**GRAUE ZEITEN** *In Schönberg werden ab den 1920ern Möbel in Handarbeit gefertigt. 30 Jahre später wird der Betrieb in Mecklenburg verstaatlicht. Die etwa 230 Mitarbeiter produzieren Schlafzimmer für Russland, Polen und die DDR. Besonders beliebt: das Modell „Schwerin 2000" – hier dekoriert mit Gitarre und Plüsch-Marienkäfer*

*1951* *1984*

# Aufbau West

**WENDE** Jahrelang baute Uwe Blaumann als technischer Leiter Schlafmöbel für die Sowjetunion zusammen. Dann übernahm der einstige Angestellte den maroden DDR-Betrieb – und erfand ihn völlig neu

Text: Lazar Backovic Foto: Dirk Eisermann

Uwe Blaumanns Tagesgeschäft sind Büromöbel. Und die sind erst einmal nicht so spannend. Alltagsgegenstände, die fast jeder braucht, aber kaum einer wirklich begehrt. Blaumann jedoch spricht voller Leidenschaft über Schränke, Regale und eine Tischkante. „Sehen Sie die?", fragt er und fährt mit seinem Zeigefinger über den Konferenztisch in seinem Büro. „Da ist kein Strich und keine Klebefuge", sagt er. „Da kann sich kein Dreck ansammeln."

Ein Laserstrahl hat die Tischkante aufgeschmolzen und die Flächen nahtlos miteinander verbunden. Blaumann hat die Technik vor vier Jahren als Erster in seiner Branche eingeführt. Inzwischen haben ihn viele Konkurrenten kopiert. Es ist eine Innovation, die kaum jemandem auffällt, doch für Blaumann ist sie ein Verkaufsargument. Und Verkaufen – das hat er in den vergangenen 25 Jahren gelernt.

Der 57-Jährige ist geschäftsführender Gesellschafter der Palmberg Büroeinrichtungen und Service GmbH. Eines Unternehmens in Schönberg, einer kleinen Stadt in Nordwestmecklenburg. Mit 482 Mitarbeitern, 77 Millionen Euro Umsatz und etwa 4 Prozent Umsatzrendite im vergangenen Jahr zählt der Betrieb zu den größeren Namen der kleinen Büromöbelbranche. Ein Hidden Champion, wie es viele im deutschen Mittelstand gibt. Doch was Palmberg so interessant macht, ist nicht das Produkt, sondern der Mensch dahinter und seine Geschichte.

Nur in wenigen ehemaligen Ostbetrieben gelang, was Blaumann in Schönberg geschafft hat – die erfolgreiche wirtschaftliche Wen- >

MACHER

Was Unternehmer antreibt

***Mann hinter den Möbeln***
*Uwe Blaumann hat die Mecklenburger Firma Palmberg von einer DDR-Ruine zu einem der größten Büromöbelhersteller Deutschlands gemacht*

**PALMBERG ÜBERALL**

impulse-Redakteur Lazar Backovic musste nicht lange nach dem Namen Palmberg suchen: In Schönberg sind nicht nur das Werk, sondern auch die Wege zur Palmberg-Halle und zum Palmberg-Stadion des örtlichen Fußballvereins ausgeschildert. „Das nennt man lokal verwurzelt", sagt der 28-Jährige.

de. Während etliche volkseigene Betriebe der DDR an Investoren aus dem Westen gingen, kam der Retter des Möbelbetriebs von innen: Blaumann wurde vom Angestellten zum Unternehmer, als er die Fabrik per Management-Buyout übernahm. Er hat sie seitdem erfolgreich durch mehrere Wendemanöver navigiert: erst vom Sozialismus in die Marktwirtschaft, dann von der Beliebigkeit in eine kleine Nische und von dort zum Hersteller mit Rundumservice.

## Luxus im Sozialismus-Schlafzimmer

Dabei beginnt Blaumanns Aufstiegsgeschichte mehr als holprig. Als er 1990 sein Unternehmerleben startet, muss er die Hälfte der Belegschaft entlassen. 70 Menschen verlieren ihre Arbeit. Sie alle sind jahrelang Blaumanns Kollegen gewesen, als der Betrieb noch „VEB Möbelwerke Schwerin, Betriebsteil Schönberg" hieß. Blaumann ist in dem kleinen DDR-Örtchen unmittelbar an der Grenze aufgewachsen. Er kennt die Menschen hier. Viele der Leute, die er entlassen muss, sind seine Nachbarn, einige sogar Freunde. „Das war wirklich hart", erinnert er sich. Blaumann setzt sich in diesen ersten Monaten ein Ziel: Er will, dass irgendwann einmal wieder so viele Leute in dem Möbelwerk arbeiten wie zu DDR-Zeiten.

Bei Palmbergs Vorgängerbetrieb arbeiten zu Spitzenzeiten 230 Menschen. Über Jahre werden dort „Schlafraummöbel" gefertigt, wie es im Bürokratensprech der DDR heißt. Bestseller ist ein Schlafzimmer namens „Schwerin 2000", verfügbar in zwei Farben: Esche hell und Esche dunkel. Zwei Drittel der Produktion gehen in die Sowjetunion, 10 Prozent nach Polen, der Rest bleibt in der DDR. Die Schönberger Fabrik, in der Blaumann als technischer Leiter über die Maschinen wacht, liefert für „Schwerin 2000" die Extras – Nachtschränke, Frisierkommoden, Buchablagen, ein bisschen Luxus im Schlafzimmer des Sozialismus.

Als die DDR zusammenbricht, gibt es plötzlich keine Nachfrage mehr für das Sowjet-Schlafzimmer. Blaumann kennt den Maschinenpark seines Betriebs genau, einige der Gerätschaften hat er selbst konstruiert. Er glaubt deshalb an die Wende nach der Wende, zieht noch einen Schreiner aus Hamburg auf seine Seite, der als zweiter Gesellschafter einspringt

Ulla Deventer für impulse: Unternehmen

**CLEVERER NEUSTART** *Der Mauerfall führt auch in dem Schönberger Betrieb zur Wende. Palmberg fertigt ab den 90ern Büromöbel zum kleinen Preis und erobert so den Markt. Das Motto des ersten Palmberg-Katalogs: „Fuchs sein"*

*1992*

und kauft der Treuhand den Betrieb ab. Bei der Firmengründung hält sich Blaumann nicht lange mit Formalitäten auf. Er nennt sein neues Unternehmen Palmberg – wie die Straße, auf der das Firmengelände liegt.

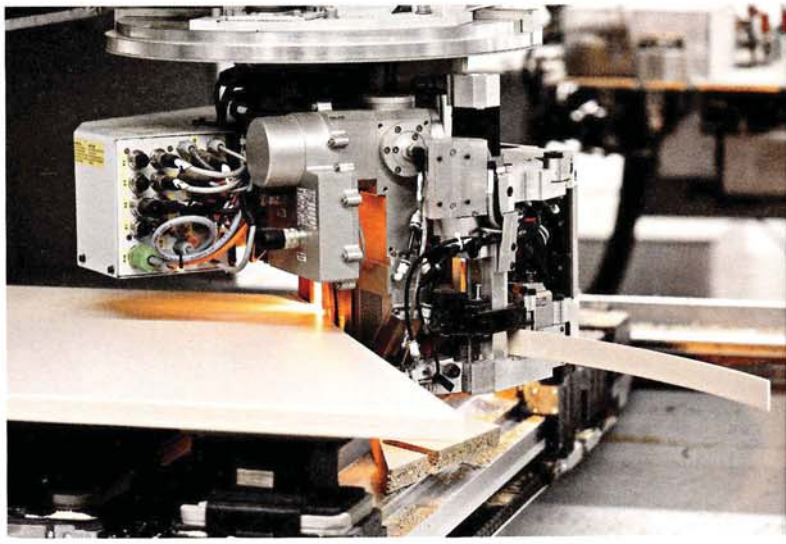
Blaumann weiß, dass er weiter Möbel fertigen wird, nur noch nicht, welche. Inspiration für sein neues Geschäftsfeld findet er ausgerechnet in den staubigen Amtsstuben der DDR. „Das sah alles so trist und grauenvoll aus", erinnert er sich an seine Behördengänge für die Firmengründung. Da muss doch ein Geschäft drinstecken, sagt er sich.

## Kaltakquise: Wie geht das?

Noch zu DDR-Zeiten hatte der Schönberger Betrieb einmal im Jahr eine Serie Arbeitstische und Schränke produziert. Blaumann und seine Kollegen verkauften die Büromöbel jedoch nie, sondern tauschten sie gegen Arbeitsmaterialien wie Zementsäcke oder kleinere Werkzeuge. „Für einen Schreibtisch und einen Büroschrank hat man schon in der DDR alles gekriegt", sagt sich Blaumann. Warum sollte es nicht auch in der BRD eine Nachfrage geben?

Blaumann taucht ein in die Welt der Büromöbel, informiert sich über Konkurrenten, kauft Tische, Schränke und Regale verschiedener Hersteller – und schraubt sie auseinander. Er studiert ihren Aufbau und prüft die Einzelteile auf Schwachstellen. „Gut abgeguckt", sagt er, „ ist besser als schlecht selbst gemacht." Auf dieser Basis baut Palmberg einen ersten Schrank in fünf verschiedenen Größen, dazu ein einfaches Tischmodell. Zu den Farben Esche hell und Esche dunkel kauft Blaumann Oberflächen in Eiche dazu. „So sind wir erst einmal losmarschiert."

Die Treuhand drückt ihm ein Vertriebsteam aus Stuttgart als dritten Gesellschafter aufs Auge, das den Verkauf ankurbeln soll. „Die haben die Möbel auch vertrieben – und die Kunden gleich mit", sagt Blaumann. Er ist ein Mensch, der daran glaubt, dass man alles lernen kann. Als Student hat Blaumann mal einen Schäferhund selbst ausgebildet, er brachte sich selbst bei, ihn zu dressieren. Um die Vertriebler loszuwerden, zahlt er ihnen das Fünffache ihres Gesellschafteranteils. Die Stuttgarter gehen – und er bringt sich das Verkaufen bei. >



**HANDARBEIT UND HIGHTECH**
*In der Produktion bauen Facharbeiter Tischgestelle zusammen, an den gelben Kabeln hängen Druckluftpistolen für die Montage. Technisch setzt Palmberg inzwischen Standards: 2011 führt die Firma etwa eine spezielle Lasertechnik ein*

Blaumann und sein Außendienst betreiben fortan Kaltakquise, ohne genau zu wissen, wie sie funktioniert. „Das kannten wir aus der DDR ja nicht, da wurde die Ware ja einfach verteilt." Er hängt sich ans Telefon, fährt zu Fachhändlern und anderen potenziellen Auftraggebern. Mit jedem Gespräch lernt er den Markt besser einzuschätzen. Er merkt, dass er bei Behörden anfangs mehr Erfolg hat als bei Händlern und dass er im Westen seine Tische und Schränke eher loswird als im Osten, wo die Menschen erst mal genug von Ostprodukten haben.

„Gerade das Preis-Leistungs-Verhältnis hat von Anfang an gestimmt", sagt Fachhändler Wolfram-Andreas Jäkel aus Isernhagen, der mit seiner Firma Büro Systeme Jäkel als einer der Ersten im Westen Palmberg in sein Sortiment aufnimmt. „In den ersten Jahren haben wir unseren Lohnvorteil gnadenlos ausgenutzt, um uns auf dem Markt breitzumachen", räumt Blaumann offen ein. Eine Arbeitskraft verdient 1992 bei Palmberg etwa 8 Mark die Stunde. In Ostwestfalen, Deutschlands Möbelhochburg, bekommt ein Arbeiter zur gleichen Zeit mehr als das Doppelte. Branchenintern gilt Palmberg deshalb eine Zeit lang als der Aldi der Büromöbelwelt. „Ich sehe das bis heute als Kompliment", sagt Blaumann, auch wenn es natürlich nicht immer so gemeint ist.

Die Zahlen geben ihm recht: Palmbergs Umsätze steigen jedes Jahr, genauso wie die Mitarbeiterzahl. Mitte der 90er-Jahre arbeiten 150 Leute für den Mecklenburger Betrieb, fünf Jahre später hat Blaumann sein Ziel erreicht: Er beschäftigt 250 Angestellte, mehr als zu DDR-Zeiten im Möbelwerk gearbeitet haben.

## Den Kunden zum Chef gemacht

Mitten in dieser Phase, in der Blaumann eigentlich nur Erfolge kennt, bricht ihm seine größte Einnahmequelle weg. Nach den Turbulenzen am Neuen Markt sinkt die Nachfrage rapide. Von einem auf das andere Jahr habe sich der Büromöbelmarkt halbiert, erinnert sich Blaumann. Auch die öffentliche Hand spart. Blaumann muss sich etwas überlegen. Wieder einmal. „So haben wir uns plötzlich mit unseren Kunden auseinandergesetzt."

Das Büromöbelgeschäft ist ein Geschäft unter Experten. Palmberg liefert seine Produkte

ausschließlich an Fachhändler. Wenn Blaumann von Kunden spricht, meint er deshalb die Händler, die seine Stühle, Tische und Tresen weiterverkaufen. Doch auch die brauchen Beratung und Hilfe – nicht zuletzt, um ihre eigenen Kunden zufriedenzustellen. Es ist eine neue Nische, Blaumann sagt: „eine neue Philosophie" nach Preiskampf und Aldi.

Er etabliert eine neue Serviceabteilung, nimmt den Händlern Planung, Aufbau und Logistik ab, baut eine eigene Transportflotte mit inzwischen 35 Lkw und vier Servicewagen für Reparaturen auf, die direkt zu den Endkunden ausschwärmen. Blaumann schaut seinen Kunden „aufs Maul", wie er sagt. Um die Weihnachtszeit besucht er jeden Palmberg-Händler persönlich – bis heute nimmt er sich dafür jedes Jahr sechs Wochen Zeit. „Ich hab nur einen Chef: Und das ist der Kunde", sagt er.

Auch die Produktion richtet Blaumann auf die neue Kundennähe aus. Mussten die Maschinen für die öffentlichen Aufträge früher eher große Stückzahlen verarbeiten, will das neue Palmberg Tische, Schränke, Stühle und Tresen nicht nur in Serie, sondern auch als Sonderanfertigung anbieten können. Insgesamt 15 Tischler und Holzmechaniker kümmern sich um die Einzelstücke.

„Die Bindung zu uns Händlern – aber auch zu unseren Kunden – ist schon außergewöhnlich", sagt Peter Olsson von Biesterfeld Büromöbel in Seevetal, der seit etwa 15 Jahren Palmberg-Möbel verkauft. „Gerade was Service und professionelles Auftreten angeht, kommt an Palmberg heute keiner mehr vorbei." Selbst größere Änderungen der Bestellung seien nur wenige Tage oder Wochen vor Auslieferung problemlos möglich. Kein anderer Hersteller sei so flexibel.

Seit Kurzem expandiert Blaumann auch international. 10 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet er im Ausland, etwa in den Beneluxstaaten und Österreich. Sogar in der Schweiz unterhält er eine Filiale. Dieses Jahr wird Palmberg vermutlich die Umsatzgrenze von 80 Millionen Euro knacken. Büromöbel können doch spannend sein. Zumindest, wenn man Uwe Blaumann heißt. ■

> Ich habe nur einen Chef: Und das ist der Kunde
>
> ***Uwe Blaumann***
> *Palmberg-Geschäftsführer*

**UNTERM STRICH** Uwe Blaumann gründet aus einem DDR-Betrieb den Büromöbelhersteller Palmberg. Nach der deutschen Einheit gelingt ihm der Turnaround, weil er auf absolute Kundennähe setzt.