichten Absinken der Arbeitslosenzahlen scheint die Erfüllung dieses Wunsches näher zu rücken. Doch auch gesellschaftlicher Wandel soll dazu beitragen. Literatur, Malerei und Architektur finden Ausdrucksmöglichkeiten in der „Neuen Sachlichkeit“. Der Charleston kommt in Mode, Frauen tragen plötzlich Kurzhaarfrisuren. Das Nachtleben blüht auf, insbesondere in Berlin. Wer es sich leisten kann, besucht glamouröse Tanzpavillons und Jazz-Lokale.

Auch in Industrie und Wissenschaft gelangen sensationelle Fortschritte. Bedeutende Unternehmen wie die „Lufthansa“ oder „IG Farben“ werden gegründet. Bekannte Marken wie „Tempo“ entstehen. Und fast jeder dritte verliehene Nobelpreis geht in diesem Jahrzehnt nach Deutschland. Unter den Preisträgern befindet sich auch ein gewisser Albert Einstein.

Doch die vermeintliche Ruhe wird jäh unterbrochen. Am 25. Oktober 1929 kommt es zu einem dramatischen Kurssturz an der Wall Street in New York. Der Tag geht als „Schwarzer Freitag“ in die Geschichte ein, auch wenn es nicht der einzige „schwarze Tag“ in diesen Wochen ist. Eine weltweite Wirtschaftskrise ist die Folge mehrerer schwerer Kursstürze an den Börsen. Und die Folgen für Deutschland sind verheerend.

In der Folge der Restriktionen aus dem Versailler Vertrag und der nach wie vor schwachen Nachkriegswirtschaft ist das Land dringend auf ausländisches Kapital angewiesen. Doch nun ziehen die Siegermächte in der wachsenden Krise ihr Kapital aus Deutschland ab, fordern Schulden ein und erzwingen die Rückzahlung von Krediten. Die Folge sind Konkurse,



Bau von Wehranlagen bei Türkheim

Lohnkürzungen und eine Folge von Massenentlassungen. Gleichzeitig sorgt die schwindende Kaufkraft der Bevölkerung für eine Krise im Konsum. Die Absatzschwierigkeiten treiben viele deutsche Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt an den Rand des Ruins.

In diesen unruhigen und wenig verlässlichen Zeiten baute Jakob Sigle sein junges Türkheimer Unternehmen A. Lehne GmbH weiter aus. Auch er setzte auf Verän-

derung. Und trotz der schwierigen Rahmenbedingungen gelang es ihm, das Wachstum der A. Lehne GmbH voranzutreiben.

Durch die Vergrößerung des Werkes war neben gebäudetechnischen Veränderungen auch eine Erweiterung der Wasserkraft notwendig, weswegen ein Durchstich des Oberkanals und eine Kanalbegradigung von der Wiedergeltinger Mühle bis zum Werk erfolgten. Der Spatenstich für diesen Ausbau erfolgte am 16. Mai 1920. Die Ka-



/// ZEITGESCHICHTE

Ereignisse in den Jahren 1920 – 1929

24. Februar 1920: Im Hofbräuhaus in München wird die „Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei“ (kurz: NSDAP) gegründet.

6. Januar 1921: Das Gemälde „Abziehendes Gewitter in Herbstlandschaft“ von Rembrandt wird aus einem Kontor in Hamburg gestohlen. Der Raub des auf 2 Millionen Reichsmark geschätzten Kunstwerks geht als spektakulärer Fall in die Kriminalgeschichte ein.

24. Juni 1922: Reichsaußenminister Walter Rathenau wird von Nationalsozialisten ermordet.

4. November 1922: Der Ägyptologe Howard Carter entdeckt ein nicht geplündertes Grab eines Pharaonen im Tal der Könige. Wie sich später herausstellt handelt es sich um Tutenchamun.

30. Dezember 1922: Die Sowjetunion wird gegründet.

25. Februar 1923: Der seit 1919 bestehende „Freistaat Flaschenhals“ zwischen Rhein und der Provinz Hessen-Nassau wird von französischen Truppen eingenommen. Kurz darauf endet die kurzzeitige Existenz der Mikronation.

9. November 1923: Beim Sturm auf die Feldherrnhalle in München versucht Adolf Hitler zum ersten Mal, die Macht zu erlangen. Der als „Hitler-Putsch“ bekannte Aufstand brachte den Aufrührer erneut ins Gefängnis. Obwohl ihm wegen Hochverrats die Todesstrafe droht, endet

die Angelegenheit für ihn glimpflich. Am 20. Dezember 1924 wird er vorzeitig aus der Festungshaft in Landsberg am Lech entlassen.

23. November 1923: Nach den Aufstandsversuchen werden die gegensätzlichen Parteien NSDAP und KPD verboten.

21. Januar 1924: Der kommunistische Revolutionär Lenin stirbt in der Nähe von Moskau und macht damit den Weg für seinen Mitstreiter Stalin frei.



Josef Stalin in Militäruniform

23. November 1924: In Duisburg findet das erste Spiel einer deutschen Fußball-Nationalmannschaft auf deutschem Boden statt. Gegner ist Italien. Das Spiel endet 0:1.

27. Februar 1925: Die NSDAP wird nur zwei Jahre nach ihrem Verbot neu gegründet. Kurze Zeit später, am 4. April

1925, entsteht die Schutzstaffel der NSDAP (kurz: SS). Sie dient als persönliche Leibgarde für Adolf Hitler und entwickelt sich im Verlauf der folgenden Jahre zu einer paramilitärischen Organisation.

25. April 1925: Paul von Hindenburg gewinnt die Wahl zum Reichspräsidenten.

10. Dezember 1926: Der deutsche Außenminister Gustav Stresemann und sein französischer Amtskollege Aristide Briand erhalten den Friedensnobelpreis.

20. Mai 1927: Dem Flugpionier Charles Lindbergh gelingt die erste Alleinüberquerung des Atlantik mit einem Flugzeug. Nach Start in New York landet er mit seiner „Spirit of St. Louis“ 33 Stunden später in Paris.

23. August 1927: In Deutschland wird zum ersten Mal in der Geschichte eine Arbeitslosenversicherung eingeführt.

10. Februar 1928: Durch einen Zufall entdeckt Alexander Fleming das erste Antibiotikum Penicillin.

31. August 1928: Die „Dreigroschenoper“ von Berthold Brecht wird in Berlin uraufgeführt.

16. Mai 1929: In Los Angeles wird zum ersten Mal der US-amerikanische Filmpreis „Oscar“ verliehen.

25. Oktober 1929: Ein Kurssturz an den Börsen geht als „Schwarzer Freitag“ in die Geschichte ein. Am darauf folgenden „Black Monday“ (28. Oktober) fällt der Dow Jones an der Wall Street fast ins Bodenlose.

nalstrecke, die fertig gestellt werden musste, betrug fast einen Kilometer. Zeitgleich wurden die Triebwerk-Staumauern erneuert. Ende November desselben Jahres war die Begradigung abgeschlossen und der neue Oberkanal konnte benutzt werden. Durch die Maßnahme konnte die Wasserkraft von 490 auf 790 PS gesteigert werden. Die Fertigung lief damit auf Hochtouren.

Diese Leistungssteigerung in der Produktion bedingte zudem eine Vielzahl weiterer Anpassungen wie die Anschaffung eines neuen Dampfkessels, die Erweiterung der Trockenanlagen, die Aufstellung neuer „Holländer“, die Anschaffung von Fahrzeugen sowie die Einrichtung eigener Handwerksabteilungen wie eine Schreinerei, eine Schmiede und eine Schlosserei.

Es versteht sich von selbst, dass in diesen ersten Jahren die Melvo-Produktion noch nicht auf dem Qualitätslevel möglich war, wie es später so typisch für den Markennamen Salamander werden sollte. Gerade, wenn man sich daran erinnert, dass der „Lehrmeister“ für die Wissensvermittlung – jener US-amerikanische Spezialmonteur – das Werk in Türkheim kurz vor Ausbruch des Großen Krieges

abrupt verlassen musste. Doch unser Gründer Jakob Sigle bewies Eigenschaften, die bereits auf die ersten Mitarbeiter des Türkheimer Standorts übergingen und die fortan wesentliche Charakterzüge unseres Unternehmens bilden sollten: Die Bereitschaft und der Mut, mit Veränderungen umzugehen sowie die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu ergreifen. Hinzu kam ein bedingungsloser Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft. So gelang es, bereits im Jahr 1920 ein erstklassiges Absatzbaumaterial in drei unterschiedlichen Qualitätsstufen sowie ein Sohlenanschlagmaterial zu produzieren.

Die Schuhproduktion wuchs in jenen Jahren stetig, sodass im Stammsitz von Salamander der

Entschluss gefasst wurde, eine eigene Abteilung für Schuhkarton- und Schuh-Feinpappen in Türkheim einzurichten und sich auf diese Weise im Herstellungsprozess weiter unabhängig zu machen. Pappe wurde schon während des ersten Weltkrieges, als Naturlleder immer knapper wurde, eingesetzt, um verschiedene Teile des Schuhs bei der Herstellung zu ersetzen. Jedoch zeigte sich, dass Leder als Rohmaterial unersetzbar war. Dennoch suchte man zu Beginn der 20er-Jahre nach einem Ersatzstoff, der insbesondere die Lederhinterkappe ersetzen konnte. Denn sie bildete das Herzstück des Schuhs, die wesentlich über Form, Lebensdauer und Passung entschied.

Mit dem Bau der neuen Abtei-



lung im Jahr 1923 begann eine neue Phase für das Werk in Türkheim. Denn nun konnte zum einen das für den Schuhversand notwendige Verpackungsmaterial und zum anderen erforderliche Gelenk- und Modellpappen hergestellt werden. Und bei Lehne in Türkheim hatte man sich die Aufgabe gestellt, jenen Werkstoff für Hinterkappen zu entwickeln, nach dem bislang erfolglos gesucht worden war. Er sollte in der Hauptsache aus Lederfaser bestehen, um einen naturähnlichen Charakter zu erhalten: Eine erstklassige Form, Standfestigkeit, einen schmiegsamen Schärfrand und einen guten Schluss. Und natürlich sollte auch die Lebensdauer mit Naturleder zu vergleichen sein.

Erste Erfolge bei der Entwicklung dieses neuen Rohstoffs stellten sich zwar ein. So konnte 1926 ein brauchbarer Hinterkappenwerkstoff erzeugt und mittels Vakuum-Pressen in Serienproduktion gehen. Jedoch sollten noch zehn weitere Jahre vergehen, bis der Rohstoff gefunden war, der zu einem großen Meilenstein in der Geschichte der heutigen Salamander-Gruppe wurde ...

In der Zwischenzeit wuchs unser Werk in Türkheim weiter an und

wurde stetig modernisiert. Von 1924 bis 1925 entstand ein neues Wehr aus Eisenbeton. Welches das ursprüngliche, aus Holz erbaute Wehr ersetzte. Am Standort selbst wurden insgesamt 26 Lagerhallen errichtet und mehrere neue Trockenapparate installiert. Auch die Infrastruktur um den Standort herum wurde konsequent ausgebaut. So schloss die Firma Lehne mit der Marktgemeinde Türkheim im April 1924 einen Vertrag über den Neubau der nahe gelegenen Wertachbrücke ab. Der Beschluss zur Errichtung wurde im Oktober 1926 gefasst. Am 19.10.1927 brach man dann die alte Brücke ab und bereits am 20.11.1927 fand die kirchliche Weihung der neuen Brücke statt.

Es ging voran in jenen Jahren, doch der „Schwarze Freitag“ hatte auch Auswirkungen auf Salamander. Und im neuen Jahrzehnt sollten dem Türkheimer Werk ebenfalls schwere Jahre bevorstehen...

Die 30er-Jahre – LEFA erblickt das Licht der Welt

Zu Beginn der 30er-Jahre herrscht wirtschaftliche Not in Deutschland. Die Weltwirtschaftskrise trifft das im Aufbau begriffene Land besonders schwer. Mit unpopulären Sparmaßnahmen und

Notverordnungen versucht Reichskanzler Heinrich Brüning der Krise Herr zu werden. Mit diesen Schritten möchte er den bankrotten Staatshaushalt sanieren. Zeitgleich steigt in Folge der Krise die Zahl der Arbeitslosen immer weiter an, von 2,8 Millionen im Jahr 1929 auf 6 Millionen im Jahr 1932.

Verzweiflung, Existenzängste und Wut führen auch zu einem weiter wachsenden politischen Radikalismus in jenen Tagen. Die anfängliche Ablehnung der Weimarer Republik durch weite Teile der Bevölkerung in Folge der politischen Zersplitterung schlägt in offene Feindschaft um. Immer mehr Menschen gehen in großer Zahl auf die Straße und protestieren gegen die



Hinterkappe aus LEFA

Maßnahmen der Regierung. Der Ruf nach einer Partei und einem starken Mann, der Deutschland aus der Perspektivlosigkeit führt, wird immer lauter. Diese Gelegenheit wird von Adolf Hitler und seiner erneut gegründeten NSDAP ausgenutzt. Längst ist die NSDAP ein Sammelbecken für Unzufriedene, welche die Weimarer Republik stürzen möchten. Und Hitler weiß diese Unzufriedenen zu lenken und sie zu instrumentalisieren. In fanatischen Hetzreden mobilisiert er die Massen und zeichnet eine bessere Zukunft für das gepeinigte Deutschland. Und er verspricht den Menschen eine Linderung ihrer Alltagsorgen mit Brot und Arbeit. Und damit einen Ausweg aus der Krise.

Die Menschen sind anfällig für die Propaganda der Nationalsozialisten und kehren sich alsbald von der noch jungen Demokratie ab. Bei den Wahlen 1932 wird die NSDAP zur stärksten Kraft. Dies hängt auch damit zusammen, dass namhafte Unternehmer und Militärangehörige sich vor einer Einflussnahme durch linke Gegenkräfte fürchten. Am 30. Januar 1933 gibt der alternde Reichspräsident Hindenburg dem Druck nach und ernennt Hitler zum neuen Reichs-

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 1930 – 1939

30. März 1930: Am Alexanderplatz in Berlin wird die erste Fußgängerampel in Deutschland in Betrieb genommen.

August 1930: In Uruguay findet die erste Fußball-Weltmeisterschaft statt. Der Gastgeber gewinnt im Finale gegen Argentinien mit 4:2.

Dezember 1930: Agatha Christie veröffentlicht die erste Kriminalgeschichte mit der Titelheldin „Miss Marple“.

1. Mai 1931: Nach ungewöhnlich kurzer Bauzeit von 1930 bis 1931 wird das Empire State Building fertig gestellt. Es wird damit zum höchsten Gebäude der Welt.

25. Februar 1932: Der gebürtige Österreicher Adolf Hitler erhält die deutsche Staatsbürgerschaft.

31. Juli 1932: Die NSDAP wird nach der Reichstagswahl zum ersten Mal stärkste Kraft.

20. September 1932: Mahatma Gandhi, ein indischer Freiheitskämpfer, der sich friedlich gegen die britische Besatzung wehrt, beginnt in Haft seinen berühmten Hungerstreik.

30. Januar 1933: Reichspräsident Paul von Hindenburg ernennt Adolf Hitler zum neuen Reichskanzler. Mit der Machtergreifung von Hitler beginnt in Deutschland eine neue politische Zeitrechnung. Die Weimarer Republik scheidet, das Dritte Reich entsteht.

1. Mai 1933: Der 1. Mai wird als „Feiertag der nationalen Arbeit“ zum Staatsfeiertag erklärt.

1. Januar 1934: Die Insel Alcatraz im US-Bundesstaat Kalifornien wird zu einem Bundesgefängnis umfunktioniert.

18. April 1934: In Deutschland findet die erste Fernsehübertragung statt.

1. März 1935: Das Saarland wird nach einer am 13. Januar vom Völkerbund durchgeführten Volksabstimmung wieder dem Deutschen Reich angegliedert.

17. Juli 1936: Ein Militärputsch unter General Franco in Spanisch-Marokko führt zum Beginn des Spanischen Bürgerkriegs, der bis 1939 andauert und in den auch deutsche Soldaten (insbesondere die „Legion Condor“) eingreifen.

1. August 1936: die 11. Olympischen Sommerspiele werden in Berlin eröffnet.

6. Mai 1937: Das größte Luftschiff der Welt, die „Hindenburg“ geht bei seiner Landung im US-amerikanischen Flughafen Lakehurst in Flammen auf. Von knapp hundert Passagieren verlieren 32 ihr Leben.

9. November 1938: In der „Reichskristallnacht“ findet ein Pogrom gegen Juden im Deutschen Reich statt.

1. September 1939: Deutsche Truppen marschieren in Polen ein und lösen damit den Zweiten Weltkrieg aus.

kanzler. Nur kurze Zeit danach, am 23. März 1933, bringt Hitler das Ermächtigungsgesetz auf den Weg, durch das er Parlament und Verfassung ausschaltet und die Macht endgültig an sich reißt. Nach vierzehn Jahren ist die Weimarer Republik am Ende und für Deutschland beginnt eine neue Zeitrechnung.

Im Jahr 1936 finden in Berlin die vorerst letzten Olympischen Spiele bis ins Jahr 1948 statt. Hitler nutzt das Spektakel, um ein scheinbar weltoffenes Deutschland der Öffentlichkeit zu präsentieren. Doch im Dritten Reich sind längst ande-

re Kräfte am Werk. Auflösung von Verträgen, Ausstieg aus dem Völkerbund, Aufrüstung – Deutschland geht eigene Wege. Bereits 1935 werden die „Nürnberger Gesetze“ verabschiedet, die insbesondere jüdische Mitbürger zu Menschen zweiter Klasse machen. Einen negativen Höhepunkt erlebt das Land mit der vom NS-Regime organisierten Reichskristallnacht am 9. November 1938, als im ganzen Land Gewaltmaßnahmen gegen Juden verübt werden. Doch auch andere Personengruppen verlieren nach und nach ihre Rechte

unter der Herrschaft der Nationalsozialisten, sofern sie nicht ins propagierte Weltbild passen.

1938 marschiert Hitler in Österreich und im Sudetenland ein. Vereinnahmungen, die noch friedlich verlaufen. Mit dem Einmarsch in Polen im Jahr 1939 jedoch wird unverkennbar, welche Ziele Adolf Hitler verfolgt, wenngleich als Besatzungsgrund zunächst ein polnischer Erstschiß genannt wird. Er bedeutet den Beginn des Zweiten Weltkriegs, der fast sechs Jahre dauern wird.

In diesem für die Welt so schicksalhaften Jahrzehnt entwickelte sich das von Jakob Sigle gegründete Unternehmen in Türkheim weiter. Schon 1930 gab es eine ganz grundsätzliche Veränderung, denn die Umfirmierung des Mutterbetriebs in Kornwestheim führte dazu, dass die Firma A. Lehne GmbH in der neu gegründeten Salamander AG aufging. Fortan bildete das Werk die Zweigniederlassung Türkheim. Zeitgleich wurde eine eigene Verkaufsorganisation für den Vertrieb des Hinterkappenmaterials gegründet: die Melvo-Vertriebs-GmbH.

Im Verlauf der nächsten Jahre wurde an eben diesem Werk-



stoff weiter gearbeitet. Zu diesem Zweck wurden im Jahr 1935 die ersten Kunstlederpressen aufgestellt, um ein noch hochwertigeres und in allen Teilen überzeugendes Material zu erzeugen. In mühsamer Versuchsarbeit auf einem damals gänzlich unbekanntem Gebiet gelang es auf diese Weise, ein eigenes Verfahren zur Lederaufbereitung zu entwickeln.

In diesem Jahr, am 5. Juli 1935, verstarb auch unser Firmengründer, der Aufsichtsratsvorsitzende der Salamander AG und Geheimer Kommerzienrat Jakob Sigle.

Der Durchbruch mit dem neuen, hochwertigen Werkstoff gelang 1936. Ein Jahr, das ein bedeutendes Datum in der Geschichte der heutigen Salamander-Gruppe darstellt. Denn 1936 ist das Geburtsjahr von „Salamander-LEFA“. Mit dem neuen Verfahren konnten Lederreste wiederverwertet und unter Zugabe von weiteren Rohstoffen – hauptsächlich Naturlatex – zu einem neuen, lederähnlichen Material mit ganz speziellen Eigenschaften verarbeitet werden. Dieser neue Werkstoff war ebenso für eine mechanische Bearbeitung geeignet und gleichzeitig mit einer wesentlichen Kostenersparnis verbunden. Aus LEFA konnten nun

Teile für Schuhe gefertigt werden, nämlich Hinterkappen, Absätze und Brandsohlen.

Das damals entstandene, lederähnliche Material bildet den Vorläufer aller heutigen Lederfasernstoffe von Salamander Bonded Leather. Die Einsatzmöglichkei-

ten sind heute selbstverständlich um ein Vielfaches höher und sowohl der Werkstoff selbst, als auch die Produktionstechnik haben sich enorm weiterentwickelt. Dennoch blieb das Grundprinzip in der Produktion bis heute dasselbe. Auch deshalb gilt die Salamander-Grup-



Trauernotiz im Geschäftsbericht der Salamander AG aus dem Jahr 1935

pe mit ihrer Tochtergesellschaft Salamander Bonded Leather GmbH als weltweit ältester und marktführender Hersteller von Lederfaserstoffen.

Das Werk in Türkheim erlebte ab 1936 einen großen Aufschwung. Das neue Material bedeutete auch für die innerdeutsche Wirtschaft einen großen Vorteil, da man sich in allen Bereichen vom Ausland möglichst unabhängig machen wollte. Vor Ort arbeiten mittlerweile zwischen 300 und 350 Mitarbeiter in drei Schichten. Salamander in Türkheim bietet damit Möglichkeiten, um der hohen Arbeitslosigkeit zu entfliehen.

Jedoch hatte die Türkheimer Niederlassung auch ihre Probleme mit dem Regime. Den Mächtigen vor Ort missfiel es auf Dauer, dass im Werk, insbesondere innerhalb der Führungsmannschaft, kaum NSDAP-Mitglieder arbeiteten. Da sich daran nicht schnell genug etwas änderte, sprach der Augsburger Gauleiter Karl Wahl mehrere Drohungen gegen die Salamander-Filialstelle aus. So wollte der die dringend benötigten Lieferungen an Benzin und Material stoppen lassen und die verbleibenden Arbeitskräfte zum Wehrdienst einziehen. Der damalige Werkleiter

Robert Eichenlaub und seine Führungsmannschaft traten daraufhin in die Partei ein und konnten diese Restriktionen erfolgreich abwenden. Robert Eichenlaub führte den Türkheimer Standort übrigens auch nach dem Krieg noch weiter, bis ins Jahr 1965.



Melvo-Prospekt

Aufgrund der positiven Entwicklung wurde 1937 mit dem Ausbau des Standorts zu einer modernen Fabrik für die Großproduktion begonnen. Um die erforderlichen Zerfaserungs- und Entwässerungsmaschinen sowie Trockeneinrichtungen zu schaffen, bedurfte es auch hier wieder langwieriger Versuche. Denn Erfahrungen zur Her-

stellung, Aufbereitung und Trocknung des neuen Lederfaserstoffs im großen Stil gab es ja bislang noch nicht.

Im Januar 1938 war der Ausbau dann abgeschlossen und die Produktion des Hinterkappenmaterials konnte auf insgesamt sechs Pressen begonnen werden. Nach kurzer Zeit bereits konnten so monatlich rund 100 Tonnen LEFA hergestellt werden. Der neue Werkstoff war jedoch nicht nur für den deutschen Markt bestimmt. Bis Kriegsbeginn stand Salamander Türkheim mit 29 Ländern in Verbindung, insbesondere mit Großbritannien, Australien, Polen, Frankreich, den Niederlanden, Österreich, Norwegen, Südafrika und der Schweiz. Der Zweite Weltkrieg sollte diese fruchtbaren Geschäftsbeziehungen allerdings jäh kappen.

Neben dem wachsenden Export, setzte auch eine andere erfreuliche Entwicklung ein. Denn der Standort Türkheim engagierte sich früh für die Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung von Lederfaserstoffen. So wurden mit der „Deutschen Versuchsanstalt und Fachschule für Lederindustrie“ in Freiburg/Sachsen eigene Gütebestimmungen für Werkstoff-

fe ausgearbeitet. Überdies wurde die „Fachabteilung Lederfaserwerkstoffe“ als Unterabteilung der „Wirtschaftsgruppe Lederindustrie“ mit Sitz und Leitung in Türkheim gegründet. Diese Schritte wurden bis in die Gegenwart fortgesetzt. Denn bis heute steht die Salamander-Gruppe – ob mit LEFA oder Profilsystemen – für höchste Qualität und einen ganzheitlichen Ansatz, um sie zu gewährleisten.

Kurz vor Beginn des Krieges war die Zahl der Mitarbeiter auf 400 Personen gestiegen. Mit Beginn der Kampfhandlungen wurde die Beschaffung des wichtigen Rohstoffes Natur-Kautschukmilch zu einem Ding der Unmöglichkeit. Doch man hatte sich schon vor dem aufkeimenden Konflikt mit der Herstellung von Kunststoffemulsionen befasst und entsprechende Versuche durchgeführt. Diese Erfahrungen ermöglichten es dem Türkheimer Werk, zu Beginn des Zweiten Weltkrieges mit einwandfreien Kunststoffen aufzuwarten, die in vielfältiger Weise Verwendungen finden konnten. Und auch die Produktion von Lederfaserstoffen konnte fortgeführt werden.

Ein vollständiger Einbruch der Produktion konnte dank der wei-

sen Voraussicht der Türkheimer Mannschaft also vorerst abgewendet werden. Doch neue Herausforderungen sollten auf den Standort warten. Denn auch Türkheim blieb nicht von den Wirren des Jahrhundertkonflikts verschont ...

Die 40er-Jahre – Vom Daseinskampf zur Aufbruchsstimmung

Die Welt verliert sich in einem fast sechs Jahre währenden Krieg, der sich auf mehreren Kontinenten abspielt. Wohl niemand hätte zuvor gedacht, dass nach dem „Großen Krieg“ so bald schon ein noch größerer Konflikt stattfinden würde...

Nach der bedingungslosen Kapitulation Deutschlands endet der Zweite Weltkrieg in Europa. Wenige Monate später fallen die Atombomben auf Hiroshima und Nagasaki und zwingen Japan in die Knie. Damit endet auch der Pazifikkrieg. Die traurige Bilanz sind über 50 Millionen Todesopfer. Unter ihnen befinden sich sechs Millionen Juden, die dem Rassenwahn der Nationalsozialisten zum Opfer fielen.

Nach der Kapitulation teilen die Siegermächte Deutschland in mehrere Besatzungszonen auf. Das Land liegt in Trümmern. Doch nicht

nur Deutschland, auch das übrige Europa ist am Boden. Insbesondere der wirtschaftliche Wiederaufbau wird zu einem drängenden Thema, um der existenziellen Not der Menschen entgegen zu wirken.

Mit einem 1947 ausgearbeiteten Hilfsprogramm des US-amerikanischen Außenministers George C. Marshall werden im westlichen Teil von Deutschland wichtige Sachlieferungen und Kredite ermöglicht. Der Marshallplan hat deshalb großen Einfluss auf das unerwartet schnelle Wachstum im Westdeutschland der Nachkriegsjahre. Hinzu kommt die am 20. Juni greifende Währungsreform, die der hohen Inflation ein Ende setzen soll. Jeder Bürger erhält an diesem Tag 40 Deutsche Mark für 40 Reichsmark. Außerdem können Spareinlagen und Guthaben im Verhältnis 1:10 umgetauscht werden.

Neben wirtschaftlichen Hilfen erhält das Land jedoch auch politische Unterstützung. Am 8. Mai 1949 verabschiedet der Parlamentarische Rat das Grundgesetz, was die Geburtsstunde der Bundesrepublik Deutschland bedeutet. Nur fünf Monate später wird im Ostteil von Deutschland die Deutsche Demokratische Republik als Staat proklamiert.

Und damit beginnt eine neue, unerwartet erfolgreiche Phase in der deutschen Geschichte. Denn beide neu gegründeten Länder, jedoch insbesondere die BRD, sollten sich wie Phoenix aus der Asche erheben und ein wahres Entwicklungswunder vollbringen.

Im Salamander-Werk in Türkheim begannen die Kriegsjahre mit den bereits erwähnten Absatzeinbrüchen. Für LEFA gab es in den 30er-Jahren bereits einen beachtlichen Auslandsmarkt. Die internationalen Kontakte waren von der Deutschen Vereinigten Schuhma-

schinen-Gesellschaft DBSG mit Sitz in Frankfurt am Main hergestellt worden. Mit Beginn des Zweiten Weltkriegs wurden diese wertvollen Verbindungen schlagartig gekappt.

Jedoch endete mit dem Konflikt nicht die Notwendigkeit, Schuhe zu erzeugen. Denn Schuhe wurden auch im Krieg dringend benötigt. Und damit auch das wichtige Material für Hinterkappen und Brandsohlen.

Trotz sonstiger Einschränkungen und Energiekürzungen konnte der Standort Türkheim mehrere Jahre vollbeschäftigt bleiben. Bis 1944 wurden monatlich 240 Tonnen an Lederfaserwerkstoffen in unterschiedlichen Qualitätsstufen produziert. Erst die letzte Kriegsphase brachte deutliche Erschwernisse und kurz vor Ende des weltweiten Konflikts entging die Fabrik nur knapp einer Beschlagnahmung durch die Rüstungsindustrie.

Der Krieg endete für unser Werk in Türkheim mit dem Einmarsch der US-amerikanischen Streitkräfte. Ein ganzer Zug mit Soldaten wurde abgestellt, um das Gelände vor Plünderungen zu bewahren. Nun erst kehrte auch hier langsam Ruhe ein und der wirkliche Schaden konnte erlassen werden. Der Zweite



/// ZEITGESCHICHTE

Zwangsarbeit während des Nationalsozialismus

Der Name Salamander fällt leider auch im Zusammenhang mit der dunkelsten Seite der deutschen Geschichte. Während der Zeit des Nationalsozialismus wurden etwa elf Millionen Zwangsarbeiter in der deutschen Wirtschaft eingesetzt. Zeitzeugen berichten davon, dass auch die Salamander AG ein Teil dieses Systems war.

Insbesondere Vera Friedländer arbeitet diesen Teil ihrer eigenen Biographie auf. Die von den Nazis als Halbjüdin stigmatisierte Frau arbeitete als Teenager in einer Schuhreparaturwerkstatt von Salamander in Berlin. Neben den täglichen Schikanen und der allgegenwärtigen Bedrohung, die sie durchstehen musste, berichtet sie insbesondere von dem Schrecken, den sie erfuhr, als ihr bewusst wurde, dass sie die Schuhe von Toten sortieren und bearbeiten musste.

Insbesondere steht der Vorwurf im



Verlag: eulenspiegel.com

Raum, wie unrühmlich die mittlerweile nicht mehr existierende Salamander AG in späteren Jahren mit diesem Kapitel ihrer Vergangenheit umging und dass die Eigendarstellung insbesondere durch den langjährigen Salamander-Chronisten Hanspeter Sturm „geschönt“ wurde (siehe hierzu: Friedländer, 2016; Sturm, 1958).

Weltkrieg hatte auch von unserer Belegschaft in Türkheim Opfer gefordert. 16 Mitarbeiter waren gefallen, 17 weitere wurden vermisst.

An eine Produktion war unmittelbar nach der Kapitulation im Mai 1945 nicht zu denken. Erst nach etwa einem halben Jahr konnte nach Genehmigung der Militärregierung mit der Anschaffung der erforderlichen Rohstoffe und einer Fabrikation in geringem Umfang begonnen werden. Trotz Kohlen- und Rohstoffknappheit konnte so die Zeit bis zur Währungsreform überbrückt werden. Doch die ersten Jahre nach dem Krieg waren – wie für alle Menschen und Organisationen im Nachkriegsdeutschland – harte Jahre.

Betriebliche Erfordernisse führten im Jahr 1947 dazu, dass in Türkheim eine kleine Stepperei eingerichtet wurde. Anfangs wurde sie nur behelfsmäßig in einem ungenutzten Lagerraum untergebracht, doch bis 1949 errichtete man dafür einen neuen Shedbau. Die Stepperei sollte in ihrer Bedeutung weiter wachsen und wurde bis Mitte der 50er-Jahre in mehreren Schritten erweitert. Ebenfalls 1947 wurde für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sogar ein erstes, eigenes Wohnhaus errichtet.



Ende 1940er Jahre: Bau von Shedbauten

Dass dies alles möglich wurde, lag zu einem wesentlichen Teil am einsetzenden Wirtschaftsaufschwung nach der Währungsreform im Jahr 1948. Noch lag das Nachkriegs-Deutschland in Trüm-

mern. Doch es begann sich zu erheben. Und die Menschen arbeiteten auf ein Wunder hin, welches das Land im kommenden Jahrzehnt wieder ganz nach oben kaputtieren sollte...



Leseraum im Wohnheim



/// ZEITGESCHICHTE

Ereignisse in den Jahren 1940 – 1949

10. Mai 1940: Mit der Besetzung der Benelux-Staaten beginnt der deutsche „Blitzkrieg“.

15. Mai 1940: In San Bernardino im US-Bundesstaat Kalifornien eröffnen die Brüder Richard und Maurice McDonald ihr erstes gleichnamiges Restaurant.

14. Juni 1940: Deutsche Truppen besetzen Paris. Am selben Tag wird das Konzentrationslager Auschwitz-Birkenau im heutigen Polen eröffnet. Es war das größte Vernichtungslager während der Zeit des Nationalsozialismus, in dem allein 1,1 Millionen Menschen ermordet wurden.

12. Mai 1941: Konrad Zuse entwickelt mit seiner Rechenmaschine Z3 den ersten funktionsfähigen Computer der Welt.



7. Dezember 1941: Der Überraschungsangriff der Japaner auf den US-amerikanischen Marinestützpunkt Pearl Harbor führt zum Eintritt der Vereinigten Staaten von Amerika in den Zweiten Weltkrieg.

1. Januar 1942: In Washington D.C. unterzeichnen insgesamt 26 Nationen die Gründungserklärung der Vereinten Nationen.

28. März 1942: Mit Lübeck wird die erste deutsche Großstadt von alliierten Streitkräften bombardiert. Viele weitere sollten folgen.

Dezember 1942: In München gründen mehrere Studenten – unter ihnen die Geschwister Hans und Sophie Scholl – die Widerstandsgruppe „Weiße Rose“.

19. April 1943: Der Aufstand der Juden im Warschauer Ghetto beginnt. Er dauert bis zum 16. Mai desselben Jahres. Dann wird er von den Deutschen blutig niedergeschlagen.

6. Juni 1944: Mit der „D-Day Operation Overlord“ genannten Landung in der Normandie beginnt die Invasion der Alliierten.

20. Juli 1944: Der deutsche Offizier Graf Schenk von Stauffenberg verübt in der Kommandozentrale „Wolfsschanze“ ein Attentat auf Adolf Hitler, das jedoch scheitert.

8. Mai 1945: Mit der bedingungslosen Kapitulation der Wehrmacht und aller Teilstreitkräfte endet der Zweite Weltkrieg in Europa. Zuvor hatte Adolf Hitler am 30. April in Berlin Selbstmord begangen.

6. August 1945: Die USA werfen die erste Atombombe auf die Stadt Hiroshima in Japan. Drei Tage später fällt eine weitere Atombombe auf die Stadt Nagasaki. Kaiser Hirohito erklärt daraufhin die bedingungslose Kapitulation Japans, die am 2. September unterzeichnet wird und mit welcher der Zweite Weltkrieg endet.

27. Dezember 1945: Der Internationale Währungsfond IWF wird gegründet.

30. September 1946: Die im Rahmen des Nürnberger Prozesses gegen deutsche Hauptkriegsverbrecher gefällten Urteile werden verkündet.

30. Januar 1948: Der indische Freiheitskämpfer Mahatma Gandhi, der die gewaltfreie Unabhängigkeitsbewegung in Indien angeführt hatte, fällt einem Attentat zum Opfer.

3. April 1948: Der US-amerikanische Präsident Harry S. Truman unterzeichnet den Marshallplan (benannt nach dem Außenminister der USA), der maßgeblich zum wirtschaftlichen Wiederaufbau Westeuropas und Westdeutschlands beiträgt.

20. Juni 1948: In den westdeutschen Besatzungszonen tritt die Währungsreform in Kraft. Fortan wird die Deutsche Mark zum Zahlungsmittel.

10. Dezember 1948: Die Generalversammlung der Vereinten Nationen verkündet in Paris die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte.

4. April 1949: Das Verteidigungsbündnis NATO wird gegründet.

24. Mai 1949: Das deutsche Grundgesetz tritt in Kraft. Die Verkündung ist gleichbedeutend mit der Entstehung der Bundesrepublik Deutschland.

14. August 1949: Die Wahlen zum ersten Deutschen Bundestag finden statt.

15. September 1949: Der CDU-Politiker Konrad Adenauer wird erster Bundeskanzler der BRD. Wenige Tage zuvor hatte die Bundesversammlung Theodor Heuss zum ersten Bundespräsidenten gewählt.

7. Oktober 1949: Die Deutsche Demokratische Republik wird in der Sowjetischen Besatzungszone gegründet.

Die 50er-Jahre – Das Werk Türkheim platzt aus allen Nähten

Mit den 50er-Jahren entwickeln sich die beiden deutschen Staaten parallel zueinander und gleichzeitig voneinander fort. Sie spiegeln zwei Systeme wieder, die für die kommenden Jahrzehnte einen neuen globalen Konflikt begründen. Kapitalismus versus Kommunismus, West gegen Ost. Der Kalte Krieg beginnt, der von den beiden Atommächten USA und Sowjetunion nicht nur diplomatisch ausgetragen wird. Denn schon in den Fünfzigern beginnt ein erster Stellvertreterkrieg in Korea, der auch zur Teilung dieses Landes führt.

Die beiden deutschen Staaten erleben zu Beginn der 50er-Jahre unterschiedliche Entwicklungsrichtungen. In der von der Sowjetunion beeinflussten DDR brodelt es. Zu unbefriedigend empfinden viele Bürger die Wirtschafts- und Versorgungslage. Die Unzufriedenheit gipfelt im Arbeiteraufstand von 1953, den Sowjettruppen blutig niederschlagen. Viele DDR-Bürger kehren ihrem System den Rücken und flüchten in den Westen, was zu dieser Zeit noch möglich ist.

Währenddessen entwickelt sich

in der BRD mit Hilfe der West-Alliierten und des Marshallplans das Deutsche Wirtschaftswunder. Die Zeit des Aufschwungs beginnt im Jahr 1951. Konsumfreiheit, Gewerbefreiheit, Produktions- und Handelsfreiheit sowie Wettbewerbsfreiheit werden zu Leitsätzen des deutschen Wirtschaftens. Sie sind

die Grundregeln im System der sozialen Marktwirtschaft. Zur Leitfigur des Wirtschaftswunders wird der damalige Wirtschaftsminister Ludwig Erhard. Er und Bundeskanzler Konrad Adenauer prägen mit ihrer Politik die Entwicklung der BRD in den 50er-Jahren.

Durch den Aufschwung erfährt

/// WISSEN



Was sind Shedbauten?

Das Wort Shedbauten leitet sich wahrscheinlich vom englischen Wort „Shed“ ab, was übersetzt „Schuppen“ oder „Verschlag“ bedeutet. Damit gemeint sind Bauwerke mit einem so genannten Sägezahndach (auch Sheddach oder Scheddach genannt). Diese Dachform wird vor allem bei Bauten

mit großen Grundflächen konstruiert, also zum Beispiel bei Werk- oder Fabrikhallen. Dabei werden bei der Dachkonstruktion mehrere satteldachartige Aufbauten hintereinander gereiht. Der Vorteil von Sheddächern ist, dass die Grundfläche und die Ausleuchtung des Bauwerks optimiert werden kann.



Shedbauten auf dem Salamander-Gelände in Türkheim

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 1950 – 1959

9. Juni 1950: Die Rundfunkanstalten BR, HR, RB, SDR, SWF und NWDR gründen die „Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland“, kurz: ARD.

19. Juli 1950: Der Zentralrat der Juden wird in der Bundesrepublik Deutschland gegründet.

15. April 1951: In Imst (Österreich) eröffnet das erste SOS-Kinderdorf.

6. Februar 1952: Elisabeth II. besteigt mit dem Tod ihres Vaters Georg VI. den englischen Thron. Ihre Krönung findet im darauf folgenden Jahr, am 2. Juni 1953, in der Westminster Abbey statt.

21. Dezember 1952: Mit der Ausstrahlung der Nachrichtensendung „Aktuelle Kamera“ beginnt in der DDR das Fernsehzeitalter.

17. Juni 1953: Beim so genannten Volksaufstand in der DDR finden Streiks, Demonstrationen und Proteste statt, die von der Sowjetarmee blutig niedergeschlagen werden.

4. Juli 1954: Mit einem Sieg über Ungarn wird Deutschland zum ersten Mal Fußballweltmeister. Das Ereignis geht als „Wunder von Bern“ in die deutsche Geschichte ein.

6. Mai 1955: Nach Beendigung der 10-jährigen Besatzungszeit in

Deutschland tritt die BRD der NATO bei. Nur kurze Zeit später, am 15. Mai, wird der militärische Beistandsvertrag „Warschauer Pakt“ unter Führung der Sowjetunion geschlossen, dem auch die DDR zugehört.

8. September 1955: Bundeskanzler Adenauer erwirkt in Moskau die Freilassung der letzten Deutschen in sowjetischer Kriegsgefangenschaft. Die ersten 600 der insgesamt rund 10.000 ehemaligen Wehrmachtsoldaten treffen am 7. Oktober in Friedland ein.

2. Januar 1956: Mit 1.500 Freiwilligen beginnt der Aufbau der Bundeswehr in der BRD. Am 1. März wird die Nationale Volksarmee der DDR gegründet.

25. März 1957: Mit Unterzeichnung der „Römischen Verträge“ gründen sechs Staaten, darunter die Bundesrepublik Deutschland, die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft EWG, aus der sich 1993 die EG und 2009 die EU bildet.

4. Oktober 1957: Die Sowjetunion setzt den ersten Satelliten im Erdorbit ab. Sein Name ist Sputnik.

1. Juli 1958: In der BRD tritt das Gesetz in Kraft, nach dem Frauen auch ohne Zustimmung des Ehemanns einem Beruf nachgehen dürfen.

1. Januar 1959: Der Revolutionär Fidel Castro übernimmt nach der Flucht des Diktators Batista die Macht auf dem Inselstaat Kuba.

das junge Land einen zunehmenden Arbeitskräftemangel, der im Dezember 1955 zu einem ersten Abkommen führt, um italienische Arbeitskräfte auszuwählen und anzuwerben. Die ersten Gastarbeiter kommen nach Deutschland und es folgen ähnliche Verträge mit anderen Ländern. Erst zur Zeit der Ölkrise 1973 sollte die Anwerbung von Gastarbeitern zu einem Ende kommen und Anreize zur Rückkehr in das jeweilige Heimatland geschaffen werden.

In diese Zeit fällt auch ein anderes Wunder, das für das danieder liegende Selbstverständnis der Deutschen die größtmögliche Motivation darstellt. Beim „Wunder von Bern“ siegt die Deutsche Fußballnationalmannschaft 1954 völlig unerwartet gegen Ungarn und wird zum ersten Mal Weltmeister.

Ein Meilenstein in der Geschichte Europas ist sicherlich das Jahr 1957. Denn mit der Unterzeichnung der „Römischen Verträge“ durch die Länder Frankreich, Italien, Belgien, Niederlande, Luxemburg und Bundesrepublik Deutschland wird die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) gegründet. Ziel ist der Abbau von Handelsschranken und die Schaffung eines gemeinsamen, europäischen Marktes. Was



Die Türkheimer Kantine in den 50er Jahren

als Wirtschaftsabkommen beginnt, entwickelt sich in den kommenden Jahrzehnten kontinuierlich weiter und mündet zunächst in der Europäischen Gemeinschaft (EG), die nach der Jahrtausendwende zugunsten der Europäischen Union (EU) aufgelöst wird.

Auch das Jahr 1958 ist von Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf unser Unternehmen. Denn damals unterzeichnet Bundesaußenminister Heinrich von Brentano ein Handelsabkommen mit der UdSSR. Ein Land, mit dem der Mutterkonzern Salamander AG in Kornwestheim zunehmend Geschäfte tätigen wird.

Die 50er-Jahre standen auch bei Salamander in Türkheim im Zeichen des Aufschwungs. Nachdem die SALAMANDER AG im Jahr 1947 einen Teil der Stepperei für ihre Schuhe nach Türkheim verlagert hatte, wurde der 1949 eigens dafür errichtete Shedbau schnell zu klein. Bis Mitte der 50er-Jahre wurde die Stepperei deshalb in mehreren Schritten erweitert. 1951 wurden zwei weitere Shedbauten errichtet. Und wenig später, in den Jahren 1954 und 1955 wurde die bestehende Anlage noch weiter vergrößert.

Die Anzahl der Mitarbeiter vervielfachte sich innerhalb kürzester

Zeit. Dies wurde auch dadurch begünstigt, dass es in Türkheim und Umgebung nur wenige andere Industriebetriebe gab. Das Salamander-Werk bot somit vielen Menschen, insbesondere Frauen einen begehrten Arbeitsplatz.

Doch die damalige Hochkonjunktur in Folge des wirtschaftlichen Booms führte schnell zu einer Verknappung des Angebots an Arbeitskräften. Beschränkte sich der Einzugsbereich bei der Mitarbeitersuche anfangs noch auf die großen Landkreise rund um Türkheim, warb das Salamander-Werk in der Folge auch in neuen Regionen um Personal. Und auch erste Gastarbeiter gelangten Mitte der 50er-Jahre nach Türkheim. Denn auch bei Salamander wurden aufgrund des konjunkturell bedingten Arbeitskräftemangels ausländische Mitarbeiter eingestellt. Die Belegschaft wurde international. Und das hat sich bis heute nicht verändert. Im Jahr 2017 arbeiten allein am Standort Türkheim Menschen aus über 25 Nationen.

Arbeitskräftemangel betraf in jenen Jahren insbesondere die Stepperei. Sie bildete damals den größten Teilbereich des Türkheimer Werks. 1958 beschäftigte sie allein 1.300 Mitarbeiter. Man kann sich



*Verwaltungsgebäude SBL, Wohnheime,
Schreinerei und Kanal*

vorstellen, dass Ausbildung und Eingliederung der neuen Kollegen viel Energie und einen hohen finanziellen Aufwand erforderte.

Auf die neue Situation reagierte Salamander mit dem Bau weiterer Wohnheime. Zudem wird die werkseigene Kantine erneuert und erweitert, sodass nun 800 Personen versorgt werden konnten. Außerdem folgten Sozialpfegeeinrichtungen für die Belegschaft, insbesondere die Mitarbeiterinnen der Stepperei. Dazu zählten Näh- und Kochkurse, eine Bibliothek, ein Werkchor, eine Sportgruppe und weitere Einrichtungen. Auch wurde ein Omnibus-Zubringerdienst eingerichtet, um die Mitarbeiter aus den umliegenden Dörfern zum Türkheimer Werk zu befördern. Eine Mitarbeiterin kümmerte sich eigens um die Betreuung der ersten ausländischen Mitarbeiterinnen in der Stepperei. Schließlich rundete die Einrichtung einer bestens ausgerüsteten Werkfeuerwehr und die Ausbildung eines Sanitätstrupps die Maßnahmen für Werk und Belegschaft ab.

Doch nicht nur die Belegschaft und die zugehörigen Versorgungseinrichtungen wurden in den 50er-Jahren vergrößert. Auch die LEFA-Produktion konnte systematisch

ausgebaut werden. Dazu wurde die Entwicklungsabteilung um vier Pressen erweitert.

Die Währungsreform Ende der 40er-Jahre hatte außerdem zur Folge, dass die zuvor nicht verfügbaren Rohstoffe wieder beschafft und die ursprünglichen Lederfaserstoffe qualitativ stetig verbessert werden konnten. So war es dem Türkheimer Werk möglich, seine Spitzenstellung bei der Herstellung von LEFA zu behaupten und auszubauen.

Auch der Export von Lederfaserstoffen wurde wieder aufgenommen. Nachdem der Zweite Weltkrieg den ersten Bestrebungen jäh ein Ende gesetzt hatte, wurde das Hinterkappenmaterial schnell wieder auf ausländischen Märkten nachgefragt. Insbesondere wurden die USA, England, die Niederlande, Schweden, die Schweiz und Südafrika beliefert. Ein Indiz für die herausragende Qualität der Türkheimer Erzeugnisse war die Anfrage der International Shoe Company in St. Louis, welche die Lizenz für die Alleinherstellung der Werkstoffe in den USA und Kanada erwerben wollte. Der Lizenzvertrag wurde 1953 abgeschlossen. Und ein ähnlicher Vertrag folgte mit einem Hersteller für Großbritannien.

Die 50er-Jahre waren alles in allem ein sehr erfolgreiches Jahrzehnt für das Salamander-Werk in Türkheim. Dazu trug die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und auch des Mutterkonzerns in Kornwestheim bei. Beste Voraussetzungen für die kommenden Jahre. Und auch in den Sechzigern sollten sich wieder viele neue Dinge ereignen...

Die 60er-Jahre – Kunststoff eröffnet Türkheim völlig neue Möglichkeiten

Die 60er-Jahre sind stark geprägt von der wachsenden Kluft zwischen Ost und West. Ein erstes wichtiges Ereignis findet im Februar 1960 statt: Frankreich wird neben den USA, der UdSSR und Großbritannien zur vierten Atommacht. Nur wenig später, am 13. August 1961, beginnt der Bau der Berliner Mauer, die fortan nicht nur die Teilung Deutschlands „zementiert“, sondern auch die frostige Stimmung zwischen den Großmächten USA und UdSSR auf beiden Seiten.

Am 9. November 1960, wird John F. Kennedy zum neuen Präsidenten der USA gewählt. Er wird zum Hoffnungsträger, fällt jedoch

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 1960 – 1969

1. Januar 1960: Ost-Kamerun erhält seine Unabhängigkeit von der Kolonialmacht Frankreich. Es ist das erste von insgesamt 17 Ländern, die in diesem Jahr unabhängig werden, weswegen 1960 auch als „Afrikajahr“ bezeichnet wird. ...

12. April 1961: Der Kosmonaut Juri Gagarin schreibt mit dem Raumschiff Wostok Geschichte. Er führt den ersten bemannten Weltraumflug der Menschheit durch.

13. August 1961: Mit dem Baubeginn der Berliner Mauer offenbart sich, dass Deutschland ein geteiltes Land ist.

14. Oktober 1962: Die „Kubakrise“ beginnt. Der dreizehntägige Konflikt um die Stationierung von Mittelstreckenraketen führt nur knapp an einer militärischen Auseinandersetzung zwischen den USA und der Sowjetunion vorbei.

22. Oktober 1962: Die „Spiegelaffäre“ nimmt ihren Anfang, in deren Verlauf Mitarbeiter des gleichnamigen Nachrichtenmagazins wegen eines kritischen Artikels des Landesverrats bezichtigt werden.

16. Oktober 1963: Ludwig Erhard erbt Konrad Adenauer als Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland.

22. November: US-Präsident John F. Kennedy wird in Dallas ermordet.

7. August 1964: Mit der Verabschiedung einer Resolution im US-Kongress erhält Präsident Lyndon B. Johnson die Vollmacht zur Beteiligung am Vietnamkrieg.

Ab Februar 1965 lässt er Nordvietnam bombardieren. Ab März 1965 entsendet er erste Bodentruppen.

4. Oktober 1965: Paul VI. hält als erster Papst eine Rede vor der Generalversammlung der Vereinten Nationen. Der Friedensappell geht als eine der bemerkenswertesten Reden des 20. Jahrhunderts in die Geschichte ein.

1. Dezember 1966: Nach dem Rücktritt von Ludwig Erhard einen Tag zuvor, nimmt Bundeskanzler Kurt Georg Kiesinger seine Arbeit in der ersten Großen Koalition der BRD auf.

12. April 1967: Mit dem Kernkraftwerk Grundremmingen nimmt das erste Großkernkraftwerk in der Bundesrepublik Deutschland den kommerziellen Betrieb auf.

5. Juni 1967: Der „Sechstagekrieg“ zwischen Israel und seinen arabischen Nachbarn Ägypten, Jordanien und Syrien beginnt.

3. Dezember 1967: Ein südafrikanisches Team unter Leitung von Prof. Christiaan Barnard führt die weltweit erste Herztransplantation durch. Der Patient überlebt den Eingriff 18 Tage lang.

4. April 1968: Der US-amerikanische Bürgerrechtler Martin Luther King Jr. wird in Memphis bei einem Attentat getötet.

21. Juli 1969: Im Zuge der Mission Apollo 11 betritt der Astronaut Neil Armstrong als erster Mensch den Mond.

21. Oktober 1969: Willy Brandt wird zum Bundeskanzler der BRD gewählt.

nur drei Jahre später in Dallas einem Attentat zum Opfer. Zuvor hatte er anlässlich seines Berlinbesuchs eine Rede gehalten, die den Zusammenhalt der USA mit der BRD demonstrieren und die den Deutschen vor allem wegen eines Satzes im Gedächtnis bleiben sollte: „Ich bin ein Berliner.“ Noch während seiner Amtszeit eskaliert im Jahr 1962 die Kubakrise, welche die Welt an den Rand eines Atomkrieges führt.

Wiederum zwei Jahre später beginnt mit dem Vietnamkrieg tatsächlich ein neuer Konflikt, der für die Großmächte zu einem neuen Stellvertreterkrieg avanciert. Er wird in Deutschland zum Mitauslö-

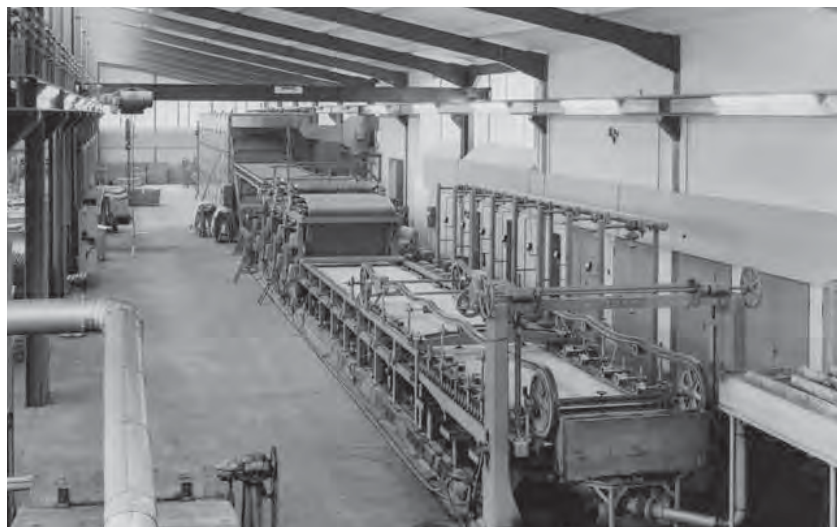
ser für Proteste und Demonstrationen, die vor allem in Studentenkreisen stattfinden und teilweise zu gewalttätigen Übergriffen führen. Die Studentenbewegung gipfelt in regelrechten Straßenschlachten mit der Polizei im Jahr 1968.

Gleichzeitig findet in diesem Jahrzehnt eine zunehmende Technisierung statt, die sich nicht nur auf die Rüstungsindustrie beschränkt. Es ist das Jahrzehnt der beginnenden Raumfahrt und eines weiteren Wettlaufs zwischen den USA und der Sowjetunion. Die erste bemannte Raumfahrt gelingt dem Kosmonauten Juri Gagarin am 12. April 1961. Acht Jahre später, am 21. Juli 1969, betritt der Ast-

ronaut Neil Armstrong als erster Mensch den Mond.

Der wirtschaftliche Aufschwung in Deutschland setzt sich derweil in den 60er-Jahren fort. Schon damals werden der Abbau von Handelsbeschränkungen und ein möglichst freier Warenaustausch für die westdeutsche Industrie immer wichtiger. Branchen wie der Schiffsbau, die Automobilindustrie, die Chemie und der Maschinenbau entwickeln sich zu Industrien, die hohe Exportquoten für ihr kontinuierliches Wachstum benötigen.

Das Wirtschaftswachstum nimmt auch weiterhin Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Es herrscht weiterhin akuter Arbeitskräftemangel. Die Bundesregierung kümmert sich daher verstärkt darum, weitere ausländische Beschäftigte anzuwerben. Im September 1964 begrüßt die Bundesrepublik Deutschland mit dem Portugiesen Armando Rodrigues de Sá den einmillionsten Gastarbeiter in Deutschland. Die neuen Arbeitsmarktteilnehmer werden zu einer Stütze des deutschen Wirtschaftssystems, denn ohne sie müssten ganze Industriezweige in Deutschland ihre Arbeit einstellen. Die meisten Gastarbeiter kommen anfangs ohne Familie



1961 Langsiebmaschine 1

und wohnen in Firmenwohnheimen oder Notquartieren. Viele von ihnen kehren später wieder zurück in ihre Heimatländer, doch eine große Zahl von ihnen bleibt auch in Deutschland und gründet hier eine Familie. Viele ihrer Kinder und Kindeskiner leben heute noch in Deutschland und sind, wie schon ihre Väter und Großväter zu einem unverzichtbaren Teil von Wirtschaft und Gesellschaft geworden.

Im Jahr 1969 wählt der Bundestag mit Willy Brandt zum ersten Mal einen Sozialdemokraten zum Bundeskanzler. Seine Entspannungspolitik führt nicht nur zur Beilegung alter, zwischenstaatlicher Konflikte. Er erhält dafür auch den Friedensnobelpreis im Jahr 1971.

Schon seit den 50er-Jahren und verstärkt auch in den 60er-Jahren begann das Salamander-Werk in Türkheim damit, seine Auslandsbeziehungen wieder aufzubauen. Dies führt innerhalb weniger Jahre zu einem neuen Rekordstand von 50 Exportmärkten, die beliefert werden. Dabei bleibt LEFA das Schwerpunktprodukt. Insbesondere Gürtel verkaufen sich in den USA überdurchschnittlich gut.

Die Auslandsbemühungen waren auch zwingend notwendig, da



Langsiebanlage in der Lefa-Produktion

das Türkheimer Werk zunehmend in einen scharfen Wettbewerb zu anderen inländischen Herstellern geriet. Dass es seinen Umsatz trotzdem stetig verbessern konnte, lag in erster Linie am konsequenten Ausbau des Exportgeschäfts. Außerdem konnte durch die Erweiterung des Maschinenparks (beispielsweise die Errichtung neuer Langsiebanlagen in den Jahren 1963 und 1967) die Produktion von Lederfaserwerkstoffen erhöht werden.

Das Jahr 1960 bildete einen weiteren Meilenstein in der Geschichte von Salamander Industrie-Produkte. Denn damals wurde zum ersten Mal auf Kunststofftechnik bei der Herstellung von Schuhen

gesetzt. Genauer gesagt bei der Produktion von Absätzen für Damenschuhe.

Kunststoffe entwickelten sich zu Beginn der 60er-Jahre parallel zum technischen Fortschritt. Mit dem neuen, fast überall einsetzbaren Material schien nahezu alles möglich. Bei Salamander in Türkheim wurde 1960 mit der Herstellung von Spritzgussteilen begonnen, die als Absätze und Einlagen für die Schuhindustrie zum Einsatz kamen. Schnell schon erkannte man in Türkheim das Potenzial des neuen Werkstoffs. Die Produktion von Kunststoff-Spritzgussteilen wurde deshalb weiter intensiviert und zu einem leistungsfähigen Teilbereich des Unternehmens ausgebaut.



Ereignisse in den Jahren 1970 – 1979

7. Dezember 1970: Bundeskanzler Willy Brandt vollführt mit dem „Kniefall von Warschau“ eine Geste der Vergebung am Ehrenmal für die Toten des Warschauer Ghettos.

3. Mai 1971: Mit dem Rücktritt von Walter Ulbricht wird Erich Honecker „Erster Sekretär“ des Zentralkomitees der SED in der DDR.

14. Oktober 1971: In Kanada wird die Organisation „Greenpeace“ gegründet.

1. Februar 1972: Mit dem HP-35 der Firma Hewlett-Packard kommt der erste wissenschaftliche Taschenrechner in den Handel.

26. Mai 1972: Der US-amerikanische Präsident Richard Nixon und der Parteichef der sowjetischen KPdSU Leonid Breschnew unterzeichnen die ersten SALT-Verträge zur Eindämmung der gegenseitigen Aufrüstung.

5. September 1972: Bei der Geiselnahme von München während der 20. Olympischen Sommerspiele nehmen acht Mitglieder einer palästinensischen Terrororganisation insgesamt elf Athleten des israelischen Olympia-Teams als Geiseln. Zwei von ihnen sterben schon in den ersten Stunden der Geiselnahme. Alle übrigen sowie ein Polizist und fünf Geiselnahmer sterben beim späteren Befreiungsversuch.

4. April 1973: In New York City wird das World Trade Center eröffnet.

18. September 1973: Die BRD und die DDR werden als 133. und 134. Mitglied in die Vereinten Nationen aufgenommen.

17. Oktober 1973: Mit einer Erhöhung des Ölpreises lösen die OPEC-Staaten die erste Ölkrise aus. Eine zweite folgt in den Jahren 1979/1980.

25. April 1974: Günter Guillaume, der persönliche Referent von Bundeskanzler Willy Brandt, wird als Spion der DDR enttarnt. In der Folge tritt Brandt zurück. Neuer Bundeskanzler wird Helmut Schmidt.

9. August 1974: Richard Nixon tritt in der Folge der Watergate-Affäre als US-amerikanischer Präsident zurück.

4. April 1975: Bill Gates und Paul Allen gründen das Unternehmen Microsoft.

30. Mai 1975: Die Europäische Weltraumorganisation (ESA) wird in Paris gegründet.

20. November 1975: Der spanische General Francisco Franco stirbt. Mit ihm endet eine 36 Jahre währende Diktatur. Es folgt die Rückkehr zur Monarchie mit Prinz Juan Carlos, der zwei Tage später zum König Spaniens ernannt wird.

1. April 1976: Steve Jobs und Steve Wozniak gründen das Unternehmen Apple.

10. September 1977: Hamida Djandoubi wird mit einer Guillotine in Frankreich enthauptet. Er ist der letzte Mensch,

der in Westeuropa staatlich hingerichtet wird.

September/Oktober 1977: Im „Deutschen Herbst“ erlebt die BRD eine Serie von Verbrechen der „Roten Armee Fraktion“ (RAF), u.a. mit der Entführung und Ermordung des deutschen Arbeitgeberpräsidenten Hanns Martin Schleyer sowie der Entführung der Lufthansa-Maschine „Landshut“.

26. August 1978: Johannes Paul I. wird nach dem Tod Pauls VI. zum neuen Papst. Doch schon nach 33 Tagen stirbt er überraschend. Sein Nachfolger wird am 16. Oktober 1978 der bisherige Erzbischof von Krakau, Karol Wojtyła, der sich den Namen Johannes Paul II. gibt. 1978 geht deshalb als das „Dreipäpstejahr“ in die Geschichte ein.

7. Januar 1979: Mit dem Einmarsch der vietnamesischen Armee in der kambodschanischen Hauptstadt Phnom Penh endet die Schreckensherrschaft der Roten Khmer.

4. Mai 1979: Margaret Thatcher wird zur neuen britischen Premierministerin ernannt.

18. Juni 1979: Jimmy Carter und Leonid Breschnew unterzeichnen die SALT-II-Verträge zur Begrenzung der Nuklear-Waffensysteme der USA und der UdSSR.

Und auch 1961 war besonders. Denn in diesem Jahr beging die Salamander AG und insbesondere das Werk Türkheim den 100. Geburtstag seines Firmengründers Jakob Sigle, der als Unternehmerpersönlichkeit die deutsche Wirtschaftsgeschichte entscheidend mitgeprägt hatte.



Medaille mit dem Abbild Jakob Sigles

Ab Mitte der 60er-Jahre wurde bei Salamander ein veredelter Lederfaserstoff entwickelt, welcher ganz neue, vielfältige Einsatzmöglichkeiten und attraktive Oberflächenvarianten bot. Sein Name war CABRA.

Der neue Werkstoff kam vor allem als hochwertiges Einbandmaterial für Bücher zum Einsatz. Dabei herrschte zu Beginn eine gewisse Skepsis vor. Die Marktchancen waren schwer zu beurteilen. Die Kon-

kurrenz im Bereich der Materialien für Bucheinbände war groß. Erst das Interesse des Verlags der weltbekannten „Encyclopaedia Britannica“ trieb die Entwicklungsarbeit maßgeblich voran.

Die Vorbereitungen für die erste große Bestellung aus den USA liefen daraufhin auf Hochtouren. Trotz minutiöser Vorbereitung übertraf die erste Order dennoch alle Erwartungen. Statt der erwar-

teten 15.000 Meter des Werkstoffes sollten 135.000 Meter geliefert werden. Eine Bestellung in dieser Größenordnung produktionstechnisch in den Griff zu bekommen, und das in kürzester Zeit, war nicht einfach. Doch die Herausforderung wurde gemeistert. Salamander nahm mit der Gestaltung der „Encyclopaedia Britannica“ eine Vorreiterrolle ein und animierte in der Folge auch andere große Verlags-

/// WISSEN



Was bedeutet Kunststoffspritzguss?

Kunststoffspritzguss nennt man ein Produktionsverfahren, bei dem Thermoplaste verwendet werden (unter Wärme formbare Kunststoffmischungen), um daraus speziell gestalte-

te Kunststoffteile zu formen. Ähnlich wie bei der Extrusion entstehen auf diese Weise kosteneffiziente Produkte mit hoher Stabilität und geringem Gewicht.



häuser, Buchbindereien und Druckereien, ihre Einbände mit diesem Material herstellen zu lassen.

Charakteristisch für CABRA waren seine Geschmeidigkeit und seine Lederoptik. Das Material war sehr ebenmäßig und ließ sich deshalb problemlos industriell verarbeiten. Der Werkstoff wurde in den folgenden Jahren weiter optimiert und sollte in den 70er- und 80er-Jahren auch für weitere Produkte erfolgreich Verwendung finden...

Die 70er-Jahre – Die Produktion von Kunststoffprofilen beginnt

Das Jahrzehnt von 1970 bis 1979 gilt als eines der Krisen, Umbrüche und gesellschaftlichen Veränderungen auf globaler Ebene. Eine solche Krise erfährt die Bundesre-

publik Deutschland im September 1972. Während der 20. Olympischen Sommerspiele in München, die als farbenfrohe und fröhliche Veranstaltung begonnen hatte, kommt es zu einer Geiselnahme mit tödlichen Folgen. Acht extremistische Palästinenser dringen in das Quartier der israelischen Olympiamannschaft ein und kidnappen elf Athleten. Das Drama endet mit einer missglückten Befreiungsaktion und vielen Toten.

Doch zu Beginn der 70er-Jahre werden auch wichtige Schritte zur Versöhnung gegangen. Bevor Willy Brandt 1971 den Friedensnobelpreis erhält, vollführt er 1970 seinen berühmten Kniefall vor dem Denkmal zu Ehren der Toten des Warschauer Ghettos. 1973 beginnt dann die ersehnte Waffenruhe in Vietnam, als am 23. Januar

die Krieg führenden Parteien in Paris ein entsprechendes Abkommen unterzeichnen. Trotz überlegener Technik müssen die US-Amerikaner eingestehen, dass sie den Krieg nicht für sich entscheiden konnten und ziehen ihre Soldaten aus dem Land ab.

Die westdeutsche Industrie strebt derweil immer neue Rekorde an. 1972 läuft im Werk von Volkswagen in Wolfsburg der 15 007 634. Käfer vom Band. Damit übertrifft er eine Rekordmarke, die zuvor das legendäre TModell des US-amerikanischen Autobauers Ford aufgestellt hatte und wird zum erfolgreichsten Auto der Welt. Im September 1973 registrieren die Statistiker in Deutschland einen weiteren Rekord: Die Anzahl zugelassener PKWs steigt auf über 17 Millionen. Doch bereits zwei Monate später zeigt sich, wie leicht das wichtigste Standbein der deutschen Wirtschaft, die Autoindustrie, empfindlich getroffen werden kann.

Denn ein Ölembargo durch die OPEC-Länder führt Ende 1973 zu einer Erhöhung des Ölpreises und damit zu einer globalen Krise. Die stark von diesem Rohstoff abhängigen Industrieländer geraten in wirtschaftliche Bedrängnis,



Hallenbau für Langsiebanlage 3+4

da schwere Rezessionen ausgelöst werden. In der BRD, die damals 75 Prozent ihres Rohöls aus arabischen Ländern importiert, wird daraufhin ein Energiesicherungskonzept erlassen, das unter anderem autofreie Sonntage zur Folge hat.

Die Energiekrise führt zu Absatzschwierigkeiten innerhalb der deutschen Industrie, insbesondere bei Automobilfabrikanten und ihrer Zulieferer. Zwar entspannt sich die Situation nach mehreren Monaten wieder, jedoch nicht für lange. Denn schon in den Jahren 1979/1980 erfährt die Welt eine zweite große Ölpreiskrise, die ganz ähnliche Folgen mit sich bringt. Erst Ende des Jahres 1980 sollte der Ölpreis wieder auf ein normales Niveau zurückgehen.

Am Salamander-Standort Türkheim fand in diesem Jahrzehnt eine Optimierung und eine Erweiterung der Produktpalette statt. Zum einen wurde der Werkstoff CABRA weiter verbessert. Von Türkheim aus wurde das Einbandmaterial in alle wichtigen Märkte rund um den Globus exportiert. So wurde es zu jener Zeit weltweit zu einer bekannten Marke in diesem Markt.

Neben der Herstellung des wichtigen Werkstoffs LEFA, hatte man



bereits in den 60er-Jahren das Potenzial von Kunststoffen für die Schuhproduktion erkannt und erste Erfolge mit Spritzgussteilen gemacht.

Im Rahmen der Diversifizierungsstrategie des Managements wurde nun, im Jahr 1973, der Unternehmensbereich „Kunststofftechnik“ um die Produktgruppe „Profile“ erweitert. Dieses Jahr stellt damit die Geburtsstunde des Produktes dar, das heute das vertriebliche Herzstück der Salamander-Gruppe ist.

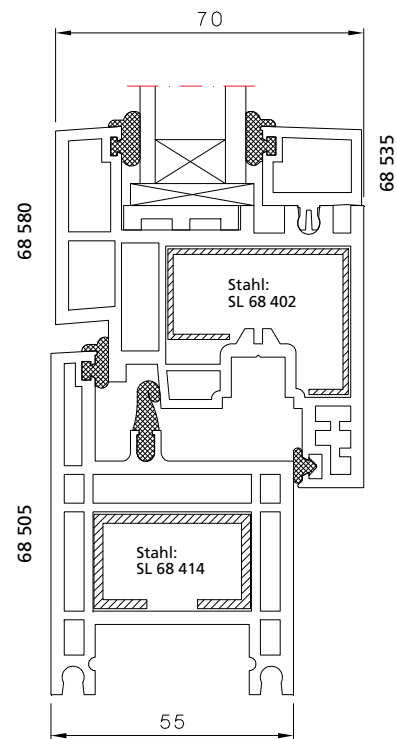
Ziel war es, das Werk in Türkheim auf ein weiteres, festes Standbein zu stellen. Mit der Produktion von Profilen für Fenster und Türen hatte man einen interessanten und wachsenden Markt entdeckt, der schnell erschlossen werden konnte. Zwar musste mit der Extrusion ein anderes Herstellungsverfahren an-

gewandt werden, doch erleichterten die vorhandenen Erfahrungen und Kenntnisse im Spritzguss den Einstieg enorm. Der Umgang mit thermoplastischen Polymeren, also unter Wärmeeinfluss verformbaren Kunststoffen, war der Türkheimer Mannschaft bereits vertraut.

Dennoch brachten die Umstellung und die damit verbundene Einrichtung von Extrusionsanlagen einen enormen Aufwand mit sich. Entsprechend dauerte es seine Zeit, bis das Werk in Türkheim Profile in der gewünschten und für Salamander typischen Qualität produzieren konnte. Denn schon damals, bei der Entwicklung und Fertigung der ersten Fenster- und Türprofile, war eines sicher: Salamander steht für Qualität und will sich auch in diesem neuen Marktsegment darüber positionieren.

Der erforderliche Aufwand spie-

gelte sich auch in den überdurchschnittlich hohen Arbeitszeiten nieder. 15-Studentage waren in dieser Phase keine Seltenheit. Über einen gewissen Zeitraum wurde sogar nachts produziert. Im Jahr 1973 war Salamander in der Lage, ein erstes System mit vier verschiedenen Profilen anzubieten. Es nannte sich „System 68 500“ und war ein Mitteldichtungssystem, das über 55 Millimeter Bautiefe und drei Kammern verfügte. Vier Pro-



Das „System 68 500“ aus dem Jahr 1973 war das erste Profilsystem der Salamander-Gruppe

file bildeten zwar noch keine große Produktpalette, jedoch bot das neu entwickelte Mitteldichtungssystem technische Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten. Und die ersten Kunden wussten das zu schätzen.

Und wer waren unsere ersten Kunden? Schon damals hatte das Unternehmen eine ganz bestimmte Zielgruppe vor Augen und wusste sie bereits in der Anfangszeit zu bedienen. Es handelte sich um Fensterbauunternehmen. Seit damals und bis heute bilden sie die Hauptzielgruppe für Salamander-Profile.

Mit der Einführung des neuen Herstellungsverfahrens „Extrusion“ und der Produktparte „Kunststoffprofile“ waren die Voraussetzungen geschaffen für eine neue Ära der Unternehmensgeschichte. Und das war erst der Anfang...

Die 80er-Jahre – Türkheim wird zum Standort für „Chemische Produkte“

Das Jahrzehnt der 80er-Jahre beginnt mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten, unter anderem in Folge der zweiten Ölpreiskrise. Diese trifft vor allem die westlichen Industrieländer, während die Ostblockstaaten zunehmend unter den Mangel-

erscheinungen der Planwirtschaft zu leiden haben.

Auch in der Bundesrepublik Deutschland spitzt sich die Wirtschaftskrise zu. Ein spektakulärer Fall ereignet sich in Form des größten Firmenzusammenbruchs in der deutschen Nachkriegsgeschichte. Die AEG-Telefunken muss in Frankfurt Konkurs anmelden, was über 35.000 Mitarbeitern ihren Arbeitsplatz kostet. Das ist fast ein Drittel der gesamten Belegschaft.

Eine Folge der wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist der Anstieg der Arbeitslosenzahl. Im November 1982 liegt sie zum ersten Mal seit 1955 wieder über der Zwei-Millionen-Marke. Eine Folge der anhaltenden Arbeitslosigkeit ist eine Zunahme der Ausländerfeindlichkeit. Mittlerweile leben über viereinhalb Millionen Menschen mit ausländischer Staatsbürgerschaft in der BRD. Das entspricht einem Anteil von 7,5 Prozent an der Gesamtbevölkerung. Viele Deutsche sehen in ihnen Konkurrenten im Kampf um Wohnraum und Arbeitsplätze. Wie ernst die Lage ist, zeigt der Fall der türkischen Schriftstellerin Semra Ertan, die sich am 26. Mai 1982 in Hamburg zum Zeichen des Protests öffentlich verbrannte.

In diesem Jahr kommt es auch

zu einem erneuten Politikwechsel in der Bundesrepublik. Nach einem konstruktiven Misstrauensvotum im Bundestag gibt Helmut Schmidt sein Amt als Bundeskanzler ab. Sein Nachfolger wird der CDU-Politiker Helmut Kohl, der das Land für die nächsten 16 Jahre regieren wird.

Er wird zum Kanzler der Wiedervereinigung werden. Denn Schritt für Schritt zerbröckelt in diesem Jahrzehnt der Eisenerne Vorhang. Dazu tragen erste demokratische Tendenzen innerhalb des Ostblocks, wie die Gründung der Arbeitgebergewerkschaft „Solidarno“ in Polen bei. Und ganz wesentlich der im Jahr 1985 gewählte Generalsekretär des Zentralkomitees der KPdSU (Kommunistische Partei der Sowjetunion), Michail Gorbatschow, der mit seiner Politik der „Glasnost“ (Offenheit) und

„Perestroika“ (Umbau) neue Brücken zwischen Ost und West baut. 1989 fällt nach 38 Jahren die Berliner Mauer und damit auch der Eisenerne Vorhang. In der Folge zerfällt die Sowjetunion. Der Kalte Krieg ist beendet.

Neben diesen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen wird auch der Umweltschutz zu einem der bestimmenden Themen der 80er-Jahre. Die schwindende Ozonschicht und das Waldsterben gerät in diesen Jahren zunehmend in die Medien und damit in das Bewusstsein der Bevölkerung. 1983 ziehen die „Grünen“, die den Umweltschutz als eines ihrer zentralen Themen platzieren, zum ersten Mal in den Bundestag ein.

Tatsächlich finden in diesem Jahrzehnt auch Ereignisse statt, die den Blick der Menschen weiter auf

die Umweltproblematik richten. Im Ruhrgebiet wird im Januar 1985 ein Smogalarm der Stufe III ausgelöst, was zu sofortigen Gegenmaßnahmen wie der Drosselung oder gar Stilllegung von Produktionsanlagen sowie einem vorübergehenden Fahrverbot führt.

Nur ein Jahr später, am 26. April 1986, ereignet sich im Kernkraftwerk Tschernobyl ein katastrophaler Unfall. Es ist der schwerste Zwischenfall seit Nutzung der Kernenergie und er hat länderübergreifend schwerwiegende Folgen für Mensch und Umwelt. Und das über Jahrzehnte hinweg.

Gerade diese Katastrophe hat ein Umdenken in Gesellschaft und Politik zur Folge. Die Nutzung alternativer Energien wird als eine der Aufgaben für die Zukunft erkannt. Zwar betragen Energiequellen wie Wasser, Sonne und Wind damals nur vier Prozent an der deutschen Gesamtleistung. Jedoch wird das bislang unumstrittene Monopol der fossilen Energien erstmals hinterfragt. Dennoch sind selbst umweltfreundliche Alternativen nicht unumstritten, da sie ebenfalls dazu beitragen, die Natur zu verändern. Der Umweltschutz bleibt aus diesen Gründen oftmals nur eine Form von „optimierter Schadensbegrenzung“.





/// ZEITGESCHICHTE

Ereignisse in den Jahren 1980 – 1989

10. November 1980: Erich Honecker besucht Österreich und damit das erste westliche Land seit seiner Amtseinführung als Staats- und Parteichef der DDR.

13. Mai 1981: Papst Johannes Paul II. überlebt ein Attentat des türkischen Rechtsextremisten Mehmet Ali Ağca.

12. August 1981: Das US-amerikanische Unternehmen IBM stellt den ersten PC (Personal Computer) namens IBM 5150 vor.

1. Oktober 1982: Nach einem konstruktiven Misstrauensvotum gegen Bundeskanzler Helmut Schmidt wird Helmut Kohl zu seinem Nachfolger gewählt.

22. Oktober 1983: Bei Protesten gegen den NATO-Doppelbeschluss kommen in Hamburg, West-Berlin, Bonn, Stuttgart und weiteren Städten über eine Million Menschen zusammen. Der Tag bildet den Höhepunkt der westdeutschen Friedensbewegung.

1. Januar 1984: In Ludwigshafen am Rhein wird das Kabelfernsehen in einem Pilotprojekt getestet. Damit startet auch das Privatfernsehen in Deutschland.

3. August 1984: Um 10:14 Uhr erhält ein Mitarbeiter der Universität Karlsruhe die erste in Deutschland eintreffende E-Mail, eine Grußbotschaft aus Cambridge in den USA.

11. März 1985: Michail Gorbatschow wird neuer Generalsekretär der KPdSU in der Sowjetunion.

11. Juni 1985: Auf der Glienicker Brücke in Berlin kommt es zu einem spektakulären Agentenaustausch zwischen der BRD und der DDR. 25 Westspione wechseln gegen vier Ostspione.

7. Juli 1985: Als jüngster Spieler der Tennisgeschichte gewinnt ein 17-jähriger Deutscher namens Boris Becker das prestigeträchtige Turnier von Wimbledon.

28. Januar 1986: Die Raumfähre Challenger explodiert kurz nach dem Start in 15 Kilometern Höhe und wird zum bis dato schwersten Unfall der US-amerikanischen Raumfahrtgeschichte.

26. April 1986: Ein Reaktorunfall in Block 4 des Kernkraftwerks Tschernobyl nahe der ukrainischen Stadt Prypjat führt zu einer Nuklearkatastrophe.

28. Mai 1987: Der westdeutsche Staatsbürger Mathias Rust landet mit einem Kleinflugzeug auf der Großen Moskwa-Brücke nahe des Roten Platzes in Moskau.

12. September 1987: Die Affäre um den Ministerpräsidenten von Schleswig-

Holstein Uwe Barschel beginnt. Etwa einen Monat später, am 11. Oktober 1987, wird er in einem Hotelzimmer in Genf tot aufgefunden.

2. November 1988: Mit der Freisetzung des nach ihm benannten, ersten Computewurmes legt Robert Morris ca. 6000 Computer lahm, was etwa zehn Prozent des damaligen Netzes entspricht.

15. Februar 1989: Mit dem Abschluss des Truppenabzugs endet die seit zehn Jahren andauernde militärische Intervention der Sowjetunion in Afghanistan.

4. Juni 1989: Auf dem „Platz des Himmlichen Friedens“ in Peking richtet das chinesische Militär ein Massaker an, als es einen Volksaufstand gewaltsam niederschlägt.

9. November 1989: Mit dem Fall der Berliner Mauer beginnt auch der Fall des Eisernen Vorhangs und die Auflösung der Sowjetunion. Der seit Jahrzehnten andauernde Kalte Krieg zwischen den Ost- und Westmächten geht zu Ende.



1986: Reaktorunfall in Tschernobyl

tommitt - stock.adobe.com

Die 80er-Jahre waren auch für den Standort Türkheim ein bewegtes Jahrzehnt. Und sie starteten gleich famos. Die Sparte der Lederfaserstoffe erlebte einen bislang noch nicht gekannten Boom. Der Exportanteil wuchs astetig an, insbesondere die Ausfuhren in die USA. LEFA für Gürtel und Bucheinbände wurde zum absoluten Verkaufsschlager. So gingen im Jahr 1981 bereits 120 Container mit dem Türkheimer Werkstoff allein über den großen Teich in die Vereinigten Staaten. Ab Mitte der 80er Jahre wurde der spezielle Lederfaserstoff CABRA nicht nur für Bucheinbände, sondern auch im Kalenderbereich mit großem Erfolg verwendet.

Der Boom von LEFA hing auch damit zusammen, dass neue Materialien und neue Einsatzmöglichkeiten geschaffen und somit neue Absatzmärkte und –branchen gewonnen werden konnten. Er sollte sich bis Anfang der 90er-Jahre fortsetzen.

„Der Mitarbeiterinsatz damals war sehr beeindruckend,“ erinnert sich Manfred Kaißermüller, langjähriger Personalleiter am Standort Türkheim. Der gelernte Kaufmann stieg im Jahr 1969 bei Salamander ein, absolvierte seine Lehre, arbei-



Langsiebmaschine 5 in den 80er Jahren

tete im Controlling und danach viele Jahre in der Personalabteilung. „Es gab einfach unglaublich viel zu tun. Und alle Mitarbeiter waren willens, die Arbeit zu erledigen. Das war eine ganz besondere Zeit, die den Zusammenhalt der Belegschaft einmal mehr offenkundig werden ließ,“ erinnert sich Kaißermüller, der im Jahr 2016 in Rente ging.

„Bis heute profitiert die Salamander-Gruppe von diesen Boomjahren,“ betont Johann Götzfried, langjähriger Geschäftsführer der Salamander Bonded Leather GmbH. Er ist, wie Manfred Kaißer-

müller, schon lange im Unternehmen. Ein „Urgestein“ der SBL, der sich vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer entwickelte. „Diese erfolgreichen Jahre hatten zur Folge, dass 1988 und 1991 der Bau von zwei Langsiebanlagen erfolgte, die auch im Jahr 2017 weiterhin in Betrieb sind. Und bis heute bilden sie die modernsten Anlagen, die es in dieser Branche gibt.“

Neben diesen Wachstumserfolgen, wuchs der Standort Türkheim in den 1980er-Jahren auch in anderer Hinsicht weiter an. Neben der Produktion von LEFA und der Fertigung von Kunststoffprodukten

kam 1982 ein ganz neuer Bereich hinzu. Denn die Salamander AG verlagerte die Sparte „Chemische Produkte“ von Kornwestheim nach Türkheim. Der Grund dafür war schlichtweg Platzmangel im Mutterwerk, wodurch es zunehmend schwieriger wurde, die wachsende Produktion auszubauen.

Die Umgewöhnung des Türkheimer Werks ging schnell vonstatten. Zum neuen Produktprogramm



Universalprofil 1985

gehörten fortan drei wesentliche Sparten: Klebstoffe, Finishprodukte für Schuhe und das Dichtungsmaterial Blocoband.

In der neuen Klebstoffabteilung konnten Hunderte von Rezepturen zusammengestellt werden. Die enge Zusammenarbeit mit Kunden aus der Schuhindustrie stellte sicher, dass die individuellen Anforderungen an das fertige Produkt erfüllt wurden. Bis Ende der 80er-Jahre und Anfang der 90er-Jahre verlagerte sich der Schwerpunkt auf die zunehmende Entwicklung umweltfreundlicher Produkte. Dabei ersetzten Klebstoffe auf Wasserbasis mehr und mehr die lösungsmittelhaltigen Vorgänger-Produkte.

In der Sparte Finishprodukte wurde in Türkheim das perfekte „Make-Up“ für modische Schuhe entwickelt. Also Mittel, um die Oberfläche der fertigen Produkte zu veredeln, ihnen den letzten Feinschliff zu geben. Zunächst wurden Kleber und Finishprodukte ausschließlich für die Produkte des Mutterkonzerns Salamander AG produziert. Später zählten dann Unternehmen der Lederverarbeitenden Industrie aus ganz Europa zum Kundenkreis.

Schließlich stellte ein dritter, neu

geschaffener Bereich das dauerelastische „Blocoband“ her. Dabei handelte es sich um ein imprägniertes und atmungsaktives Dichtungsmaterial aus Polyurethanschaum, das unter Verwendung von Lösungsmitteln entstand. Das Dichtungsband wurde in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Dazu zählten der Industriebau sowie der Karosserie- und Maschinenbau.

LEFA, Kunststoffteile, Fenster- und Türprofile, chemische Produkte – in den 80er-Jahren wurde die Produktpalette in Türkheim enorm erweitert. Und bei allem wurde großen Wert auf kundenspezifische Entwicklungsarbeit, Anwendungsberatung vor Ort sowie die Überwachung von Produktion und Erzeugnissen durch unabhängige Institute gelegt. Faktoren, die schon damals als entscheidend für den dauerhaften Erfolg von Salamander ausgewiesen wurden und die heute, in noch umfassenderem Maße, wichtige Bestandteile des ganzheitlichen Qualitätsmanagements der Unternehmensgruppe sind.

Das Thema Umweltschutz, das in den 80er-Jahren in den Blick der Öffentlichkeit geriet, erforderte beim Standort Türkheim kein Um-

denken. Denn Umweltschutz hatte bei Salamander gewissermaßen Tradition und wurde bereits zu einer Zeit betrieben, als das Wort noch gar nicht erfunden war. Der Grund dafür: LEFA. Denn als klassisches Recycling-Produkt half es nicht nur bei der Wiederverwertung von Altmaterial, sondern auch bei der Ressourcenschonung. Hinzu kam, dass die Lederfaserherstellung von Beginn an zu einem großen Teil durch Nutzung von Wasserkraft betrieben wurde. Nicht zu vergessen, dass bei der weiteren Auswahl von Rohstoffen zum größten Teil auf natürliche Ressourcen gesetzt wurde.

Die Arbeit mit Kunststoffen und chemischen Produkten erforderte dennoch zusätzlich, den Schutz der Umwelt auch in den neueren Unternehmensbereichen zu gewährleisten. Aus diesem Grund wurden Fragen der Ökologie bei allen Entscheidungen mit berücksichtigt, um schadstofffreie Produkte bei möglichst energieeffizienter und schonender Produktion zu erzeugen.

Dass die Salamander-Gruppe diesen Weg von ihren ersten Anfängen im Jahr 1917 bis heute, hundert Jahre später, gehen konnte, lag auch daran, dass kontinuier-



Kläranlage

lich Investitionen getätigt wurden, um eine umweltfreundliche Produktion zu ermöglichen. Auch in den Jahren 1985 bis 1989 wurde am Standort Türkheim Geld in die Hand genommen, insgesamt über sieben Millionen D-Mark, und für verschiedene Projekte zum Umweltschutz eingesetzt. Damals entsprach das immerhin 18 Prozent der Gesamtinvestitionen für das Werk. Das größte dieser Projekte war der Bau einer mechanisch-biologischen Kläranlage zur Reinigung der bei der Produktion entstehenden Abwässer. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden wurde damit ein Verfahren zu Wasserreinigung realisiert, das in seiner Effektivität die gesetzlichen Vorschriften übertraf. Des weiteren

wurde im Bereich der LEFA-Veredelung eine thermische Abluftreinigung installiert, die ganz nebenbei noch die Energie für die Trockenanlage lieferte.

Viele der über die Jahre neu gebauten Maschinen stehen bis heute und wurden im Laufe der Zeit permanent optimiert, auch und gerade in Bezug auf ihren Energieverbrauch. Daneben wurden und werden bis heute alle Prozessschritte permanent auf ihre ökonomische und ökologische Effizienz hin überprüft. Auch aus diesem Grund können wir mit Fug und Recht behaupten, dass wir beim Thema Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und Umweltschutz ein Vorzeigeunternehmen sind. Und das nicht erst seit den 80er-Jahren..

/// ANFANG DER 90ER

Mit neuem Auftritt ins neue Jahrzehnt

Der 3. Oktober 1990 ist für Deutschland ein besonderes Datum. Nach 45 Jahren der Trennung feiert das Land an diesem Tag seine Wiedervereinigung. Knapp ein Jahr zuvor, am 9. November 1989, hatte die DDR ihre Grenze zur Bundesrepublik und nach West-Berlin geöffnet. Noch in derselben Nacht waren zahllose DDR-Bürger zu einem Kurzbesuch in den Westen aufgebrochen und dort begeistert empfangen worden. Von damals stammen auch die Bilder von Ost- und West-Berlinern am Brandenburger Tor und auf der Berliner Mauer.

Die Wiedervereinigung bildet eine Sternstunde in der deutschen Geschichte und die ganze Welt blickt auf die Mitte Europas. Die DDR tritt dem Geltungsbereich des



Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland bei, womit die beiden deutschen Einzelstaaten offiziell wieder ein Gesamtstaat werden. Gleichzeitig enden die Vorbehaltsrechte der alliierten Mächte und Deutschland wird als Staat vollends souverän.

Die Wiedervereinigung bringt jedoch auch Probleme mit sich, die schon 1990 deutlich werden. In den unterschiedlichen deutschen Staaten hatten sich zwei völlig unterschiedliche Kulturen entwickelt, die nun aufeinander treffen. Die Umstellung nicht nur

von DDR-Bürgern, sondern auch von DDR-Betrieben auf die westliche Marktwirtschaft gestaltet sich weitaus schwieriger als erwartet. Und auch die Kosten übersteigen alle Schätzungen. Die „blühenden Landschaften“, die der Kanzler der Wiedervereinigung, Helmut Kohl, verspricht, sind zunächst nirgendwo auszumachen.

Trotz vieler Herausforderungen markiert die Wiedervereinigung Deutschlands einen historischen Meilenstein, der sich auf Europa und die ganze Welt auswirkt. Auf der KSZE-Gipfelkonferenz in Paris unterzeichnen die Staats- und Regierungschefs aus insgesamt über 30 Nationen die „Charta für ein neues Europa“, in der das Ende der europäischen Spaltung seit dem Zweiten Weltkrieg festgehalten wird. Der Kalte Krieg ist endgültig zu Ende. Und die Welt – und nicht zuletzt das wiedervereinigte Deutschland – erscheinen in einem neuen Gewand.

Ein neues Gewand präsentierte auch Salamander in Türkheim zu Beginn des neuen Jahrzehnts. Denn im Jahr 1990 erschien eine neue Firmenbroschüre, mit der das Werk sein überarbeitetes Erscheinungsbild allen Mitarbeitern

und Geschäftspartnern präsentierte. Der Unterallgäuer Salamander-Standort firmierte nach wie vor unter dem Namen „Chemische Werke Salamander GmbH“. Jedoch tauchte nun zum ersten Mal eine neue Bezeichnung auf, die dem diversifizierten Produkt- und Leistungsangebot des Unternehmens Rechnung tragen sollte: „Salamander Industrie-Produkte“.

Längst war das Türkheimer Werk vom reinen Werkstoff-Lieferanten für die Muttergesellschaft zu einem selbstständig agierenden Unternehmen mit den Schwer-

punktbereichen Lederfaserstoffe, Kunststofftechnik und Chemische Produkte geworden. Das Tochterunternehmen hatte sich gewissermaßen emanzipiert.

Das große Selbstvertrauen spiegelte sich auch im neuen Corporate Design wider. „Ein guter Schritt voraus“ hieß der selbst formulierte Anspruch, der auf der Titelseite der neuen Firmenbroschüre zu lesen war. Damit war ein Vorsprung bei Produkten, in der Beratung, in der Technik sowie in der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gemeint. Denn – da waren sich die Unternehmensverantwortlichen damals sicher – es bedurfte all dieser Zutaten, um auch die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

„Ein guter Schritt voraus“ lautete auch der Titel der Jubiläumschronik zum 75. Geburtstag von „Salamander Industrie-Produkte“, dem Standort von Salamander in Türkheim. Rückblickend betrachtet, waren schon viele Merkmale zu erkennen, die auch heute noch unsere Unternehmensgruppe auszeichnet. Doch sollten sich in den kommenden 25 Jahren große Umbrüche ereignen, die das Unternehmen von Grund auf veränderten...



Firmenbroschüre von 1990



1993-2016



/// RÜCKBLICK: DIE JÜNGERE GESCHICHTE

„Bewerte deine Erfolge daran,
was du aufgeben musstest,
um sie zu erzielen.“

Dalai Lama

Zu Beginn der 1990er-Jahre war das Werk in Türkheim ein spezialisiertes Tochterunternehmen der Salamander AG mit dem Namen „Chemische Werke Salamander GmbH“. Als Geschäftsführer war Friedrich A. Meyer bestellt, der vom Beirat mit den Mitgliedern Dr. Gerhard Wacker, Klaus Francke und Josef Wachter begleitet wurde.

Insgesamt 497 Mitarbeiter arbeiteten im Jahr 1990 am Standort Türkheim. Davon waren 340 Arbeiter, 122 Angestellte und 35 Auszubildende. Der Nettoumsatzerlös der Gesellschaft betrug in jenem Jahr 99.511.000 D-Mark. Dieser erwirtschaftete sich aus der Herstellung von LEFA, Hinterkappen, Kunststoff-Fensterprofi-



len, technischen Kunststoffartikeln, Blocoband, Klebstoffen, Farben und Lacken.

Salamander Türkheim war Teil eines riesigen Konzerns, der Gesellschaften und Filialen in der ganzen Welt hatte. Mit ihrer Spezialisierung blieb die „SIP“ jedoch einzigartig. Eine Tatsache, die in der Zukunft noch eine große Rolle spielen sollte. Denn wenn man die jüngere Geschichte von Salamander Türkheim betrachtet, so lässt sich festhalten, dass sich seit Beginn der 1990er-Jahre unglaublich viel getan und verändert hat.

Niemand ahnte zum damaligen Zeitpunkt, dass die große Salamander AG nach mehreren Gesellschafterwechseln ins Trudeln kommen und zerschlagen werden würde. Ebenso wenig war abzusehen, wie sich die Chemischen Werke Salamander GmbH weiterentwickeln sollte. Es folgte der Zusammenschluss mit einem namhaften Familienunternehmen, erste eigene Auslandsgesellschaften, die Übernahme durch eine Investorengruppe und schließlich die Umwandlung zu einem Familienunternehmen, das sich im Jahr 2017 als gesunde, wachstumsorientierte und international tätige Unternehmensgruppe präsentiert.

/// DIE JAHRE 1990 BIS 1999

Mit der Wiedervereinigung wird ein deutsches Märchen wahr, an das lange Zeit niemand mehr geglaubt hatte. Und dieses Ereignis hat, wie schon erwähnt, große Folgen für Deutschland, Europa und die Welt. Möglich gemacht hatte es unter anderem der mächtige Mann im Kreml, der mit seiner Politik der Annäherung die Beendigung des Kalten Krieges einläutet: Michail Gorbatschow. Er erhält daraufhin 1990 den Friedensnobelpreis.

Das Jahrzehnt ist daraufhin geprägt vom Zerfall der Sowjetunion. Immer mehr Staaten lösen sich aus dem Großreich und werden selbstständig. Von den beiden konkurrierenden Weltmächten bleibt lediglich die USA übrig. Doch trotzdem die Zeichen auf Frieden stehen, brechen an anderer Stelle neue Konflikte aus. Als im Jahr 1990 Armeetruppen des Irak das Nachbarland Kuwait besetzen, bangen die westlichen Länder um ihre Ölversorgung. Um einen mi-

litärischen Eingriff internationaler Truppen zu verhindern, lässt der irakische Staatschef Saddam Hussein alle Ausländer im Irak und in Kuwait als Geiseln festsetzen. Doch nach und nach kommen sie auf politischen Druck hin frei. Den Rückzug aus Kuwait lehnt Saddam Hussein jedoch weiterhin ab. Kurze Zeit später beginnt der erste Irakkrieg mit der militärischen Intervention einer Allianz unter Führung der USA. Legitimiert war der Eingriff durch eine Resolution des UN-Sicherheitsrats. Anfang 1991 erzwingen die alliierten Truppen die Freigabe des besetzten Landes.

Ein weiterer Konflikt mit großen Folgen beginnt derweil in Europa. Vielmehr ist es eine ganze Reihe an Konflikten, die teils zeitgleich stattfinden und als „Jugoslawienkriege“ in die Geschichte eingehen. Den Beginn macht der so genannte 10-Tage-Krieg in Slowenien im Jahr 1991, gefolgt von weiteren Auseinandersetzungen wie dem Kroatienkrieg (1991-1995),

dem Bosnienkrieg (1992-1995) und dem Albanischen Aufstand in Mazedonien (2001). In der Folge der opferreichen und von Menschenrechtsverletzungen begleiteten Auseinandersetzungen zerfällt Jugoslawien in unabhängige Staaten. Bis heute sind die Beziehungen der ethnischen Gruppen untereinander teils stark angespannt.

Doch das Jahrzehnt der 1990er-Jahre ist nicht nur von geopolitischen Unruheherden gekennzeichnet. Denn zugleich wächst ein anderer Teil Europas näher zusammen. Im Jahr 1992 wird mit dem Vertrag von Maastricht die Europäische Union gegründet. Die Mitgliedsländer bilden damit nicht nur den größten gemeinsamen Wirtschaftsraum der Welt. Die EU ist auch kulturelle und politische Instanz. Sie bildet eine länderübergreifende Wertegemeinschaft, die in Zukunft immer enger zusammenarbeiten und zusammenwachsen möchte. Ein sichtbares Zeichen dafür ist der kurze Zeit später in

Kraft tretende gemeinsame Binnenmarkt. Ein Teil der Mitgliedsstaaten verständigt sich außerdem auf eine gemeinsame Währung: den Euro.

Eine weitere Entwicklung in den 1990er-Jahren stellt die zunehmende Verbreitung und Popularität von neuen Technologien und Medien dar. So wird das Mobiltelefon nach und nach salonfähig. Anfänglich werden die großen, schweren Geräte nur vereinzelt genutzt. Doch schnell werden die neuen Telefone kleiner, günstiger und damit massentauglicher. Auch der Versand der ersten SMS von einem PC auf ein Mobiltelefon fällt in dieses Jahrzehnt (1992). Daneben entwickeln sich auch Computer und Unterhaltungsmedien wie beispielsweise Spielekonsolen stetig weiter.

Und nicht zuletzt beginnt die flächendeckende Verbreitung und Nutzung des Internets in Folge des Entstehens eines kommerziellen Marktes von Internetanbietern. Die Wachstumsgeschwindigkeit, mit der das Internet in der Folge die Welt erobert, ist enorm. Während im Jahr 1993 etwa 1 Prozent des Informationsflusses über die weltweiten Telekommunikationsnetze

vonstatten gehen, sind es im Jahr 2000 bereits mehr als 50 Prozent.

Die technischen und politischen Entwicklungen nahmen in diesem Jahrzehnt großen Einfluss auf das Wirtschaftssystem. Und damit auch auf jedes einzelne Unterneh-



men. Das betraf auch das Salamander-Werk in Türkheim. Und... es betraf ein weiteres Unternehmen, dem wir uns nun parallel zuwenden möchten, da es für den weiteren Verlauf der Geschichte bedeutsam wird: die Brüggmann GmbH.

Chemische Werke Salamander GmbH und Brüggmann GmbH – aus zwei getrennten Wegen sollte ein gemeinsamer werden. Wie das vonstatten ging, erfahren Sie auf den nächsten Seiten...

Salamander Türkheim – Erfolge, Misserfolge und eine Neuausrichtung

Die 1990er-Jahre sind ein bedeutendes Jahrzehnt in unserer Firmengeschichte. Denn einmal mehr konnte das Salamander-Werk in Türkheim unter Beweis stellen, dass es mit wirtschaftlichen Veränderungen vortrefflich umzugehen weiß.

Anfang des Jahrzehnts wurden die größten Umsätze mit der Produktion von Lederfaserstoffen erzielt (über 50 Millionen D-Mark im Jahr 1990). LEFA bildete nach wie vor die größte Produktionssparte von Salamander in Türkheim. Und doch zeichnete sich zu Beginn und dann im weiteren Verlauf des Jahrzehnts ein klarer Trend ab. Denn aufgrund von wirtschaftlichen und politischen Einflüssen entwickelten sich die unterschiedlichen Geschäftsbereiche teils gegensätzlich.

Die Produktion von Lederfaserstoffen stand unter anhaltenden währungs- und konjunkturbedingten Einflüssen zunehmend vor Problemen. Dies betraf den für das Gesamtgeschäft so wichtigen Export nach Nordamerika sowie das Geschäft mit der europäischen Schuhindustrie. Auch modische

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 1990 – 1999

11. Februar 1990: Mit der Freilassung des Freiheitskämpfers Nelson Mandelas endet auch die Zeit der Apartheid (Rasentrennung) in Südafrika. 1993 erhält er den Friedensnobelpreis. 1994 wird er der erste schwarze Präsident des Landes.

3. Oktober 1990: Die DDR tritt dem Geltungsbereich des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland bei. Damit wird die Wiedervereinigung der beiden deutschen Einzelstaaten offiziell vollzogen.

20. Juni 1991: Der Bundestag beschließt die Verlegung der bundesdeutschen Hauptstadt von Bonn nach Berlin.

26. Juni 1991: Der Beginn des „10-Tage-Kriegs“ in Slowenien ist der Auftakt zu einer Reihe von kriegerischen Auseinandersetzungen im ehemaligen Jugoslawien, die sich bis ins Jahr 2001 erstrecken und als „Jugoslawienkrieg“ in die europäische Geschichte eingehen.

19. September 1991: In den Südtiroler Alpen wird eine Gletscherleiche gefunden, die unter dem Namen „Ötzi“ zu einer wissenschaftlichen Sensation wird.

7. Februar 1992: Mit Unterzeichnung des Vertrags von Maastricht durch den Europäischen Rat wird die Europäische Union (EU) gegründet.

3. Dezember 1992: Der Ingenieur Neil Papworth versendet die erste Kurzmit-

teilung des Short Message Service (kurz: SMS) von einem PC auf ein Mobiltelefon.

1. Januar 1993: Der gemeinsame Binnenmarkt der EU-Mitgliedsstaaten tritt in Kraft.

1. Januar 1994: Die Deutsche Bundesbahn und die Deutsche Reichsbahn werden zusammengeführt und privatisiert. Es entsteht die Deutsche Bahn AG.

26. März 1995: Nach mehreren Verzögerungen tritt das bereits am 19. Juni 1990 unterzeichnete Abkommen „Schengen II“ zur Abschaffung von Kontrollen an den Grenzen der teilnehmenden Staaten in Kraft.

11. Juli 1995: Serbische Armeeangehörige begehen das „Massaker von Srebrenica“, das als schwerstes Kriegsverbrechen in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg gilt.

5. Juli 1996: Mit dem Schaf „Dolly“ kommt im schottischen Roslin das erste geklonte Säugetier zur Welt.

10. März 1997: An der Deutschen Börse startet der Aktienindex „Neuer Markt“ nach dem Vorbild des US-amerikanischen NASDAQ.

1. Juli 1997: China übernimmt die Hoheit über Hongkong nach 99 Jahren britischer Kolonialherrschaft.

17. Januar 1998: Mit ersten Spekulationen über eine Affäre von Bill Clinton im Weißen Haus beginnt die „Lewinsky-Affäre“.

7. September 1998: Das Unternehmen Google Inc. wird in Menlo Park in den USA gegründet.

27. September 1998: Mit der Wahl des Bundestags und Gerhard Schröders zum neuen Bundeskanzler endet die 16 Jahre andauernde „Ära Kohl“.

20. April 1999: Beim Amoklauf auf die US-amerikanische Columbine High School töten zwei Jugendliche insgesamt zwölf Mitschüler, einen Lehrer und danach sich selbst.

23. Mail 1999: Die Bundesrepublik Deutschland feiert ihr 50-jähriges Gründungsjubiläum.

11. August 1999: Über Europa und dem Westteil Asiens herrscht für wenige Minuten eine totale Sonnenfinsternis.



Jürgen Fälchle - stock.adobe.com

Veränderungen trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Der Anteil von Lederschuhen am Gesamtmarkt ging in den 90er-Jahren zugunsten von „modernen“ Schuhen aus anderen Materialien zurück. Zwar konnte mit Beteiligungszukäufen in den USA die Position auf dem Weltmarkt vorübergehend gestärkt werden. Die Investitionen stellten sich jedoch bald als defizitär heraus, was insgesamt zur Schrumpfung des Bonded-Leather-Umsatzes führte.

Demgegenüber verzeichnete der Kunststoffbereich ein deutliches Wachstum. Zu Beginn der 1990er-Jahre wurden in der Spritzgussabteilung über 1000 verschiedene Produktvarianten hergestellt – vom Stecker für die Automobilindustrie, dem kleinsten Teil mit einem Gewicht von gerade einmal einem Gramm, bis hin zu Spezialteilen für die Medizintechnik. Damals gab es beispielsweise kaum einen Zahnarztstuhl ohne Spritzgussteil von Salamander. Die Industrie ging dazu über, ganze Baugruppen aus Kunststoff zu fertigen, da die Produktion deutlich kostengünstiger war als mit anderen Materialien.

Daneben wurden bei Salamander in Türkheim im Extrusions-



verfahren vor allem Kunststoff-Fensterprofile hergestellt. Hierbei wurden besonders hohe Anforderungen an die Oberflächenbeschaffenheit gestellt. Ein Merkmal, das die Produkte unterschiedlicher Anbieter voneinander unterscheidbar machte. Bis heute sind Fenster- und Türprofile von Salamander deshalb so gefragt, weil deren Oberfläche von außergewöhnlich hoher Qualität ist.

Insbesondere der Markt für Kunststoff-Fensterprofile wuchs in diesem Jahrzehnt kräftig. Ursächlich dafür war die gute Lage in der Baubranche in Folge der Deutschen Wiedervereinigung. Gerade in den neuen Bundesländern war eine deutliche Nachfragesteigerung zu erkennen, und das schon im Jahr

1990. Damals stieg der Umsatz der Kunststoff-Fensterprofile auf knapp 30 Millionen D-Mark, was einen Rekordwert für das Türkheimer Werk darstellte.

Sowohl der Umsatz selbst, als auch der Anteil von Kunststoff-Fensterprofilen am Gesamtumsatz sollte im Verlaufe der nächsten Jahre kontinuierlich ansteigen. Die größten Wachstumsschritte wurden mit der Einstellung eines neuen Geschäftsführers ermöglicht: Klaus Jensen. Er nahm am 1. Juni 1993 seine Arbeit bei den Chemischen Werken Salamander in Türkheim auf und unterstützte den Geschäftsführer Friedrich A. Meyer.

Als Experte für die Entwicklung von Unternehmen war er genau der richtige Mann zum richtigen Zeitpunkt. Einige Jahre zuvor hatte er als Geschäftsführer die Umwandlung eines Münchner Rohrherstellers zu einem Anbieter von Komplettsystemen für die Bauindustrie verantwortet. Zur Angebotspalette der optimierten Unternehmung namens „Thyssen Polymer GmbH“ zählten seitdem auch Fensterprofile. Danach war er als Geschäftsführer für die Firma „Gebrüder Kömmerling Kunststoffwerke GmbH“ tätig gewesen, einem direkten, wenngleich deut-

lich größeren Mitbewerber von Salamander Türkheim.

Jensen brachte eine Menge unternehmerisches Know-how mit, insbesondere bei der Optimierung der Vertriebsprozesse. Aber nicht nur das. Als gelernter Maschinenbauer und Spezialist in der Kunststoffverarbeitung war er schlichtweg vom Fach und kannte sich aus. Beides sollte sich als großer Vorteil erweisen.

Im Jahr 1993 wurde ein weiterer Meilenstein in der Unternehmensgeschichte beschlossen. Bereits

seit zwei Jahren sprach man in der Außendarstellung von „Salamander Industrie-Produkte“. Denn der Name „Chemische Werke“ wurde von allen Beteiligten als nicht mehr zeitgemäß für die Angebotsbreite des Türkheimer Unternehmens empfunden. Was als Markenname bereits formuliert war, sollte sich nun auch in der Unternehmensbezeichnung wieder finden. Für eine Umfirmierung setzte sich auch der neue Geschäftsführer Klaus Jensen ein.

Gemäß Gesellschafterbeschluss

vom 13. Januar 1994 wurde die „Chemische Werke Salamander GmbH“ in „Salamander Industrie-Produkte GmbH“ umbenannt. Der Gesellschaftervertrag selbst blieb davon unberührt. Alleingesellschafter war weiterhin die Salamander AG mit einem Stammkapital von 17 Millionen D-Mark. Die Eintragungen ins Handelsregister erfolgten im April und November desselben Jahres.

Auch der Geschäftszweck des Unternehmens änderte sich nicht. Es blieb bei der Herstellung und



/// PORTRAIT

Klaus Jensen

Der gebürtige Lübecker stellte bereits in jungen Jahren die Weichen für seine späteren beruflichen Erfolge, unter anderem bei Salamander. Nach erfolgreich absolviertem Abitur studierte er ab 1956 Maschinenbau an der RWTH Aachen, Fachrichtung Verfahrenstechnik.

1962 trat er in die Entwicklungsabteilung der „Dynamit-Nobel AG“ in Troisdorf ein. Dort blieb er für 10 Jahre und lernte Verfahrenstechniken für die Rohr-, Profil- und Plattenherstellung aus Kunststoffen kennen. Im Jahr 1972 wechselte er dann zu



einem Kunststoffwerk in München, in dem er den gesamten technischen Bereich verantwortete. Das Familienunternehmen wurde ab dem Jahr 1975 unter dem Namen „Thyssen Polymer GmbH“ fortgeführt, bei der Jensen fortan als Geschäftsführer tätig war. Damals begleitete er die Umwandlung des Unternehmens zu einem Anbieter von Komplettsystemen für die Bauindustrie.

Seine nächste Station bildete die Geschäftsführertätigkeit bei der Firma „Gebrüder Kömmerling Kunststoffwerke GmbH“ in Pirmasens. Wiederum war er für den technischen Bereich zuständig. Im Jahr 1993 schließlich konnte ihn Salaman-

der als Geschäftsführer für das Tochterunternehmen in Türkheim gewinnen. Dort blieb Klaus Jensen bis ins Jahr 2001 und führte einige Veränderungen durch, die sich bis heute auf die Geschäfte der Salamander-Gruppe auswirken. Auch nach seinem Ausscheiden aus der Geschäftsführung blieb Jensen dem Unternehmen verbunden. Noch weitere zwei Jahre begleitete er die wirtschaftliche Entwicklung von „Salamander Industrie-Produkte GmbH“ als Berater.

Danach arbeitete er noch mehrere Jahre als Vorstandsvorsitzender des Qualitätsverbands Kunststoffherzeugnisse in Bonn, ein Posten, den er seit dem Jahr 1987 ausübte. 2008 legte er schließlich auch dieses Amt nieder. Klaus Jensen lebt heute in Grünwald bei München.

beim Vertrieb von Lederfaserwerkstoffen und Kunststoffherzeugnissen (Kunststoffprofile und technische Kunststoffartikel) auf der einen Seite sowie chemischen Produkten (Bloco-Dichtungsbänder, Klebstoffe, Farben und Lacke) auf der anderen. Organe der Gesellschaft waren die Gesellschafterversammlung, der Beirat und die Geschäftsführer. Der Verkauf im Inland erfolgte nach wie vor direkt an Kunden über Außendienstmitarbeiter sowie freie Handelsvertreter, während das Auslandsgeschäft über Eigenhändler und den direkten Verkauf abgewickelt wurde.

Der Bereich Lederfaserstoffe entwickelt sich, wie schon erwähnt, in diesem Jahrzehnt tendenziell rückläufig. Grund dafür war ein hoher und anhaltender internationaler Wettbewerbsdruck, bedingt durch die hohe DM-Währungsparität, die den Export der eigenen Produkte erschwerte und konkurrierende Anbieter, vor allem aus Schwachwährungsländern wie Italien und Brasilien, begünstigte. Diesen Tendenzen wollte man mit einem energischen Schritt begegnen und beschloss eine erhebliche Investition.

Bereits im Jahr 1993 wurde die

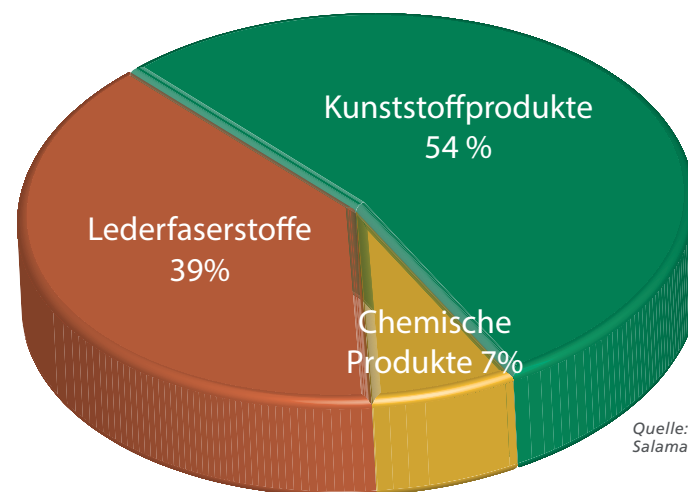
Tochtergesellschaft „Salamander Industrial Products Inc.“ in Verona, New Jersey in den USA gegründet. Damit wollte man den sinkenden Umsatzzahlen auf dem nordamerikanischen Markt mit einer Vertriebsgesellschaft direkt begegnen. Fortan erfolgte der Vertrieb in den Vereinigten Staaten direkt über die neue Tochtergesellschaft. Mit dem zusätzlichen Erwerb des US-amerikanischen Lederfaserherstellers und Marktführers „ROBUS Leather Corporation“ in Madison, Indiana, USA sollte die Position als weltweit größter Anbieter von Lederfaserstoffen (Bonded Leather) gestärkt und weiter ausgebaut werden.

Im Vordergrund der Marktaktivitäten stand die Sicherung des Absatzvolumens und der Marktanteile auf dem Weltmarkt. Tatsächlich

gelang es zunächst, gute Ergebnisse zu erwirtschaften. ROBUS entwickelt sich nach anfänglichen Problemen in der Unternehmensintegration erfreulich. In den Jahren 1995 und 1996 stieg der Umsatz sogar leicht an. Der Anteil von Salamander LEFA am Weltmarkt lag damals bei über 20 Prozent. Der Exportanteil aus Türkheim bei über 80 Prozent.

Doch diese positiven Zahlen ließen sich nicht halten. „Die allgemeine Marktsituation war damals sehr schwierig,“ sagt Jensen dazu rückblickend. „Wir versuchten, die Marktanteile zu halten und mit LEFA die Nummer 1 auf dem internationalen Markt zu bleiben, was uns auch gelang.“ Doch schon damals hatte sich der Umsatzanteil der Bereiche bei Salamander Indus-

Umsatz Sparte Industrie-Produkte (Türkheim) nach Geschäftsbereichen im Jahr 1996



Quelle: Geschäftsbericht der Salamander AG (1996)

trie-Produkte umgekehrt, wie die folgende Abbildung aus dem Jahr 1996 zeigt. Die Lederfaserstoffe hatten ihre jahrzehntelange Führungsposition abgegeben und waren von den Kunststoffprodukten überholt worden.

Wie erwähnt, stand der Markt für die Herstellung von Kunststoff-Fensterprofilen seit Beginn der 1990er-Jahre unter ganz anderen Vorzeichen. Und dann kam der frische Wind dazu, den Klaus Jensen mit ins Unternehmen brachte.

Schon in den ersten Wochen sorgte er für deutliche Effizienzsteigerungen im laufenden Betrieb. „Ich kam mit dem berühmten Blick von außen,“ erinnert er sich heute. „Und natürlich hatte ich einen großen Erfahrungsschatz aus meinen vorangegangenen beruflichen Stationen. Deshalb nahm ich gleich einige Baustellen in Angriff, die mir sofort aufgefallen waren.“ Dazu zählte eine Kapazitätserweiterung der Mischerei, indem der Austausch eines 450-Liter-Mischers durch einen 1.600-Liter-Mischer veranlasst wurde. Mit dieser Maßnahme konnten ein Neubau vermieden und damit sogar Kosten eingespart werden. Außerdem ließ Jensen eine Abfallmühle in der Produktionshalle installieren, sodass

der Produktionsausschuss direkt vor Ort gemahlen werden konnte und nicht mehr aufwendig abtransportiert werden musste.

Eine Neuheit stellte die Einführung von Luftkissentechnik in der ebenfalls neuen Lager- und Versandhalle dar sowie die Entwicklung einer Palette zur optimierten Lagerung und zum Transport von Kunststoffprofilen. Und nicht zuletzt ging Klaus Jensen persönlich in Verhandlungen über den Einkaufspreis für PVC und erzielte eine Preisreduktion, die in der Folge eine erhebliche Betriebsergebnisverbesserung ermöglichte.

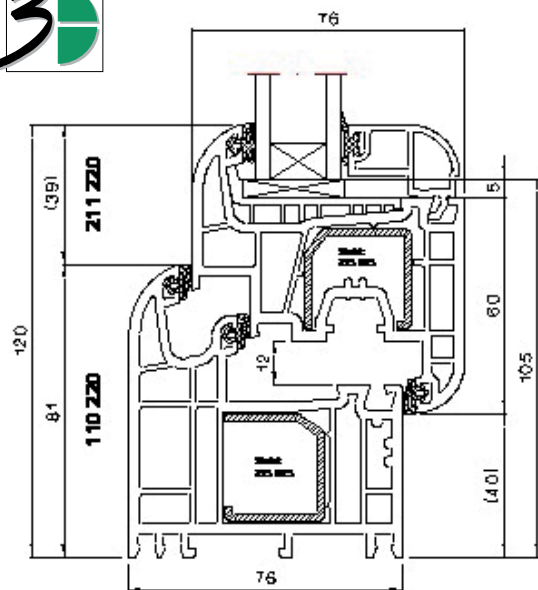
„Fortan erzielten wir im Kunststoffbereich ein zweistelliges Umsatzwachstum pro Jahr,“ erläutert Jensen die damaligen Erfolge. „Natürlich kam uns hier die Entwicklung des Marktes entgegen. Er verzeichnete im Inland jährlich mindestens zehn Prozent, im Ausland stellenweise bis zu 50 Prozent. Dennoch waren die Erfolge zu einem großen Teil hausgemacht. Man darf nicht vergessen, dass wir damals noch ein vergleichsweise kleiner Player am Markt waren.“ Maßgeblich verantwortlich für die Erfolge war die Aktivierung des gesamten Vertriebs durch ein neues Konzept,

das Jensen einführte. So wurde der Außendienst in Deutschland erweitert und die Akquisition neuer, europäischer Märkte vorangetrieben. Insbesondere Frankreich, Polen, Tschechien, Russland, Italien und Spanien versprachen Umsatzpotenziale, die sich Salamander Türkheim erschließen wollte. Die 1990er-Jahre waren damit der Beginn des Exportgeschäftes für Fensterprofile der Marke Salamander.

Zudem wurde die Vertriebsphilosophie auf eine erhöhte Kundenorientierung umgestellt. Die Mitarbeiter wurden daraufhin eingehend geschult, um ihnen eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens zu ermöglichen und die Stärken der eigenen Produkte kennen zu lernen. „Es ging auch darum, den Mitarbeitern im Kunststoffbereich Selbstvertrauen zu vermitteln,“ erinnert sich Jensen. „Die Mitarbeiter im LEFA-Bereich kannten ihre Stärken und ihre Bedeutung. Umgekehrt war das nicht so. Und schon damals schnitten Fensterprofile von Salamander in Qualitätstests überdurchschnittlich gut ab.“ Auch die Marktforschung und Wettbewerbsbeobachtung wurde stark ausgeweitet.

Außerdem wurden neue Pro-

duktreihen eingeführt. Beispielsweise Profilsysteme mit größeren Bautiefen oder mit runden Anschlägen. Teilweise wurden Entwicklungen sogar vom Markt übernommen und finden bis heute Verwendung, beispielsweise Kunststoffprofile mit einer Bautiefe von 76 mm. „Eine Grundlage für unseren Erfolg war sicherlich die Tatsache, dass wir uns niemals auf unseren Lorbeeren ausgeruht haben,“ betont Jensen rückblickend. „Ständig versuchten wir, Prozesse zu optimieren und stellten uns neuen Herausforderungen. Im Fokus stand Wachstum durch die Produktion größerer Mengen und durch Möglichkeiten der Kostenreduzierung.“



Eine Herausforderung für die Entwicklung des Bereichs Kunststofftechnik war die Entwicklung der Rohstoffpreise. Auch aus diesem Grund wurde im Jahr 1996 ein Koextrusionsverfahren für das Recycling von alten PVC-Werkstoffen entwickelt. Damit konnte der Verarbeitungsausschuss genutzt sowie Altfenster zurückgenommen und in einem internen Kreislauf wiederverwertet werden. Dieser Kreislauf konnte vollständig geschlossen werden. Zeitgleich wurden in diesem Jahr Profilsysteme aus Aluminium aus dem Programm genommen. Stattdessen wollte man sich ab diesem Zeitpunkt ausschließlich auf Produkte aus PVC konzentrieren.

1997 setzte sich das Wachstum sogar gegen den allgemeinen Trend fort. Denn in diesem Jahr entwickelte sich die Baubranche nach Jahren des Booms rückläufig. Und auch die PVC-Preise stiegen erneut.

Schließlich verzeichnete auch der Bereich „Chemische Produkte“ im Verlauf der 1990er-Jahre einen leichten Anstieg. Im Jahr 1993 wurde das parallel unterhaltene und an das Türkheimer Werk angeschlossene Labor der Salamander AG für

Klebstoffe, Farben und Lacke in Kornwestheim geschlossen. Damit war Türkheim der alleinige Standort für die Produktion von Dichtungs- und Klebtechnikprodukten innerhalb des Konzerns.

Über die Jahre entwickelte sich insbesondere das Produkt Blocoband, ein lösungsmittelfreies, imprägniertes Dichtungsband aus FCKW-freiem Polyurethanschaumstoff ausgesprochen positiv. Nach wie vor nahm der Bereich der Chemischen Produkte jedoch einen vergleichsweise kleinen Anteil am Gesamtumsatz ein.

Insgesamt entwickelte sich die Salamander Industrie-Produkte GmbH in in diesem Jahrzehnt überwiegend erfreulich. Dank der großen Erfolge im Kunststoffbereich konnten Jahr für Jahr sowohl Umsatz, als auch Gewinn gesteigert werden. Und auch die Exportquote pendelte sich auf einem höheren Level ein. Diese Erfolge konnte der Mutterkonzern, die Salamander AG, mit anderen Geschäftsbereichen schon damals nicht mehr erzielen. Die Tochtergesellschaft in Türkheim bildete hier eine erfreuliche Ausnahme in einem ansonsten in die Krise geratenden Konzern.

Im Jahr 1998 trat die differen-

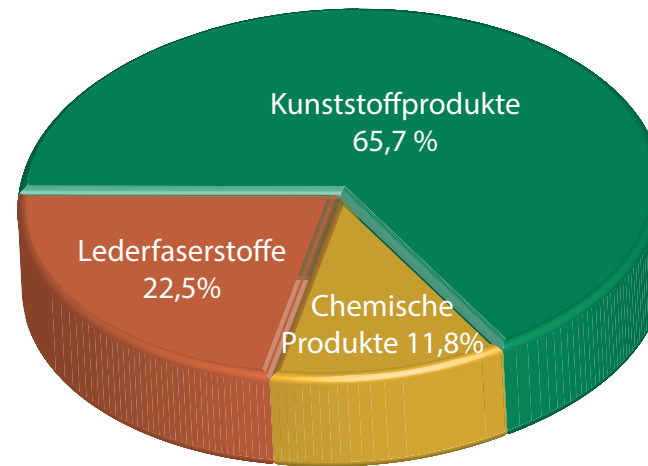
zierte Entwicklung der einzelnen Sparten, die sich in der Tendenz schon in den Jahren zuvor angedeutet hatte, deutlich zu Tage. Umsatzeinbußen im exportintensiven LEFA-Geschäft in Folge der Wirtschaftskrisen in Asien und Südamerika führten zu einem Umsatzrückgang um 14 Prozent. Dagegen konnte der Bereich Kunststofftechnik, insbesondere die Sparte Fensterprofile, Zuwächse erzielen. Insgesamt 8,5 Prozent waren es in diesem Jahr. Bei den Chemischen Produkten war die Wachstumsrate mit 11 Prozent sogar noch höher. Die Investitionen für neue Maschinen und Werkzeuge erreichten in diesem Jahr mit 16,5 Millionen DM einen vorläufigen Höchststand.

1999 war dann ein einschneidendes Jahr. Die Krise in der Bauindustrie und im europäischen Schuhmarkt traf nun auch unser Unternehmen in Türkheim. Gleichzeitig bereiteten die weiterhin steigenden Rohstoffpreise, insbesondere bei PVC, der Salamander Industrie-Produkte Sorgen. Im April 1999 erhöhten sich die Preise zwischenzeitlich um fast 50 Prozent.

Der Umsatz stagnierte insgesamt, wobei sich die einzelnen Bereiche weiterhin unterschiedlich

Umsatz Sparte Industrie-Produkte (Türkheim) nach Geschäftsbereichen im Jahr 1999

Quelle: Lagebericht der Salamander Industrie-Produkte GmbH (1999)



entwickelten. Im Verlaufe der vorangegangenen drei Jahre war es damit zu einer weiteren Verschiebung der Umsatzanteile aus den unterschiedlichen Bereichen gekommen, wie die Abbildung zeigt.

Wie schon seit Mitte der 1980er-Jahre investierte man bei Salamander Türkheim im Verlauf dieses Jahrzehnts kräftig. Im Jahr 1993 begann der Neubau eines Verwal-

tungsgebäudes. Daneben wurden Investitionen in den Umweltschutz vorgenommen. Aber vor allem kam es zu Rationalisierungen und Kapazitätserweiterungen in der Produktion, beispielsweise durch die Anschaffung neuer Werkzeuge und Extruder.

Die Mitarbeiterzahl nahm in diesen Jahren ebenfalls deutlich zu. Erst gegen Ende des Jahrzehnts

Gesamtumsatz und Mitarbeiterzahlen von Salamander Industrie-Produkte in Türkheim in den Jahren 1990-1999

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Umsatz (Mio. DM)	100,6	99,1	101,8	103,6	125,6	138,6	147,2	166,9	171,3	170,8
Mitarbeiter (Anzahl)	497	514	488	451	483	523	539	574	599	589

Quelle: Eigene Abbildung nach Lageberichten der Salamander Industrie-Produkte GmbH (1990-1999)

war auch hier ein Rückgang erkennbar. Denn im zwar wachsenden, jedoch eher maschinell geprägten Kunststoffbereich wurden vergleichsweise weniger Mitarbeiter benötigt als bei der Produktion von LEFA.

Ende der 1990er-Jahre war Salamander Türkheim in einer eher schwierigen Phase. Insbesondere die LEFA-Produktion befand sich in einer seit längerem andauernden Krise. Das Engagement in den USA hatte sich als Fehler herausgestellt. Die Umsätze waren kontinuierlich zurückgegangen. Robus schrieb auch im Jahr 1999 wieder Verluste – zum wiederholten Male. Die Geschäftsführung traf daraufhin die Entscheidung, das Engagement in den USA zu beenden. Der Kunststoffbereich war dagegen enorm gewachsen, wengleich auch hier die Umsätze stagnierten.

Die Ausgangslage war also nicht einfach, um die großartige Entwicklung auch im neuen Jahrzehnt fortzusetzen. Und die 2000er-Jahre sollten weitaus größere Veränderungen mit sich bringen, als die Mannschaft in Türkheim zum damaligen Zeitpunkt ahnte. Veränderungen, die große Folgen hatten für die Salamander Industrie-Produkte GmbH. Und für alle Beteiligten...

Sanierung von Brüggmann – Kontakte sind das halbe Geschäftsleben

Während das Salamander-Werk in Türkheim seinen Marktanteil bei den Kunststoff-Fensterprofilen stetig ausbaute, hatte ein traditionsreiches Familienunternehmen im Norden von Deutschland zu kämpfen.

Schon in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre hatte die Brüggmann GmbH strukturelle Schwierigkeiten. Sie wirkten sich jedoch noch nicht unmittelbar auf die Geschäftsentwicklung aus, da sie ebenfalls vom damaligen Boom in der Bauindustrie überdeckt wurde, der in Folge der deutschen Wiedervereinigung vorherrschte. Doch bereits damals ersuchte Rudolf Brickenstein – ein Mitglied der Brüggmann-Familie – einen alten Weggefährten darum, Mitglied im Beirat der Brüggmann GmbH zu werden, um die Geschicke des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Der Weggefährte war ein gewisser Dr. Heyo Schmiedeknecht. Brickenstein kannte ihn als Rotarier noch aus gemeinsamen Tagen in Dortmund.

Brickenstein wusste um die Fähigkeiten von Schmiedeknecht, der damals Vorstands-Vorsitzender der „Deutschen Babcock AG“ war, einem Industrieunternehmen für

Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik und energietechnischen Anlagenbau. Und er konnte ihn für diese Tätigkeit gewinnen. Fortan nahm Heyo Schmiedeknecht drei- bis viermal pro Jahr an den Beiratssitzungen bei Brüggmann teil und erkannte schnell, dass größere Veränderungen erfolgen mussten, um das angeschlagene Traditionsunternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts, genauer gesagt ab dem Jahr 1997, geriet die Brüggmann GmbH zunehmend in Schieflage. Brickenstein erkannte, dass es eines erfahrenen Mannes bedurfte, der sich mit der Sanierung von Unternehmen auskannte.

Nach seinem Willen sollte sich fortan Heyo Schmiedeknecht um die Sanierung kümmern, da er für seine Organisationsfähigkeit, seinen unternehmerischen Mut und seinen Weitblick bekannt war. Und tatsächlich nahm dieser die Herausforderung bei Brüggmann an, da er zeitgleich aus der Deutschen Babcock GmbH ausschied. Damit wurde ein neuer Abschnitt in Schmiedeknechts Berufsleben eingeläutet, wie sich später herausstellen sollte: Der Beginn seiner unternehmerischen Tätigkeit.

Das Geschäftsvolumen des Kunststoff-Herstellers war seit mehreren Jahren rückläufig. Einzelne Unternehmensbereiche wie die „W. Brüggmann & Sohn“ (WSB) machten große Verluste. Insbesondere im Holzbereich war der Gewinnrückgang enorm. So enorm, dass an anderer Stelle, beispielsweise im Kunststoffbereich nicht mehr investiert werden konnte. Aus diesem Grund wurde ein Maßnahmenpaket für WSB, „Brüggmann Traumgarten“ und „Frisoplast“ entwickelt. Die Umstrukturierungen waren drastisch und hatten Personalanpassungen sowie einen steigenden Finanzierungsbedarf zur Folge. Das Unternehmen Brüggmann stand mit der Bewältigung dieser Unternehmensphase zwar nicht allein da, denn zur weiteren Planung und Umsetzung wurden zwei professionelle Beratungsunternehmen hinzugezogen. Jedoch schien aus Sicht Brickensteins die damalige Geschäftsführung den Aufgaben nicht gewachsen¹, weshalb er Schmiedeknecht darum ersuchte, sich stärker einzubinden.

Im Folgejahr 1998 stimmte Dr. Heyo Schmiedeknecht ein von ihm entworfenes Sanierungskonzept mit den Brüggmann-Gesellschaftern und den beteiligten Ban-

1 Giermanns (2009), S. 345.



/// PORTRAIT

Brüggmann GmbH

Bereits im Jahr 1848 beschloss Wilhelm Brüggmann, Spross einer altingesessenen Dortmunder Familie, gemeinsam mit seinem Sohn Louis einen Holzhandel zu gründen. Mit diesem Geschäft wollten sie den wachsenden Bedarf an „Grubenholz“ decken, der mit dem Bau von Bergwerken im Ruhrgebiet einherging.

Elf Jahre später gründeten sie ein Sägewerk im nahe gelegenen Duisburg. Hierhin ließ sich dank der Rhein-Anbindung der benötigte Rohstoff Holz besser hintransportieren. Um die Rentabilität weiter zu steigern, suchte man nach einem neuen Standort mit Zugang zur Nordsee. Diesen fand man im Jahr 1867. Damals wurde das erste „Brüggmann“-Werk im niedersächsischen Papenburg errichtet.

Das Geschäft wuchs über die nächsten Jahrzehnte kontinuierlich, bis die beiden Standorte in Dortmund und Papenburg im Zweiten Weltkrieg erheblich in Mitleidenschaft gezogen wurden. Nach dem Krieg wurden sie sogleich wieder aufgebaut, um die Holzverarbeitung wieder aufnehmen zu können.

Im Jahr 1958 begann man im Werk Papenburg mit einem neuen Geschäftszweig, der sich zum größten und erfolgreichsten Unternehmensbereich entwickeln sollte: der Produktion und Verarbeitung von Kunststoff. Ab dem Jahr 1966 wurde mit der Aufnahme von Fenster- und Türprofilen dieser Zweig ausgebaut. Bis in die 1990er-



Jahre entwickelte sich die Brüggmann GmbH zu einem der großen Profilhersteller in Deutschland. Erst mit dem Nachfrageeinbruch im Baugewerbe am Ende des Jahrtausends geriet das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, die zur Berufung Dr. Schmiedeknechts und der anschließenden Sanierung führte.

Zu diesem Zeitpunkt bestand das Unternehmen aus folgenden Kernbereichen:

- > W. Brüggmann & Sohn („WBS“): Ein Hobelwerk, auch „Holzbereich“ des Unternehmens genannt.
- > „Frisoplast“: Darunter wurde die Profilextrusion für Fenster und Türen, Sonderprofile und Dichtungen zusammengefasst.
- > „Brüggmann Traumgarten“: In dieser Sparte wurden Outdoor-Profile aus Holz und Kunststoff hergestellt, wie Zaun- und Sichtschutzsysteme, Kinderspielgeräte und mehr.



Dr. Heyo Schmiedeknecht

Der gebürtige Bochumer ist das dritte von insgesamt sechs Kindern des Innenarchitekten Kurt Schmiedeknecht und dessen Frau Helene. Nach seinem Abitur im Jahr 1959, studierte er Betriebswirtschaft in Köln und schloss 1964 als Diplom-Kaufmann ab. Im Jahr 1973 promovierte er an der Universität Münster zum Dr. rer. pol. In seiner Dissertation befasste sich Schmiedeknecht mit der Kostenermittlung in der Kraftwirtschaft.

Direkt nach seinem Studium begann eine lange und erfolgreiche Laufbahn in der freien Wirtschaft, zunächst als Angestellter, später als leitender Angestellter und schließlich als Unternehmer.

Seine erste Station bildeten die Krupp Hüttenwerke in Bochum, wo er 1965 als Doktorand einstieg. Zwei Jahre später, im Jahr 1967, wechselte er nach Hohenlimburg zu den Hoesch-Werken, wo er als Leiter für die Unternehmensplanung eingesetzt wurde. In dem Unternehmen blieb Schmiedeknecht insgesamt fast zehn Jahre und war in mehreren Funktionen tätig. Ab Juli 1971 war er Assistent des kaufmännischen Vorstands, der später Vorstandsvorsitzender der Hoesch AG wurde. Ab 1973 wurde er zusätzlich Sekretär des Finanzkomitees der „Estel NV“.

Im Jahr 1976 trat Schmiedeknecht den



Posten als Sprecher des Vorstandes bei der „Harpener AG“ in Dortmund an. Dort war er bis 1986 tätig, bevor er sich einer neuen Herausforderung zuwandte. Jedoch kehrte er nur vier Jahre später zu Harpener zurück und unterstützte das Unternehmen von 1990 bis 1995 bei der Herauslösung aus dem Konkurs des Hauptaktionärs, zunächst als Aufsichtsratsvorsitzender und später als Aufsichtsratsmitglied. Vorausgegangen war ein skandalöser Ausverkauf des einstmaligen Vorzeigeunternehmens. Schmiedeknecht wirkte an der Übernahme durch die VEW AG maßgeblich mit.

In der Zwischenzeit, von 1987 bis 1990, war der Bochumer Diplomkaufmann für die „Wehrhahn-Gruppe“ tätig. Auch hier präsentierte sich Schmiedeknecht als Mann mit Weitblick, indem er als

Vorstandsvorsitzender die Neuausrichtung des Neusser Familienunternehmens vorantrieb.

Im Anschluss nahm Dr. Heyo Schmiedeknecht im Jahr 1990 eine neue Tätigkeit bei der „Deutschen Babcock AG“ auf. Bei dem Oberhausener Industriekonzern blieb er sieben Jahre, bis ins Jahr 1997, und prägte auch dieses Großunternehmen mit seinem Organisationstalent und seiner Führungsstärke. Schließlich, nachdem interne Differenzen zu seinem Ausscheiden führen, befasste sich Schmiedeknecht mit einer weiteren „Herzensangelegenheit“ (nach seiner Tätigkeit bei der Harpener AG).

Im Jahr 1997 bat ihn ein alter Weggefährte um Mithilfe. Heyo Schmiedeknechts Zeit bei Brüggemann begann. Und nicht lange danach kam der erfahrene Sanierungsexperte mit Salamander Industrie-Produkte in Kontakt. Ab dem Jahr 2000 prägte er maßgeblich auch unsere Unternehmensgeschichte und trug zur Rettung von Salamander Industrie-Produkte bei, als der Mutterkonzern zerschlagen wurde (siehe Folgekapitel).

Bis Ende März 2010 blieb Dr. Heyo Schmiedeknecht Vorsitzender der Geschäftsführung in der heutigen Salamander-Gruppe. Seither begleitet er das Unternehmen als Hauptgesellschafter und Vorsitzender des Aufsichtsrats und Beirats. Doch dazu kommen wir später noch...

ken ab. Die Zustimmung ließ nicht lange auf sich warten, woraufhin er sich offiziell für die Übernahme der Geschäftsführung zur Verfügung stellte.

Kurze Zeit darauf, am 1. Januar 1999, wurde Schmiedeknecht Vorsitzender der Geschäftsführung der Brüggmann GmbH. Gemeinsam mit dem technischen Geschäftsführer für den Bereich Fensterprofile – Herrn Bernhard Döbber – entwickelte er sofort einen Maßnahmenplan auf Basis des Sanierungskonzepts. Er selbst übernahm den kaufmännischen Part und steuerte die finanziellen und personellen Anpassungen, während der technische Leiter die Neuausrichtung des Produkt- und Leistungsportfolios verantwortete.

In der Folge wurde das Traditionsunternehmen reorganisiert. Große Anpassungen erfolgten für die Unternehmenssparte „Brüggmann Frisoplast“. Drei Jahrzehnte lang war die Angebotspalette für Kunststoffprofile zur Herstellung von Türen und Fenstern beständig erweitert worden. Nun, nachdem die Nachfrage zurückgegangen war, bestand das Problem, dass große Lagerbestände vorhanden waren, bei vergleichsweise kleinen Verkaufsserien. Der aus Sicht der

neuen Geschäftsführung logische, nächste Schritt bestand darin, die Profilsysteme zu reduzieren. Zeitgleich wurde gezielt in das Unternehmen investiert und eine Reihe neuer Maschinen angeschafft, die für die weitere Entwicklung unabdingbar waren.

Die ebenfalls notwendigen, umfassenden Personalmaßnahmen erfolgten in enger Absprache mit dem Betriebsrat, der IG Metall und den Gesellschaftern. Um sie möglichst sozialverträglich zu gestalten, wurde eine eigene Beschäftigungsgesellschaft gebildet. Die an der Unternehmenssanierung beteiligten Parteien, also Geschäftsführung, Gesellschafter, Betriebsrats- und Gewerkschaftsvertreter, bildeten darüber hinaus einen Lenkungsausschuss, um die anstehenden Maßnahmen gemeinsam zu beschließen und zu steuern. Somit konnten diese schweren Schritte vergleichsweise schnell und in gegenseitiger Übereinkunft unterommen werden.

Umso schneller konnte sich das Unternehmen der wirtschaftlichen Erholung zuwenden. Und noch im selben Jahr wirkten sich die Maßnahmen bereits auf den Geschäftsverlauf aus. „Frisoplast“ schloss mit einem positiven Ergebnis. Der

/// WISSEN



Was sind Beschäftigungsgesellschaften?

Bei der Sanierung von Unternehmen können Beschäftigungsgesellschaften gegründet werden, welche die im Zuge der Personalanpassungen freigesetzten Mitarbeiter auffangen und sie für neue Tätigkeiten qualifizieren. Die betroffenen Mitarbeiter haben damit für einen bestimmten Zeitraum einen „Quasi-Arbeitsplatz“ inne, der durch betriebliche und staatliche Mittel finanziert wird. Sie sind damit regulär beschäftigt und gelten nicht als arbeitslos.

Geschäftsbereich „Brüggmann Traumgarten“ entwickelte sich ertragreich. Lediglich der Holzbereich blieb weiter in der Verlustzone, wenngleich er sich bereits spürbar erholte.

Die Richtung stimmte, die Wende war eingeleitet. Und doch sollte alles anders kommen als erwartet...



tadamich - stock.adobe.com

/// DIE JAHRE 2000 BIS 2009

Politisch beginnt das neue Jahrtausend mit einer Zäsur. Seit Jahrzehnten schwelen auf der Welt Konflikte, bei denen die westliche und die arabisch-muslimische Welt in Widerstreit geraten. Mit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 durch Anhänger der Terrororganisation al-Quaida wird deutlich, dass eine tiefe Kluft zwischen diesen beiden Welten herrscht. Die Angriffe auf das World Trade Center und das Pentagon in den Vereinigten Staaten ziehen eine Frontenbildung nach sich. Der US-amerikanische Präsident spricht von der „Achse des Bösen“, zu der er Staaten zählt, welche die Machenschaften von al-Quaida dulden. Osama bin Laden, der Drahtzieher hinter den Anschlägen, wird zum erklärten Staatsfeind Nummer Eins.

Kurze Zeit später, im März 2003, beginnt der Zweite Irakkrieg mit einem völkerrechtswidrigen Präventivschlag der USA, Großbritanniens und einer „Koalition der Willigen“.



„Zusammenkommen ist ein Beginn. Zusammenbleiben ist ein Fortschritt. Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

Henry Ford

Mit der Einnahme Bagdads durch US-amerikanische Truppen wenige Wochen später und dem Sturz des irakischen Diktators Saddam Hussein werden die Kampfhandlungen offiziell für beendet erklärt. Es beginnt eine Besatzungszeit, die bis 2011 dauern wird. Mit Unterstützung der UN bemühen sich die Besatzungstruppen um den Wiederaufbau des Landes. Es herrschen bürgerkriegsähnliche Zustände in dieser Zeit. Eine Befriedung wird nicht erreicht.

Zeitgleich heizt sich der seit den 1970er-Jahren andauernde Konfliktherd Afghanistan wieder auf. Das Land gerät nach dem 11. September ins Visier der USA, weil

sich dort ein wesentlicher Teil von al-Quaida organisiert und von der Taliban-Regierung unterstützt werden. Auch hier starten die Vereinigten Staaten eine Intervention, um die Taliban zu stürzen und al-Quaida zu bekämpfen.

In Folge der Konflikte in Afghanistan und im Irak steigen die Spannungen zwischen muslimischer und westlicher Welt enorm. Die Fronten verhärten sich und geben Islamisten einen neuen Nährboden. In der Folge wird es zu weiteren Anschlägen in der westlichen Welt kommen und zur Erstarkung neuer Terrororganisationen, wie dem „Islamischen Staat“.

Während die westliche und die

muslimische Welt auseinander driften, wächst Europa weiter zusammen. Zu Beginn des Jahrtausends ist der Euro schon als Buchgeld eingeführt. Ab 1. Januar 2002 wird er dann auch zur offiziellen Währung in den teilnehmenden Staaten. Dazu zählt auch Deutschland. Der Euro löst bei einem Teil der Bevölkerung ein Starterkit-Fieber, bei einem anderen Skepsis oder gar Zukunftsängste aus. Die neue Währung unterstreicht jedenfalls die friedliche Entwicklung des Kontinents und die immer enger werdende wirtschaftliche Verflechtung des gemeinsamen Wirtschaftsraums.

Die globale Wirtschaft wird in diesem Jahrzehnt noch durch andere Faktoren beeinflusst. So beginnt der kometenhafte Aufstieg Chinas als Wirtschaftsnation. Außerdem führen globale Geldspekulationen zu einer Bankenkrise in den USA, die wiederum eine weltweite Finanzkrise auslöst. Auch Deutschland wird davon getroffen. Am 21. Januar 2008 verliert der DAX über 500 Punkte an einem Tag. Das ist der höchste nominelle Verlust seit Bestehen des Index. Ganze Wirtschaftszweige und Branchen geraten daraufhin in die Bredouille.



Zur Stabilisierung des Bankensystems werden länderübergreifend gefährdete Geldinstitute mit Krediten versorgt. So sollen insbesondere „systemrelevante“ Banken gerettet und die Krise abgemildert werden. Die groß angelegten Retungen führen in der Folge zu einer enormen Staatsverschuldung vieler Länder und haben die „Eurokrise“ zur Folge, die den Beginn der 2010er-Jahre prägen wird.

Das neue Jahrtausend bringt darüber hinaus eine Menge an wichtigen technischen Entwicklungen. Denn die Nutzung digitaler Medien erreicht in den 2000er-Jahren eine völlig neue Dimension. Die Apple-Produkte „iPod“, „iPhone“ und „iPad“ revolutionieren

das Nutzungsverhalten der Verbraucher und bestimmen den Elektronikmarkt. MP3-Player ersetzen CD-Player. Smartphones mit Touchscreen und Digitalkamera lösen bisherige Mobiltelefone ab. Tablet-Computer werden zu einer massentauglichen Alternative zu PCs und Laptops. Daneben verdrängen Flachbildschirme ihre Vorgänger bei Computer- und TV-Technik. Auch das Aufnahme-Format VHS wird abgelöst. Als neuer Standard setzt sich die DVD durch. Und auch das Verkehrs- und Transportwesen verändert sich enorm, durch Einsatz des globalen Navigationssatellitensystems GPS.

Nicht zuletzt beginnt das Internet, im Alltag eine immer wichtigere Rolle zu spielen. Unternehmen erkennen die Bedeutung des weltweiten Netzwerks. Manche tummeln sich sogar in einer virtuellen Parallelwelt namens „Second Life“. Online-Games werden immer beliebter. Und soziale Netzwerke wie Facebook, Myspace oder Twitter erlangen insbesondere bei jungen Leuten große Popularität.

Neben diesen politischen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen tut sich im neuen Jahrtausend noch weitaus mehr in Deutschland. Im Jahr 2000 erlebt

das Land einen Spendenskandal um Altbundeskanzler Helmut Kohl. 2004 wird die Gleichberechtigung in der deutschen Bundeswehr beschlossen. Fortan sind auch Frauen für den Dienst an der Waffe zugelassen. 2005 werden wir alle Papst, als Kardinal Joseph Ratzinger zum neuen Pontifex der katholischen Kirche gewählt wird. Und 2006 erleben wir die Fußball-WM als Sommermärchen im eigenen Land.

In den 2000er-Jahren wird auch eine breite Diskussion über Klimaerwärmung und Klimaveränderung geführt. Immer mehr Tiere und Pflanzen geraten auf die rote Liste der bedrohten Arten. In der Folge erfahren die Erneuerbaren Energien eine immer größere Bedeutung im politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Außerdem setzen sich Hybridfahrzeuge mehr und mehr durch, die auf eine Kombination aus elektrischem Antrieb und Verbrennungsmotor setzen.

Es ist ein bewegtes Jahrzehnt für Deutschland und die Welt. Und es ist auch ein bewegtes Jahrzehnt für unser Unternehmen. Denn aus Salamander Industrie-Produkte und Brüggmann sollte eine neue Einheit werden. Und damit nicht genug. Es folgte die Herauslösung aus dem großen Mutterkonzern,

die Umgestaltung hin zu einem Familienunternehmen und die Entwicklung hin zu einer international tätigen Unternehmensgruppe. Es wurde – einmal mehr – ein sehr spannendes und herausforderndes Jahrzehnt für unsere Firma. Vielleicht das spannendste der gesamten Historie...

Salamander Industrie-Produkte – Eine der letzten Konstanten im Konzern

Bevor wir uns den weiteren Entwicklungen bei Salamander in Türkheim widmen, müssen wir zunächst den Blick auf den Mutterkonzern lenken und wie es um ihn zur Jahrtausendwende bestellt war. Denn die Entwicklungen dort sollten großen Einfluss auf alle Tochtergesellschaften nehmen, einschließlich der Salamander Industrie-Produkte GmbH.

Eine einschneidende Entwicklung war die Übernahme von 84 Prozent der Anteile an der AG durch den Energiekonzern EnBW. 1997 aus der Badenwerk AG und der Energie-Versorgung Schwaben AG hervorgegangen, zählt die Energie Baden-Württemberg AG mit Sitz in Karlsruhe bis heute zu den größten Energieunternehmen Deutschlands. Zur damaligen Zeit

investierte die EnBW in ganz unterschiedliche Firmen, um Wachstum zu erzielen. Doch die Folgen der New-Economy-Spekulationsblase im selben Jahr und die Geschehnisse rund um den 11. September 2001 sollten diesen Unternehmensbeteiligungen nur wenige Jahre später ein Ende setzen.

Dem Engagement von EnBW waren massive Verluste der Salamander AG vorausgegangen. Auf die großen Expansionsphasen in den 1960er-, 1970er- und 1980er-Jahren, als der Umsatz der Salamander AG die Milliardengrenze überstieg, folgten in den 1990ern Verluste in dreistelliger Millionenhöhe. Dazu trug vor allem die Präsenz in Osteuropa und in der Sowjetunion bei.

Nach 1997 hatte es in der Folge gleich mehrfache Wechsel unter den Großaktionären gegeben. Bis 2000 die EnBW kam. Zum damaligen Zeitpunkt umfasste die Schuhfirma 230 Filialen in neun europäischen Ländern. Und sie war als Mischkonzern noch in weiteren Geschäftsfeldern tätig. Dazu zählten neben Industrie-Produkten vor allem Immobilien und diverse Service-Leistungen.

Bei der über 80-prozentigen Mehrheitsbeteiligung der EnBW

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 2000 – 2009

18. Januar 2000: Im Rahmen der CDU-Spendenaffäre tritt Altbundeskanzler Helmut Kohl als Ehrenvorsitzender seiner Partei zurück. Im gleichen Monat nimmt die Staatsanwaltschaft Bonn Ermittlungen gegen ihn wegen des Verdachts auf Untreue auf.

1. Juni 2000: Die Weltausstellung EXPO öffnet in Hannover ihre Tore.

14. Juni 2000: Die rot-grüne Bundesregierung unter Gerhard Schröder ändert die Richtung der Atompolitik und läutet den Atomausstieg ein.

17. Juli 2000: Baschar al-Assad wird als Staatspräsident von Syrien vereidigt.

11. September 2001: Bei den islamistisch motivierten Terroranschlägen auf das World Trade Center und das Pentagon sterben über 3.000 Menschen.

23. Oktober 2001: Mit der Markteinführung des iPods von Apple beginnt der Siegeszug der MP3-Player.

17. Dezember 2001: Kurz vor der Währungsumstellung werden in Deutschland die Euro-Starterkits ausgegeben. Darin sind 10,23 Euro, was umgerechnet 20,00 D-Mark entspricht.

1. Januar 2002: Der Euro wird in den Staaten der Währungsunion in Umlauf gebracht und damit auch in Deutschland zur neuen Währung.

11. Januar 2002: Die USA richten das Gefangenenlager in Guantanamo auf Kuba ein.

14. März 2003: In einer Regierungserklärung verkündet Bundeskanzler Gerhard Schröder das Reformkonzept „Agenda 2010“.

20. März 2003: Trotz Widerstände von Seiten Deutschlands und Frankreichs lösen die USA und Großbritannien mit einer Militärintervention den Zweiten Irakkrieg aus.

5. Juni 2003: Das Börsensegment „Neuer Markt“ wird wieder geschlossen. Sein Nachfolgeindex wird der „TecDAX“.

4. Februar 2004: Der Student Marc Zuckerberg gründet das Unternehmen Facebook.

26. Dezember 2004: Bei Tsunamis, die in Folge eines Erdbebens im Indischen Ozean auftreten, kommen in Indien, Sri Lanka, Thailand, Malaysia und Indonesien etwa 230.000 Menschen ums Leben.

19. April 2005: Mit Joseph Ratzinger wird ein deutscher Kardinal zum Papst gewählt. Er gibt sich den Namen Benedikt XVI.

27. April 2005: Das größte Passagierflugzeug der Welt, die Airbus A-380, führt nach etwa 20-jähriger Entwicklungszeit ihren Jungfernflug durch.

22. November 2005: Angela Merkel wird vom Bundestag zur ersten Bundeskanzlerin in der deutschen Histo-

rie gewählt. Vorangegangen waren die vorgezogenen Bundestagswahlen im September 2005.

9. Oktober 2006: Nordkorea gibt den ersten erfolgreichen Atombombentest des Landes bekannt.

9. Januar 2007: Das iPhone von Apple kommt auf den Markt.

15. September 2008: In der Folge der seit 2007 vorherrschenden, weltweiten Finanzkrise beantragt die US-amerikanische Investmentbank Lehman Brothers Insolvenz.



Barack Obama

4. November 2008: Barack Obama gewinnt als erster Afroamerikaner die Wahlen zur Präsidentschaft der Vereinigten Staaten von Amerika.

3. Februar 2009: Die Europäische Weltraumorganisation ESA gibt die Entdeckung des ersten Planeten außerhalb unseres Sonnensystems bekannt, der in Größe und Dichte erdähnlich ist.

sollte es nicht bleiben, denn im Verlauf der beiden Folgejahre wurden auch die restlichen Anteile an Salamander erworben. Zu diesem Zeitpunkt, im Jahr 2002, arbeiteten bei der Salamander AG über

20.000 Mitarbeiter. Der Umsatz lag bei 1,29 Milliarden Euro. Doch die große Sparte Schuhe schrieb nach wie vor tiefrote Zahlen.

Der Geschäftsbereich Industrie-

produkte hatte sich im Verlauf der 1990er-Jahre entgegen des allgemeinen Trends im Konzern sehr erfreulich entwickelt. Und auch wenn das LEFA-Geschäft rückläufig war und der Boom in der Baubranche zu Ende war, stieg der Nettoumsatz bei der Tochter in Türkheim im Jahr 2000 weiter an, auf nunmehr 179,8 Millionen DM. Auch die Exportquote hielt sich mit 44,3 Prozent auf einem hohen Niveau.

Dem Bereich Lederfaserstoffe gelang es, wichtige Schlüsselmärkte wie die Türkei und Fernost zurück zu gewinnen, während die Fensterprofile im Kunststoffbereich durch Zuwächse in den Exporten die rückläufige Tendenz im inländischen Baugewerbe ausgleichen konnten. Insgesamt verlief die Entwicklung aller drei Geschäftsbereiche – also von Kunststofftechnik, Lederfaserstoffen sowie Dicht- und Klebetechnik – positiv.

Gleichzeitig wurde in diesem Jahr weiter investiert. So entstand für 4,5 Millionen DM ein Neubau, in dem ein Schulungs- und Verkaufszentrum des Bereichs Kunststofftechnik untergebracht wurde. Insgesamt beliefen sich die Investitionen in diesem Jahr auf 16,4 Millionen DM.

Mit Übertragungsvertrag vom

/// RUND UM SALAMANDER



Von der Schiene auf die Straße

An dieser Stelle möchten wir eine kleine Randnotiz aus jener Zeit einschieben. Bis Anfang der 2000er-Jahre gab es eine eigene Bahnverbindung für das Salamander-Werk in Türkheim. Etwa 20 Waggons führten jeden Monat Ladung im Auftrag von Salamander. Entweder wurden mit ihnen Rohstoffe nach Türkheim transportiert, wo diese dann im Werk verarbeitet wurden oder sie brachten Produkte aus Türkheim fort, um sie an neuen Verteil-

stellen ihren Bestimmungsorten zuzuführen.

Doch dann kündigte die Deutsche Bahn überraschend die monatliche Güterzugbelegung auf. Sie sei aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr fortzuführen, lautete die Begründung. Seither erfolgen die Transporte nach Türkheim und von Türkheim weg per LKW, also über die Straße.



Ein Tankwaggon, beladen mit Naturlatex wird auf dem Straßenroller mit MAN-Zugfahrzeug ins Werk gezogen zur Entladung

23. Juni 2000 wurde schließlich auch der Verkauf von ROBUS abgewickelt. Wenige Monate später, am 6. Dezember 2000, wurde das Tochterunternehmen SIP Inc. eingestellt. Das kurze und defizitäre Engagement in den USA war damit beendet.

2000 war ein Jahr, das Hoffnung machte, nachdem jüngste Krisen und geschäftliche Fehlinvestitionen überwunden waren. Was folgte, war ein ereignisreiches Jahr 2001, das die Zukunft des Unternehmens auf immer verändern sollte...

Brüggmann – Wenn aus der Not eine Tugend wird

Das Sanierungskonzept bei Brüggmann griff auch zu Beginn des neuen Jahrtausends. Bei Frisoplast, dem Extrusionsbereich mit den Kunststofffensterprofilen, wurden neue Produktreihen eingeführt. Fortan unterschied man zwischen AD-Profilen (Anschlagdichtung) und MD-Profilen (Mitteldichtung). Die Reihen AD und MD ersetzten die bisherige, breite Produktpalette und sorgten für die angestrebte Verschlankeung des Angebots. Kundenseitig wurden die neuen Produktreihen ausnahmslos positiv aufgenommen. Die geschäftlichen Verluste konnten aufgefangen und

gleichzeitig Neukunden gewonnen werden.

Der Holzbereich machte weiterhin Verluste, wenngleich sie deutlich reduziert werden konnten. Insgesamt war das Jahr 2000 aber defizitär, was mit den Kosten für den Unternehmensumbau und gestiegenen PVC-Preisen für Frisoplast zusammenhing.

Parallel zum Unternehmensumbau begab sich Heyo Schmiedeknecht auf die Suche nach Partnern und neuen Geschäftsideen für Brüggmann. So wurde beispielsweise der Versuch gestartet, alle deutschen Hobelwerke zu einer Aktiengesellschaft zusammenzuführen, um sie international wettbewerbsfähiger zu machen. Diese Verbindung kam jedoch nicht zustande.

Dann tauchten Probleme mit den Geldgebern von Brüggmann auf. Trotz drei Jahren Sanierungsfrist stellte das eingebundene Geldinstitut die Finanzierung für den Geschäftsbereich „W. Brüggmann & Sohn GmbH“ plötzlich ein. Die unmittelbare und unausweichliche Folge war ein Insolvenzantrag, der für die Holzsparte von Brüggmann gestellt werden musste. „Dieser Schritt war damals unnötig und betrüblich,“ betont Heyo Schmie-

deknecht. „Wir hatten ein tragfähiges Sanierungskonzept ausgearbeitet und die ersten Zahlen gaben uns Recht. Bereits nach dieser kurzen Zeit waren die ersten Erfolge erkennbar. Leider entzog uns die Bank damals das Vertrauen, was uns alle überraschte und auch enttäuschte. Schließlich hatten wir zuvor mehr Zeit für die Sanierung eingeräumt bekommen.“

Doch Schmiedeknecht war nie der Mann für Rückzüge und machte aus der Not eine Tugend. Er führte Gespräche, die unausweichlich waren und ging den einzig möglichen Weg. Für „W. Brüggmann & Sohn GmbH“ war vor der Insolvenz mit einem russischen Interessenten verhandelt worden. Die Insolvenz zerstörte diese unternehmerische Lösung. Bei Frisoplast wurde der Bereich „Traumgarten“ und das zum Unternehmen gehörende Dichtungswerk verkauft. Dadurch konnten die Bankschulden insgesamt stark reduziert und die Situation für Frisoplast stabilisiert werden.

Schmiedeknecht bemühte sich zeitgleich, die Sparkasse Dortmund für die nachhaltige Finanzierung des Kunststoffbereichs zu gewinnen. Mit der Sparkasse wurden neue Vereinbarungen getroffen,

sodass die Brüggmann GmbH trotz Insolvenz des Holzbereichs gerettet werden konnte.

Diese Rettung war nicht nur entscheidend für das Unternehmen Brüggmann. Sie war, wie sich später zeigen sollte, auch wesentlich für die weitere Entwicklung von Salamander Industrie-Produkte. Und diese Entwicklung sollte bereits im Folgejahr einsetzen...

Salamander Industrie-Produkte und Brüggmann – Ein Bündnis für die Zukunft

Bei Salamander in Türkheim setzten im Jahr 2001 wesentliche Veränderungen ein, die zu einem Teil

direkt vom Mutterkonzern beziehungsweise vom Mehrheitsanteileigner EnBW veranlasst wurden. Darunter waren auch Entscheidungen, die gegen die Überzeugung der damaligen Geschäftsführung von Salamander Industrie-Produkte getroffen wurden.

Ein erster wesentlicher Einschnitt war die Veräußerung der Sparte Klebstoffe zum 1. November 2001 und der Sparte Finish-Produkte (Farben und Lacke) zum 31. Dezember 2001. Man wollte das Produktprogramm straffen und damit eine Effizienzsteigerung herbeiführen. Vorausgegangen waren Umsatzverluste aufgrund des hohen Verdrängungs- und Substitutionswettbewerbs auf dem Markt. Von den Chemischen Produkten war damit nur noch das „Blocoband“ übrig geblieben.

Deutlich größere Folgen hatte jedoch ein weiteres Geschäft, das mit Vertrag vom 21. November 2001 zum Stichtag 1. Januar 2002 beschlossen wurde und die Zukunft der Salamander Industrie-Produkte GmbH auf immer verändern sollte. Denn das Unternehmen hatte zwischenzeitlich Kontakt zu Heyo Schmiedeknecht aufgenommen, um die Bildung eines Joint Venture zu diskutieren. Angedacht war

die Vereinigung der beiden Kunststoffspezialisten Salamander Industrie-Produkte und Brüggmann.

Jedoch wurde diese Offerte zunächst von Seiten Brüggmanns abgelehnt. Man wollte sich weiterhin auf die Entwicklung von Brüggmann fokussieren und die Insolvenz des Unternehmens abwehren. Dafür stellte Heyo Schmiedeknecht ein Sanierungsteam aus erfahrenen Managern und Beratern zusammen. Darunter war sein jüngerer Bruder Knut Schmiedeknecht, ein ausgewiesener Spezialist für die Sanierung und Reorganisation von Unternehmen. Außerdem zählten dazu die Brüggmann-Manager Bernhard Döbber, Wolfgang Sandhaus, Heinz-Georg Klüver, Peter Schnieders, Radoslaw Cierpial und Herbert Bitter.

Das neue, von Bernhard Döbber entwickelte Produktprogramm setzte sich derweil weiter am Markt durch. Brüggmann gelangte in seiner verschlankten Form schon nach kurzer Zeit wieder in die Gewinnzone. Das mag auch ein Grund dafür gewesen sein, warum Salamander Industrie-Produkte sehr bald wieder Kontakt zu Schmiedeknecht und seinem Sanierungsteam aufnahm. Doch dieses Mal war kein Joint Venture im Gespräch. Dieses

/// WISSEN



Was ist ein Joint Venture?

Bei einem Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen) schließen sich mehrere unabhängige Firmen zusammen und teilen sich die Führungsverantwortung sowie das finanzielle Risiko für eine gemeinsame Unternehmung.

/// WISSEN



Was ist ein Asset Deal?

Unter einem Asset Deal versteht man eine besondere Form des Unternehmenskaufs, bei der die erworbenen Güter wie Grundstücke, Immobilien, etc. einzeln auf den Käufer übertragen werden.

Mal wurden Kaufverhandlungen geführt. Salamander Industrie-Produkte war an Frisoplast, dem aktuell gewinnbringenden Geschäftsbereich von Brüggmann interessiert. Bei EnBW und Salamander erhoffte man sich große Synergieeffekte durch die Übernahme des Traditionsunternehmens. Ziele waren der Ausbau des Marktanteils für Fensterprofile und dadurch ein erhebliches Umsatzwachstum. Am Ende der intensiven Gespräche erfolgte ein Asset Deal. Mit Stichtag zum 1. Januar 2002 übernahm Salamander Industrie-Produkte die Fensterprofil-Sparte von Brüggmann.

Klaus Jensen verließ die Geschäftsführung zum 30. April 2001,

stand dem Unternehmen aber für weitere drei Jahre beratend zur Seite. Seine Nachfolger wurden die von der Salamander AG eingesetzten Manager Hans-Dieter Panzer (ab 1. Januar 2001) und Friedrich Jakob Abriß (ab 1. Januar 2002). Sie sollten das Unternehmen nur kurz führen.

Heyo Schmiedeknecht konnte neben dem Kernbereich „Frisoplast“ (Fensterprofile) auch den Bereich „ttp“ (Spezialprofile) sowie das angegliederte Werk in Polen verkaufen – eine, wie sich später zeigen sollte, wichtige Übernahme für Salamander Industrie-Produkte. Das Grundstück in Papenburg sowie ein Werk in Irland blieben offiziell Eigentum von Brüggmann. Damit konnte der Firmenname weiter fortgeführt werden. Salamander mietete das Gelände in Papenburg an.

Damit war Brüggmann also unter dem Dach von Salamander Industrie-Produkte. Ein Zusammenschluss, der sich als Glücksfall herausstellen sollte. Wenngleich nicht alle Beteiligten diesen Weg für den richtigen hielten. Zwar stieg im Jahr 2002 der Gesamtumsatz durch den Brüggmann-Zukauf um 44 Prozent. Jedoch schmälerten ei-

nige besondere Faktoren gleichzeitig das Betriebsergebnis. Als Folge dieser Verlustsituation wurde auch die Produktparte „Dichttechnik“ veräußert. Und damit endete das Engagement von Salamander in der Dicht- und Klebetechnik endgültig. Der Geschäftsbereich „Chemische Produkte“, nach dem das Türkheimer Werk immerhin einst benannt worden war, gehörte der Vergangenheit an.

Ab dem Jahr 2002 konzentrierte sich das nun vergrößerte Unternehmen Salamander Industrie-Produkte auf die Geschäftsbereiche Kunststoff-Fensterprofile, Lederfaserstoffe und Technische Teile aus Kunststoff.

Der Kaufpreis für Brüggmann war niedrig gewesen. Schmiedeknecht hatte bei den Kaufverhandlungen einen „Besserungsschein“ durchgesetzt, um das Geschäft realisieren zu können. Dabei handelte es sich um eine vertragliche Klausel, die eine Nachzahlung für Brüggmann auf den Kaufpreis vorsah, sofern sich die gemeinsame Geschäftsentwicklung wie im gemeinsam erarbeiteten Businessplan vorgesehen entwickelte. Doch diese positive Entwicklung fand nicht statt. Die Geschäfte liefen aus unterschiedlichen Grün-

/// RUND UM SALAMANDER



Zwei Marken, Zwei Produktlinien

Nicht nur zu Beginn des gemeinsamen Weges, sondern bis heute unterscheidet man im Geschäftsbereich Fensterprofile bei der Salamander-Gruppe Produktlinien der Marke „Brüggmann“ und „Salamander“. Eine einfache Übersicht zur Markenwelt findet sich im Kapitel „Geschäftsbereiche und Produkte“.

Der Erfolg und die Behaltung dieser beiden Markennamen lassen sich einfach erklären. Sowohl Salamander Industrie-Produkte, als auch Brüggmann arbei-

ten seit jeher mit Kunden zusammen, die teilweise seit Jahrzehnten auf die Produktlösungen der beiden früher getrennten Unternehmen vertrauen. Und bis heute hat sich daran wenig geändert. Die Produktlinien haben einen ganz bestimmten Kundenkreis. Entsprechend viel Wert wird – neben allen technischen Neuentwicklungen und Änderungen, die über die Jahre stattfinden – auf die Beibehaltung der wesentlichen Grundeigenschaften der Markenprofile gelegt.



Brüggmann bluEvolution 73



Salamander Streamline AD

den schleppend an. Zudem gelang die Zusammenführung der beiden namhaften Produktlinien „Brüggmann“ und „Salamander“ bei den Fensterprofilen nicht, da sie nicht professionell genug durchgeführt wurde.

Die Belegschaft bekam diese Schwierigkeiten deutlich zu spüren. Insbesondere am neuen Standort Papenburg verschärfte sich die Lage deutlich. Die Mitarbeiter dort verzichteten auf Teile des Weihnachts- und Urlaubsgeldes. Die Arbeitszeit wurde im Rahmen eines Standortsicherungskonzeptes vorübergehend erhöht.

Und was tat sich in dieser Zeit bei Salamander Bonded Leather? Der älteste Bereich der Salamander Industrie-Produkte GmbH erholte sich immer noch von den Verlusten, die in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre eingetreten waren. Doch auch in diesem Bereich blickte man voraus, suchte neue Marktpotenziale und tat alles daran, die Marktstellung von LEFA zu behaupten. Ein großer Erfolg war sicherlich, dass im Bereich SBL ein neues Verfahren entwickelt wurde, um dem Produktwunsch eines Großkunden nachkommen zu können. Und dabei gelang es, einen Lederfaserstoff herzustellen, der

lediglich 0,25 Millimeter dick war. Ein absolutes Novum für das Türkheimer Werk.

Schließlich gab es auch neue Entwicklungen im Spritzgussbereich. Man versuchte, in der Automobilbranche Fuß zu fassen. Die Automotive-Produkte hatten auch den größten Umsatzanteil und verdrängten die jahrelange Schwerpunktsparte Tastaturgehäuse-Fertigung auf den zweiten Platz. Die Entwicklung insgesamt verlief positiv. Entgegen dem Markttrend konnte ein stabiles Umsatzwachstum gehalten werden. Und dennoch sollte es das letzte Jahr sein, in dem Salamander Industrie-Produkte Spritzgussteile fertigte.

Es war eine schwierige Zeit für Salamander Industrie-Produkte. Durch Entscheidungen, die vom Vorstand der Salamander AG oder der Führung des Mehrheitsanteilsigners EnBW AG getroffen wurden, wurden wichtige Weichenstellungen versäumt. Mehrere aktuelle Führungskräfte der Salamander AG erinnern sich noch gut an diese Zeit.

Johann Götzfried, Geschäftsführer der SBL, sagt im Rückblick auf die damalige Situation seines Bereichs dazu: „Bis 2004 war es unglaublich schwierig, als Be-



Rido - stock.adobe.com

reichsleiter in diesem riesigen Konzern einen eigenen Weg zu verfolgen. Und dabei wäre es wichtig gewesen, nach den rückläufigen Entwicklungen der LEFA-Umsätze Ende der 1990er-Jahre.“ Und auch Heinz-Georg Klüver, bis Ende 2016 Global Head of Human Resources, empfand die Phase ähnlich: „Es war eine Zeit der Stagnation. Für uns, die wir von Brüggmann kamen, war es zwar zunächst eine beeindruckende Sache, Teil dieses großen Konzerns zu sein. Doch schnell merkten wir, dass die schnellen und kurzen Entscheidungswege, die wir als Mittelständler gewohnt waren, hier fehlten.“

Heyo Schmiedeknecht sah ebenfalls aus der Ferne, dass wegweisende, strategische Entscheidungen von der Geschäftsführung der Salamander Industrie-Produkte GmbH versäumt wurden, ins-

besondere im Profillbereich und bei den Lederfaserstoffen. Jedoch war er damals nicht in der Position, um direkt eingreifen zu können.

Ein nächster großer Einschnitt ereignete sich im Jahr 2003. Und wieder gingen dem Entwicklungen voraus, auf die Salamander Industrie-Produkte keinen direkten Einfluss nehmen konnte.

Der ohnehin seit längerem schwächelnde Schuhmarkt brach in diesem Jahr drastisch ein. Insbesondere die Exportmärkte in Südamerika und Asien entwickelten sich unvorhergesehen stark rückläufig. Und diese neuerlichen Marktveränderungen stürzten die Salamander AG in Kornwestheim endgültig in eine tiefe Krise. Der erhebliche operative Verlust führte zu breit angelegten Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen, was auch eine deutliche

Verringerung der Mitarbeiterzahlen durch das Aussprechen betriebsbedingter Kündigungen dort zur Folge hatte.

Auch in Türkheim kam die Konzern-Krise an. Denn obwohl die Umsätze bei Salamander Industrie-Produkte gestiegen waren, rutsch-

te das Gesamtergebnis aller Bereiche vor Steuern und Zinsen tief in die roten Zahlen.

Um den Kostendruck zu reduzieren, wurde der Bereich „Technische Teile“ (Spritzguss) zum Stichtag 31. Dezember 2003 veräußert. Damit endete ein weiteres Enga-

gement von Salamander Industrie-Produkte, das über mehrere Jahrzehnte Bestand hatte: die Fertigung von Spritzgussteilen. Außerdem spiegelten sich die Turbulenzen in den ungewöhnlich schnell aufeinander folgenden Geschäftsführungswechseln nieder. Auf die Her-

/// PRESSEECHO

Mindelheimer Zeitung am 2. April 2004

Salamander: Verkauf steht kurz bevor

Noch keine Details bekannt – Keine Entlassungen befürchtet

Von unserem Redaktionsmitglied Margret Sturm

Türkheim
Die Spatzen pfeifen es in Türkheim bereits von den Dächern, dass Salamander verkauft worden sei. Doch sind die Spatzen wohl ein wenig voreilig, denn Geschäftsführer Thomas Eichler kann nur bestätigen, dass der Verkauf der Salamander Industrie Produkte (SIP) „ganz kurz bevorsteht“. Freilich sei notariell noch nichts festgeschrieben, deshalb wolle er auch noch keine weiteren Details nennen.

Die Verkaufsverhandlungen seien „im Prinzip abgeschlossen“, sagt Eichler. Es habe insgesamt sieben Interessenten gegeben, davon vier aus dem Bereich „Finanzgesellschaften“, die Unternehmen wie SIP für gewöhnlich ankauften, restrukturierten und dann wieder weiterverkauften.

Die drei anderen Bewerber stammten aus dem Bereich „Fensterprofile“, also dem, was auch in Türkheim hergestellt wird. „In diesem Bereich bleibt SIP auch“ – zumindest so viel lässt sich Geschäftsführer Eichler noch entlocken. Details sollen allerdings erst am kommenden Montag bekannt gegeben werden, das habe der Vorstandsvorsitzende der Salamander

AG in Kornwestheim, Dr. Amir Ghoreish, so festgelegt.

Wie bereits mehrfach berichtet, ist der Grund für den Verkauf von SIP beim Energiekonzern EnBW zu suchen, dem SIP größtenteils gehört. EnBW habe im vergangenen Jahr eine Milliarde Euro Verlust gemacht, erklärt Thomas Eichler, und wolle sich nun von allen Beteiligungen, die nicht zum Kerngeschäft „Stromgewinnung“ gehören, trennen.

143 Mio. Euro Jahresumsatz

Im Rahmen dieser „Gesamt-Restrukturierung“ suche man eben auch für SIP, das in 2003 einen Jahresumsatz von 143 Millionen Euro machte, einen neuen Besitzer.

Bei dem Verkauf handle es sich um einen so genannten Share Deal, wie Eichler weiter sagt. Das bedeute, dass sämtliche Anteile am Unternehmen abgegeben werden. Der neue Gesellschafter übernehme also das gesamte Unternehmen „mit allen Verpflichtungen und Forderungen“.

Eichler geht davon aus, dass sich bei SIP in Türkheim personell zunächst nichts verändern wird. Das glaubt auch Betriebsratsvorsitzender Herbert Pospischil, der im Zusammenhang mit dem Verkauf nicht an Entlassungen glaubt. Schließlich seien seit letztem Herbst schon

Kurz vor dem Verkauf steht die Firma Salamander Industrie Produkte (SIP). Unser Bild zeigt den repräsentativen Eingang der Firma in Türkheim.

Bild: Federico Scholz



knapp 60 Mitarbeiter entlassen worden, erinnert Pospischil an die schmerzhaften Einschnitte, die die Belegschaft in den letzten Monaten erlebt hat.

Zum Verkauf selbst will sich Pospischil nicht äußern. Nach seinen Informationen ist

er ohnehin noch nicht ganz über die Bühne, denn der Bewerber, der nicht zum Zuge gekommen sei, habe das Recht, noch bis zum 15. April ein besseres Gebot nachzureichen und damit das Blatt doch noch zu seinen Gunsten wenden.

ren Panzer und Abriß folgte zum 13. Oktober 2003 Dr. Manfred Heublein, der zum alleinigen Geschäftsführer bestellt wurde. Er leitete Salamander Industrie-Produkte allerdings nur vorübergehend und schied bereits am 28. Januar 2004 wieder aus. Seine Nachfolger wurden Thomas Eichler und Peter Schnieders.

Hinter den Kulissen gab es auch beim Mehrheitsanteils-eigner, der EnBW AG, Veränderungen, die große Folgen nach sich zogen. Mit Prof. Dr. Utz Claasen übernahm ein neuer Vorstandsvorsitzender die Geschäftsrichtung. Er gab das Ziel aus, sich wieder ausschließlich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und sonstige Investitionen und Engagements zu beenden. Dies zog die Notwendigkeit nach sich, sich von einigen Unternehmen und Geschäftszweigen zu trennen. Dazu zählte auch der Salamander-Konzern. Im Laufe des Jahres 2003 fiel die Entscheidung, die Salamander AG zu zerschlagen und die einzelnen Unternehmenssparten getrennt voneinander zu veräußern. Und so begab man sich auch auf die Suche nach einem Käufer für Salamander Industrie-Produkte...

/// RUND UM SALAMANDER



Salamander AG – Der Untergang eines Konzerns

Der Ursprung des Unternehmens reicht bis ins Jahr 1885 zurück, als es Jakob Sigle im baden-württembergischen Kornwestheim gründete. Ursprünglich firmierte es unter dem Namen des Gründers. Der Begriff „Salamander“ bezeichnete ein Schuhmodell und wurde im Jahr 1899 als Marke geschützt. Schließlich kam es 1905 zur Gründung der „Salamander-Schuhverkaufsgesellschaft mbH“. Ab diesem Zeitpunkt schrieb der Name Salamander deutsche Industriegeschichte.

Eine Aktiengesellschaft wurde die Firma Salamander bereits im Jahr 1916. Und schon in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts stieg der Schuhhersteller zu einer wirtschaftlichen Größe auf. Doch vor allem nach dem Krieg begann der rasante Aufstieg des Konzerns, der in den 60er-, 70er- und 80er-Jahren weltweit expandierte und beim Umsatz die Milliardengrenze überschritt. Aus der reinen Schuhhandelskette wurde nach und nach ein Mischkonzern, der auch weitere Geschäftsfelder bediente.

Doch in den 90er-Jahren ließ der immense Erfolg nach. Der Konzern machte Verluste in dreistelliger Millionenhöhe. Ursächlich dafür war vor allem der Einbruch des osteuropäischen und sowjetischen Marktes nach dem Fall des Eisernen Vorhangs.

Nach Übernahme der Aktien durch die EnBW AG lief das ursprüngliche Geschäftsmodell zunächst weiter. Im Jahr 2002 erwirtschaftete die Salamander AG mit einer Belegschaft von rund 20.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,29 Milliarden Euro.

Doch mit der schweren Absatzkrise im Jahr 2003 änderte der Energieriese seine Investitionsstrategie und begann mit dem Ausverkauf des Traditionsunternehmens.

Lediglich der Geschäftsbereich „Immobilien“ verblieb beim ehemaligen Eigner und firmierte unter dem Namen „EnBW Beteiligungen AG“. Die Sparte Industrie-Produkte wurde verkauft (siehe nachfolgende Ausführungen).

Am 8. September 2004 meldete Salamander, mittlerweile auf den Schuhhandel reduziert und an die „Garant Schuh + Mode AG“ verkauft, Insolvenz an – nur einen Tag nachdem die Muttergesellschaft denselben Schritt gegangen war. Im Jahr 2005 wurde die Schuhsparte von Salamander von der chinesischen Holding „EganaGoldpfeil“ übernommen.

Doch es wurde nicht ruhiger für den Schuhhersteller. Bereits im Jahr 2008 steckte Salamander im nächsten Insolvenzverfahren, der europäische Unternehmensteil der Mutterholding war in die roten Zahlen gerutscht. Und wieder wechselte Salamander den Besitzer.

Heute bilden die deutschen Salamander-Filialen eine eigene Schuhhaus-Kette, die unter dem Namen „Salamander Deutschland GmbH & Co. KG“ firmiert. Sie sind Teil der „Schuhhaus Klauser GmbH & Co. KG“ aus Wuppertal, die seit 1. Januar 2016 zur „Ara AG“ aus Langenfeld gehört. Die Aktiengesellschaft ist damit 100-prozentige Eignerin der Salamander-Schuhhauskette.

Salamander Industrie-Produkte wird selbstständig

Es waren sicherlich die unruhigsten Zeiten in unserer jüngeren Unternehmensgeschichte. Und doch gelang es der Salamander Industrie-Produkte einmal mehr, aus der Krise eine Chance zu machen und sich neu zu definieren. Es war dies ein Verdienst der gesamten Belegschaft. Jedoch brachte insbesondere das Zutun eines Mannes das Unternehmen auf den richtigen Weg. Denn Dr. Heyo Schmiedeknecht trat zum richtigen Zeitpunkt in Aktion und führte Salamander Industrie-Produkte in eine gänzlich neue Phase ihrer langen Geschichte.

Den Auslöser bildeten Ängste. Führungskräfte und Mitarbeiter, insbesondere am Standort Papenburg, sorgten sich um die eigene Zukunft. Die Verkaufsprozesse sollten möglichst schnell abgewickelt werden. Man fürchtete, dass Kaufinteressenten lediglich an der Sicherung von Marktanteilen interessiert wären. Die Manager von Salamander Industrie-Produkte (und zwar die früheren „Brügmänner“) Heinz-Georg Klüver, Wolfgang Sandhaus, Peter Schnieders und Radoslaw Cierpial wollten eine Zerschlagung des eigenen Unter-

nehmens jedoch verhindern. Die Geschäftslage musste wieder stabilisiert werden. Deshalb ersuchten sie Heyo Schmiedeknecht um Unterstützung und machten ihm einen gemeinsamen Kauf des Unternehmens schmackhaft. Er kannte es schließlich sehr gut und wusste um dessen Zukunftspotenziale.

Und tatsächlich gelang es, Heyo Schmiedeknecht dazu zu bewegen, das Schicksal des Unternehmens in seine Hände zu nehmen. Er wandte sich an Dr. Volker Grub, den Vorstandsvorsitzenden der Salamander AG, und unterbreitete ihm ein erstes Kaufangebot. Dieses bezog sich zunächst noch nicht auf

/// PORTRAIT



Die „Investorengruppe Dortmund“

Nach der gelungenen Sanierung von „Brüggmann“ schloss sich Dr. Heyo Schmiedeknecht als Gesellschafter der conAmax Management GmbH an, um auch andere Unternehmen in vergleichbar schwierigen Situationen bei ihrer Sanierung zu unterstützen.

Die Zielsetzung von conAmax bestand darin, angeschlagene Unternehmen zu restrukturieren, dabei auch Gewinne zu erzielen, jedoch mit langfristiger Perspektive und entgegen einer kurzfristigen Gewinnmaximierung zu agieren. Damit unterschied sich das Consulting- und Investmentunternehmen grundsätzlich von dem „Heuschre-

ckendenken“ vergleichbarer Investoren. Und dieses Denken wiederum deckte sich mit dem Heyo Schmiedeknechts, der die Rettung von Salamander Industrie-Produkte ins Zentrum seines Schaffens stellte.

Das Unterstützungsmodell der conAmax sah vor, eine Erwerbsgesellschaft zu gründen, die das jeweilige Investitionsobjekt käuflich erwirbt und dann leitet. Ebenso wurde auch beim Kauf der Salamander Industrie-Produkte verfahren. Die neu gegründete Gesellschaft hieß „Investorengruppe Dortmund Verwaltungs GmbH“.

Zu ihr gehörten nicht nur Schmiedeknecht und die übrigen Gesellschafter, sondern auch eine Reihe privater Investoren.

alle Geschäftsbereiche der Salamander Industrie-Produkte GmbH, da die Salamander AG sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht komplett veräußern wollte.

Das änderte sich jedoch kurze Zeit später, als der EnBW-Vorstandsvorsitzende Claasen den Verkaufsprozess forcierte. Schmiedeknecht wurde an Dr. Bernhard Böhm für den Komplettkauf verwiesen. „Dr. Böhm war ein fairer Verhandlungspartner, der mich zu jeder Zeit transparent informierte,“ berichtet Heyo Schmiedeknecht über die damaligen Verkaufsgespräche. „Dank seiner Unterstützung war eine sorgfältige Risikoprüfung möglich und ich konnte mir ein Bild von den Potenzialen des Unternehmens Salamander Industrie-Produkte machen.“

Schmiedeknecht kannte das Unternehmen und einen großen Teil von Management und Belegschaft bereits. Er wusste die langfristigen Möglichkeiten entsprechend gut einzuschätzen. Außerdem sollte sich der „Besserungsschein“, den er beim Verkauf von Brüggemann ausgehandelt hatte als vorteilig erweisen. Denn es wirkte sich preislich positiv aus, dass die Salamander Industrie-Produkte GmbH nicht in die Gewinnzone geführt wer-

den konnte. Schmiedeknecht hatte grundsätzlich Interesse an einem Kauf. Nun war die Frage zu klären, wie dieser realisiert werden konnte. Die Lösung bildete die „Investorengruppe Dortmund“, die sich aus Gesellschaftern des Consulting- und Investmentunternehmens „conAmax Management GmbH“ und einigen privaten Investoren zusammensetzte. Schmiedeknecht selbst war führender Mann dieser Gruppe.

Zum 1. Mai 2004 erwarb die „Investorengruppe Dortmund Verwaltungs GmbH“ das Unternehmen Salamander Industrie-Produkte GmbH und verschmolz zeitgleich mit der Muttergesellschaft. Der Kauf konnte realisiert werden, da die Investorengruppe ein Angebot für alle Geschäftsbereiche machte. Andere Bieter hatten sich dagegen lediglich für einzelne Sparten oder Vermögensanteile interessiert und hatten bei einem Gesamterwerb sogar noch Zuzahlungen von Seiten der Salamander AG gefordert. Außerdem konnte die Investorengruppe um Heyo Schmiedeknecht wohl glaubhaft machen, dass sie sich für die Weiterführung des Unternehmens einsetzte. Dies versprach die Vermeidung weiterer Negativschlagzeilen für den Ver-

käufer, also die EnBW. So erhielt die Investorengruppe um Heyo Schmiedeknecht schließlich den Zuschlag.

Nach dem Kauf der Salamander Industrie-Produkte GmbH wurde im Zusammenhang mit dem Türkheimer Werk erstmals von einem Konzern gesprochen. Der 1. Mai 2004 stellte demnach die Geburtsstunde der heutigen Salamander-Gruppe dar. Man unterschied zwischen Produktionsgesellschaften, Vertriebsgesellschaften und Verwaltungsgesellschaften. Als neue Produktionsgesellschaft neben dem Mutterunternehmen Salamander Industrie-Produkte GmbH in Türkheim und der ttp GmbH in Papenburg wurde die „Salamander Bonded Leather GmbH“ (SBL) gegründet. Bis dato nur ein Geschäftsbereich, wurde der älteste Teil unseres Unternehmens damit zu einer eigenständigen Tochtergesellschaft.

Für den Start der neuen Salamander-Gruppe wurden den Gesellschaftern des Unternehmens auch neue Kredite zugesagt. Allerdings nur unter einer Voraussetzung: Heyo Schmiedeknecht musste ins Management einsteigen. Aus Al-

Heuer „vernünftige schwarze Zahlen“

Firma Salamander Industrie-Produkte ist verkauft

Von unserem Redaktionsmitglied
Margret Sturm

Türkheim
„Wir werden in diesem Jahr vernünftige schwarze Zahlen schreiben.“ Dr. Heyo Schmiedeknecht (65), seit kurzem neuer Chef der Salamander Industrie Produkte (SIP) in Türkheim, blickt optimistisch in die Zukunft. Unter seiner Führung hat die „Investorengruppe Dortmund Verwaltungs GmbH“ rückwirkend zum 1. Mai dieses Jahres die Firma SIP vom Stromkonzern Energie Baden Württemberg (EnBW) gekauft. Doch nicht nur die Investorengruppe, sondern auch das Management von SIP selbst hat sich an diesem Kauf beteiligt.

„Diese Leute hätten sonst ihren Job verloren; sie waren also sehr glücklich, dass wir die Finanzierung auf die Beine gestellt haben.“ Beinahe familiär klingt es, wenn Dr. Heyo Schmiedeknecht weiter erzählt: „Mein Bruder hat ebenfalls Geld in dieses Geschäft gesteckt, auch Freunde von mir machen mit.“

„Gemischte Truppe“

Nicht zu vergessen Schmiedeknecht selbst: Der Diplom-Kaufmann aus Herdecke (bei Dortmund), der nun zum Leidwesen seiner Ehefrau für drei Tage in der Woche nach Türkheim pendelt, hatte mit 15 Prozent den größten Anteil am Kauf. Mit dabei sind auch die bisherigen SIP-Geschäftsführer Thomas Eichler (Türkheim) und Peter Schmieders (Papenburg). Und nun verspricht Schmiedeknecht dieser, wie er sie nennt „gemischten Truppe aus Partnern und Miteigentümern aus Türkheim, Papenburg und Włocawek in Polen“, den drei Produktionsstandorten von SIP: „Wir werden alle gut verdienen.“

Woher nimmt Schmiedeknecht seinen Optimismus? Vielleicht aus seiner Zeit als Geschäftsführer der angeschlagenen Holding Brüggemann GmbH (Dortmund) von 1999 bis 2002, zu der auch der Fensterprofil-Hersteller „Brüggemann Fenster-Systeme“ gehörte und deren geplante Restrukturierung „gut gelungen“ sei, wie er im Rückblick sagt. Anfang 2002

wurde das Fensterprofil-Geschäft von Brüggemann ausgerechnet vom Fensterprofil-Hersteller SIP übernommen, um die eigene Profilsparte zu stärken.

Integration nicht gelungen

Doch die „Integration“ von Brüggemann in die SIP sei nicht gelungen, es habe weitere Umsatzverluste bei SIP gegeben, auch im letzten Jahr, bestätigt Schmiedeknecht. Eigentlich sollte auch SIP „restrukturiert“ und saniert werden, doch dann hat sich die EnBW im Spätherbst 2003 zum Verkauf von SIP entschlossen.

Die Salamander AG habe zuvor noch die Verluste von SIP übernommen, sagt Schmiedeknecht: „So hatten wir die Chance, ein kapitalisiertes Unternehmen zu bekommen, das man wieder gut aufstellen kann.“

Laut Schmiedeknecht gab es mindestens sieben ernsthafte Kauf-Interessenten für SIP. Im Dezember 2003 sei das Bietungsverfahren angelaufen und seine Investorengruppe habe noch bis Ende März mit einem anderen Unternehmen im harten Wettbewerb gestanden, bevor dann am 2. April der Kaufvertrag unterzeichnet worden sei.

„Die andere Firma hätte sicher nur die Kunden und Produkte von SIP übernommen und den Standort dann dicht gemacht“, glaubt Schmiedeknecht und versichert gleichzeitig, er hege keine derartigen Pläne. Vielmehr ist er davon überzeugt, dass „gute Chancen bestehen, diesen Standort hier zu stabilisieren und zu optimieren.“

Dazu verweist Schmiedeknecht auf sein „erstklassiges Strategiekonzept“, mit dem er die drei SIP-Standorte Türkheim, Papenburg und Włocawek weiter entwickeln will.

Ein Teil dieser Strategie ist offenbar, gerade die kleineren und deshalb arbeitsintensiveren Teile wegen der günstigen Arbeitskosten in Polen herstellen zu lassen.

Der Schwerpunkt in Türkheim soll dagegen auf die weniger arbeitsintensive Produktion gelegt werden. Das werde jedoch nicht zu Ent-



Dr. Heyo Schmiedeknecht aus Herdecke (bei Dortmund) ist neuer Chef der Salamander Industrie-Produkte (SIP). Bild: Margret Sturm

lassungen führen, beteuert Schmiedeknecht. Die seien bereits während der Restrukturierung im vergangenen Jahr vorgenommen worden, als 70 Leute gehen mussten.

„Noch flexibler reagieren“

Allerdings will das Unternehmen mittels der üblichen Fluktuation jährlich drei bis fünf Prozent Personal einsparen.

Daneben hofft Schmiedeknecht auf mehr Flexibilität bei der Belegschaft, um besser auf die Umsatzenschwankungen seiner Branche reagieren zu können. So betrage der Umsatz im Frühjahr nur sechs Millionen pro Monat, in den Sommermonaten dagegen 13 bis 15 Millionen Euro. „Darauf müssten wir noch viel flexibler reagieren.“

Seit längerer Zeit ist SIP nach Aussagen von Schmiedeknecht „voll ausgelastet“.

Vor allem Renovierungen und Neubauten im Osten Europas sorgten im Fensterprofil-Geschäft für einen enormen Bedarf. Die Zuwachsrate im Exportgeschäft betrage über 20 Prozent im Jahr.

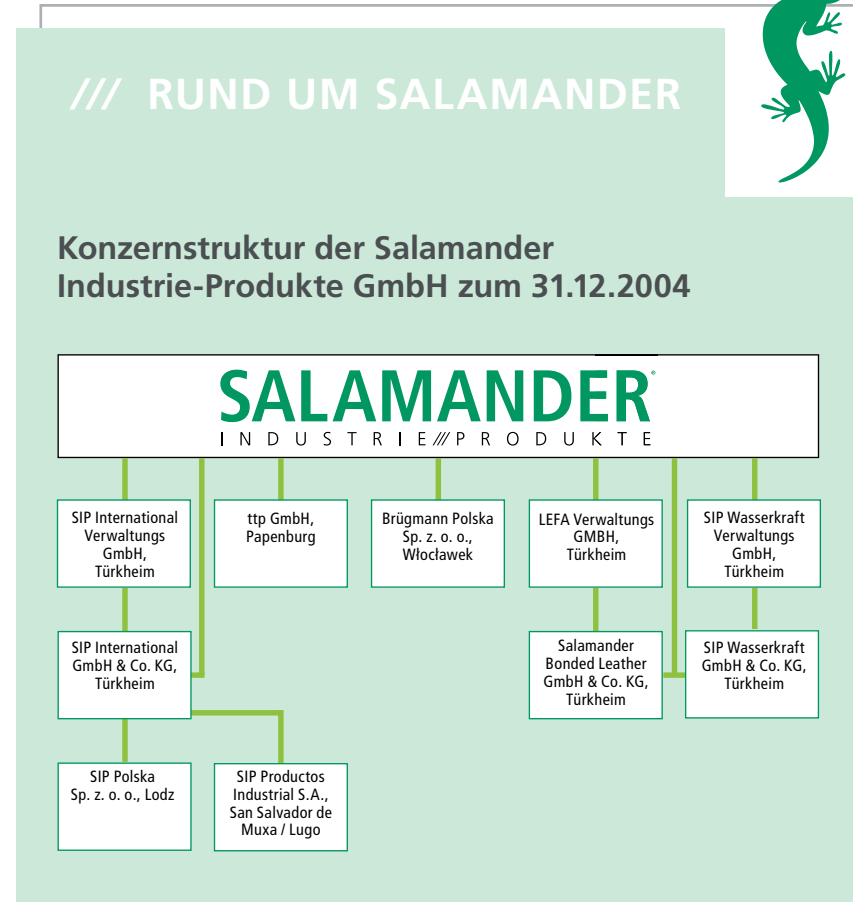
Und im Bereich der Lederfaserstoffe, die SIP ebenfalls herstellt, sieht es offenbar noch besser aus. Hier sei man – auf seinem Spezialmarkt – sogar der Weltmarktführer.

„Erstklassiges
Strategie-
Konzept“

tersgründen war dies zwar nicht mehr vorgesehen, doch er sagte zu und wurde Vorsitzender der Geschäftsführung. Nun galt es, das Unternehmen auf Kurs zu bringen.

„Zunächst stand die Konsolidierung und Stabilisierung der Geschäfte im Vordergrund,“ fasst Heyo Schmiedeknecht die Bemühungen der ersten Monate zusammen. „Das Ziel war klar. Wir wollten aus der Salamander-Gruppe schnellstmöglich einen profitablen, wettbewerbsfähigen Player machen. Das hatten wir in der Gesellschafterrunde so abgestimmt.“ Der Fokus lag damit auf einer beständigen, nachhaltigen Entwicklung und nicht in kurzfristiger Profitmaximierung.

Die Schwerpunkte und Aktivitäten im Jahr 2004 betrafen die Verbesserung der Kundenbindung, Maßnahmen zur Kostensenkung, die Sanierung der Tochtergesellschaften ttp GmbH und Brüggmann Polska sowie die weitere Integration der Fensterprofil-Produktreihen. Im Rahmen eines ersten Werkonzepts wurden die Produktprogramme der Standorte Türkheim, Papenburg und Włocławek in Polen aufeinander abgestimmt. Und schließlich wurde das Berichts-



wesen der Unternehmensgruppe durch den Einsatz eines neuen SAP-Systems verbessert.

Das betriebliche Ergebnis konnte schon schnell erheblich verbessert werden. Dazu trugen die genannten gesellschaftsübergreifenden Maßnahmen bei. Jedoch wirkten sich auch andere Faktoren positiv aus. Beispielsweise die Tatsache, dass man sich im Management

aus den Sanierungsjahren kannte und sofort wieder ein eingespieltes Team war.

Die angestoßenen Veränderungen wurden auch im Jahr 2005 fortgeführt, sodass sich die positive Unternehmensentwicklung weiter fortsetzte. Das ermöglichte Heyo Schmiedeknecht schon im April 2005 den erneuten Rückzug aus der Geschäftsführung, um die

Geschäfte einem jüngeren Nachfolger zu übertragen. Dies war zuvor so geplant und beschlossen worden. Sein Nachfolger wurde Dr. Bernhard Ruffing, der den Vorsitz der Geschäftsführung der Gruppe übernahm. Seine Kollegen in der Führungsetage waren die „alteingesessenen“ Geschäftsführer Thomas H. Eichler und Peter Schnieders. Vorsitzender des Beirats und Aufsichtsrats wurde Dr. Heyo Schmiedeknecht.

Eigentlich war zu diesem Zeitpunkt alles auf einem guten Weg. Doch hintergründig kam es zu Differenzen. Ende des Jahres ergaben sich Spannungen zwischen Schmiedeknecht und dem Kreis der Investorengruppe von conAmax. Nach mehreren Gesprächen und hitzigen Diskussionen über die zukünftige Handhabung des Salamander-Investments gelangten die unterschiedlichen Parteien zu der Überzeugung, dass sich ihre Wege trennen sollten.

Schmiedeknecht, der sich eigentlich zurückziehen wollte, nannte den conAmax-Managern daraufhin seine Preisvorstellungen, für die er seine Anteile an Salamander veräußern wollte. Schließlich wollte er keine Führungsverantwortung mehr wahrnehmen – wegen

der Uneinigkeit der Gesellschafter der conAmax. Dann ergab sich jedoch eine überraschende Wendung. Denn nach Nennung seiner Preisvorstellungen teilten ihm seine Kollegen von conAmax mit, dass sie ihm im Gegenzug für denselben Betrag ihre gesamten Anteile ebenfalls verkaufen würden. Dieses Angebot war verlockend. Und an Tatendrang mangelte es Schmiedeknecht noch lange nicht. Er musste nicht lange überlegen...

Der Schritt zur Inhabergeführten Unternehmensgruppe

Schmiedeknecht übernahm im Sommer 2006 die Anteilsmehrheit an der Salamander Industrie-Produkte GmbH. Gleichzeitig schieden fünf Finanzinvestorkollegen aus dem Kreis aus. Schon im Laufe des Jahres konnten die ehemaligen Gesellschafter ausbezahlt werden. Dadurch wurde die Gesamtlage hinter den Kulissen des Unternehmens deutlich ruhiger. Allerdings setzten die Geldinstitute wieder die Auflage in Gang, dass Schmiedeknecht die Geschäftsführung übernimmt.

Dadurch veränderte sich erneut

die Führungsriege. Neben Heyo Schmiedeknecht ergänzten zunächst Wolfgang Sandhaus (2006) und später Knut Schmiedeknecht und Michael Glaw (2007) die Geschäftsführung. Dr. Bernhard Ruffing, Thomas Eichler und Peter Schnieders schieden nacheinander aus dem Unternehmen aus.

Die gesamte Geschäftsführung bestand nun aus Personen, die auch dem Gesellschafterkreis angehörten. Hinzu kamen weitere Teilhaber mit Funktionen im Konzern. Dies waren Heinz-Georg Klüver (Personalleitung), Radoslaw Cierpial (Leitung Brüggmann Polska) Erwin Ott (Finanzleitung) und Thomas Kaiser (Controllingleitung). Schließlich komplettierte Herbert Bitter, ehemaliger Leiter des Finanz- und Rechnungswesens bei Brüggmann, der nun beratend für Salamander Industrie-Produkte tätig war, den Kreis der Gesellschafter.

Rudolf Brickenstein blieb als Gesellschafter der Brüggmann GmbH, die von Beginn an mit der Investorengruppe Dortmund an Salamander Industrie-Produkte beteiligt war, im Hintergrund. Johann Götzfried als Geschäftsführer der SBL wurde Partner des Unternehmens ohne direkte Beteiligung.

Auch wenn die Analyse der Problemfelder und die Erarbeitung langfristig tragfähiger Lösungen noch weitere Zeit in Anspruch nehmen und erst im neuen Jahrzehnt gelöst werden sollte, entwickelten sich die Geschäfte bereits in den Jahren 2006 bis 2008 positiv. „Ein Grund dafür war sicherlich, dass sich die Salamander-Gruppe innerhalb von zwei Jahren vom organisatorischen Teil eines Großkonzerns hin zu einem schlagkräftigen, international tätigen Mittelständler entwickelte. Mit allen Vorteilen, die das mit sich brachte,“ erinnert sich Thomas Kaiser. Er ist bereits seit dem Jahr 1991 bei Salamander Industrie-Produkte und wurde 1993, nach seiner Ausbildungszeit, in den Bereich Controlling übernommen, den er heute unter anderem leitet.

Ebenso sieht es auch der ehemalige Brüggmann-Manager Wolfgang Sandhaus, Vertriebs-Geschäftsführer der Salamander-Gruppe: „Nach der Phase der Stagnation von 2002 bis 2004, begann eine neue Zeitrechnung bei Salamander Industrie-Produkte,“ erinnert er sich. „Mit Salamander und Brüggmann hatten sich die richtigen gefunden. Das passte einfach zusammen. Das Jahr 2006 bildete dann nochmals einen ganz wichtigen Meilenstein, der

die Gruppe ganz eng zusammenführte – als nun inhabergeführtes Unternehmen, das vollkommen eigenständig Ziele festlegen und an-

steuern konnte. Und schon in der ersten Phase stellten sich Erfolge ein.“



/// PORTRAIT

Wolfgang Sandhaus

Schon seit Ende der neunziger Jahre war Wolfgang Sandhaus in der Geschäftsleitung bei der Fa. Brüggmann GmbH tätig. Hier verantwortete er verschiedene Geschäftsbereiche, unter anderem den nationalen und in-

ternationalen Vertrieb, Marketing und später auch die Systemtechnik.

Als geschäftsführender Gesellschafter verantwortet er bis heute den gruppenweiten operativen Vertrieb Inland und Export sowie das Product- and Toolmanagement und den technischen Kundenservice der Salamander Industrie-Produkte GmbH. Ferner betreut er als geschäftsführender Gesellschafter und Aufsichtsratsmitglied die Tochtergesellschaften der Salamander Industrie-Produkte GmbH.

Als exzellenter Branchenkenner blickt der Diplom-Jurist auf mehr als 25 Jahre Erfahrung in Führungs- und Geschäftsführungspositionen in der Kunststoffbranche zurück.

Wolfgang Sandhaus war außerdem einer der Manager, die im Jahr 2004 auf Dr. Heyo Schmiedeknecht zuzogen und sich für einen gemeinsamen Unternehmenskauf zur Herauslösung aus dem Konzern stark machte, um eine Zerschlagung von Salamander Industrie-Produkte zu verhindern.



Zunächst wurden die einzelnen Standorte für die strategische Ausrichtung der Salamander-Gruppe eingehend geprüft. Und jeder von ihnen zeigte Optimierungspotenziale. Das Werk in Papenburg etwa wies Defizite in Logistik, Werkzeugbau und bei den Exportprozessen auf. In Türkheim wiederum wurden bauliche Beschränkungen zu einem Wachstumshindernis, denn sie machten die Installation dringend benötigter, hochmoderner Extrusionsanlagen schwierig. Und nicht zuletzt war auch die Entfernung zwischen den Standorten eine große Herausforderung – im Hinblick auf die wirtschaftlichen Tätigkeiten, wie auch hinsichtlich des kulturellen Zusammenschlusses der einstmals eigenständigen Unternehmen. Denn nur wenige Jahre waren seit der Fusion von Salamander und Brüggemann vergangen. In dieser kurzen Zeit hatten die beiden großen Standorte in Türkheim und Papenburg jedoch schon eine ganze Menge gemeinsam erlebt und schwierige Zeiten durchstanden. Dass es überhaupt funktioniert hatte, lag sicherlich auch an den Ähnlichkeiten, die beide trotz der bestehenden Unterschiede verband.

Was aufgrund der notwendi-

gen und für alle Seiten schmerzlichen Restrukturierungen der letzten Jahre etwas gelitten hatte, war die Nähe der Geschäftsführung zur Belegschaft. Auch das wollte die Führung der neuen Salamander-Gruppe schnellstmöglich ändern. Und auch dazu bildete die Änderung der Gesellschafterverhältnisse eine wichtige Basis. „Im Jahr 2006 ging ein richtiger Ruck durch die Belegschaft,“ macht Personalchef Klüver deutlich. „Es war überall zu spüren, dass sich die Mitarbeiter von ihren Sorgen befreiten und eine neue Energie frei wurde. Alle glaubten wieder an eine erfolgreiche Zukunft. Dazu passte auch, dass wir nach kurzer Zeit in einer neuen Wachstumsphase waren und wieder neue Mitarbeiter einstellen konnten.“

Gleichzeitig gab man sich auf Seiten von Salamander mit der spürbaren Energie innerhalb der Belegschaft nicht zufrieden. „Es war der Geschäftsführung ein dringendes Anliegen, die gemeinsame Unternehmenskultur weiter auszubauen und noch mehr zu stärken,“ betont Knut Schmiedeknecht, der jüngere Bruder von Heyo, der als ausgewiesener Experte für Unternehmenssanierungen in die Geschäftsführung berufen worden

war. „Bei allen großen unternehmerischen Veränderungen, die wir in diesen Jahren durchgeführt haben, war der Kulturwandel eine der wichtigsten.“ Doch dazu später mehr...

Die Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche entwickelten sich insgesamt erfreulich. Sowohl die Fenster- und Türprofile, als auch die Kunststoffteile konnten die Umsätze steigern, auch dank der Verkäufe auf den Exportmärkten. Und die SBL konnte sich weiter erholen und wieder zulegen.

Dabei waren die Rahmenbedingungen in diesen Jahren nicht immer einfach. Steigende Energiekosten, insbesondere der explodierende Ölpreis im Jahr 2008, wirkten sich auf die Produktion aus. Auch die Rohstoffpreise waren großen Schwankungen ausgesetzt. Und schließlich kam es zu Währungsunsicherheiten, die den Export negativ beeinflussten. Doch die Salamander-Gruppe reagierte, beispielsweise mit Anpassungen der Produktionsmengen und der Arbeitsschichten.

Damals war besonders ein Auslandsmarkt zum Zugpferd der Profilproduktion geworden: Russland und Osteuropa. Denn hier hatte ein regelrechter Bauboom das

/// PORTRAIT



Knut Schmiedeknecht

Der jüngere Bruder von Heyo Schmiedeknecht ist ebenfalls ein gebürtiger Bochumer. Nach seinem Abitur im Jahr 1969 zog es Knut Schmiedeknecht zunächst zur Bundeswehr, wo er zwei Jahre lang als Soldat auf Zeit diente. Im Anschluss begann er im Jahr 1971 ein Studium zum Betriebswirt, das er 1977 erfolgreich beendete.

Die erste berufliche Station bildete der elterliche Betrieb in Bochum, wo er als Leiter des kaufmännischen und technischen Bereichs für Wohnungseinrichtungen verantwortlich war. Begleitend machte er eine Lehre zum Tischler, um praktisches Know-how aufzubauen.

Im Jahr 1980 folgte eine berufliche Neuausrichtung. Für die nächsten vier Jahre arbeitete Knut Schmiedeknecht bei der „Hoesch-Rothe-Erde Schmiedag AG“ in Dortmund, wo er sich Kenntnisse im Bereich Controlling aneignete und zuletzt als Abteilungsleiter für „Steuerung und Projekte“ eingesetzt war.

Diese Richtung behielt er auch bei seiner nächsten beruflichen Station bei, als es ihn nach Aurora, Ohio in die USA zog. Beim Unternehmen „Rotek, Inc.“, einer Tochtergesellschaft der Hoesch AG, agierte er als Vice President für den Controlling- und Finanzbereich. Das Engagement dauerte von 1984 bis 1989.

Weitere vier Jahre (von 1989 bis 1993) arbeitete Schmiedeknecht als Direktor für die Auslandsgesellschaften der „O&K Orenstein & Koppel AG“ in Dortmund. Dort verantwortete er das Controlling für insgesamt 16 internationale Tochtergesellschaften aus dem Bereich Baumaschinen- und Gewinnungstechnik. Schwerpunkt seiner Tätigkeit war die Organisationsentwicklung sowie Restrukturierungen und strategische Neuausrichtungen innerhalb der einzelnen Gesellschaften. Damit hatte Knut Schmiedeknecht seine Bestimmung schließlich gefunden.



Seinem Bruder Heyo begegnete er beruflich zum ersten Mal im Jahr 1993, als er Mitglied des Vorstandes bei der „Deutschen Babcock – Borsig AG“ in Berlin wurde. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit waren wiederum strategische Neuausrichtungen, Restrukturierungen und Fusionen innerhalb der von ihm verantworteten Geschäftsbereiche.

Seit 1997 bis heute ist Knut Schmiedeknecht mit seiner eigenen Consulting-Firma in Lüdinghausen selbstständig und berät Unternehmen (insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen) als Spezialist für Turnarounds und strategische Effektivitätssteigerungen. In dieser Funktion realisierte er über die Jahre zahlreiche Mandate mit exzellenten Ergebnissen. Von 2000 bis 2001 war er beratend für die Brüggemann GmbH tätig.

Begleitend zu seiner Tätigkeit bei der „Knut Schmiedeknecht Consulting Management & Controlling GmbH & Co. KG“ ergab sich auch das „Intermezzo“ bei der Salamander-Gruppe. Er begleitete die Organisationsentwicklung von Salamander ab 2004 als Gesellschafter und Berater, später dann – von 2007 bis 2012 – als Geschäftsführer. Nicht zuletzt seiner Voraussicht ist es zu verdanken, dass die Finanzkrise für Salamander Industrie-Produkte samt Tochtergesellschaften vergleichsweise glimpflich ablief.

Land ergriffen und zu einer erhöhten Nachfrage geführt. Aus diesem Grund hatte die Geschäftsführung der Salamander-Gruppe seit längerem nach einem Standort für ein neues Werk gesucht, das sich näher am russischen Markt befand als die bisherigen Standorte in Türkheim, Papenburg oder Włocławek. Schließlich wurde man in Weißrussland fündig und kaufte eine bereits bestehende Fabrik in Brest. Der neue Standort versprach großes Potenzial für weitere Umsatzsteigerungen. Doch dann kam alles anders...

Eine weltweite Krise trifft das neu zusammengestellte Unternehmen

Was sich Mitte 2008 schon angedeutet hatte, traf die Welt Ende des Jahres mit voller Wucht. Aus der Bankenkrise war eine Finanzkrise erwachsen, welche die Weltwirtschaft erschütterte.

Und auch für die Salamander-Gruppe wurde das geschäftliche Umfeld immer schwieriger. Sorgen bereiteten die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise besonders deshalb, weil sie das Unternehmen mitten in der Sanie-

rungsphase trafen. Gerade auf dem osteuropäischen Markt zeichnete sich eine besorgniserregende Entwicklung ab. Die Umsätze brachen im Jahr 2009 geschäftsbereichübergreifend ein. Insgesamt lag man Ende des Jahres um 20 Prozent unter Vorjahr und die Prognosen für den Beginn des kommenden Jahrzehnts waren alles andere als ro-

sig. Sowohl für die inländische, als auch für die internationale Wirtschaftsentwicklung war ein Ende der Krisenzeit nicht in Sicht.

Jedoch gab es auch Grund für Optimismus, denn unsere Unternehmensgruppe stand seit der Übernahme durch die neuen Gesellschafter mit einem hohen Eigenkapitalanteil sehr gut da. Auch

/// RUND UM SALAMANDER



Das Profilsystem „bluEvolution 92“

Das Profilsystem „bluEvolution 92“ ist auch heute noch Bestandteil des Produktkatalogs von Salamander Industrie-Produkte.

Mit ihm ist eine Fensterkonstruktion mit hoher Wärmedämmung möglich. Die U-Werte des Systems übertreffen mit $< 1,0 \text{ W}/(\text{m}^2\text{K})$ den gesetzlich geforderten Wert. Durch Einschieblinge und speziellen Thermostahl lässt sich der U-Wert leicht auf die Passivhaus-Anforderungen einstellen. Salamander hat für die Entwicklung dieses Systems insbesondere in die Werkzeugtechnologie erhebliche Mittel investiert.GmbH



hatte man sich frühzeitig auf den Trend zum nachhaltigen Bauen eingestellt, den Deutschland erfasste. Genau zur rechten Zeit wurde mit „bluEvolution 92“ ein neues Profilsystem mit extra großer Bautiefe (92 mm) auf den Markt gebracht. Es übertraf nicht nur die Maßgaben der aktuellen Energieeinsparverordnung, sondern bedeutete noch viel mehr. Als hocheffiziente Möglichkeit zur Energieeinsparung beim Fensterbau traf das neue System den Zeitgeist, denn insbesondere in der inländischen Baubranche wurde nachhaltiges und energiesparendes Bauen immer mehr zum Trend.

Die Krise in den Jahren 2008 und 2009 kam zu einem ungünstigen Zeitpunkt. Die noch junge Salamander-Gruppe war schließlich gerade erst dabei, einen neuen und Erfolg versprechenden Weg zu beschreiten und sich von den Mühsalen der letzten Jahre zu erholen. Die verfehlte Unternehmenspolitik und wenig kooperative Gremien hatten in den Jahren zuvor die Entwicklung des Unternehmens gebremst, sodass die Herausforderungen nun größer waren, als eigentlich notwendig gewesen wäre.

Für die Geschäftsführung war

klar, dass die vorhandenen Standorte (insbesondere Türkheim und Papenburg) weiter optimiert und ausgebaut werden mussten. Auch die beiden Profilmarken Brüggmann

und Salamander galt es weiter aufeinander abzustimmen, um ihr volles Potenzial zu heben. Denn die Salamander-Gruppe war damit ein Nischenanbieter für Kunststoffpro-

/// PORTRAIT



Götz Schmiedeknecht

Götz Schmiedeknecht schloss im Jahr 1998 sein Studium mit internationaler Ausrichtung als Diplom-Betriebswirt an der Fachhochschule Regensburg ab. Danach stieg er als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt auf Strategieentwicklung für mittelständische Unternehmen in das Berufsleben ein. Als Projektleiter verantwortete er in dieser Funktion zahlreiche Projekte, unter anderem auch für Fensterbau-Unternehmen. So lernte er die Sichtweise seiner heutigen Partner und Kunden genauestens kennen.



Im Jahr 2000 baute Schmiedeknecht gemeinsam mit seinem Bruder Till eine eigene Beratungsfirma im Bereich strategisches E-Business mit auf. In den Jahren 2002 bis 2009 war er dann in leitenden Positionen für die Unternehmen „Marc O’ Polo AG“ und „s.Oliver Bernd Freier GmbH“ tätig. Zuletzt war er als Global Head of eCommerce bei der PUMA AG in Herzogenaurach gesamtverantwortlich für den weltweiten eCommerce des Sportartikelherstellers.

Im Jahr 2009 trat Götz Schmiedeknecht in die Geschäftsführung der Salamander-Gruppe ein. Seit Anfang 2013 übernahm er als geschäftsführender Gesellschafter und CEO die Gesamtverantwortung für die Unternehmensgruppe und führt direkt die Bereiche Business-Development, Finanzen & Controlling, Personal, Einkauf, Marketing, IT und den Rechtsbereich. Der Salamander-Manager verfügt über langjährige Erfahrung und Know-how im Bereich der strategischen Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen, dem Marketing sowie im strategischen und operativen eBusiness.

file im oberen Qualitätsbereich. Ziel war deshalb, eine Plattformstrategie für beide Marken zu entwickeln und gleichzeitig ihre Unverwechselbarkeit zu erhalten.

Auch das Exportgeschäft musste neu überdacht werden. Mittlerweile lag die Exportquote bei weit über 40 Prozent. Insbesondere der Vertrieb von Lederfaserstoffen fand über den Weltmarkt statt. Es sollte also gelingen, auch diese von der Wirtschaftskrise besonders betroffenen Geschäftsbeiriche wieder auf Wachstumskurs zu bringen.

Und trotzdem gelang es, die Auswirkungen vergleichsweise gering zu halten. Dies war nicht zuletzt der Voraussicht der damaligen Geschäftsführung zu verdanken. Denn schon frühzeitig wurden wichtige Gegensritte eingeleitet, um die Folgen der Bankenkrise so gering wie möglich zu halten. „Unser Haus war eines der ganz wenigen, die eine Nase für diese epochale Krise hatten,“ führt Knut Schmiedeknecht rückblickend aus. „Darauf können wir wirklich stolz sein. Denn viele andere Unternehmen gelangten an den Rand des Ruins und darüber hinaus.“ Er war es, der für 2008 und 2009 geplante Investitionen auf ein Minimum

Gesamtumsatz und Mitarbeiterzahlen der Salamander Industrie-Produkte GmbH

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Umsatz (Mio. Euro)	91,9	101,3	145,7	143,9	135,9	151,2	182	195	206	168,8
Mitarbeiter (Anzahl)	584	635	875	821	876	843	894	970	1082	1041

Quelle: Eigene Abbildung nach Lageberichten der Salamander Industrie-Produkte GmbH (2000-2009)

reduzieren ließ. Die dadurch gebildeten Rücklagen boten ein Polster, als die Umsätze deutlich zurückgingen. Außerdem wurde schon sehr früh der gesamte Kostenapparat herunter gefahren. Beispielsweise wurden neue Rohstoffverträge ausgehandelt und so die Preise gesenkt. Gleichzeitig wurde die Produktionsmenge reduziert, was nicht für alle Extrusionsspezialisten in kurzer Zeit möglich war. Und schließlich wurde Kurzarbeit in den Salamander-Werken eingeführt, um nur einige der Maßnahmen zu nennen.

Dennoch hatte die Finanz- und Wirtschaftskrise zur Folge, dass umfassende Restrukturierungen und Personalanpassungen durchgeführt werden mussten. „Diese Schritte waren zwingend nötig, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen,“ erinnert sich Schmiede-

deknecht mit ernstem Blick. „Es ist immer sehr hart, wenn man derlei Maßnahmen durchführen muss. Entsprechend legten wir größten Wert darauf, dass der Abbau von Personal sozialverträglich erfolgte. Und hier war die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat, Gewerkschaften und Geschäftsführung zu jeder Zeit transparent, respektvoll und konstruktiv.“

Im Jahr 2009 gab es eine wichtige Veränderung innerhalb der Geschäftsführung. Denn mit der Ernennung von Götz Schmiedeknecht, Sohn von Dr. Heyo Schmiedeknecht, zum Geschäftsführer wurde ein Generationswechsel eingeleitet, der zu Beginn des kommenden Jahrzehnts vollendet wurde. Damit verstärkte ein neuer Mann mit dem berühmten „Blick von außen“ die Führungsriege.

„Als ich in die Salamander-

Gruppe eintrat, befanden sich der Markt und das Unternehmen in einer schwierigen Phase¹. Und dennoch war ich gleich beeindruckt von Salamander. Zum einen von der nach wie vor hohen Markenbekanntheit und zum anderen, wie komplex und vielfältig dieses Unternehmen aufgestellt ist.“ Er hatte mit dem geschulten Blick eines ehemaligen Unternehmensberater schnell erkannt, wie gut man die Details und Abhängigkeiten der jeweiligen Branche kennen muss, um sinnvolle Entscheidungen zu treffen und dauerhaft erfolgreich am Markt zu agieren. Und diese Erfahrungen sollten der Unternehmensgruppe schon bald zugute kommen.

Die weltweite Wirtschaftskrise war das letzte einschneidende Ereignis in der jüngeren Unternehmensgeschichte der Salamander-Gruppe. Und es brachte einen erheblichen Umsatzeinbruch mit sich sowie die Notwendigkeit, Personal abzubauen. Doch dank der vorausschauenden und überlegten Vorgehensweise der neuen Führungsmannschaft um Heyo Schmiedeknecht konnte diese schwere Phase gemeistert werden. Am Ende des Jahrzehnts hatte die Geschäftsführung von

Salamander Industrie-Produkte ein klares Ziel: Man wollte die Unternehmensgruppe für die kommenden, unsicheren Monate „wetterfest“ machen und so vermeiden, dass all die Aufbauarbeit der letzten Jahre und der erfolgreich beschrittene Weg in Gefahr gerieten.

Einmal mehr endete ein Jahrzehnt in der Firmenhistorie der Sa-

lamander-Gruppe mit geopolitisch und weltwirtschaftlich bedingten Schwierigkeiten. Und einmal mehr sollte es dem Unternehmen gelingen, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen. Denn schon zu Beginn der 2010er-Jahre wurden die Wogen wieder geglättet. Die Lage stabilisierte sich. Und Salamander steuerte auf neue Ziele zu...



Das Gesellschafterteam der Salamander-Gruppe im Jahr 2009 (von links: Heinz-Georg Klüver, Erwin Ott, Knut Schmiedeknecht, Michael Glaw (keine direkte Beteiligung), Dr. Heyo Schmiedeknecht, Radoslaw Cierpial, Wolfgang Sandhaus, Thomas Kaiser)

¹ Aufgrund der weltweiten Finanzkrise gingen die Umsätze der Salamander-Gruppe spürbar zurück (Anmerkung des Autors).

/// DIE JAHRE 2010 BIS 2016

”

„Ein ganz normales, sehr einfaches Prinzip, das besonders bei komplizierten und langlaufenden Geschäften oft vergessen wird, sollte für jeden Manager höchste Bedeutung haben: nämlich, dass die Einnahmen stets größer sein müssen als die Ausgaben.“

Dr. Heyo Schmiedeknecht

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hinterlässt weltweit verbrannte Erde. In Europa sind die Folgen jedoch besonders deutlich zu spüren. Denn die Staatsfinanzierungen der angeschlagenen Finanzbranche führen zu schweren Haushaltsdefiziten in einzelnen EU-Ländern, insbesondere in Griechenland, Spanien, Italien und Portugal. Eine weitere Folge der klammen Staatskassen ist ein extremer Anstieg der Arbeitslosenzahlen in den betroffenen Ländern. Dabei trifft es vor allem Jugendliche, die ohne Job und ohne Perspektive den wirtschaftlichen Niedergang ihres Landes erleben. In den Jahren von 2010 bis 2016 bricht eine Schuldenkrise im Euroraum aus, die zu einem drastischen Schritt führt: Die EU-Länder schließen einen Stabilitätspakt, um Staatsbankrotte abzuwenden und so einen möglichen Zerfall

der Europäischen Union zu verhindern. Als prominentestes Beispiel fällt Griechenland unter den „Rettungsschirm“ und wird zwischen Auflagen der EU und Revolten im eigenen Land gegen die Sparmaßnahmen fast zerrissen.

Doch nicht nur in Europa gibt es Unruhen in diesen Jahren. Massenproteste in Tunesien läuten im Dezember 2010 den „Arabischen Frühling“ ein. Nacheinander führen in Ägypten, Libyen und Jemen Volksproteste zu Umstürzen und einem Ende der Alleinherrschaften ihrer Regierungsführer. Nicht überall werden sich die neu geschaffenen, demokratischen Strukturen halten. Und in Syrien folgt auf die Volksaufstände ein blutiger Bürgerkrieg, der für Jahre die Welt in Atem hält. Bis heute dauert der Konflikt an, in den mittlerweile ganz unterschiedliche Parteien mit

wiederum ganz unterschiedlichen Interessenlagen verstrickt sind.

Und mittendrin ist auch der „Islamische Staat“. Emporgekommen aus den seit dem Irak- und Afghankrieg destabilisierten Ländern in Nahost, bedeutet er den Beginn einer neuen Generation von Terroristen, die ein selbsternanntes Kalifat ausrufen und auf dem Gebiet mehrerer Länder für Angst und Schrecken sorgen. Mit dem IS steigt weltweit die Gefahr von Anschlägen. Auch sie erreichen eine neue Dimension, wie die Beispiele in Paris oder auch Berlin zeigen.

In Folge der vielen Krisen, Bürgerkriege und terroristischen Bedrohungen kommt es zu Massenflichten über das Mittelmeer und die „Balkanroute“ nach Europa. Mit den in Not geratenen Menschen kommt die nächste Krise in die Länder der EU. Flüchtlinge sind das beherrschende Thema und spalten die westlichen Gesellschaften. In der Folge kommt es zum Erstarken rechtspopulistischer und rechtsextremer Gruppen. Es entstehen gesellschaftliche Spannungen, die sich auf ganz vielfältige Weise äußern. Dabei wird der Einfluss der Medien zunehmend zum Streitpunkt. Soziale Netzwerke



istock.com / gpointstudio

üben einen erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung aus. Die darin transportierten, oftmals falschen Informationen geraten in die Kritik.

In diese Zeit fällt ein weiterer negativer Meilenstein in der Geschichte der Europäischen Union. Denn per Volksbefragung entscheiden sich die Briten 2016 mehrheitlich für einen Ausstieg aus der EU. Der „Brexit“ wird als direkte Folge der Flüchtlingskrise und damit zusammenhängenden Ängsten vor fremden Einflüssen interpretiert. Erneut gerät die Europäische Union in eine Phase der Unsicherheit, die ihren Zusammenhalt auf die Probe stellt.

Im Jahr 2014 eskalieren Proteste

auf dem Platz der Unabhängigkeit in Kiew. Zuvor waren Teile des Volkes auf die Straße gegangen, um gegen die Korruption in der ukrainischen Regierung und Präsident Wiktor Janukowytsh zu demonstrieren. Noch in derselben Nacht flieht er aus Kiew. Die eingesetzte Übergangsregierung, die ihn ersetzen soll, wird vom Westen anerkannt, von russischer Seite nicht. Mit der völkerrechtswidrigen Besetzung der Krim durch russische Separatisten wird die Ukrainekrise zu einem Bürgerkrieg, in den auch russische Sondertruppen auf Seiten der Milizen eingreifen.

Deutschland erholt sich vergleichsweise schnell von der Fi-

/// ZEITGESCHICHTE



Ereignisse in den Jahren 2010 – 2016

12. Januar 2010: Bei einem schweren Erdbeben auf Haiti sterben rund 220.000 Menschen.

15. April 2010: Der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull legt den Flugverkehr in weiten Teilen Europas lahm.

30. September 2010: Beim „Schwarzen Donnerstag“ kommt es bei Protesten gegen das Bahnprojekt „Stuttgart 21“ zu mehreren Schwerverletzten.

17. Dezember 2010: Mit dem Ausbruch der Revolution in Tunesien beginnt der „Arabische Frühling“, eine Serie von Protesten und Revolutionen in der arabischen Welt.

11. März 2011: Infolge eines Erdbebens ereignet sich im japanischen Fukushima eine Nuklearkatastrophe. Das Ereignis führt zu einem Umdenken in der Atomenergiepolitik Deutschlands.

2. Mai 2011: Der Terrorist Osama bin Laden wird von US-amerikanischen Spezialkräften in Pakistan getötet.

21. Dezember 2012: Ein rund 5.125 Jahre alter Zyklus im Maya-Kalender endet. In der Folge werden unterschiedliche Weltuntergangsszenarien heraufbeschworen. Keine tritt ein.

6. Juni 2013: Der ehemalige Geheimdienstmitarbeiter Edward Snowden ent-

hüllt über die Zeitungen „Washington Post“ und „Guardian“ Spionagepraktiken der NSA, die weltweite Diskussionen hervorrufen.

18. Februar 2014: Nach wiederholten Protesten kommt es auf dem Platz der Unabhängigkeit (Majdan Nesaleschnosti) in Kiew zu einer Eskalation mit über 80 Todesopfern. In der Folge beginnt eine Krise, die sich zum Krieg in der Ukraine auswächst.

Juni 2014: Die seit 2003 operierende terroristische Miliz „Islamischer Staat“ ruft auf Gebieten der Staaten Irak und Syrien ein „Kalifat“ aus.

12. November 2014: Mit dem „Philae“ landet im Zuge der „Rosetta-Mission“ zum ersten Mal in der Geschichte der Raumfahrt ein Raumfahrzeug auf einem Kometen.

31. August 2015: Der Ausspruch „Wir schaffen das“ von Bundeskanzlerin Angela Merkel im Zusammenhang mit der Flüchtlingskrise sorgt weltweit für Aufsehen und in Deutschland für kontroverse Diskussionen.

20. September 2015: Die Volkswagen AG räumt im „Abgasskandal“ gezielte Manipulationen bei Tests von Dieselfahrzeugen in den USA ein.

Ereignisse 2016: Siehe „Zeitgeschichte“ in Kapitel 1.

nanzkrise. Mit rückläufigen Arbeitslosenzahlen, stabilem Wirtschaftswachstum und der „Schwarzen Null“ im Staatshaushalt zeigt das Land – den vielen internationalen Unruheherden zum Trotz – eine positive wirtschaftliche Entwicklung.

Eine politische Kehrtwende wird nach der Nuklearkatastrophe von Fukushima eingeleitet, die sich im März 2011 ereignet. Die daran anschließende Diskussion über alternative Energien führt zu einem Umdenken in der Energiepolitik der Bundesregierung und dazu, dass der ursprünglich von der Union abgelehnte Atomausstieg wieder aufgenommen wird.

Die Enthüllungen des Whistleblowers Edward Snowden offenbaren im Juni 2013 die Machenschaften der US-amerikanischen Geheimdienste. Dabei wird auch die Rolle der deutschen Behörden deutlich, die daraufhin scharf kritisiert wird. Sogar die Bundeskanzlerin wurde, wie sich herausstellt, auf ihrem Diensthandy abgehört.

Mit dem Satz „Wir schaffen das!“ rückt Angela Merkel im August 2015 in einem gänzlich anderen Zusammenhang erneut in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Trotz guter Wirtschaftszahlen zeigen sich

in Deutschland große Unzufriedenheiten und Ängste mit der Einwanderungspolitik der Bundesregierung. Mit ihrer Willkommenspolitik offenbart sich ein tiefer Spalt in der deutschen Bevölkerung. Gegner der Flüchtlingspolitik formieren sich in Veranstaltungen wie PEGIDA und sorgen für Zuwächse einer jungen rechtsextremen Partei namens AfD.

Trotz politischer Unruheherde stabilisiert sich Deutschland in den Jahren 2010 bis 2016. Und auch der Salamander-Gruppe gelingt das in diesen Jahren. Um dahin zu kommen, werden einige beachtliche Maßnahmen, gerade im Hinblick auf die weitere Internationalisierung durchgeführt, auf die wir nun zu sprechen kommen. Außerdem findet ein Generationenwechsel an der Spitze statt. All dies sind wichtige Meilensteine auf dem Weg von Salamander in die Gegenwart. Doch alles der Reihe nach...

Die zunehmende Stabilisierung der Unternehmensgruppe

Das neue Jahrzehnt begann deutlich besser, als das vergangene geendet hatte. Trotz verhaltenen



Starts durch einen strengen und langen Winter, der sich auf die Baubranche und damit auch auf den Absatz von Profilsystemen für Fenster und Türen auswirkte, entwickelte sich das Jahr 2010 insgesamt positiv. Die Umsätze konnten flächendeckend deutlich zulegen. Und das, obwohl zeitgleich die Rohstoffkosten spürbar nach oben gingen. Dies führte jedoch dazu, dass die gestiegenen Umsätze nicht eins zu eins in Ertrag umgewandelt werden konnte. Dies wird nachvollziehbar, wenn man sich die benötigte Rohstoffquote von teilweise 50 Prozent bei der Produktion von Salamander-Produkten vorstellt.

Dennoch waren die Jahre ab

2010 gekennzeichnet von einer Stabilisierung der Unternehmensgruppe. Gleichzeitig wurde an entscheidenden Stellschrauben gedreht, um das Unternehmen weiter zu stärken und zukunftsfähig zu machen. Ganz entscheidend trug dazu die neue Richtung in der Unternehmensstrategie bei, die ab 2009 entwickelt wurde. Im Zentrum standen und stehen dabei die Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf umfassende Qualität, konsequente Kundenorientierung und die Steigerung der eigenen Innovationsfähigkeit. Die Strategie wurde von der Geschäftsführung in Abstimmung mit dem Gesellschafterkreis ausgearbeitet und wird seither konsequent verfolgt.

Hier ist insbesondere der Beitrag des Sprechers der Geschäftsführung, Götz Schmiedeknecht hervorzuheben.

Ein wesentlicher Teil der Bemühungen von Seiten der Geschäftsführung im Übergang zum neuen Jahrzehnt bestand in der Arbeit an der Unternehmenskultur. „Ich habe den Eindruck, dass die Unternehmensgruppe in diesen Jahren richtig fit wurde,“ sagt Knut Schmiedeknecht dazu. „Die Organisation hat sich weiterentwickelt. Es gelang uns, einen Kulturwandel einzuleiten und das Bewusstsein zu schaffen, dass Salamander eine wissensbasierte Organisation ist, also ein Verbund aus Menschen mit Spezialisten-Know-how. Und dieser Schatz ist gar nicht hoch genug einzuschätzen.“

Das Wissen der Einzelnen aus den verschiedenen Gesellschaften und Standorten wurde miteinander vernetzt und damit neues Wissen geschaffen. Außerdem wurde daran gearbeitet, schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen. Das Unternehmen wurde kundenzentrierter, internationaler und transparenter gestaltet. „Führungskräfte und Belegschaft entwickelten einen neuen Realitätssinn,“ führt Knut Schmiedeknecht an. „Es

wurden gemeinsam Projekte ausgearbeitet und diese kamen auch konsequent in die Umsetzung. Und das war ausgesprochen wichtig für diese Phase.“ Es war der Beginn einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung, die bis heute fort dauert und von der Geschäftsführung weiter forciert wird.

Wie bereits erwähnt, gab es schon zu Beginn des neuen Jahrzehnts Änderungen in der Geschäftsführung. Mitgesellschafter Michael Glaw zog sich wie geplant daraus zurück. Und auch Dr. Heyo Schmiedeknecht durfte endlich seine aktive Führungsarbeit beenden. Stattdessen übernahm er den Vorsitz des frisch gegründeten Aufsichtsrates. Damit verließ eine prägende Gestalt der jüngeren Salamander-Geschichte die Kommandobrücke und widmet sich seither in seiner neuen Funktion und als Hauptgesellschafter dem Unternehmen.

Die Dankbarkeit von Belegschaft und Weggefährten für seine Verdienste ist bis heute immens. „Was er geleistet hat in seiner Zeit ab 1999 (damals noch für Brüggmann) bis heute ist nicht hoch genug einzuschätzen,“ sagt sein Bruder Knut. „Vor allem seine Weitsicht ist herauszuheben. Er hat Dinge in

die Wege geleitet, welche die Unternehmensentwicklung entscheidend geprägt haben. Das ist im Rückblick wirklich bewundernswert.“

Und auch Johann Götzfried ist voll des Lobes: „Heyo Schmiedeknecht war ungeheuer wichtig für Salamander. Ohne ihn gäbe es uns heute vielleicht nicht mehr.“ Ähnlich sieht es auch der langjährige Personalleiter am Standort Türkheim, Manfred Kaißermüller. „Er war der beste Vorgesetzte, den ich in meiner langen beruflichen Laufbahn kennen gelernt habe. Ein großer Motivator und gleichzeitig ein guter Zuhörer. Heyo Schmiedeknecht war ein Segen für dieses Unternehmen.“

Damit waren es im Verlauf des Jahres 2010 mit Knut Schmiedeknecht, Wolfgang Sandhaus und Götz Schmiedeknecht drei Geschäftsführer, welche die Unternehmensgruppe steuerten.

Die steigenden Rohstoffpreise blieben in diesen Jahren weiter ein Problem. Die Salamander-Gruppe konnte Mehrkosten jedoch dadurch kompensieren, dass sie den Recyclingeinsatz erhöhte und die Verkaufspreise anpasste. In den Jahren 2011 und 2012 wurden so-

gar Margensicherungs- und Sparprogramme eingeführt, um den teils dramatischen Preisanstiegen bei PVC und Titandioxyd – wichtigen Rohstoffen für die Profilherstellung – Herr zu werden.

Positiv wirkte sich außerdem aus, dass seit 2006 gezielt in neue Maschinen investiert worden war

und das Unternehmen nun von den Produktivitätssteigerungen profitieren konnte. Darunter fiel auch die Einführung des bereits erwähnten Tiefensystems „bluEvolution“ im Geschäftsbereich „Salamander Window & Door Systems“.

Der Forschung und Neuentwicklung kam in den Jahren von 2010

bis 2016 insgesamt eine überragende Bedeutung zu. Die Positionierung als Qualitätsanbieter erforderte eine permanente Weiterentwicklung der Profilsysteme, um den neuen Entwicklungen im Rahmen der Energieeffizienz und der Marktanforderungen gerecht zu werden.

Im Bereich SWDS wurden 2011 gruppenweit Schwerpunkt-Projekte für die Systementwicklung und Mischungsoptimierung durchgeführt. Dabei wurde weiterhin auf eine 100-prozentige Recyclbarkeit der Werkstoffe gesetzt. So entstanden neue Systeme wie das „bE82“ oder das „MD76“ sowie neue Materialmischungen.

Auch bei der Produktion von Lederfaserstoffen setzte man auf Forschungs- und Entwicklungsarbeit unter dem Gesichtspunkt weiterer Qualitätsoptimierungen und Produktpassungen.

Weitere Änderungen auf der Führungsebene fanden dann im Verlauf des Jahres 2012 statt, als Knut Schmiedeknecht das Unternehmen nach erfolgreich getaner Arbeit im Dezember verließ. Am 1. November 2012 kam mit Wolfgang Auernheimer außerdem ein Branchenkenner mit erstklassigen

/// RUND UM SALAMANDER



Das Profilsystem „Brüggmann bluEvolution 82“

Das Profilsystem „Brüggmann bluEvolution 82“ mit einer Bautiefe von 82 Millimetern ist heute ein wichtiger Bestandteil des Produktkatalogs von Salamander Industrie-Produkte.

Durch die hervorragende Energieeinsparung und innovative Dichtungstechnologie ist das Profilsystem bestens als Komponente für Passivhäuser geeignet. Denn durch den Einsatz der speziell optimierten Rahmen- und Flügelkonstruktionen mit einem thermisch verbesserten Randverbund in Verbindung mit einer Wärme dämmenden Dreifachverglasung werden Wärmeverluste reduziert.



Referenzen zu Salamander Industrie-Produkte. Er verantwortete zunächst den Bereich Produktion und Technik, bevor er zum 1. Ja-

nuar 2014 der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe beitrug. Ab diesem Zeitpunkt war das Führungstrio komplett, das bis heu-

te die Geschicke der Salamander-Gruppe lenkt.

Organisatorische Meilensteine und fortlaufende Expansionspolitik

Noch im Jahr 2012 fand ein entscheidender Zukauf statt. Mit der Übernahme der Tool Tech Austria GmbH & Co. KG, kurz „tta“, einem Werkzeugbauspezialisten aus Österreich, holte man sich eine wichtige Kompetenz in die Salamander-Gruppe. Denn als Kunststoffprofilhersteller sind die Geschäftsbereiche SWDS und STK auf die Fertigung von Spezialwerkzeugen für die Extrusion angewiesen. Die „tta“ verschaffte uns als Unternehmen zwei große Vorteile, die bis heute einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen: Eine deutlich höhere Flexibilität und eine schnellere Reaktionszeit, um auf Kundenwünsche einzugehen.

Eine weitere wichtige Entwicklung stellte die zunehmende Digitalisierung des Unternehmens zu Beginn dieses Jahrzehnts dar. Vor allem mit dem Ausbau der Website im Jahr 2012 wurden wesent-

/// PORTRAIT



Wolfgang Auernheimer

Wolfgang Auernheimer blickt heute auf über 20 Jahre Erfahrung in der Extrusionsbranche zurück. Und diese sammelte er in verschiedenen Funktionen, bevor er sich der Salamander-Gruppe anschloss.

So hatte er beim Profilhersteller „Aluplast GmbH“ diverse Führungspositionen inne. Zuletzt war er dort als

Betriebsleiter tätig. Anschließend verantwortete Auernheimer beim Unternehmen „GEALAN Fenster-Systeme GmbH“ als Bereichsleiter die Produktion an zwei deutschen Standorten und war fachlich für vier ausländische Werke zuständig. Vor seinem Einstieg bei Salamander war er außerdem bei der „ADD-Chem Germany GmbH“ als Consultant und Partner für die Beratung von Extrusionsunternehmen tätig. Hier beriet er in unterschiedlichen Projekten, die sich mit Verfahrens- und Produktionstechnik, dem Neubau und der Erweiterung von Produktionsanlagen, der Optimierung der Energieeffizienz sowie dem Produktions- und technischen Risikomanagement beschäftigten.

Zum 1. November 2012 verstärkte Wolfgang Auernheimer dann die Salamander-Gruppe als „Global Head of Production & Technology“. Besonders wertvoll waren von Beginn an sein Erfahrungshorizont sowie seine visionäre Denkweise. Zum 1. Januar 2014 wurde Auernheimer in die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe berufen. Seit dem 28. November 2014 fungiert er darüber hinaus als Geschäftsführer des Tochterunternehmens Tool Tech Austria GmbH & Co. KG.





Neuer Kundenservice im digitalen Gewand – mit Online-Tools wie dem Energiesparrechner unterstützt die Salamander-Gruppe ihre Kunden im Internet

liche Zusatzservices integriert, die fortan den Einkaufsprozess und die 24/7-Betreuung der Kunden ermöglichte (siehe hierzu auch das Kapitel „Die Salamander-Gruppe heute“).

Schon ab dem Jahr 2012 beschäftigte sich die Geschäftsführung mit den Planungen zur Restrukturierung der Werke in Papenburg und Włocławek (Polen). Das neue Werkekonzept sollte zu einem wichtigen Meilenstein in der

jüngeren Historie werden.

Bei dem Umstrukturierungsprozess wurde eine Neuausrichtung der beiden Produktionsstätten in die Tat umgesetzt, die zu einer immensen Effizienzsteigerung führten. Die Fertigung von Fensterprofilsystemen der Marke „Brüggmann“ wurde komplett nach Polen verlagert. Dort hatte schon zuvor ein Teil dieser Produktion stattgefunden. Damit wurde das Werk in Polen weiter gestärkt.

Ebenso vergrößerten sich damit die Absatzpotenziale auf den wichtigen osteuropäischen Ländern, die von hier aus deutlich effizienter beliefert werden können. Die Entscheidung unterstützte die weiteren Expansionspläne der Salamander-Gruppe und wirkt sich bis heute dahingehend positiv aus.

Auch für den Standort Papenburg hatte und hat man konkrete Pläne, die durch das Werkekonzept Wirklichkeit wurden. Die freiwerdenden Produktionsressourcen wollte und will man nutzen, um den wachsenden und zukunftsfähigen Geschäftsbereich der technischen Kunststoffprofile langfristig auszubauen. Zu ihm zählt seit dem Jahr 2014 auch eine neue Produktparte mit Umsatzpotenzial: Die schon erwähnte „Decking, Fence & Facade“ (siehe Kapitel „Salamander heute“).

Insgesamt führte das Werkekonzept zu einer weiteren Zusammenführung der Gesellschaften und einzelner Produktlinien. Das wurde schon dadurch nach außen hin sichtbar, dass in dieser Zeit Umbenennungen erfolgten, welche die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe verdeutlichten. Aus der „ttp“ – einem Begriff der noch aus Brüggmann-Zeiten stammte –

wurde die „Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH“ oder einfach STK. Und aus den Werken in Polen und Weißrussland wurden die „Salamander Window & Door Systems S.A.“ in Włocławek beziehungsweise die „Salamander Window & Door Systems“ in Brest. So entstand die Unternehmensstruktur, die fast unverändert bis ins Jahr 2017 Bestand hat.

Wenn man sich die großen Geschäftsbereiche der Salamander-Gruppe näher betrachtet, so zeichnete sich im Verlaufe der Jahre von 2010 bis heute folgendes Bild:

Bei der **SWDS** gelang es, durch die Ausrichtung auf bedingungslose Qualität und umfassenden Service, neue Kunden zu gewinnen und alte Partnerschaften fortzuführen. Gerade das Inlandsgeschäft boomte, da sich der Trend zu nachhaltigem Bauen weiter fortsetzte. Dazu trugen auch Konjunkturpakete der Bundesregierung in Form von Fördergeldern bei.

Jedoch war auch die Konzentration auf wichtige Exportmärkte ein wesentlicher Teil der Entwicklungsrichtung. Sowohl die osteuropäischen Märkte in Polen, Weißrussland, Russland und Ukraine, als auch die traditionellen westeu-

ropäischen Märkte waren für Salamander von großem Interesse. Zudem konnten neue Kunden gewonnen werden, insbesondere auf den mittel- und osteuropäischen Märkten wie Rumänien oder Ungarn. Und das, obwohl geopolitische Entwicklungen wie die Ukraine-Krise oder die Euro-Finanzkrise sich nachteilig auswirkten und das Geschäft erschwerten.

Insgesamt entwickelten sich die Auslandsgesellschaften sehr gut. Die Integration des neu gegründeten Standorts in Brest (Weißrussland) konnte planmäßig abgeschlossen werden und führte zu dem erhofften Exportanstieg auf dem osteuropäischen und russischen Markt. Außerdem wurde ein neues Lager in Vladimir (Russland) eröffnet, um den GUS-Markt noch besser bedienen zu können.

Auch durch den kontinuierlichen Ausbau des Leistungs- und Produktportfolios konnte der Geschäftsbereich SWDS überzeugen. Insbesondere sind hier Produktverbesserungen wie die konsequente Optimierung der Streamline-Reihe mit einer Bautiefe von 76 Millimetern oder die Neuentwicklung von Systemen wie das bereits erwähnte Brüggmann bluEvolution 82 zu nennen. Durch all diese Maßnahmen

konnte das deutliche Wachstum bei der Salamander Industrie-Produkte GmbH in den Jahren 2015 und 2016 fortgesetzt und weitere Kunden hinzugewonnen werden.

Seit 2015 konkretisierten sich auch die Überlegungen, mit der Produktion von Profilsystemen aus den europäischen Märkten hinauszugehen. Ziel unserer Gruppe ist, in den kommenden Jahren mit neuen Profilsystemen auch auf neuen Märkten wie in Indien oder in Südamerika, insbesondere Brasilien, Fuß zu fassen und sie zu erobern.

Bei der STK führten das Werkekonzept und neue Projektanfragen, darunter auch einige Großprojekte, zu einer erfreulichen Entwicklung in diesen Jahren. Das Werk in Papenburg stieß zwischenzeitlich sogar auf eigene Grenzen, da der zugehörige Werkzeugbau voll ausgelastet war und die Unterstützung externer Werkzeugbauer hinzugezogen werden musste. Nach der gesellschaftlichen Erweiterung durch die „Tool Tech Austria GmbH & Co. KG“ (kurz: tta) in Micheldorf (Österreich) wurden diese Engpässe jedoch dauerhaft überwunden.

Einen Meilenstein stellte die Gründung des neuen Geschäftsbe-

reichs „Salamander Decking, Fence & Facade“ im Jahr 2014 dar. Hier verspricht man sich neue Potenziale für die Geschäftsentwicklung auf einem zwar hart umkämpften, jedoch insgesamt sehr lukrativen Markt. Und auch hier möchte die Salamander-Gruppe mit ureigenen Eigenschaften punkten: Höchste Qualität und ökologisch-nachhaltige Produkte. Das Lurchi®-Wood jedenfalls ist eine Besonderheit unter den Materialien in dieser Branche und hat das Zeug zum Premium-Produkt.

Und bei der SBL? Der Umsatz unseres ältesten Geschäftsbereichs „Salamander Bonded Leather“ konnte bereits im Jahr 2010 erheblich gesteigert werden. Die Einschränkungen im Zuge der Wirtschaftskrise hatten den in hohem Maße exportorientierten Bereich besonders hart getroffen. Und obgleich es schon zu Beginn des Jahrzehnts zu einer Verschärfung des Wettbewerbs unter den Anbietern kam, da der Markt für Lederfaserstoffe übersättigt war, erholte sich die SBL merklich.

Dazu trug auch die Entwicklung neuer und verbesserter Anwendungen bei, die unserem Traditionsbereich dazu verhalf, ein immer

breiteres Angebotsspektrum zu entwickeln. Als weltweit größter und qualitativ führender Hersteller von Lederfaserstoffen konnte die SBL auch in den Geschäftsjahren 2015 und 2016 ihre Marktposition trotz rückläufigem Gesamtmarkt weiter ausbauen, ein erfreuliches Ergebnis erzielen und einen positiven Beitrag zum Konzernergebnis leisten.

Die jüngere Geschichte verlief für die Salamander-Gruppe insgesamt sehr erfolgreich. Insbesondere die Jahre 2015 und 2016. Im vergangenen Jahr konnte das Unternehmen ein zehnjähriges Umsatzwachstum erzielen und erhöhte diesen auf rund 220 Millionen Euro. Der Löwenanteil entfiel dabei auf die Sparte Fensterprofile (80 Prozent). Jeweils zehn Prozent

konnten die STK und die SBL beisteuern. Und beide Bereiche verzeichneten deutliche Zuwächse.

Zuletzt wurde auch kräftig investiert. In den vergangenen zehn Jahren waren es insgesamt über 130 Millionen Euro, die in Maschinen und Anlagen, den Standortausbau und vertriebliche Prozesse flossen. Und auch ein neues Energiemanagementsystem nach DIN EN ISO 50 001 wurde installiert, um eines der vielen Investitionsobjekte der vergangenen Jahre herauszugreifen. Es sorgt seither nicht nur für eine hohe Energieeinsparung, sondern entlastet auch die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz. Denn ganz nebenbei konnte dadurch eine erhebliche Geräuschreduzierung bei der Extrusion vorgenommen werden.



Salamander Bodendielen aus der Resysta-Materialkomposition



2017

/// EIN AUSBLICK IN DIE ZUKUNFT



„Bewerte deine Erfolge daran,
was du aufgeben musstest,
um sie zu erzielen.“

Dalai Lama

Zu Beginn der 1990er-Jahre war das Werk in Türkheim ein spezialisiertes Tochterunternehmen der Salamander AG mit dem Namen „Chemische Werke Salamander GmbH“. Als Geschäftsführer war Friedrich A. Meyer bestellt, der vom Beirat mit den Mitgliedern Dr. Gerhard Wacker, Klaus Francke und Josef Wachter begleitet wurde.

Insgesamt 497 Mitarbeiter arbeiteten im Jahr 1990 am Standort Türkheim. Davon waren 340 Arbeiter, 122 Angestellte und 35 Auszubildende. Der Nettoumsatzerlös der Gesellschaft betrug in jenem Jahr 99.511.000 D-Mark. Dieser erwirtschaftete sich aus der Herstellung von LEFA, Hinterkappen, Kunststoff-Fensterprofi

100 Jahre Unternehmensgeschichte... Darauf sind wir wirklich sehr stolz. Und nun, da Sie gelesen haben, was in diesem Jahrhundert alles geschah, werden Sie diesen Stolz sicherlich nachvollziehen können.

Der Beginn im Jahr 1917 mag unspektakulär anmuten, doch schnell wurde aus dem Werk in Türkheim ein solider Betrieb, der die Kriegs- und Nachkriegsphasen meisterte und sich zu einem wichtigen Teil des großen Salamander-Schuhkonzerns mauserte. Und die Produktpalette war dabei von Anfang an eine ganz besondere.

Viele Erfahrungen wurden gemacht und noch mehr Know-how aufgebaut. Im Bereich Lederfaser-

stoffe, im Bereich Kunststoffverarbeitung, im chemischen Bereich, im Werkzeugbau,... Und immer wieder musste sich das Unternehmen neu erfinden. Geopolitische Ereignisse mit großer Tragweite, Entwicklungen im Mutterkonzern, richtige und falsche Management-Entscheidungen und eine ganze Reihe weiterer Geschehnisse führten Salamander Türkheim über steile Gipfel und tiefe Täler. Doch selbst bei großen Rückschlägen gelang es dem Salamander-Team, sich den Veränderungen anzupassen und die Gegenwart und Zukunft des eigenen Unternehmens positiv zu gestalten.

Das erfolgte insbesondere in den Jahren nach der Jahrtausendwende. Das Zusammenwachsen mit der Brüggmann GmbH in den Jahren ab 2002, die Herauslösung aus der Salamander AG (beziehungsweise die Trennung von der EnBW) im Jahr 2004 und dann die Änderung der Gesellschafterverhältnisse im Jahr 2006 brachten nochmals große Veränderungen mit sich. Und auch wenn sie von der einen oder anderen „Erschütterung“ begleitet wurden, so führten sie doch insgesamt zu einer gesunden Entwicklung unserer Unternehmensgruppe. Insbesondere durch die

wieder klare und zukunftsgerichtete Management-Politik der vergangenen zehn Jahre.

Heute, im Jahr 2017, steht die Salamander-Gruppe stabil da. Die langfristigen Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie (2009) und dem Werkekonzept (2012) haben sich – neben unzähligen weiteren Maßnahmen – deutlich bemerkbar gemacht. Mehr Umsatz, mehr Wachstum und eine wieder ansteigende Mitarbeiterzahl sind eine Folge dieser Entwicklung. Und, worauf es in erster Linie ankommt, zeigt sich ergebnisseitig eine starke Verbesserung.

All dies sind Anzeichen für eine dauerhaft gesunde Entwicklung des Konzerns. Und diese ist auf die jahrelange Arbeit der aktuellen Geschäftsführung zurück zu führen. Weitsicht, Ruhe, Nähe zur Belegschaft und die richtige Nase für Marktpotenziale – all diese Faktoren sind für die jüngsten Erfolge verantwortlich. Und gleichzeitig wurden viele Voraussetzungen geschaffen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Und wie sieht die Zukunft für die Salamander-Gruppe nun aus? Was treibt das Unternehmen an und in welche Richtung soll die Reise gehen?



Julien Bastide / fotolia

/// UNSER TREIBER: DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Bei allen Gesprächen, die für das Verfassen dieser Jubiläums-Chronik geführt wurden, gab es eine Übereinstimmung: Die Unternehmenskultur der Salamander-Gruppe ist hervorzuheben. Ihr Einfluss auf die Geschichte dieses Unternehmens ist nicht hoch genug einzuschätzen. Und sie ist es auch, die Salamander in der Zukunft weiter tragen wird.

Aus diesem Grund ist die aktuelle Geschäftsführung seit längerem bestrebt, die Unternehmenskultur weiter zu stärken. Im Kern geht es darum, die Führung und Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensgruppe zu fördern sowie die gemeinsamen Werte zu stärken.

Neue Führungsprinzipien

Seit Jahrzehnten zeichnet sich die Unternehmenskultur von Salamander Industrie-Produkte durch eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit aus. „Die Gemein-

schaftlichkeit und der Zusammenhalt waren im Unternehmen schon immer stark ausgeprägt. Insofern habe ich die Unternehmenskultur als etwas ganz Besonderes wahrgenommen,“ weiß der langjährige Personalleiter vom Standort Türkheim, Manfred Kaißermüller, zu berichten. „Das zeigte sich insbesondere in den Unternehmensphasen, in denen es darauf ankam, sich über den vertraglich vereinbarten Rahmen hinaus einzusetzen, um das Unternehmen wieder erfolgreicher zu machen. Auf die Mitarbeiter war stets Verlass.“ Und, da ist sich Kaißermüller sicher, dieser besondere Bezug zu Salamander wird auch zukünftig den „Geist des Unternehmens“ ausmachen.

Diesen Unternehmensgeist nimmt auch die Geschäftsführung

und die Personalleitung wahr. Im Gespräch beginnen die Herren zu diskutieren. „Eines ist doch klar,“ sagt Wolfgang Sandhaus dann. „Für alles, was in diesem Unternehmen passiert, sind Menschen verantwortlich. Und wir als Führungskräfte müssen uns mit der zentralen Frage beschäftigen: Was können wir dafür tun, dass die

”

„Ohne Begeisterung, welche die Seele mit einer gesunden Wärme erfüllt, wird nie Großes zustande gebracht.“

Adolph Freiherr von Knigge

Menschen hier ihre Arbeit weiterhin so gut und so gern tun?“

Die Unternehmenskultur ist der Schlüssel zu vielem, auch zum für Salamander wichtigen Thema Wissensmanagement. „Wir müssen

ein Klima der Bereitschaft schaffen," nennt es Wolfgang Auernheimer beim Namen. „Bindung und Engagement sind die zukünftigen Treiber unserer Unternehmenskultur. Wir müssen dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter ihr reichlich vorhandenes Wissen ins Unternehmen bringen. Und zwar auch über ihre Abteilungsgrenzen hinaus.“ Nach kurzer Pause fügt er hinzu. „Wir sind bereits eine wissensbasierte Organisation. Doch das müssen wir zukünftig noch mehr werden. Und dafür stellen wir heute schon die Weichen.“

„Unsere Aufgabe ist es, den

Menschen, die hier arbeiten einen Sinn aufzuzeigen," ergänzt Götz Schmiedeknecht. „Wir müssen uns nur vor Augen halten, wer eigentlich Arbeitgeber und wer Arbeitnehmer ist. Wer gibt wem seine Arbeit und wer nimmt sie? Hier geht es um mehr als Wertschätzung. Hier geht es um Sinnstiftung.“

Ein Schlüssel zum Erfolg ist ihrer Überzeugung nach die Art der Führung. Deshalb haben sie in jüngster Vergangenheit genau hier angesetzt. Mit der neuen „Führungsmatrix“ haben sie Leitlinien verabschiedet, die modern und mitarbeiterorientiert sind.



„Unser Ziel ist, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen," erläutert Götz Schmiedeknecht die langfristige Idee dahinter. „Vertrauen bedeutet, eine Offenheit für die Belange der Mitarbeiter zu entwickeln. Außerdem bedeutet es, ihre Ideen und Anregungen wertzuschätzen, sie als Impulse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu nutzen.“

Die Geschäftsführer diskutieren erneut. Viele Dinge haben sich bereits geändert. Sie selbst tragen keine Krawatte mehr, duzen sich inzwischen und leben einen lockeren, vertrauensvollen Umgang miteinander vor. „Eine Kultur des Vertrauens setzt Nahbarkeit voraus," ergänzt Heinz-Georg Klüver, der mit in der Runde sitzt. „Führungskräfte und Mitarbeiter müssen offen miteinander sprechen können. Hier hat sich bei Salamander bereits vieles geändert. Die Distanz hat sich deutlich verringert. Und sie muss sich noch weiter verringern, damit wir die Unternehmenskultur dahin bewegen, wo wir sie haben wollen.“

Klüver spielt damit auf die Nutzung der Vorteile eines mittelständischen Unternehmens an. Kurze Entscheidungswege, schnelle Beschlüsse, Agilität – all das sind

wichtige Eigenschaften, um zukünftig im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Und diese Eigenschaften bringt die Salamander-Gruppe bereits zu einem großen Teil mit.

Werte für die gemeinsame Zusammenarbeit

Die Geschäftsführung ist sich sicher, dass es in Zukunft darum gehen wird, die Mitarbeiter weiter für das Unternehmen zu begeistern. Und damit für ihre eigene Zukunft. Neben Führungsprinzipien steht dabei die Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Sie ist (gewissermaßen historisch) stark ausgeprägt. Darauf zahlten auch die Bemühungen um ein Zusammenwachsen der Standorte ein. Doch für die Zukunft gibt sich die Geschäftsführung damit nicht zufrieden.

„Unternehmenskultur bedeutet, dass wir uns auf gemeinsame Prinzipien, Werte und Regeln verständigen, die unserer Arbeit zugrunde liegen,“ erläutert Wolfgang Auernheimer. „Sie festigen die Art und Weise, wie wir heute und in Zukunft zusammenarbeiten, um die gemeinsamen Ziele des Unternehmens zu erreichen.“

Die Werte, von denen er spricht, haben sich innerhalb der Grup-



Tradition Salamander Grillfest: Führungskräfte grillen für Mitarbeiter

pe über Jahrzehnte hinweg entwickelt. Im vergangenen Jahr wurden sie neu formuliert und zu vier zentralen Handlungsleitlinien zusammengefasst, die diese Werte auf den Punkt bringen. Sie wurden daraufhin in Form einer internen Kampagne bei Salamander Industrie-Produkte verbreitet.

Diese Leitlinien dienen allen Mitarbeitern als Kompass für Ihr tägliches Handeln. Mit ihnen soll nicht nur die Erreichung unserer mittel- und langfristigen unternehmerischen Ziele sichergestellt werden. Es geht vielmehr darum, eine hundertjährige Erfolgsgeschichte weiter fortzuschreiben. Die vier Handlungsleitlinien machen also deutlich, worauf es ankommt, wenn man für die Salamander-Gruppe tätig ist:

/// BE A TEAMPLAYER: In einem Team geht es um Zusammenhalt. Man lobt sich, man baut sich auf, man motiviert sich, man unterstützt sich. Man ist einfach immer füreinander da. Und genau das zeichnet das Miteinander bei Salamander aus. Wir agieren stets im Hinblick auf das, was für alle das Beste ist und orientieren uns an unseren gemeinsamen Zielen.

/// PLAY BY THE RULES: Im Mittelpunkt unseres Schaffens steht außerdem Fairness. Das bedeutet zum einen, dass wir uns in Führung und Zusammenarbeit an einen gemeinsam vereinbarten Kodex halten. Doch auch nach außen, gegenüber unseren Kunden und Partnern, spielen wir nach festen Regeln und sind authentisch, verlässlich und vertrauensvoll.

CHANGE YOUR PERSPECTIVE:
Wer nicht über seinen eigenen Tellerrand blickt, wird auch keine neuen Welten entdecken. Um fit für die Zukunft zu bleiben, wird es immer wichtiger für uns werden, anders auf die Dinge zu blicken. Das bedeutet für jeden Einzelnen, die Perspektiven von Kunden und Mitarbeitern einzunehmen, sie zu verstehen und konkrete Handlungen für seine persönliche Arbeit daraus abzuleiten.

/// STAY HUNGRY: Nur Leidenschaft und Begeisterung schaffen das gewisse Etwas. Für uns geht es darum, sich nie mit bereits Erreichtem zufrieden zu geben, sondern nach neuen Möglichkeiten der Verbesserung und des Wachstums zu suchen. Damit wollen wir uns auch die besondere Anpassungsfähigkeit erhalten, die uns in unserer Historie stets begleitet hat.

Zusammenhalt, Fairness, Offenheit und Motivation – diese vier Zutaten machen uns und unser Unternehmen so erfolgreich. Sie bilden gewissermaßen den Kern unserer Unternehmensphilosophie und geben die Richtung vor, in die wir uns auch in Zukunft bewegen. Und in welche Richtung ist das...?



Die vier zentralen Handlungsleitlinien für Mitarbeiter hängen in Plakatform in den Gängen der Firmenzentrale in Türkheim

/// NEUE MÄRKTE UND NEUE PERSPEKTIVEN

Wenn unser Unternehmen in den letzten hundert Jahren etwas unter Beweis gestellt hat, dann ist es Anpassungsfähigkeit. Doch setzt sie gleichzeitig eine bestimmte Eigenschaft voraus...

„Wenn wir uns die Geschichte der Salamander-Gruppe anschauen, so zeigt sich, dass großen Veränderungen stets die Weitsicht der damaligen Führungsmannschaft vorausging,“ resümiert Götz Schmiedeknecht. „Und wenn in der Vergangenheit Probleme auftauchten, dann waren stets personelle Veränderungen an der Spitze und anschließende Richtungsänderungen dafür verantwortlich. Deshalb setzen wir in der Geschäftsführung auf Konstanz und auf Weitblick. Denn wenn die Erfolge eines eingeschlagenen Weges ausbleiben, können wir nicht einfach eine Kehrtwende machen. Fehler sind zulässig – denn ein Unternehmer unternimmt – jedoch dürfen sie nicht wiederholt werden!“

Für die Salamander-Gruppe wird

es also auch zukünftig darum gehen, Chancen zu erkennen und das Unternehmen möglichst frühzeitig darauf auszurichten. „Und gleichzeitig ist Schnelligkeit ein wichtiges Thema,“ fügt Wolfgang Sandhaus hinzu. „Denn Kundenwünsche ändern sich. Und auf sie müssen wir schneller reagieren als der Wettbewerb.“

Doch damit nicht genug. „Es gibt noch weitere Eigenschaften, die wir erfüllen müssen,“ ergänzt Wolfgang Auernheimer. „Wenn man sich die vergangenen zehn Jahre anschaut, dann haben sich die Voraussetzungen für ein Unternehmen wie unseres sehr stark verändert. Die Rohstoffpreise sind enorm gestiegen, ebenso wie die technischen Anforderungen an die Produkte. Gleichzeitig müssen die Preise konkurrenzfähig sein. Das ist für ein Unternehmen, das sich wie wir über die Qualität positioniert,

eine große Herausforderung für die Zukunft.“

Und genau diese Herausforderung soll mit gezielten Maßnahmen gemeistert werden. Zukünftige Meilensteine betreffen dabei



„Man kann nicht heute Apfelbäume pflanzen und schon im nächsten Jahr die Früchte ernten.“

Berthold Beitz

immer zwei Wahrnehmungsebenen: eine interne und eine externe. Das bedeutet, dass manche Veränderungen stattfinden, ohne dass sie für Kunden und Partner direkt sichtbar werden. Dazu gehören Rezepturverbesserungen, geschickte Rohstoffverhandlungen, Ablaufoptimierungen, Mitarbeiterschulungen, Effizienzsteigerungen durch neue Maschinen und vieles mehr. Daneben gibt es Veränderungen,

die wirklich sichtbar werden, wie neue oder verbesserte Produkte und neue Serviceangebote. Dabei richtet sich unsere Perspektive nicht nur in die nächsten fünf Jahre, sondern in die nächsten Jahrzehnte. In der Produktion wird außerdem die Ausrichtung auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Doch das ist ja eigentlich schon Tradition bei der Salamander-Gruppe...

Fensterprofile – Partnerschaften für gemeinsames Wachstum

Eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre wird die Schnelligkeit im Zuge der Globalisierung und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sein. Dafür möchte Salamander Industrie-Produkte mit dem Geschäftsbereich „SWDS“ sich weiter eng mit Partnern aus dem Fensterbau vernetzen. Durch diese enge Zusammenarbeit sollen nicht nur individuelle Lösungen für Kunden ermöglicht werden. Die Partnerschaften bieten auch die Möglichkeit, geschlossen und gestärkt auf Markteinflüsse zu reagieren. Langfristig geht es um die Verschaffung von Wettbe-

werbsvorteilen und das Erschließen von Wertschöpfungspotenzialen durch Diversifizierung im Marken- und Produktsortiment.

„Wir arbeiten gerne mit wachstumsorientierten Fensterbau-Unternehmen zusammen, die – ebenso wie wir – aktiv ihre Chancen im Markt suchen,“ fasst Götz Schmiedeknecht die Ausrichtung des Geschäftsbereichs SWDS zusammen. „Unsere Partnerunternehmen sind treu. Sie nutzen teilweise bereits seit über 40 Jahren Salamander-Produkte. Und sie legen besonderen Wert auf Qualität.“

Ihren Partnerunternehmen macht die Salamander-Gruppe auch für die Zukunft eine umfassende Qualitätszusage. Sie bezieht sich nicht nur auf die bekanntermaßen hochwertigen Produkte, sondern auch auf Serviceleistungen und Verkaufsförderung/-unterstützung. Qualität nach Salamander-Verständnis ist ein Gesamtpaket von der Auswahl der Rohstoffe über den Produktionsprozess bis hin zur Vermarktung und After-Sales-Maßnahmen. Dazu zählen beispielsweise verkaufsfördernde Marketing- und Vertriebsmaßnahmen, die Bereitstellung von Broschüren, Flyern und Logos, individuelle Schulungsprogramme,

Objektvermittlungen, der Auf- und Ausbau von Händlernetzen oder die Generierung zusätzlicher Absatzwege. Auch die Nutzung des Markenbotschafters „Lurchi“ ermöglicht die Salamander-Gruppe ihren Kunden. Und das bringt gerade auf dem deutschen Markt große Vorteile mit sich. Es ist die Kunst der Differenzierung, die das Unternehmen weiter ausbauen möchte, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit und die seiner Partner sicher zu stellen.

Hierfür wird auch der Online-Auftritt der Salamander-Gruppe kontinuierlich weiter ausgebaut. Schon jetzt können auf der Website vielfältige Leistungen in Anspruch genommen werden: Online-Bestellungen über einen eigenen Login-Bereich, Download von Bild- und Informationsmaterial zu Warenangebot und Zubehörkomponenten, Berechnung von Preisen und Lieferterminen, etc. Auch eine Suchfunktion, um Fensterbau-Unternehmen in der Nähe ausfindig zu machen, existiert bereits.

Daneben bietet ein Energiesparrechner Hilfe, um die Einsparpotenziale bei Heizenergie durch einen Fenstertausch zu ermitteln. Und schließlich können durch ein spezielles Planungstool U-Werte

kalkuliert und Isothermen-Berechnungen für Bauanschlüsse durchgeführt werden. Dieses Tool richtet sich speziell an Fensterbauer.

„Die strukturierte Entwicklung unserer Systemwelt ist und bleibt eines der zentralen Entwicklungsprojekte,“ betont Geschäftsführer Wolfgang Sandhaus. „Dabei stellt der Importdruck aus anderen Ländern eine grundsätzliche Herausforderung dar, insbesondere der aus Osteuropa. Aus diesem Grund müssen wir uns mit unseren Partnern differenzieren.“ Die Salamander-Gruppe möchte zu diesem Zweck ihre Zwei-Marken-Strategie weiter forcieren, um auch Regionen eine Alternative zu bieten, in denen bereits ein System von Salamander verbreitet ist. Dabei soll die Komplexität möglichst gering gehalten werden, um Partnerunternehmen nicht zu verprellen.

Mit dem eingeschlagenen Weg sieht die Geschäftsführung gute Wachstumsmöglichkeiten auf dem Markt für Kunststoffprofile. Und das nicht nur in Deutschland. „Wir setzen unsere Expansionspolitik weiter fort,“ sagt Wolfgang Sandhaus. „Zwar gibt es auch Absatzprobleme in einzelnen Ländern, jedoch sind die Risiken für uns kalkulierbar. Und Krisen wie derzeit in



/// AUSBLICK IN DIE ZUKUNFT

der Ukraine nutzen wir auch dafür, um andere Märkte zu eruieren.“

Insgesamt soll bei den Expansionsbemühungen auch die Abhängigkeit vom Wirtschaftsraum Europa reduziert werden. Denn auch andere Märkte rücken Energieeffizienz und Qualitätsbewusstsein zunehmend in den Fokus. Gute Chancen sieht die Geschäftsführung in Indien. Dort gibt es allein 130 Millionen potenzielle Kunden aus der Oberschicht. „Der Markt ist hochinteressant für uns, da er große Wachstumspotenziale hat. Und „made in Germany“ ist ein Qualitätsmerkmal, das uns auch dort einen Vorteil verschafft,“ erläutert Götz Schmiedeknecht.

Nach der Teilnahme an einer großen Messe für die Baubranche in Neu-Delhi im vergangenen Jahr, möchte man in naher Zukunft ein Lager errichten und eine Vertriebs Einheit, um auf dem neuen Markt Fuß zu fassen. Die Vorbereitungen dafür laufen auf vollen Touren. So musste ein eigenes Profilsystem entwickelt werden, das zu den Kundenwünschen in diesem Land passt. „Das war zu Beginn die größte Hürde: ein passendes System zu entwickeln. Denn in Indien wird das ‚Casement-System‘ genutzt, bei dem sich das Fens-



sdecoret / fotolia

ter nach außen öffnet und nicht nach innen, wie in Deutschland,“ sagt Schmiedeknecht und ergänzt mit einem Lächeln: „Die Engländer fahren nicht nur auf der falschen Seite, sie machen auch das Fenster zur falschen Seite auf.“

Sowohl ein Schiebefenster-System, als auch ein Casement-System der Marke Salamander sind mittlerweile entwickelt. Der Marktzugang rückt damit deutlich näher. Mittelfristig ist sogar ein Extrusionswerk geplant, sollten sich die Verkaufsprognosen bestätigen. Was man jedoch noch alles berücksichtigen muss, um einen gänzlich neuen Auslandsmarkt zu erobern, zeigt sich an einem simplen Beispiel. „Unseren Markenbotschafter ‚Lurchi‘ müssen wir leider zuhause

lassen,“ sagt Götz Schmiedeknecht mit einem Stirnrunzeln. „Der Feuersalamander gilt in Indien als unreines Tier und würde unsere Verkaufszahlen nicht gerade positiv beeinflussen.“

Die Neuentwicklungen haben noch einen positiven Begleiteffekt. Da der Fensterprofilmarkt in Mittel- und Südamerika vergleichbar ist, kann das System zukünftig auch dort zum Einsatz kommen. Und auch hier bieten sich interessante Chancen. In Mexiko ist Salamander Industrie-Produkte bereits durch einen Händler vertreten. Nun soll das Engagement auch auf die Märkte in Brasilien, Chile und Argentinien ausgeweitet werden. Erste Gespräche dazu laufen bereits. Man kann also gespannt sein...

Lederfaserstoffe – Neue Märkte durch neue, nachhaltige Produkte

Auch der Geschäftsbereich „SBL“ steht vor aktuellen Herausforderungen, die sich ganz anders präsentieren. Seit einigen Jahren finden enorme Verschiebungen auf den Märkten für Lederfaserstoffe statt. Im Zuge der Digitalisierung wird deutlich, dass Bücher eine immer geringere Rolle spielen. Entsprechend werden auch lederne Bucheinbände längst nicht mehr so gefragt wie früher. Und auch in der Schuhindustrie ist der Absatzmarkt rückläufig, aufgrund der wachsenden Anzahl von verwendeten Materialien und modisch bedingten Schwankungen.

Deshalb lautet das Zauberwort: Diversifizierung. „Schauen Sie sich hier mal um,“ sagt SBL-Geschäftsführer Johann Götzfried und deutet mit ausladender Geste um sich. Wir sitzen in einem Besprechungsraum auf dem Gelände des Türkheimer Werks. „Hier ist so gut wie alles aus LEFA. Die Wände, die Decke, die Türe, die Stuhlbezüge, ja sogar der Boden.“ Und tatsächlich ist die Ausstattung des Raums auf den zweiten Blick erstaunlich. Und erstaunlich ist auch die Wand-

lung, die der älteste Geschäftsbereich von Salamander durchgemacht hat.

Schätzungsweise 50 Prozent der Umsätze mussten in den vergangenen zehn Jahren bei SBL aus neuen Märkten generiert werden. Dass dies gelang, bezeichnet Götzfried als große Leistung des gesamten Unternehmens. Und die Gründe dafür, hat er sofort parat: „Wir sind ein eingespieltes Team,“ sagt Götzfried stolz. „Und das seit vielen Jahren, auch dank unserer geringen Fluktuation. Außerdem haben wir ein tolles Produkt, das wegen seiner Eigenschaften nicht nur in die heutige Zeit passt, sondern absolut zukunftsfähig ist.“

Bei LEFA von Salamander zeigen sich einmal mehr der hohe Quali-

tätsstandard des Unternehmens. Als Exportprodukt zählen nicht nur freiwillige Zusatz-Zertifizierungen wie EMAS als Gütefaktor, sondern auch die Tatsache, dass es „made in Germany“ ist.

Auch Geschäftsführungskollege Thomas Kaiser betont die Vorteile des Lederfaserstoffs aus Türkheim: „Salamander LEFA steht nicht nur als Produkt für höchste Qualität. Es ist außerdem ein echtes Naturprodukt. Es wird aus nahezu 100 Prozent nachwachsenden Rohstoffen gewonnen.“ Auch deshalb schätzen die Führungsverantwortlichen die Zukunftsaussichten des ältesten Bereichs der Salamander-Gruppe als sehr positiv ein.

Zu den Chancen des Weltmarktführers für die Herstellung von Le-



Vom Boden bis zur Wandverkleidung - der SBL Besprechungsraum wurde komplett mit LEFA Material eingekleidet und zeigt die vielfältigen, heutigen Anwendungsmöglichkeiten

derfaserstoffen meint Kaiser: „Die SBL ist in meinen Augen bestens aufgestellt für die Zukunft. Die Produktpalette ist breiter als jemals zuvor. Und es gibt viele neue Märkte zu erobern.“ Damit meint er Möglichkeiten, die sich zum einen aus neuen Branchen- und Produktmärkten ergeben und zum anderen aus neuen Absatzmärkten mit den bereits vorhandenen Produkten. Ein Blick der Geschäftsführung richtet sich derzeit in ein Land, das man vielleicht nicht als erstes auf dem Zettel hätte: den Iran.

LEFA war und ist ein Weltprodukt. Und es verfügt über Eigenschaften, die echte Wettbewerbsvorteile darstellen. Auch Johann Götzfried sieht die „Salamander Bonded Leather GmbH“ deshalb bestens gerüstet: „Wir haben ein tolles, nachhaltiges Produkt, das wir ständig weiter verfeinern. Wir sind breit aufgestellt. Wir haben eine erfahrene und kompetente Belegschaft. Und wir haben ein Image wie keiner unserer Mitbewerber.“

Doch Götzfried warnt auch davor, sich mit den jüngeren Erfolgen zufriedener zu geben. Schließlich fügt er hinzu: „Wie Berthold Beitz mit seinem Satz ganz richtig nahelegt: Man muss Weitblick beweisen, um später die Früchte ernten zu können. Ich denke, wir haben das bei der SBL und bei der Salamander-Gruppe insgesamt immer sehr gut hinbekommen. Und das werden wir auch weiterhin tun.“

Technische Kunststoffprofile – Produkte mit großem Potenzial

Seit dem Werkekonzept ist die Entwicklung des Geschäftsbereichs „STK“ stetig vorangeschritten. Wie sich bestätigt hat und weiter zeigt, ist der Markt für individuelle Kunststoffprofile ein hoch interessanter. Und selbstverständlich spielt auch hier die Diversifizierung eine wichtige Rolle. In kaum einem anderen Bereich bei der Salamander-Grup-

pe sind die Kundenanfragen individueller. Entsprechend muss mit immer neuen Formen und Materialien experimentiert werden, um Lösungen zu entwickeln. Diese Erfahrungen kommen auch dem Geschäftsbereich „SWDS“ zugute, weshalb ein zunehmender Austausch zwischen den einzelnen Standorten gefördert wird. Insgesamt wird es darum gehen, die Erfahrungen der Mitarbeiter aus diesen Bereichen ins gesamte Unternehmen aufzunehmen und so den unschätzbaren Wissensschatz weiter zu vermehren.

Durch den eigenen, sehr erfahrenen Werkzeugbau ist die STK in der Lage, individuell und schnell auf Kundenwünsche einzugehen und zu produzieren. Außerdem bestehen beste Möglichkeiten, um das Produktportfolio immer wieder anzupassen.

Die Zeichen stehen auch bei der STK auf Wachstum. Und die Geschwindigkeit bestimmen letztlich auch wir selbst...





slavun / fotolia



/// HIER UND JETZT: NACH 100 JAHREN FIRMENGESCHICHTE

Auch die Zukunft der Salamander-Gruppe wird aus permanentem Wandel bestehen. Und wir müssen als Unternehmen sowohl robust, als auch dynamisch bleiben. Diese Anpassungsfähigkeit hat uns allerdings in unseren 100 Jahren Firmengeschichte stets ausgezeichnet. Entsprechend werden wir auch zukünftig von unseren Erfahrungen profitieren. Insbesondere aus den Erfahrungen mit schwierigen Phasen, die wir erfolgreich überwunden haben. Vielleicht gibt es deshalb auch keinen besseren Wahlspruch für uns als den von Odo Marquard: Zukunft braucht Herkunft.

Alles, was uns heute auszeichnet, haben wir uns durch unsere Herkunft erarbeitet. Der hohe und umfassende Qualitätsanspruch, die Kompetenz und Leidenschaft unserer Mitarbeiter, die vertrauens-

volle Zusammenarbeit mit unseren Partnern und Zulieferern und vieles mehr...

Was bleibt am Ende dieser Chronik sonst noch zu sagen? Lassen wir es die Menschen in Worte fassen, die zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Im Namen der vielen aktuellen und ehemaligen Begleiter der Salamander-Gruppe, in deren Namen sie auch sprechen.

„Salamander Industrie-Produkte war die letzte Station meines über 40-jährigen Berufslebens und gleichzeitig die schönste,“ resümiert der ehemalige Geschäftsführer Klaus Jensen am Ende des Gesprächs. Und er möchte der Sa-

lamander-Gruppe auch etwas mit auf den Weg in ihre weitere Zukunft geben: „Die letzten 100 Jahre brachten viele Änderungen und Fährnisse. Ich wünsche dem Unternehmen, dass das derzeitige und zukünftige Team jederzeit so reagiert, dass es seine eigene Zukunft bestens meistert.“

Odo Marquard

Ähnliche Worte findet auch ein anderer ehemaliger Geschäftsführer von Salamander Industrie-Produkte: Knut Schmiedeknecht.

„Ich denke oft an die Zeit bei Salamander zurück,“ sagt er lächelnd. „Unzählige Herausforderungen wurden gemeistert. Und dabei haben alle in der Organisation viel gelernt. Dabei habe ich vor allem die



„Zukunft
braucht
Herkunft.“

Menschen in diesem Unternehmen immer als etwas Besonderes empfunden. Sie sind es, welche die Salamander-Gruppe so attraktiv machen. Dem Unternehmen wünsche ich deshalb, dass es sich so vortrefflich weiterentwickelt.“

Manfred Kaißermüller, der erst letztes Jahr in Rente ging, hat ebenfalls Wünsche zum 100. Geburtstag der Salamander-Gruppe: „Ich war mein gesamtes Berufsleben bei Salamander in Türkheim. Eigentlich bringt das schon zum Ausdruck, was mir das Unternehmen Zeit meines Lebens bedeutet hat. Für die Zukunft wünsche ich Salamander und den Menschen, die das Unternehmen ausmachen einfach nur das Allerbeste.“

„Eine Fortführung des eindeutigen Wachstumskurses,“ ergänzt sein Gesprächspartner Johann Götzfried. „Und dass wir auch zukünftig allen Widerständen trotzen. Bestenfalls bleiben die Zeiten natürlich ruhig...“

Thomas Kaiser, der die Entwicklung der Salamander-Gruppe anhand der Zahlen seit Jahren verfolgt, meint: „Die Richtung stimmt und ich wünsche uns allen, dass wir sie beibehalten. Dazu zählt ein Faktor, der die Salamander-Gruppe besonders macht: der fast familiäre

Zusammenhalt.“ Und der lässt sich, wie auch Kaiser nochmals betont, an der äußerst niedrigen Fluktuationsrate und der überdurchschnittlich hohen Betriebszugehörigkeit ablesen.

„Was wünscht man einem 100-Jährigen zum Geburtstag?“ fragt der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Heyo Schmiedeknecht, der wie kein anderer die Entwicklung des Unternehmens in der jüngeren Vergangenheit beeinflusst hat. „Zum einen mehr Ruhe... Zum anderen ungebremste Energie. Und davon hat die Salamander-Gruppe viel. Denn sie ist vieles, aber sicher nicht alt.“

Und was wünscht die Geschäftsführung der Salamander-Gruppe? Wandlungsfähigkeit und vor allem etwas mehr Berechenbarkeit der äußeren Umstände. Da das nicht direkt beeinflussbar ist, wünschen sich die Geschäftsführer außerdem Robustheit und Dynamik, denn diese Eigenschaften würden zukünftig immer gefragter werden. Und nicht zuletzt ein Team, das sich weiterhin so sehr für die Ziele des Unternehmens einsetzt. Denn dann könne man getrost in die Zukunft blicken.

„Wir sind ein mittelständisches Unternehmen und werden die Welt nicht ändern,“ sagt Götz Schmie-

deknecht abschließend. „Aber es liegt an uns, uns so aufzustellen, dass wir mit den Veränderungen in der Welt umgehen können. Das haben wir immer geschafft. Und das werden wir weiterhin schaffen.“ Aus seinem Blick spricht große Überzeugung. Die beiden Geschäftsführungskollegen Sandhaus und Auernheimer nicken und bekräftigen ihre Zustimmung.

So zeigt sich die Salamander-Gruppe bestens gerüstet. Also möge die Zukunft kommen... Damit bleibt eigentlich nur noch eines zu sagen. Und das möchten wir in den Worten des wohl berühmtesten Salamanders Deutschlands, vielleicht der Welt, tun:

**Und lange
schallt's
aus Türkheim
noch:
„Salamander
lebe hoch!“**

Und so schallt's natürlich auch aus Papenburg, Micheldorf, Włocławek, Brest, Moskau, Vladimir, Krivoj Rog und Rabade.



/// GRUSSWORTE ZUM JUBILÄUM

Salamander Industrie-Produkte, Beirat

100 Jahre ist für Salamander ein beeindruckendes Jubiläum und erinnert daran, dass auch in Krisenzeiten große Ideen entstehen. Heute stellt SIP Profile für umgerechnet 1,7 Mio. Wohnungen pro Jahr her. In den nächsten 100 Jahren könnte so der gesamte deutsche Wohnungsmarkt mehr als 4 mal renoviert werden. Auf diese Herausforderung freuen wir uns jetzt schon!

Till Schmiedeknecht, *Stellv. Beiratsvorsitzender*



SWDS Moskau, Russland

Es ist schon fast zwanzig Jahre her als Salamander in den Markt Russlands eingetreten ist. Trotz der schweren Finanzkrise haben wir uns dank des guten Images der weltberühmten Handelsmarke „Salamander“ erfolgreich am Markt etabliert. Anfangs waren es sehr kritische Jahre, dennoch konnten wir uns immer auf die umfassende Unterstützung der Geschäftsführung sowie aller Kollegen in Deutschland verlassen - und es hat sich gelohnt! Wir sind sehr stolz darauf, dass wir die Firma mit ihrer 100-jährigen Geschichte in Russland vertreten dürfen und bedanken uns für die Hilfsbereitschaft in all den Jahren! 100 Jahre Salamander ist ein bedeutendes und freudiges Ereignis in der Firmengeschichte! Herzliche Glückwünsche zum Jubiläum!

Gintautas Chilijavitchious, *Leiter der Repräsentanz von SIP-GUS*



SIP Productos Industriales S.A., Lugo Spanien

Es ist heutzutage etwas ganz Besonderes, wenn eine Gesellschaft eine so lange Zeit besteht – und das auch noch so erfolgreich!

Deshalb gratuliere ich im Namen des spanischen Salamander Teams zum 100-jährigen Jubiläum und wünsche dem Standort Türkheim weiterhin viel Erfolg.

Pedro Posada, *Geschäftsführer SIP Productos*



SWDS Włocławek, Polen

Welch ein schöner Anlass zu feiern! Salamander Türkheim wird 100 Jahre und das Unternehmen kann nun stolz auf viele erfolgreiche Jahre zurückblicken. Dazu gratulieren wir herzlich! Möge unsere Zusammenarbeit auch weiterhin reiche Früchte tragen!

Radoslaw Cierpiat,
Vorsitzender des Vorstandes

Marek Warcholiński,
Direktor Produktion, Vizevorsitzender

Anna Lewandowska,
Finanzdirektorin, Mitglied des Vorstandes



SWDS Brest, Weißrussland

Wir, die gesamte Belegschaft aus Brest, gratulieren dem Salamander Unternehmen in Türkheim zum 100-jährigen Firmenjubiläum. Wir wünschen Salamander noch viele erfolgreiche Jahrzehnte und wünschen uns weiterhin eine gute Zusammenarbeit.

Alexander Rabtschuk, *Generaldirektor SDWS Brest*
Anna Brenner, *Stellvertretende Direktorin SWDS Brest*



SIP Lager Kriwoj Rog., Ukraine

Das Lagernetz SIP Ukraina wurde im Jahr 2009 erfolgreich gegründet - dank der Unterstützung von Salamander! Ich wünsche allen Kolleginnen und Kollegen ein wunderbares 100-jähriges Jubiläumsfest in Türkheim und freue mich schon auf das erste Jubiläum der SIP Ukraina, das wir gemeinsam feiern werden!

Sergej Gontscharuk, *Geschäftsführer SIP Ukraine*



tta GmbH, Österreich

100 Jahre – Ein Grund dankbar und stolz zu sein!
Das gesamte tta-Team wünscht für die Zukunft viel Erfolg, Stärke und Fortschritt sowie weiterhin eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Wolfgang Auernheimer, *Geschäftsführer tta*

Victor Spomer, *Geschäftsführer tta*

STK GmbH, Papenburg

Wir wünschen euch alles Gute zum 100-jährigen Bestehen. Es ist eine beeindruckende Leistung über einen so langen Zeitraum Tradition und Innovation gleichermaßen zu leben und mit seinen Produkten zu den Marktführern zu gehören. Zum Jubiläum und für die Zukunft wünschen wir weiterhin Erfolg und Geschick, das Bestehende in gewohnter Souveränität zu gestalten und darüber hinaus auch weiter zu entwickeln.

Liebe Grüße von der EMS ins Unterallgäu.

Hermann Bahnes, *Geschäftsführer STK*

Kai Hülsmann, *Geschäftsführer STK*



/// WEITERE GRATULANTEN

Betriebsrat

Seit Jahrzehnten leben wir unter dem Dach der Salamander Industrie-Produkte eine ausgeprägte Sozialpartnerschaft GmbH in den Unternehmen. Gemeinsam arbeiten wir kundenorientiert unter Einhaltung höchster Qualitätsstandards in einem familiengeführten Traditi-

onsunternehmen als zuverlässige Partner. Wir wünschen uns allen, der Unternehmensleitung und den Kolleginnen und Kollegen der verbundenen Betriebe, weiterhin eine erfolgreiche Zukunft und ein erlebnis- und ergebnisreiches Jubiläumsjahr 2017!



Rupert Gleich,
*Betriebsratsvorsitzender
SIP Türkheim*

Elfriede Mayer,
*Betriebsratsvorsitzende
SBL Türkheim*

Harald Schäfer,
*Betriebsratsvorsitzender
STK Papenburg*

Verfahrenstechnik SIP



Als Familienunternehmen kann man Salamander wahrlich bezeichnen! Denn die Firma habe ich schon gekannt als ich noch ein Kind war. Meine Eltern und auch meine Schwester arbeiteten schon hier in Türkheim. Mein Vater kann sogar auf stolze 45 Jahre Betriebszugehörigkeit zurückbli-

cken! Und so vergingen auch für mich die bisher 36 Jahre bei Salamander wie im Flug. Am 01. September 1981 fing ich als Lehrling zum Kunststoff-Formgeber an. Nach der Ausbildung wechselte ich in den Bereich der Extrusion und war dort mit den verschiedensten Tätigkeiten betraut. Zuerst als Maschinenführer Anwärter, dann folgten Jobs als Maschinenführer, Schichtführer, Technologe und abschließend bin ich im Bereich der Verfahrenstechnik gelandet, für den ich heute noch zuständig bin. Es ist schön zu sehen, wie sich die Produktion und damit auch die Firma bis heute weiterentwickelten. Meinen Teil habe ich dazu beigetragen, in dem ich die meisten Neuerungen und Erweiterungen in der Extrusion selbst in Betrieb genommen habe. Das macht mich sehr stolz,

ist aber auch mit harter Arbeit und vielen Überstunden verbunden. Deshalb schätze ich besonders, dass mir Salamander ermöglicht, meine anfallenden Überstunden zu bündeln, um sie anschließend für meine Leidenschaft für längere Reisen verwenden zu können. Salamander bedeutet für mich nicht nur Arbeit, denn hier kann ich auch meinem Hobby als Mitglied bei der Betriebsfeuerwehr nachgehen.

In den vergangenen Jahren gab es am Standort Türkheim viele Veränderungen und es wird sich auch weiterhin viel bewegen. Dazu wünsche ich Salamander viel Erfolg!

Jürgen Knappich,
Verfahrenstechnik SIP

Versandleitung SIP Export



Am 01. September 1978 fing ich bei Salamander meine Ausbildung an und wurde anschließend in die Abteilung Versand übernommen. Nach der Geburt meiner Kinder hat mir die Firma eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht und somit war ich insgesamt 25 Jahre lang für alle Bereiche im Versand zuständig. Nach dem Verkauf der Sparten Klebstoff, Blocoband und Spritzguss sowie der Aufspaltung der Salamander Industrie-Produkte

GmbH und Salamander Bonded Leather GmbH & Co. KG wurde mir die Versandleitung von SIP Export übertragen. Hier bin ich für die komplette Zollabwicklung, Disposition von Transporten (Land, See und Luft) sowie für die Erstellung aller länder- und kundenspezifischen Ausfuhrdokumente zuständig.

Ich erinnere mich sehr gut an meine Anfangszeit. Die Mitarbeiter waren eine große Familie und jeder hat jeden persönlich gekannt. Durch die Firma konnte ich wachsen und mich ständig weiterentwickeln. Zudem schätze ich besonders den kurzen Anfahrtsweg zur Arbeit und die vielen netten Kolleginnen und Kollegen.

Ich gratuliere der Firma Salamander zu ihrem 100-jährigen Bestehen und wünsche für die Zukunft weiterhin viel Erfolg.

Birgitt Menhofer,
Versandleitung SIP Export

Werkservice SIP

Im Jahr 1979 begann ich meine Lehre als Betriebsschlosser bei der noch damaligen „Chemische Werke Salamander“ in Türkheim. Nach meiner Ausbildung wurde ich übernommen und bin bis heute der Firma treu geblieben. In der langen und doch kurzen Zeit war ich sechs Jahre lang als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sowie viele Jahre als Mitglied im Betriebsrat vertreten. Diese Verantwortung war einerseits eine sehr wichtige und schöne Erfahrung, andererseits auch eine

nervlich belastende Aufgabe. Heute bin ich als Leiter im Bereich Werkservice tätig. Dort ist jeder Tag eine neue Herausforderung, was meinen Job immer wieder aufs Neue abwechslungsreich und interessant gestaltet. Ich danke Salamander für die jahrelange Zusammenarbeit und wünsche dem Unternehmen in Zukunft weiterhin viel Glück und Erfolg.

Josef Santjohanser,
Leiter Werkservice SIP



Produktion SIP

Ich bin nun seit 39 Jahren bei Salamander. Nachdem ich hier 1980 meine drei-jährige Ausbildung zum Kunststoffformgeber abgeschlossen habe, begann ich in der Extrusion als Maschinenhelfer. Daraufhin folgte das Tätigkeitsfeld des Maschinenführers und seit 1990 bin ich als Produktionsmeister tätig. Ich habe den Umzug

in unsere neue Produktionshalle 1982 und das starke Wachstum bis zum jetzigen Zeitpunkt miterlebt. Schließlich sehe ich meinen Einsatz für mich in der Produktion und wünsche mir, die Produktion weiterhin unterstützen zu können. Einen Wechsel zu einer anderen Firma kam für mich nie in Frage, weil ich mit vielen Kollegen in die-

ser langen Zeit auch Freundschaften geschlossen habe. Außerdem ist für mich als Türkheimer die Nähe zur Firma Salamander ein großer Vorteil.

Karl Gräfensteiner,
Produktionsmeister SIP

Registratur SIP



100 Jahre! Denken wir daran wie lange die Welt besteht, sind 100 Jahre unbedeutend – jedoch für uns eine unendlich lange Zeit. Wenn ich die vergangenen 38 Jahre Revue passieren lasse, denke ich an viele Arbeitskollegen, die gekommen und gegangen sind. Trifft man sich im Ort wieder, war man stolz zu sagen „Ich

arbeite bei Salamander“. Es gab Zeiten, in denen Vater und Sohn bei Salamander arbeiteten und kaum ging der Opa in Rente, begann das Enkelkind seine Lehre hier.

Auch wenn man sich nicht immer mit allen Kollegen verstanden hat, größtenteils war man immer von netten und liebenswerten Menschen umgeben, die das Betriebsklima positiv geprägt haben. Dass eines Tages die Kantine geschlossen wurde, war in diesem Sinne ein trauriger Tag in der Firmengeschichte, da sie für regelmäßige Begegnung mit Kollegen sorgte und deshalb die Freude auf die Mittagspause umso größer war.

Gerne denke ich auch an meine Zeit in der Werkfeuerwehr zurück. Die Kameradschaft und die Wichtigkeit dieser Aufgabe waren großartig! Trotz allem hatte ich das Glück, nie bei ei-

nem Brand dabei sein zu müssen.

So sind die Jahre vergangen und niemand kann den Lauf der Zeit aufhalten. Die Technik macht immer größere Fortschritte und die Tätigkeiten werden immer komplexer. Doch sollte die nachfolgende Generation die Arbeit der alten Garde nicht vergessen. Sie hat die Firma zu dem gemacht, was sie heute ist und jeder gab sein Bestes.

In diesem Sinne wünsche ich der Firma Salamander, deren Geschäftsleitung, allen Mitarbeitern und der kommenden Generation alles Gute. Bemüht euch, damit Salamander noch viele weitere Jahre bestehen kann.

Edeltraud Theofilovic,
Registratur SIP

Technikum SIP

Am 01. September 1983 begann ich meine Ausbildung zum Schreiner. Das Besondere daran: Ich war der Letzte, der bei Salamander noch zum Schreiner ausgebildet wurde! Nach meinem Abschluss hatte ich in der Schreinerei meinen festen Arbeitsplatz und war für sämtliche handwerkliche Arbeiten zuständig. Nachdem im Jahr 1999 die Abteilung Schreinerei geschlossen wurde, wechselte ich ins Technikum. Mein erster überwältigender Eindruck bei Salamander entstand, als ich zum ersten Mal die sogenannte „Holländerhaube“ gesehen habe. Hier handelte es sich um eine große Haube über einer Walze, die Papier und Pappe mit Leder-

faserresten zu Brei vermahlen hat. Daraus wurden Platten für Schuhabsätze hergestellt. Auch an ein Erlebnis im Jahr 2003 werde ich mich immer erinnern: Von Papenburg nach Türkheim musste ein Umzug organisiert werden, was sich als eine sehr abenteuerliche Fahrt quer durch Deutschland gestaltete. Der LKW war „bombenvoll“ mit Unterlagen, Schränken und vielem mehr! Wie man sieht, wird es bei Salamander nie langweilig und das Unternehmen kann eine aufregende Historie vorweisen, die hoffentlich noch viele Jahre fortgeführt werden kann. Ich wünsche der Firma zu Ihrem Jubiläum alles Gute!



Markus Hanslbauer,
Technikum SIP

Zurichtung SBL



Salamander zeigt Historie! Und das nicht nur am jetzt schon 100-jährigen

Standort Türkheim, sondern auch in meiner eigenen Familie. Denn als ich mich im Jahr 1982 entschied, bei Salamander zu arbeiten, waren dort auch schon mein Vater und Schwiegervater beschäftigt. Nun sind die Jahre vergangen und inzwischen kann ich mit Stolz auf 35 Jahre Betriebszugehörigkeit zurückblicken. In dieser Zeit durfte ich bei SBL die verschiedensten Abteilungen durchlaufen wie die Fertigmacherei, den Umroller und die Packerei. Meinen festen Platz habe ich dann im Team „Arbeitsvorbereitung Zurichterei“ gefunden. In den nun mehr als drei Jahrzehnten, die ich hier

in Türkheim arbeite, habe ich Salamander trotz all der Höhen und Tiefen stets als verlässlichen Arbeitgeber kennengelernt, der mir auch in persönlich schweren Lebensabschnitten stets zur Seite stand. Dadurch ist die Firma mit all meinen lieben Kolleginnen und Kollegen wie eine zweite Familie für mich geworden! Ich wünsche Salamander zum Jubiläum alles Gute und weiterhin Glück und Erfolg für die nächsten 100 Jahre!

Christine Schmid,
AV Zurichtung SBL

Versand SBL

Als ich im September 1974 meine Ausbildung bei der noch „Chemische Werke Salamander“ begann, wurden in der Stepperei damals noch Schuhteile mit den Nähmaschinen zusammengenäht. Auch der Linienbus Bad Wörishofen-Augsburg hielt täglich an der alten Waage bei der Brücke. So konnten die vielen Beschäftigten bequem zu Ihrer Arbeitsstelle gelangen. Ende 1974 wurde die Stepperei aufgelöst und mit ihr leider auch die Bushaltestelle. Die ersten Extruder wurden im Gebäude der ehemaligen Stepperei aufgebaut und der Versand von Kunststofffensterprofilen begann in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wir schickten zweimal wöchentlich einen LKW, beladen mit Hinterkappen und unserem Lederfasermaterial, an die SAG nach Kornwestheim und in den Raum Pirmasens in die Hochburg der Schuhindustrie. Als ich nach meiner 2-jährigen

Ausbildung in die Versandabteilung übernommen wurde, gehörte der Versand von Technischen Teilen, Farben, Klebstoffen und Schaumstoffstreifen zu meinen Aufgaben. Heute bin ich bei Salamander Bonded Leather als Versandleitung verantwortlich für die Transporte von LKW-, See- und Luftfrachten in über 60 Länder der Welt sowie deren länderspezifische Dokumentenerstellung. Dass die SBL nun auch Ausbildungsbetrieb für Industriekaufleute und Papiermacher ist, macht mich sehr stolz. Ich freue mich, dass der heutige Betrieb, den Jakob Sigle vor 100 Jahren gründete, als modernes Industrieunternehmen geführt wird und vielen Menschen in Turkei und Umgebung einen sicheren Arbeitsplatz bietet. Ich gratuliere zum 100-jährigen Bestehen und wünsche viel Erfolg für die Zukunft.

Elisabeth Kummer,
Versandleitung SBL

Entwicklung SBL



Mein Rückblick auf fast 40 Jahre Entwicklung von Rohware und deren Beschichtung macht mich stolz, weil es uns als Team immer wieder gelungen ist, unser Bonded Leather den wechselnden Anforderungen im Markt anzupassen bzw. für neue Anwendungen zu modifizieren. Und ich bin mir sicher, diese Erfahrungen haben uns reifen lassen, sodass wir erwartungsvoll auf die nächsten 100 Jahre blicken können!

Peter Wiedemann,
Entwicklung SBL

Werkzeugbau



Von den 100 Jahren Salamander durfte ich bis jetzt ca. 60500 Stunden selbst miterleben. Viele davon waren für mich sehr interessante und angenehme Stunden und ich hoffe, dass noch viele weitere dazukommen werden!

Dass ich die Firma als „sehr familiär“ bezeichnen kann, liegt vor allem daran, dass auch meine Familie heuer „100 Jahre Salamander“ feiert. Mit meinem Vater (38 Jahre Betriebszugehörigkeit), meinem Bruder (29 Jahre Betriebszugehörigkeit) und mir (33 Jahre Betriebszugehörigkeit) machen wir dieses Jahr auch die „100“ voll. Das bedeutet: Hier lässt's sich's echt gut aushalten!

Hubert Kückner, *Werkzeugbau SIP*

Werksfeuerwehr



Zum 100-jährigen Firmenjubiläum wünscht die Türkheimer Werkfeuerwehr dem Unternehmen weiterhin viel Erfolg, eine gute Zusammenarbeit und keinerlei Brandschäden.

Alexander Frank,
*Kommandant Werkfeuerwehr
Türkheim*

/// DAS HERZ DER SALAMANDER-GRUPPE

Salamander Industrie Produkte GmbH, Türkheim

Ackermann Eugen
Ackermann Johannes
Adam Alfred
Ahrens Daniel
Akguel Mehmet Ali
Akyil Ahmet
Ananjev Nikolaj
Arndt Paul
Arslan Durmus
Arslan Menderes
Atanasov Gjorge
Auernheimer Wolfgang
Aydin Nurettin
Baar Thomas
Babic Mirko
Bakirov Vitali
Bartelmess Christoph
Bartolovic Ivan
Bartsch Lisa
Bauer Nicole
Baumann Magnus
Baumgartner Michael
Baur Armin
Baur Bernhard
Baur Eduard
Baur Franz
Beck Eduard
Becker Anna Lena
Bekirovic Toni
Benner Michael
Bicherl Dieter
Bichlmair Reinhold
Bieber Günther
Birovescu Patrick
Birzele Thomas
Bittner Holger
Blaschek Helmut
Blaschek Jessica
Bleyer Stefan
Böck Johannes
Böck Ramona
Boeyuekbas Yilmaz
Bubel Bernhard
Buftea Dumitru

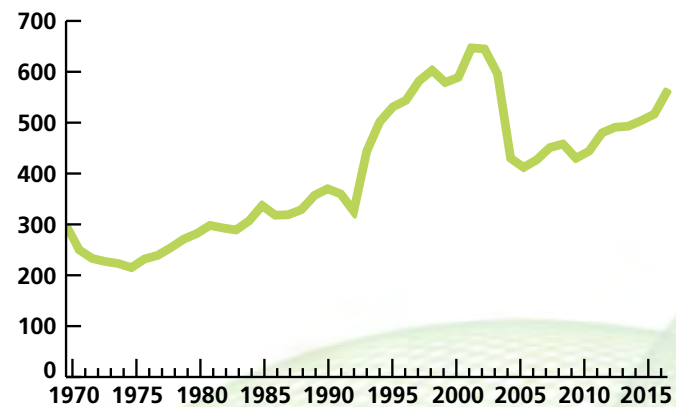
Buftea Valentin
Buhmann Maximilian
Burccu Bayram
Burgart Anatol
Csepi Reinhard
Danner Christina
Danner Markus
Daumiller Hugo
Davidovic Aleksandar
Deißer Kevin
Dembele Demba
Demler Marius
Dempf Christian
Diaz Trigo Lucia
Diemer Jürgen
Dintii Evgheni
Disku Hristos
Dobler Karin
Döbler Erhard
Dobryanskiy Vitalij
Doll Thomas
Dölle Fabian
Dörnfeld Claus
Drexel Anna
Drick Richard
Duda Anna
Dumartin Oliver
Dumitrascu Stefan Sorin
Duschl Manuel
Dzieciuch Tomasz
Eckel Rene
Eisele Andreas
Elstner Daniel
Faßnacht Anton
Fay Tatiana
Feder Hans-Jürgen
Fichtl Hansjörg
Filip Galina
Filser Sybille
Filser Thomas
Foehl Robert
Foschiatti Sandro
Friedrich Heinrich
Frosch Olga

Fuchs Stefan
Fuhrmann Sebastian
Funari Dejan
Gall Roman
Galonske Karin
Gaschler Stefan
Gehring Markus
Geßmann Andreas
Gheorghita George-Catalin
Giggenbach Helen
Glatz Ernst Tobias
Gleich Rupert
Gökcen Turgay
Gottwald Christoph
Graf Magnus
Gräfensteiner Karl
Grasmück Alexander
Grasmück Eduard
Grasmück Peter
Grasmück Victor
Greiner Maximilian
Gröger Corrienna
Groll Desiree
Großmann Dominic
Grzybek Edyta
Gschnaller Anja
Gudd Manfred
Guer Ismail
Habibi Bashir Ahmad
Hämmerle Patrick
Hanslbauer Markus
Härter Christian
Hartmann Johann
Hartmann Lothar
Hartmann Miroslav
Hassmann Gertrud
Hauber Alois
Häusler Andre
Heimbuch Waldemar
Heinrich Rene
Heinz Eugen
Heinz Vitali
Heinzelsperger Tommy
Heiß Sabrina

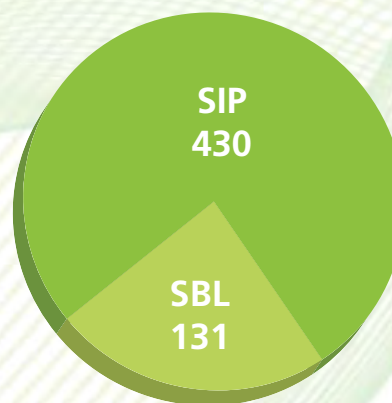
Henkel Simone
Hermann Waldemar
Hesse Harald
Hilse Jens
Hinderegger Dionys
Hippmann Josef
Hoferichter Carmen
Hoferichter Holger
Högg Olga
Högg Olga
Hohmann Sabine
Hornea Oana-Otilia
Horstmann Ursula
Hörtrich Rudolf
Hörtrich Sieglinde
Hörtrich Tobias
Hottenrott Sven
Hötzl Josef
Huber Magdalena
Huber Martin
Huith Christiane
Hundt Andreas
Ibrahim Bakar Emad
Jaromin Marcin Adam
Jorde Stefan
Josten Ronny
Judt Waldemar
Junginger Maximilian
Kaes Jean-Charles
Kaiser Thomas
Kaißermüller Manfred
Kallaene Sebastian
Kampf Werner
Kandaz Utku
Karachousein Ilhan
Karamus Serhat
Kassner Josefa
Katin Viktor
Kelemen Stelian-Joan
Keller Viktor
Khorunzhiy Anton
Kielek Sebastian
Kienast Josef
Kienle Patrick

Kiyak Abdurrahman
 Kiyak Salim
 Kiyak Selim
 Klaus Christopher
 Klinkhammer Tobias
 Klose Harald
 Knappich Jürgen
 Kneiße Sven-Leander
 Knie Stefan
 Köbler Claudia Michaela
 Kogge Peter
 Kohlhund Nikolaj
 Kohlhund Simon
 Kolb Christian
 König Lars
 König Wolfram
 Kovacs Istvan
 Köylü Davut
 Krasniqi Kerim
 Krause Maik
 Kreher Alexander
 Kruse Bastian
 Kückner Herbert
 Kückner Hubert
 Kurilo Oleg
 Kus Halil
 Kuscali Sadettin
 Lachenmaier Thomas
 Lagruen Karlheinz
 Laimer Martha
 Lalk Meyel
 Lange Paul
 Laskowski Grazian
 Laube Natallia
 Leipj Evgeny
 Leixner Nicole
 Leones Ana Maria
 Lieb Christoph
 Lipnicki Pawel
 Löffler Edwin
 Löffler Frank
 Lüers Uwe
 Lutz Alexandra
 Magi Sabrina

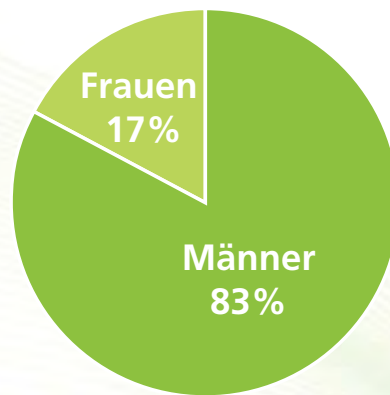
Maier Jurij
 Majerski Karol
 Mandrikin Igor
 Marinovic Zlatko
 Markgraf Gertraud
 Mayer Alexander
 Mayr Timo
 Menhofer Birgitt
 Mersberger Karin
 Micygala Miroslaw
 Mingiuc Adrian
 Moll Eva Maria
 Mönchmeyer Roland
 Mörz Matthias
 Müller Jonas
 Müller Jürgen
 Müller Roland
 Müller Stefan
 Musch Jennifer
 Music Amel
 Natterer Ulrich
 Naumann Steffen
 Naumann Thomas
 Nazarenkov Vitali
 Nebel Thomas
 Negele Günter
 Neid Siegfried
 Neid Sven
 Nekrasov Sergej
 Nerlinger Moritz
 Neß Florian
 Neumair Alfred
 Neumann Pierre
 Nieberle Franziska
 Novakova Jana
 Oersyapan Adnan
 Ohneberg Martin
 Olgun Mehmet
 Onesc Raoul
 Ostermaier Josef
 Otto Lars
 Oymaner Sinan
 Özarslan Orcun
 Özarslan Ramazan



Kurvendiagramm Mitarbeiterzahlen in Türkheim



Mitarbeiter (Türkheim) nach Bereichen (Stand: 2016)



Anteil nach Geschlecht
in Türkheim
(Stand: 2016)



Die längsten Anfahrtswege von Mitarbeitern
nach Türkheim

Özdemir Sebastian
 Özamanli Baris Hüseyin
 Pacini Alessio
 Pauli Jürgen
 Pernizki Alexander
 Peters Stephan
 Pfahler Rudolf
 Pfeifer Alexander
 Pfeil Angelika
 Pietrzik Artur
 Piller Sarah
 Pirozok-Rüb Max
 Ponticiello Nicola
 Port Herbert
 Prestele Bernd
 Prestele Christian
 Prestele Marcel Mehmet
 Prestele Tobias
 Raffler Dieter
 Ralescu Ovidiu Julius
 Rauch Anna
 Rauch Sophia
 Rauch Stefan
 Rauch Wolfgang
 Reichle Markus
 Reimann Heiko
 Rettich Richard
 Richter Julian
 Riedele Angelika
 Rieder-Roth Brigitte
 Riedler Markus
 Röhricht Sebastian
 Rolf Dominic
 Röhl Oliver
 Rosca Ionel-Ciprian
 Roszak Dawid
 Rupp Anton
 Rupp Johann
 Rupp Peter
 Sachs Simon
 Sahibu Osumila
 Sahin Sabri
 Sams Günther
 Sams Maximilian
 Sander Thomas
 Sandhaus Florian
 Sandhaus Wolfgang
 Santjohanser Josef
 Sarialtun Aykan
 Schächer Dieter
 Schafhütl Maria
 Schaumann Patrick
 Schediwetz Christine
 Scheitle Angelika

Scheitler Harald
 Schempp Erwin
 Schießl Daniel
 Schill Peter
 Schilling Paul Johannes
 Schlott Markus
 Schmid Gabor
 Schmid Jennifer
 Schmidl Wolfgang
 Schmidt Ulrich
 Schmiedeknecht Goetz
 Schmiedeknecht Heyo
 Schneider Friedrich
 Schöffel Peter
 Scholz Lukas
 Schorer Anneliese
 Schropp Peter
 Schulz Zbigniew
 Schuster Karl-Heinz
 Schütz Alwine
 Schwarz Julia
 Schwarzkopf Siegfried
 Schweizer Siegrid
 Schwenk Karl-Heinz
 Schwirtz-Maurus Barbara
 Seidel Julian
 Seifert Sven
 Seitz Christian
 Seitz Dominik
 Seitz Harald
 Seitz Johannes
 Seitz Winfried
 Sen Mehmet Mustafa
 Sengueler Sahin
 Settele Andreas
 Settele Günter
 Seubert Fabian
 Sigl Roland
 Sigva Ismet
 Simsek Turgay
 Sing Benjamin
 Sobczyk Patrick
 Spomer Victor
 Stahl Kevin
 Stammnitz Frank
 Stan Calin
 Steger Enrico
 Stempfle Hella
 Stibner Manuel
 Stiegeler Armin
 Stiegeler Roland
 Stojak Danijel
 Strodel Gerhard
 Strodel Wendelin

Strohmaier Markus
Stroups Herbert
Suliga Lukasz
Sutter Florian
Svoboda Slavko
Szilágyi Árpád
Teofilovic Edeltraud
Tschekmarjowa Helene
Udovicic Marin
Ueckerth Martin
Ullwer Markus-Michael
Uslenghi Gabriele
Viehl Markus
Vilusic Vladimir
Vogel Christian
Vogel Martin
Volakova Jana
Waage Benjamin
Wachter Hans Joachim
Wagner Georg
Wagner Ramona
Waldheim Michael
Weber Carsten
Weber Claudia
Weber Florian
Wegener Michael
Weimeir Hermann
Wein Uwe
Weingartner Brigitte
Weingärtner Winfried
Weis Dominic
Weißbach Christian
Weißbeck Alex
Weraneck Markus
Wertmiller Vinzent
Wider Maximilian
Wiedemann Norbert
Wiedenmann Markus
Wiedenmann Michael
Wihlbiller Rainer
Wilhelm Arthur
Wimmer Christian
Winter Frank
Wipf Alexander
Wipf Johannes
Witt Peter
Witte Klaus
Wöhrli Doris
Wolf Jens
Wolf Sandra
Wolf Tobias
Wolff Ole-Henrik
Wörz Lisa
Wroblewski Damian

Yagmur Erkan
Yagmur Tayfun
Yavuz Adnan
Zettler Christoph
Ziegler Nicole
Zierke Frank Torsten
Zimmer Thomas
Zuccarini Ilaria
Zuccaro Michele
Zwanefeld Peter

Salamander Industrie Produkte GmbH, Papenburg

Nachname Vorname
Behrends Anja Lena
Deeken Hanna
Driemer Irina
Franke Katharina
Frerichs Sandra
Goßling Nico
Graf Lorenz
Harders Stefan
Haseborg Markus
Jelten Traute
Jongebloed Hans
Jungeblut Folkert
Klüver Heinz-Georg
Kösters Margret
Lückmann Anke
Lüpkes Gerold
Meyer-Reuter Olga
Middendorf Manfred
Plenter Hans-Hermann
Poppen Theo
Prangen Ingrid
Saatkamp Hanna
Sappelt Heinz-Gerd
Schäfer Harald Ilmars
Schmees Bernhard
Schomaker Josef
Schwengenbecher Barbara
Sextro Helga
Terhalle Friedhelm
Tetenborg Alexandra
Walz Lothar
Welp Gerhard
Wirtjes Ingo

Salamander Window & Door Systems S.A., Wloclawek (Polen)

Abramczyk Cezary
Abramczyk Zbigniew
Adamski Marek
Arkuszewski Jacek
Augustiak Tomasz
Augustynowicz Monika
Bącal Sławomir
Bąkowski Adrian
Bąkowski Damian
Bargiel Mateusz
Bednarek Dariusz
Bełkowski Andrzej
Beśka Martyna
Białach Krystian
Bilicz Karol
Błachowicz Dawid
Błaszak Krystian
Błaszak Mateusz
Boniecki Mariusz
Brudziński Marcin
Bruździński Tomasz
Bryliński Leszek
Brzezińska Bernadetta
Buczowski Radosław
Budkiewicz Adrian
Chmielewski Bartłomiej
Chmielewski Grzegorz
Chodorowski Bartłomiej
Chojnacki Marcin
Chornicki Dawid
Chróśniak Paweł
Chrzanowski Zbigniew
Ciarka Dariusz
Ciechalski Sylwester
Ciechanowski Daniel
Cierlicki Dariusz
Cierlicki Konrad
Cierpiał Radosław
Ciesielski Dawid
Cyman Rafał
Czajkowski Tomasz
Czapska Renata
Czarnecki Daniel
Czerwiejowski Sławomir
Czerwiński Jarosław
Dądański Daniel
Dądański Jerzy

Dankowski Przemysław
Depta Łukasz
Deptuński Mariusz
Detmer Waldemar
Dobroń Szymon
Drożdżewicz Sławomir
Drożdżewski Marek
Erwiński Andrzej
Erwiński Mariusz
Fydryszewski Piotr
Fydryszewski Zbigniew
Gabryel Andrzej
Gabryszewski Mateusz
Gądek Daniel
Gallus Renata
Gąsiorowski Marek
Gawrysiak Bogusław
Gemeinert Łukasz
Głowacki Bartosz
Głowacki Krzysztof
Głowacki Paweł
Głowacki Stanisław
Gołębiewski Jerzy
Gontarek Andrzej
Górczyński Paweł
Górski Jarosław
Górski Łukasz
Grobowski Sławomir
Grobowski Tomasz
Grochal Dariusz
Grodecki Rafał
Grodzicka Violetta
Grube Cezary
Grube Mateusz
Grzechowski Krzysztof
Grzybowski Marek
Hałupka Wojciech
Hofman Mariusz
Jabłoński Marcin
Jabłoński Zbigniew
Jakubowski Mariusz
Janicki Rafał
Jankowska Bożena
Jankowski Łukasz
Jankowski Robert
Jaroszewski Jacek
Jaroszewski Michał
Jarzębińska Aneta
Jasik Wiesław
Jaszczak Bartłomiej
Jatczak Dariusz
Jaworska-Pomirska Małgorzata
Jaworski Adrian
Jerzmanowski Janusz

//// MITARBEITER

Józefowicz Andrzej
Jurewicz Arkadiusz
Jurkiewicz Magdalena
Kacprzak Katarzyna
Kalota Karolina
Kałużny Dariusz
Kamińska Katarzyna
Kamiński Krzysztof
Kamiński Piotr
Kaniewski Tomasz
Kapuścińska Renata
Karasiński Józef
Karwat Tomasz
Kasprzak Grzegorz
Katarzyński Piotr
Katolik Andrzej
Kaus Dariusz
Kawalec Adam
Kawczyński Paweł
Kaźmierczak Arkadiusz
Kędzierski Krystian
Kędzierski Krzysztof
Kędzierski Paweł
Kędzierski Piotr
Kępiński Przemysław
Kijewski Paweł
Klimczak Krzysztof
Kliński Rafał
Klitkowski Paweł
Klobukowski Artur
Klonowska Jolanta
Klonowski Zbigniew
Kluszczyńska Joanna
Kokowicz Adam
Kokowicz Marcel
Kolanowski Jarosław
Kołodziejski Marek
Kołtoński Zbigniew
Komecki Tomasz
Komorowski Daniel
Komorowski Jacek
Komorowski Konrad
Komorowski Paweł
Komorowski Tomasz
Komorowski Zdzisław
Konwerski Tomasz
Korpalski Mariusz
Korpalski Rafał
Kosiewicz Mariusz
Kosiński Jarosław
Kosiński Piotr
Kosmański Rafał
Kostrzewski Tomasz
Kowalewska-Kulesza Justyna

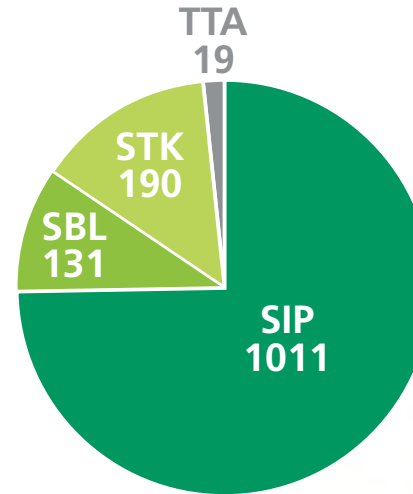
Kowalewski Sławomir
Kowalkowski Rafał
Kowalski Adrian
Kowalski Leszek
Kowalski Piotr
Kozak Henryka
Kozakiewicz Zbigniew
Kozłowska Aldona
Krajewska Katarzyna
Kraśniński Mariusz
Krasnomowiec Violetta
Krasucki Piotr
Krawiec Mateusz
Krogulski Sławomir
Kruszka Michał
Kruszyński Arkadiusz
Kruszyński Paweł
Kryczka Robert
Kubajka Marcin
Kucharski Łukasz
Kucharski Paweł
Kucharski Piotr
Kułakowski Henryk
Kulesza Arkadiusz
Kurczyński Marcin
Kurzawa Luiza
Kurzawa Piotr
Lach Maciej
Lamparski Paweł
Łaski Dawid
Laskowski Jarosław
Latański Zenon
Ławniczak Janusz
Łazińska Irina
Łęczycycki Adrian
Leśniewski Marcin
Leśniewski Sławomir
Leszczyński Adrian
Lewandowska Anna
Lewandowski Bartosz
Lewandowski Damian
Lewandowski Kacper
Lewandowski Maciej
Lewandowski Maciej
Lewandowski Rafał
Lewandowski Tomasz
Lewicki Piotr
Lisota Rafał
Lityński Sławomir
Lubański Łukasz
Lubelski Daniel
Łuczak Paweł
Łukasiewicz Jarosław
Łukomski Sebastian

Maciejewski Kamil
Magiera Krzysztof
Majchrowicz Wiesław
Majewski Dawid
Majewski Piotr
Majewski Tomasz
Majka Krystian
Makaro Sebastian
Makowska Mariola
Małkiewicz Izabela
Mańkowski Tomasz
Marciniak Tomasz
Marczewski Damian
Markiewicz Piotr
Marszał Krzysztof
Martynowski Mateusz
Maślanka Grażyna
Maślanka Paweł
Maślanka Piotr
Masztalerski Sebastian
Matczak Daniel
Matusiak Marek
Matusiak Marian
Matusiak Paweł
Matusiak Tomasz
Mazierski Stanisław
Miądlicka Marzena
Michalak Marcin
Michałowski Sławomir
Michalski Ryszard
Michorzewski Jarosław
Mikołajczewski Grzegorz
Milarski Andrzej
Młodecki Przemysław
Młodecki Rafał
Modrzejewski Bartłomiej
Mosakowski Karol
Moszczyński-Pętkowski Arkadiusz
Moszczyński-Pętkowski Mateusz
Mrówczyński Bartłomiej
Mrozowicz Artur
Mucha Aleksander
Musiałik Dariusz
Musiałkiewicz Mariusz
Napiórkowski Jarosław
Nieradka Krystian
Nieścior Anita
Nieznański Zbigniew
Nitka Patryk
Nobis Krystian
Nowak Erwin
Nowakowski Marcin
Nowakowski Patryk

Nowakowski Robert
Nycz Izabela
Obielecki Łukasz
Olejniczak Łukasz
Olejnik Piotr
Olek Mariola
Olkiewicz Stanisław
Orankiewicz Wojciech
Orzażewski Roman
Osipiak Agnieszka
Ossowski Mateusz
Ostrowski Arkadiusz
Ostrowski Robert
Ostrzycki Dariusz
Paduch Marek
Pałucki Marcin
Paluszewski Marek
Paprocki Kamil
Parus Adrian
Pasternak Izabela
Pawłowska Maria
Pawłowska Wioletta
Pawłowski Michał
Pawłowski Patryk
Pawłowski Szymon
Pawul Rafał
Perkowski Grzegorz
Piekarski Roman
Pierzchalski Wojciech
Pilarski Robert
Piotrowski Marcin
Piwarski Janusz
Piwoński Mateusz
Piwowarek Piotr
Płocha Mateusz
Podgórski Rafał
Polnisiak Norbert
Popek Krzysztof
Popek Tomasz
Porański Paweł
Postoński Edward
Poznański Hubert
Przybysz Robert
Przyjałkowski Krystian
Przyjałkowski Krzysztof
Rączkowski Adam
Radziejewski Piotr
Rajewski Marcin
Rakoca Dawid
Rakoca Krzysztof
Rakoca Marian
Rębiałkowska Lidia
Rębiałkowski Marek
Rękwiecki Jakub

Rogalski Krzysztof
 Rogalski Krzysztof
 Rosłonowski Mateusz
 Rosłonowski Paweł
 Róžański Marek
 Róžański Piotr
 Rozpędowski Krzysztof
 Ruciński Sławomir
 Rudowski Hubert
 Rudzki Paweł
 Rutkowski Arkadiusz
 Rutowicz Michał
 Ryczkowski Maciej
 Sadlak Mariusz
 Sadowski Marek
 Sadowski Piotr
 Sekielski Mariusz
 Sekretarski Arkadiusz
 Siatecki Łukasz
 Sidor Piotr
 Siuszko Jarosław
 Siwa Edyta
 Skarba Adrian
 Skarba Piotr
 Skrzydliński Krzysztof
 Skuz Rafał
 Smok Artur
 Sobczak Ariel
 Sobczak Robert
 Sohacki Jarosław
 Soliński Paweł
 Spytkowski Norbert
 Stańczak Bartosz
 Staniszewski Adam
 Stasiak Dawid
 Stasiński Krystian
 Stasiński Mirosław
 Stasiński Paweł
 Stawski Krzysztof
 Stefański Mateusz
 Stelmasiak Dariusz
 Stępiński Przemysław
 Stocki Bartłomiej
 Stocki Mateusz
 Stroisz Krzysztof
 Strużyński Adrian
 Strzelecki Jarosław
 Suszek Janusz
 Świątkowski Andrzej
 Święcicki Jakub
 Świerzek Daniel
 Świrko Piotr
 Szalek Bartłomiej
 Szalek Olga

Szamborski Adrian
 Szarwas Adrian
 Szczepanowski Bartosz
 Szczerkowski Jakub
 Szmajda Marcin
 Szpręgiel Bogdan
 Sz wajkowska-Kowalska Elwira
 Szymańska Danuta
 Szymczak Piotr
 Tarkowski Adrian
 Teška Paweł
 Tomczak Ireneusz
 Tomczak Jarosław
 Trajder Adam
 Trajder Anna
 Trzaskowski Przemysław
 Trciński Filip
 Tutak Marcin
 Ulanowski Konrad
 Uzarski Przemysław
 Warchoń Grzegorz
 Warcholiński Marek
 Wasielewski Zbigniew
 Wasilewski Konrad
 Waškowski Piotr
 Waszak Radosław
 Wawrzonkowski Andrzej
 Wawrzonkowski Łukasz
 Wawrzonkowski Paweł
 Wawrzonkowski Przemysław
 Węgielewski Krystian
 Weiland Rafał
 Wenganowski Patryk
 Wesołowski Rafał
 Wesołowski Robert
 Wichliński Wiesław
 Wichrowska Anna
 Widyński Sławomir
 Witkowski Radosław
 Wojciechowski Jakub
 Wojciechowski Jarosław
 Wojtasiak Jacek
 Wojtasiak Maciej
 Wojtasiak Roman
 Wojtczak Piotr
 Wojterski Hubert
 Woźniak Dariusz
 Woźniak Krzysztof
 Wykpisz Miłosz
 Wysiński Sławomir
 Wysocki Jacek
 Zalewski Zbigniew
 Zasada Daniel
 Zasada Marcin



Mitarbeiterzahlen Konzern
 (Stand 2016)



Die Stundenzahl des Mitarbeiters, der am längsten bei SIP arbeitet (78.072 Stunden), entspricht einer Arbeitszeit von 8 Jahren und 11 Monaten. Er hätte also vom April 2008 bis jetzt gearbeitet, wenn diese Zeit an einem Stück gearbeitet worden wäre.

//// MITARBEITER

Zawadzka Karolina
Ziaja Aleksander
Zieleniewski Leszek
Zientara Igor
Ziótkowski Krystian
Zwoliński Kacper
Żychliński Marek

Salamander Window & Door Systems, Brest (Weißrussland)

Artemtschuk Nikolaj Nikolajewitsch
Avdeitschik Nikolaj Michajlowitsch
Avdienko Andrej Alexandrowitsch
Avdienko Dmitrij Alexandrowitsch
Balanjuk Wasilij Petrowitsch
Bartosch Oleg Wiktorowitsch
Bazyka Witalij Pawlowitsch
Belorus Jewgenij Alexandrowitsch
Bibetko Andrej Wladimirowitsch
Brenner Anna Wasiljewna
Bujan Roman Leonidowitsch
Bunko Oleg Stanislawowitsch
Chil Andrej Nikolajewitsch
Chvedynko Alexandr Alexeewitsch
Dazkewitsch Witalij Wiktorowitsch
Demtschenko Elena Wladimirovna
Ditkjawitschus Igor Gendrikowitsch
Djatlov Leonid Sergeevitsch
Dwojnych Natalia Nikolajewna
Gajduk Michail Wasiljewitsch
Ivtschin Sergej Igorewitsch
Jasinskij Petr Grigorjewitsch
Kalintschik Wasilij Semönowitsch
Karpowitsch Nikolaj Semenowitsch
Kiriluk Witalij Witaliewitsch
Kljunikov Alexander Alexandrowitsch
Koleda Pavel Grigorjewitsch
Korolenok Michail Michailowitsch
Koval Maxim Aleksejewitsch
Koval Tatjana Ivanovna
Kozitsch Svetlana Nikolajewna
Kozyreva Marina Nikolajewna
Kuchartschuk Tatjana Stepanovna
Lapin Anatolij Walentinowitsch
Makarewitsch Witalij Anatoljewitsch
Makaruk Jelena Wladimirovna
Malezkaja Zhanna Grigorjewna
Malitsch Wadim Wasiljewitsch
Mischtschenko Tatiana Petrovna
Myschkowetz Jevgenij Ivanowitsch

Nogornyj Ivan Wasiljewitsch
Oksenjuk Jurij Wladimirowitsch
Panasjuk Oleg Grigorjewitsch
Pastschuk Aleksej Wladimirowitsch
Petrukowitsch Fedor Nikolajewitsch
Poita Igor Anatoljewitsch
Popko Alexandr Pawlowitsch
Popko Sergej Pawlowitsch
Olegowitsch Dmitrij Olegowitsch
Rabtschuk Alexandr Wiktorowitsch
Samosjuk Andrej Wasiljewitsch
Scharan Irina Georgievna
Scheljagowitsch Sergej Svjatoslawowitsch
Schimanskij Alexander Nikolajewitsch
Schtscherbakov Alexandr Alexandrowitsch
Schust Igor Nikolajewitsch
Sedun Alexandr Anatoljewitsch
Selivonik Alexandr Wladimirowitsch
Sidoruk Alexander Ivanowitsch
Skokljuk Natalia Anatoljewna
Skrebetz Oleg Anatoljewitsch
Smetanina Elena Alexandrovna
Solovjev Adrej Anatoljewitsch
Strok Wjatscheslaw Michajlowitsch
Sudas Witalij Wladimirowitsch
Tarasevitsch Ludmila Jewgenjevna
Tichmanowitsch Nikolaj Witaljewitsch
Tichmanowitsch Raisa Wasiljewna
Wladislawovna Viktoria Wladislawovna
Ulasjuk Wladimir Alexandrowitsch
Wasilevskaja Irina Jakowlevna
Wasilevskaja Olga Alexandrovna
Wasiljuk Sergej Nikolaewitsch
Weremeev Jewgenij Wiktorowitsch
Zajats Wladimir Wiktorowitsch
Zdanewitsch Jurij Wladimirowitsch
Zhakov Alexandr Wladimirowitsch
Zhakova Elena Alexandrovna
Zypurko Oleg Gennadjewitsch

SIP Productos Industriales S.A., Lugo (Spanien)

Alvarez Mourin Marcos
Arnaiz Toscano Marcos
Escobedo Esteban José Javier
Ledo Barreiro Sandra
Lodeiro Fraga José Angel
Lopez Chao Alvaro
Moscoso Cambre Alberto Mel.
Paredes Rivas Antonio
Posada Navia Pedro Javier

Rodriguez Veiga Francisco
Romero Alvarez José Vicente
Romero Alvarez Rita
Valdés López Rafael
Vila Cabanas Jose Luis
Rodriguez Racamonde Antonio
Rodriguez Meniño Gustavo

Salamander Window & Door Systems, Moskau (Russland)

Chiljavitchious Gintautas
Gluschenja Andrej
Tichonovitsch Alexandr

Salamander Window & Door Systems, Vladimir (Russland)

Berzin Oleg
Byvscheva Natalja
Chromova Julija
Ivanov Igor
Tarasov Alexej
Tschilimowa Elena
Zhukov Georgij
Zinovkin Stanislav

SIP Ukraina tov., Krivoj Rog (Ukraine)

Goncharuk Sergei
Suprun Olena
Schagan Natalia
Tschabanjuk Yury
Sinizky Leonid

Salamander Bonded Leather GmbH & Co. KG, Türkheim

Albrecht Michael
Albrecht Robert
Aschner Rainer
Astashov Aleksandr
Aydin Burhanettin
Backhaus Bernhard
Bader Stephan
Bayerle Mike

Blengl Sascha
Borisch Michael
Briechle Anna-Maria
Buchmaier Ottmar
Buffler Markus
Caca Tarik
Ceylan Guenay
Chiriatti Andreas
Cuomo Luigi
Degenhart Albert
Deinhardt Thomas
Deniz Cemil
Dirlmeier Marco
Dorn Michael
Dorsch Michael
Egger Rosemarie
Engel Stefan
Fischer Christian
Fischer Wolfgang
Frank Alexander
Frelich Johann
Friedrich Frieda
Ganka Wolfgang
Gashi Mujadin
Gierg Claudia
Giesel Gerhard
Gittel Berndt
Glatz Alfred
Götzfried Johann
Graf Paul
Grasmück Peter
Gueclue Ibrahim
Häring Andrea
Hauser Stephan
Heumos Patrick
Holzapfel Wolfgang
Hubel Nils
Hubert Armin
Jahn Reinhold
Jasarevic Hajrudin
Kallert Sven
Kaltenmayer Alfred
Kara Ismail
Kara Teoman
Kast Marina
Klustrach Eduard
Knaus Theresa
Knoll Birgit
Kögel Roland
Kothe Michael
Kummer Elisabeth
Labudda Sven
Lang Siegfried
Laur Markus

Lederle Jürgen
Leichtle Tim
Leis Konstantin
Lima e Silva Andrea
Lukas Mark
Maschke Marcus
Mayer Elfriede
Mayr Günter
Miller Anton
Morhard Karl-Heinz
Muckenschnabel Jürgen
Muckenschnabel Karlheinz
Müller Anton
Müller Guido
Mussack Ernst
Natterer Werner
Neumann Miguel
Ostermeier Manuel
Özdemir Alettin
Pektasli Duran
Plater Anna
Reißer Bastian
Reißer Wolfgang
Repnikov Jurij
Ressel Martin
Ressel Matthias
Rogg Erwin
Rollenhagen Hubertus
Ruf Anja
Sahin Murat
Sahin Orcun
Salger Manuela
Sandrk Zoran
Scharpf Ingeborg
Schaur Theresia
Scheiermann Elisabeth
Schimmelpfennig Dieter
Schmid Armin
Schmid Christine
Schmid Jakob
Schmid Jutta
Schmid Rainer
Schmied Clemens
Schmittner Sabrina
Schorer Harald
Schorer Robert
Schropp Stefanie
Schuster Armin
Schüttauf Tobias
Sen Senay
Sevik Ercan
Sevilen Seyfullah
Strasas Tobias
Stuckmann Michael

Takilel Suleyman
Takilel Veli
Tekeli Oemer
Tellini Janina
Trondt Tobias
Wadan Hedayatollah
Wagner Jana
Walter Björn
Weber Verena
Wiedemann Peter
Wieländer Günter
Wihlbiller Harald
Zaunberger Karl
Zaunberger Maximilian
Zimmermann Patrick

Salamander Technische Kunststoffprofile GmbH, Papenburg

Abbas Jan-Georg
Albers Hans
Argentato Esther
Assies Heinrich
Backer Bernhard
Bahls Reinhard
Bahnes Hermann
Bakker Wilfried
Bart Alexander
Bart Johannes
Berendt Frank
Berlage Philipp
Bienas Keno
Bleeker Helmut
Bonk Andre
Brand Daniel
Brand Hans-Rudolf
Brelage Frank
Brelage Heinz-Hermann
Brelage Manfred
Brink Albertus
Brink Marcel
Bröring Moses
Broßell Sylvia
Brüning Herbert
Bruser Matthias
Dannen Tammo
Demiral Nuh
Deters Karin
Dill Reiner

Dreiling Roman
Dünhöft Marianne
Engelberts Ingo
Fantino Andre
Fehr Alexander
Fehrmann Annette
Fennen Hendrik
Ficker Heinrich
Finke Jens
Framme Georg
Freese Marcel
Freitag Patrick
Freytag Hans-Juergen
Garbe Christian
Geerdes Dennis
Genich Dimitri
Gerdels Wolfgang
Gerling Eduard
Giazitzi Mousa
Gneist Alexander
Göken Oliver
Graß Jan-Wilhelm
Groen Jan Hendrik
Groeneveld Cristian
Groeneveld Reent
Grotheer Daniel
Hanneken Theodor
Hebel Bernhard
Heinen Pascal
Heinrich Jürgen
Heinrich Martin
Helm Erwin
Hockmann Hermann
Hoek Jan
Holtermann Stephanie
Hoppe Steffen
Hülsmann Kai
Hunfeld Kerstin
Imken Holger
Kaltwasser Hermann
Kampling Jürgen
Kannegießer Johann
Karels Johann
Karels Thomas
Kehlmann Mirko
Keuter Guido
Khajik Serdar
Kleemann Alfons
Kleim Michael
Kloppenburg Johann
Kock Harald
Königshoff Reinhard
Korn Jens
Kotulla Rene

Kroes Timo
Krull Alexander
Krull Heinrich
Krüssel Maik
Kuper Uwe
Kurlvink Reiner
Lalk Joachim
Lalk Malte
Leemhuis Hinrich
Lenger Norbert
Lindemann Bernd
Luitjens Klaus
Mauer Bernhard
Maur Maja
Memering Hermann
Mescher Hubert
Mettjes Heinrich
Meyer Alfred
Meyer Hans-Heinrich
Meyer Michael
Meyer Vanessa Susanne
Mödden Bernhard
Moser Artur
Moser Johannes
Muckelberg Andre
Müller Daniel
Müller Falko Jan
Nee Maria
Neuenstein Thomas
Niemann Mario
Niesmann Engelbert
Olthoff Herbert
Peil Manfred

Pham Hong Lac
Pieper Hans-Jürgen
Plock Gerhard
Pohl Gerhard
Pohl Heinrich
Poker Hermann
Poppen Frank
Radtke Stephan
Reck Patrik
Rehm Jörg
Reich Tammo
Rödel Hermann
Rosentreter Valentina
Sandmann Bernhard
Santen Hans-Theo
Schäfer Wolf
Scheel Detlef
Scheel Heiner
Scheepstra Claudia
Scherer Vitali
Schmidt Bernd
Schmidt Heinrich
Schmitz Theo
Schnieders Hermann
Schöpfer Hans-Bernd
Schubert Dennis
Schulte Hermann
Schütter Ottmar
Schwab Viktor
Semrau Heinrich
Shabani Arianit
Sinnigen Bernhard
Sonntag Frank

Specker Wilhelm
Springub Franz
Stevens Matthias
Strohschnieder Hermann-Josef
Stromann Christian
Stubbe Hermann-Josef
Tellkamp Heinrich
Tellkamp Thomas
Thesing Annette
Urich Melanie
Venema Erwin
Voigt Eike
Voskuhl Leo
Vries Bernhard
Waack Lars
Walker Michael
Weber Ewald
Wegmann Andreas
Wemken Dieter
Westermann Hans-Josef
Wiels Svenja
Wietzke Olaf
Wildeboer Dieter
Wildeboer Wenko
Wildermann Daniel
Wildermann Hermann
Wildermann Manfred
Wilkens Hermann-Josef
Wolters Albert
Yavuz Hueseysin
Zadel Wilhelm

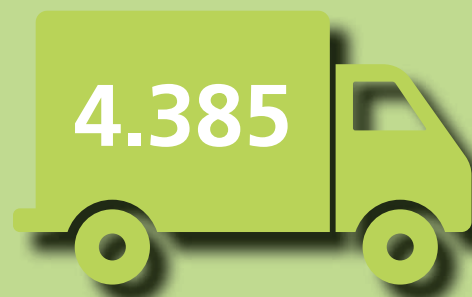
Tool Tech Austria GmbH & Co. KG, Micheldorf (Österreich)

Arthofer Manfred
Autengruber Dieter Johann
Berc Patrick
Fellinger Thorsten
Führling Hubert
Gösweiner Roland
Grill Werner
Gugic Ivan
Heider Margit
Heider Alexander
Heider Peter
Hem Sok Pheng
Mittermair Simon
Peric Dragan
Plattner Elke
Prentner Bernhard
Pürstinger Bettina
Rammerstorfer Martin
Schiller Alexander
Stanojlovic Zoran
Winzig Klaus

/// INFO-GALERIE SALAMANDER TÜRKHEIM



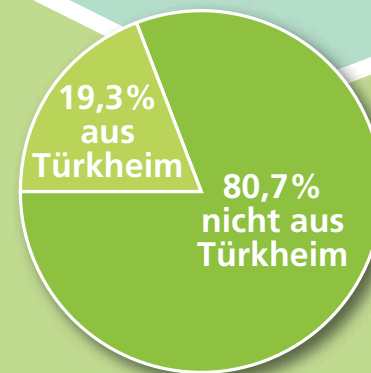
Das Volumen aller **Silos** entspricht einem 5,6 km hohen Turm mit 1 m Durchmesser. Die Strecke von Salamander nach Türkheim Bahnhof beträgt genau 5,6 km.



Anzahl **LKWs** pro Jahr (Profil-Warenausgang)



Bei Salamander gibt es 163 verschiedene **Berufe** (SIP 100, SBL 63)

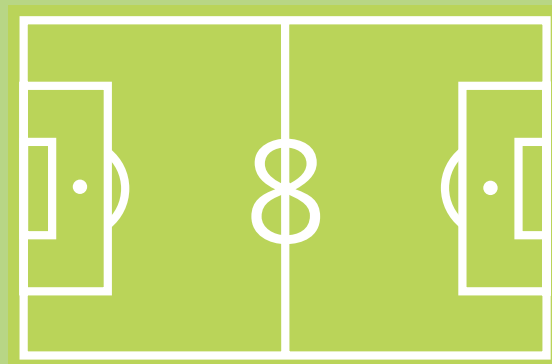


19,3% (108) aller **Mitarbeiter** kommen aus Türkheim.

ZAHLEN DATEN FAKTEN



Rüstzeit
aller Anlagen pro Jahr



Die Gesamtfläche der **Logistik**
in Türkheim (61.500 m²) entspricht
8 Fußballfeldern.



Ca. 4.000 cbm oder 4.000.000 Liter

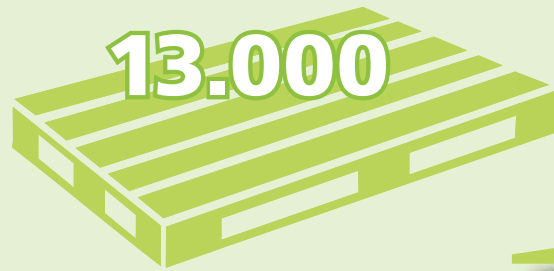
Wasser reinigt die **Kläranlage**
in Türkheim pro Tag. Damit könnte die Stadt
Memmingen mit ihren 50.000 Einwohnern
versorgt werden.



10.900.000

Kaschiermeter

pro Jahr entspricht einer Strecke von
Türkheim nach Singapur (Luftlinie)



Paletten

11.000 Stück im Hauptlager
2.000 im Kommissionierlager



Anzahl

Flurförderzeuge



Älteste Mitarbeiterin

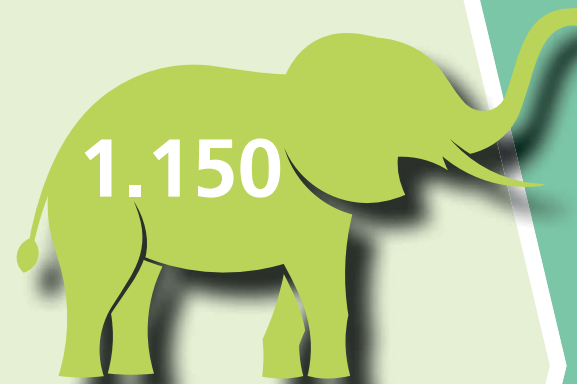
in Türkheim
(Geburtsjahr 1945)



31.240.800 Gutmeter

Profile

im Jahr 2016 entspricht knapp
5x der Entfernung zwischen
Türkheim und New York.



Ca. 7.000 t

LEFA-Produktion

entspricht dem Gewicht von 1.150
ausgewachsenen, männlichen,
afrikanischen Elefanten.

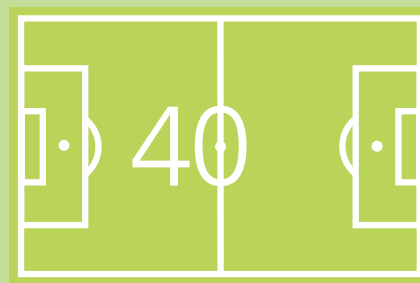


Lieferanten

im Jahr 2016



Höhe Salamander
Kamin:
Vergleich (fast so hoch wie)
Kirchturm
Mariä Himmelfahrt
Türkheim



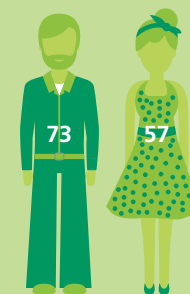
40 Fußballfelder passen
in das
**SIP
Gelände**



Mitarbeiter(innen)
mit längster Betriebszugehörigkeit
(Eintritt 1970 und 1974)



56.357 Liter
Diesel
laufen jedes Jahr
durch die Tankstelle
in Türkheim.



Zusammenarbeit mit
den größten
Zulieferern:
SIP seit 1973, SBL seit 1957

Tätigkeiten neben dem Hauptgewerbe:



Fahrdienst



Getränkeautomaten
Auffüller



Garten- und
Landschaftspflege



Wein



Feuerwehr



Schuhladen



Schlachthaus mit
Wurstverkauf



Schafe



Verwalter der
Wehranlage Irsingen



35.636 Guttonnen

Profile

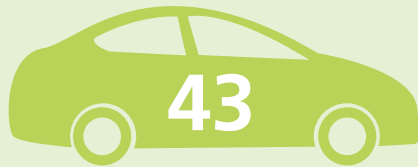
im Jahr 2016 entsprechen dem Gewicht von 250 ausgewachsenen Blauwalen.



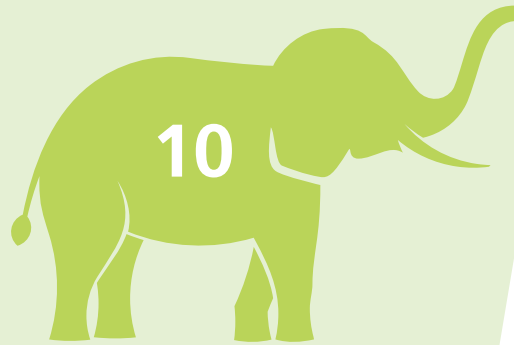
Den **Betriebsrat** gibt es seit ca. 30 Jahren und hat 9 Mitglieder



2016 wurden 10.000 t **Recycling-material** verarbeitet. Das entspricht dem Gewicht von mehr als 15 Passagierflugzeugen (Airbus).



Geschäftswagen



50 t **Hand-kommissionierung** pro Tag entspricht dem Gewicht von 10 asiatischen Elefanten.



Es sind 9 (SBL) bzw. 21 (SIP) **Nationalitäten** in Türkheim vertreten.



Die **Registratur** ist mit 2 Mitarbeitern die kleinste Abteilung.



Salamander hat 122 **Büroräume** (100 SIP, 22 SBL)



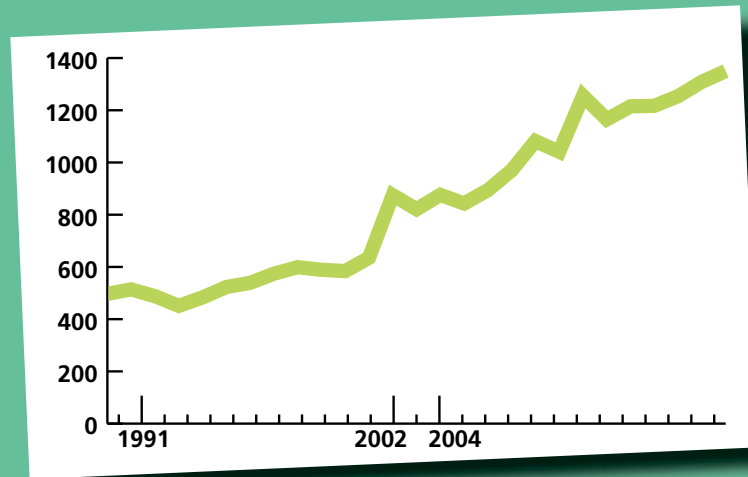
Die **Kaschierung** ist mit 100 Mitarbeitern die größte Abteilung.

/// INFO-GALERIE SALAMANDER GRUPPE

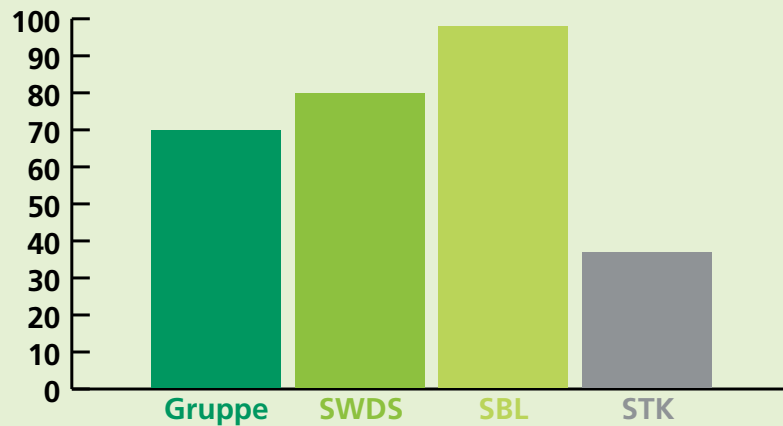
TOP 10: Wichtigste Exportmärkte



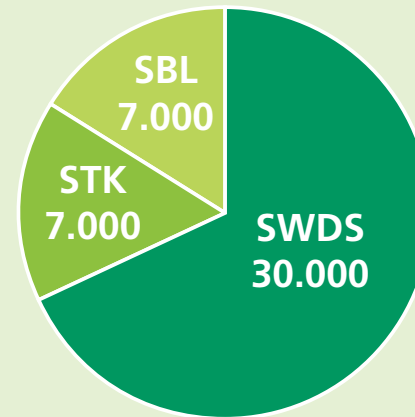
Aufrufe Webseite 2016
(deutsche Domain)



Mitarbeiter Zahlen des Konzerns 1990 - 2016
 1991: Start Bauboom nach Deutscher Wiedervereinigung
 2002: Kauf von Brüggmann durch SIP
 2004: Verkauf der SIP durch EnBW



Exportquote am Gesamtumsatz in %.



Gestellte Rechnungen im Jahr 2016

/// DANKSAGUNG

Am Ende dieser Chronik möchten wir – der Autor und der Verleger – uns herzlich bei der Salamander-Gruppe für das Vertrauen und die allseitige Unterstützung bedanken. Wir durften in eine spannende Welt eintauchen, die uns sehr inspiriert hat, sowohl inhaltlich, als auch gestalterisch.

In 100 Jahren Firmenhistorie sammelt sich eine große Menge

”

„Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde niemals etwas fertig.“

Mark Twain

Quellen und Informationen an. Viel mehr, als man in einem Buch dieses Umfangs wiedergeben kann. Entsprechend bestand die größte Herausforderung darin, eine Auswahl zu treffen und die vielfältige Geschichte der Salamander-Gruppe

als solche zu erzählen.

Eine Auswahl hat stets zur Folge, dass sie nicht vollständig ist. Und so ist es auch in diesem Fall. Denn es hat sich noch viel mehr ereignet, als hier dargestellt werden kann. Diese Chronik hat denn auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Darüber hinaus unterlagen manche Informationen der Interpretation des Autors. Als Quellen wurden Lageberichte des Unternehmens, historische Bücher und Zeitungsberichte herangezogen. Sollten sich Ungenauigkeiten eingeschlichen haben, so bitten wir

dies zu entschuldigen.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei den vielen Menschen bedanken, die zum Gelingen dieser Chronik beigetragen haben. Der Einsatz und die Hingabe von aktuellen und ehemaligen Wegbegleitern

des Unternehmens waren schlicht überwältigend.

Unser besonderer Dank richtet sich an:

/// Die Herren der Geschäftsführung **Wolfgang Auernheimer, Wolfgang Sandhaus und Götz Schmiedeknecht**, die sich trotz voller Terminpläne die Zeit für ein ausführliches und sehr offenes, lockeres, bereicherndes Gespräch nahmen.

/// Den CFO **Thomas Kaiser**, der gleich zu Beginn der Recherche mit fundierten Zahlen, Daten und Fakten einen großartigen Überblick über das komplexe Geschäftsfeld der Unternehmensgruppe geben konnte.

/// Den SBL-Geschäftsführer **Johann Götzfried** und den ehemaligen Personalchef am Standort Türkheim, **Manfred Kaißermüller**, die als „alte Hasen“ Geschichten erzählen konnten, die sonst kaum noch jemand kennt.

/// Den ehemaligen Geschäfts-

führer **Klaus Jensen**, der aus Verbundenheit zu seinem früheren Unternehmen die Mühe auf sich nahm, für das Gespräch extra anzureisen und seinen Wissensschatz mit uns zu teilen.

/// Den ehemaligen Geschäftsführer **Knut Schmiedeknecht**, der ebenfalls einen langen Weg für das Gespräch zurücklegte und insbesondere das Thema „Unternehmenskultur“ mit wertvollen Informationen untermauerte.

/// Die stellvertretende Marketingleiterin **Lisa Wörz** für die Recherche, die Koordination der Gespräche, die vielen Telefonate, die persönlichen Gespräche und die Einholung der Informationen rund um die Salamander-Gruppe. Unser Dank richtet sich natürlich auch an alle ihre Kolleginnen und Kollegen, die im Hintergrund mitgewirkt haben.

/// Den ehemaligen Global Head of Human Resources, **Herrn Heinz-Georg Klüver**, der nicht nur an mehreren Gesprächen teil-

nahm und wertvolle Informationen beisteuerte, sondern sich auch die Mühe machte, das komplette Manuskript zu redigieren.

/// Den Aufsichtsratsvorsitzenden, **Herrn Dr. Heyo Schmiedeknecht**, der sowohl Initiator, als auch Pate dieses Projekts war. Er teilte nicht nur seinen großen Wissens- und Erfahrungsschatz, er offenbarte auch zu jeder Zeit seine Leidenschaft für die Geschichte des Unternehmens und die Menschen, die jeden Tag dafür arbeiten.

Damit möchten auch wir uns den Gratulationen anschließen und wünschen der Salamander-Gruppe eine glückliche und erfolgreiche Zukunft, die angereichert ist mit all der Begeisterung, Professionalität und Herzlichkeit, die wir kennen gelernt haben.

Dominik Baumann,
Autor

Johannes Högel,
Verleger

/// LITERATURVERZEICHNIS

- Bauelemente Bau (2016): Partner für wachstumsorientierte Fensterbauer. In: Bauelemente Bau 11/16, S. 36-44.
- Bauelemente Bau (1997): Neue Ära der System-Partnerschaft eingeläutet. In: Bauelemente Bau 12/97, S. 28-43.
- BMWI (2016): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik. Monatsbericht November 2016 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (Berlin).
- Chemische Werke Salamander GmbH (1992): Ein guter Schritt voraus. Festschrift zum 75-jährigen Firmenjubiläum (Türkheim).
- Destatis (2016): Zahlen & Fakten. Website des Statistischen Bundesamtes. Auf: <https://www.destatis.de/DE/Startseite.html> (Abgerufen am: 21.11.2016).
- Epple, Alois & Seitz, Ludwig (1999): Arbeitsverhältnisse in der Salamander-Fabrik in Türkheim nach dem 2. Weltkrieg. In: Türkheimer Heimatblätter, Heft 34/1999.
- Epple, Alois & Seitz, Ludwig (1993): Geschichte der Salamander Fabrik und ihr Gründer Jakob Sigle. In: Türkheimer Heimatblätter, Heft 11/1993.
- Friedländer, Vera (2016): Ich war Zwangsarbeiterin bei Salamander. Verlag Das Neue Berlin (Berlin).
- Giermanns, Heinz J. (2009): Dr. Heyo Schmiedeknecht. Sieben Jahrzehnte im Team. Salamander Industrie Produkte (Türkheim).
- Salamander AG (1957): Chronik der Salamander AG, Zweigniederlassung Türkheim. Internes Dokument (Türkheim).
- SIP (2016): Salamander Industrie-Produkte. Eine Gruppe – starke Lösungen. Unternehmensvorstellung (Türkheim).
- SIP (1994): Salamander Industrie-Produkte. Ein guter Schritt voraus. Unternehmensbrochure (Türkheim).
- Sturm, Hanspeter (1958): Die Geschichte der Salamander AG. Chronik der Salamander AG (Kornwestheim).

/// IMPRESSUM

- Herausgeber: Salamander Industrie-Produkte GmbH
vertreten durch Dr. Heyo Schmiedeknecht
- Autor: Dominik Baumann
BINGO | Agentur für Marketing & Content www.bingo-marketing.de
- Verlag/Herstellung: Druckerei und Verlag Hans Högel KG, Maximilianstr. 14, 87719 Mindelheim
- Layout/Satz: Peter Ruf, Daniela Held / Verlag Hans Högel KG
- Koordination: Lisa Wörz / Salamander Industrie-Produkte GmbH
- Fotos: Salamander Industrie-Produkte GmbH, Archiv Mindelheimer Zeitung,
Peter Ruf, Wikipedia.org, fotolia, stock.adobe.com, istockphoto.com

Gedruckt im Allgäu

© 2017 Salamander Industrie-Produkte GmbH



www.salamander-group.info