Einkaufsexperten im Gespräch: Friedhelm Schlößer, CEO, Schwank GmbH

Geheim wie die Coca-Cola-Formel: Keramikplatten für intelligente Wärme

Schwank ist ein typischer Hidden Champion; lange Tradition, beständiges Kern-Know-how, Weltmarktführer in einem Nischensegment. Das Familienunternehmen mit Stammsitz Köln entwickelt und fertigt Komplettlösungen für gewerbliche und industrielle Heiz- und Kühlsysteme. Spezialität seit über 80 Jahren: energiesparende Infrarot-Strahler. Der CEO Prof. Dr.-Ing. Friedhelm Schlößer ist ein bekannter Einkäufer.

Beschaffung aktuell: Herr Prof. Schlößer, Sie sind kein gewöhnlicher CEO. Sie haben bei der Bundeswehr Panzer entwickelt und zum Thema U-Boot-Brennstoffzelle geforscht. Sie waren danach unter anderem bei Vaillant, Buderus, Kion und Enercon auch für Einkauf verantwortlich. Sie lehren seit vielen Jahren an der Hochschule, und Ihr Steckenpferd ist die Kostenanalyse. Ist es nicht zuweilen anstrengend für Mitarbeiter, wenn der Chef überall mitsprechen kann?

Prof. Dr.-Ing. Friedhelm Schlößer: Nein, ich denke nicht. Im Gegenteil. Ich bin oft in unserer Fertigung, habe jede Menge praktische Ideen, aber ich lasse auch viel Freiraum und höre genau hin. Oft kommen die Mitarbeiter auch mit Fragen zu mir. Das ist der Vorteil eines mittelständischen Unternehmens wie Schwank. Man ist näher dran am Geschäft.

Beschaffung aktuell: Also auch am Einkauf.

Schlößer: Ja! Als ich 2016 zu Schwank kam, musste ich den Einkauf erst noch aufwerten. Damals galt es, ein neues Verständnis bei den anderen Abteilungen aufzubauen. Schließlich hat der Einkauf bei uns mehr Umsatzverantwortung als die Fertigung. Heute ist er frühzeitig dabei, auch in den Projekten, und er arbeitet eng mit der Entwicklung und der Arbeitsvorbereitung zusammen.

Beschaffung aktuell: Wohin wollen Sie die Mannschaft entwickeln?

Schlößer: Wir haben derzeit am Standort Köln drei Einkäufer. Insgesamt sind es zehn in der gesamten Gruppe bei einem Beschaffungsvolumen von 25 Millionen Euro. Die Mannschaft macht auch Disposition und Logistik, außer Lager. Ich will den Einkauf in den kommenden Jahren von dispositiven Aktivitäten befreien und die Logistik in die Arbeitsvorbereitung integrieren. Mein Ziel ist, dass wir in fünf Jahren

Eigentlich muss der Einkauf jetzt überall raus. Er hätte eine Menge zu tun.“
Friedhelm Schlößer

Prof. Dr.-Ing. Friedhelm Schlößer, ein Branchenkenner mit vielschichtigen Erfahrungen, ist auch in der Einkäuferszene eine bekannte Persönlichkeit.
Bilder: Jochen Günther

signifikant höhere Beiträge über effiziente Warengruppenstrategien und Kostenstrukturen erbringen. Die Aufgaben wachsen. Der Einkauf muss beispielsweise auch in Sachen Handelswaren am Ball bleiben.

Beschaffung aktuell: Als Fan von Schalke 04 haben Sie eine ganz besondere Beziehung zu Real Madrid. Wie kam es dazu?
Schlößer: Wir haben die Tribüne des Bernabéu-Stadions mit 1200 Hellstrahlern ausgerüstet. Demnächst folgt in Madrid das Trainingsstadion, auch dort sind regelmäßig viele Zuschauer. Und auch bei Chelsea, Fenerbahçe Istanbul und Feyenoord Rotterdam haben wir Schwank-Infrarotstrahler installiert. Das sind schöne Referenzprojekte.

Beschaffung aktuell: Der Sportstättenbereich ist generell ein Geschäftsfeld mit großem Potenzial, nehme ich an.
Schlößer: Ja, aus gutem Grund: Herkömmliche Luftheizungssysteme in Sporthallen haben systembedingte Nachteile. Sie bewegen große Luftmengen, sind laut und bilden in hohen Hallen ein Warmluftpolster unter der Decke. Außerdem wird stets die ganze Halle geheizt, weil keine Zonenbeheizung möglich ist. Das verursacht enorme Energiekosten. Infrarotstrahlen hingegen wandeln sich erst beim Auftreffen auf Haut, Kleidung und Boden in Wärme um und erzeugen so Behaglichkeit. Die Luft wird primär nicht erwärmt. So lässt sich beispielsweise nur ein einzelnes Tennisfeld oder nur ein Hallenteil beheizen, das spart viel Energie. Das Prinzip funktioniert auch in Eishockeyhallen und natürlich in anderen Bereichen. Wenn bei einem luftbeheizten Airline-Hangar mal eben das Tor aufgeht, werden schnell 500 Euro für das Nachheizen fällig. Umrüstung bringt im Schnitt Einsparungen bis zu 50 Prozent. Wir bezeichnen das als intelligente Wärme.

Beschaffung aktuell: Das Infrarot-Prinzip mittels Keramikbrennerplatten hat Firmengründer Günther Schwank 1938 erfunden. Gab es seitdem disruptive Neuerungen?
Schlößer: Damals war die Hellstrahlertechnik bahnbrechend. Das Prinzip hat bis heute Bestand. Die Infrarotenergie wird durch die Verbrennung eines Gas-Luft-Gemischs in den keramischen Platten erzeugt. Die Oberfläche der Keramikplatten erhitzt sich so auf etwa 950 Grad Celsius, glüht hellrot und gibt Infrarotstrahlung ab. Reflektoren leiten die Strahlung gezielt nach unten in den Aufenthaltsbereich. Hellstrahler zeichnen sich aber auch durch ihre besonders saubere Verbrennung mit sehr niedrigen NOx-Werten, also Stickstoffoxide, aus. Ein Merkmal, das immer wichtiger wird. Der neue „evoSchwank" arbeitet als erster Hellstrahler der Welt mit einem pneumatischen Gas-Luft-Verbund. Voraussichtlich im März werden wir ein Wasserstoffprojekt für die Weiterentwicklung von Hellstrahlern starten. Unsere keramische Heizplatte ist für die Verbrennung von Wasserstoff hochinteressant. Das ist eine echte Innovation.

Beschaffung aktuell: Wo ist der Unterschied zu Dunkelstrahlern?
Schlößer: Gasbetriebene Dunkelstrahler arbeiten auch dezentral, aber mit geringeren Temperaturen von ca. 600 Grad Celsius. Sie erzeugen die Wärme genau dort, wo sie gebraucht wird, zum Beispiel im näheren Aufenthaltsbereich des Menschen. Das Modell „Delta" setzt von den Leistungswerten her weltweit den absoluten Benchmark.

Beschaffung aktuell: Zahlt der Kunde für Ihre Innovation?
Schlößer: Früher kamen die Handwerker bei uns vorbei und kauften Standardstrahler. Wir haben heute viel Saisongeschäft, zum Beispiel Strahler für die Innen- und Außenbereiche von Restaurants. Die nutzen auch Grillketten wie Hooters und neuerdings Chick-fil-A in Kanada. Wir planen und entwickeln zunehmend individuelle Komplettpakete für Unternehmen wie DHL, Amazon, Zalando, Bosch, BMW, Liebherr und viele andere. Und oft geht es nicht nur ums Heizen, sondern auch ums Kühlen, etwa in der Lebensmittel- und Pharmabranche. Manche Kunden wollen bestimmte NOx-Werte erreichen – und dann wird natürlich für die Anpassungen gezahlt. Auftraggeber erwarten aber generell permanente Weiterentwicklungen in Sachen Energieeinsparung.

Das Unternehmen

Schwank GmbH

Günther Schwank erfand vor über 80 Jahren den ersten Gas-Infrarot-Hellstrahler. Heute vertreibt die Schwank-Gruppe mit Hauptsitz und Produktion in Köln in über 40 Ländern innovative Hallenklimaprodukte. Kerngeschäft des weltweiten Marktführers im Bereich direktbefeuerter Infrarotstrahler ist das energiesparende Heizen und Kühlen von Hallenbauten. Zum Produktportfolio gehören Hell- und Dunkelstrahler, Torluftschleier sowie Wärmerückgewinnungssysteme und Gaswärmepumpen. Services: Erstberatung vor Ort, Auslegung und Planung der Heiz- oder Kühlanlage bis hin zu Montage, Wartung und Instandhaltung. Schwank entwickelt seine Infrarot-Heizsysteme in Köln, produziert weltweit an fünf Standorten (Deutschland, Russland, China, Kanada, USA) und hat 13 Tochtergesellschaften. 2018 erreichte die Gruppe mit rund 300 Mitarbeitern einen Rekordumsatz von 50,4 Mio. Euro.

Beschaffung aktuell: Die Keramikplatte ist Ihr Kern-Know-how. Was ist das Geheimnis? Haben Sie das patentieren lassen?
Schlößer: Nein, dann müssten wir die Rezeptur offenlegen. Die ist so geheim wie die Coca-Cola-Formel. Die Flammenwurzel wird gekühlt. Auf einem Zentimeter muss die Differenz zwischen 940 und 200 Grad Celsius isoliert werden. Entscheidend sind die Faktoren Hitze, Dichtung, Ausdehnung und die mineralogische Zusammensetzung. Wir testen laufend. Zum Beispiel: Welche seltener werdenden Naturprodukte können wir ersetzen? Etwa Lithiumsilikat.

Beschaffung aktuell: Arbeiten Sie dabei mit Spezialisten wie dem Fraunhofer-Institut für Silicatforschung zusammen?
Schlößer: In diesem speziellen Bereich nicht. Wir haben durch unsere jahrzehntelange

Erfahrung mit weltweiten Rohstoffvorkommen, etwa mit Mineralien, einen Wettbewerbsvorsprung – und wir haben einen äußerst fähigen Keramikingenieur. Aber auf anderen Gebieten gibt es natürlich Partner. Wir kooperieren mit Panasonic. Deren kombinierte elektrische und gasbetriebene Wärmepumpe setzen wir gezielt im Gewerbe- und Hallenbau ein.

Beschaffung aktuell: Wer ist eigentlich Ihr Ansprechpartner im Vertrieb? Einkäufer oder Geschäftsführer?
Schlößer: Lassen Sie es mich so ausdrücken: Einkäufer sollten im Prinzip über den Tellerrand schauen. Viele beschäftigen sich aber vorrangig mit Zahlen, also mit dem reinen Spend. Der erweiterte Blick auf alternative Projekte wird aber in Zukunft von ihnen gefordert. Wir richten uns derzeit vorrangig an Geschäftsführer und CFOs. Das Potenzial ist aber zunehmend auch für Investoren interessant. Zwar werden Investitionen gerade generell zurückhaltend getätigt, auch im Ausland. Aber Investoren verstehen sehr schnell, dass eine Umrüstung auf Strahlungsheizungen schon mal Einsparungen von bis zu 100.000 Euro pro Jahr bringen kann. Energiekostensenkung bei schneller Amortisation ist also ein schlagendes Argument.

Beschaffung aktuell: Welche Argumente zählen denn in Ländern wie Kanada und Russland? Dort kostet Energie vergleichsweise nichts.
Schlößer: Ja, das stimmt. Kanada hat zudem eine Netzspannung von nur 110 Volt. In Russland kostet die Kilowattstunde Gas für Industriebetriebe gerade mal 0,3 Cent, also ein Zehntel des Preises hier in Deutschland. Da ist ein großer Wirkungsgrad nicht entscheidend. Ziel ist, die Halle überhaupt warm zu machen. Oft stehen teilweise noch brennende Öltonnen in der Gegend rum. Unsere Wettbewerber dort sind Hersteller von Luftheizungen. Unser Vertrieb in Russland verkauft dort die robuste alte Technik von Schwank aus den Neunzigerjahren, aber eben notfalls auch mal Luftheizer, die wir in so einem Fall bei einem französischen Hersteller beziehen und dann mit unserem Logo versehen.

Beschaffung aktuell: Welche Rolle spielt für Schwank der drohende Brexit?
Schlößer: Der Brexit ist momentan deshalb ein Thema für uns, weil Kunden in Großbritannien, wie DHL oder Rolls-Royce, zögerlich mit dem Thema Investition umgehen. Wir steuern dagegen, indem wir Umsatzverluste durch neue Services wie Wartung und Installation bei unseren Kunden auszugleichen versuchen. Die Geräte laufen 20 bis 30 Jahre, da macht es Sinn, neben der Hardware auch begleitende Dienstleistungen anzubieten, zumal ja nationale und internationale Richtlinien überall sukzessive verschärft werden.

Der Mann

Prof. Dr.-Ing. Friedhelm Schlößer

Der 1960 geborene Hagener studierte an der Universität der Bundeswehr in Hamburg Maschinenbau. Er war u.a. Zugführer und Kompaniechef eines Panzerbataillons in Ahlen. Beim Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung arbeitete er als leitender Entwicklungsingenieur, u.a. in Munster (Niedersachsen) und Fort Knox (USA). 1994 wechselte er als Abteilungsleiter Cost Engineering und Beschaffungsmarketing zur Wilo AG nach Dortmund. Weitere Stationen: Vaillant Gmbh (Remscheid), Abteilungsleiter Cost Engineering und später Group Director Innovation/F&E und Beschaffung; Buderus AG (Wetzlar), Bereichsleiter Beschaffung und Technologieentwicklung; Robert Bosch GmbH (Stuttgart), Hauptreferent Zentralbereich Bosch-Gruppe; Kion Group AG (Wiesbaden), Vice President Group Operations; Enercon GmbH (Aurich), Mitglied der Geschäftsleitung.
Der dreifache Familienvater unterrichtete an der Hochschule Niederrhein (Krefeld/Mönchengladbach) als Professor im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und seit 10 Jahren an der FH Südwestfalen in der Masterausbildung der Wirtschaftsingenieure. Friedhelm Schlößer ist Präsidiumsmitglied der Bundesvereinigung der Firmen im Gas- und Wasserfach e.V. (figawa), Vorstand des Europäischen Verbands der Hersteller von Gas-Heizstrahlern ELVHIS sowie seit dem 1.1.2019 NRW-Landesvorsitzender des VDI.

Beschaffung aktuell: Wie stark wirkt sich der Handelskrieg zwischen den USA und China auf Schwank aus?
Schlößer: Bisher gar nicht. Von verschärften Zollschranken sind wir derzeit nicht betroffen. Wir haben fünf Produktionswerke: in Köln, im russischen Tjumen, in der kanadischen Provinz Ontario, in Waynesboro in Georgia und in Tianjin bei Beijing. Die Platten kommen immer aus Köln, das ist wie gesagt Kern-Know-how. In Amerika sind unsere Umsätze zuletzt sogar dramatisch gestiegen. Einfacher Grund: Trump hat eine Sonderabschreibung ermöglicht, das heißt, was im Fiskaljahr investiert wird, kann im selben Jahr abgeschrieben werden. Das haben viele Unternehmen genutzt. In China wollen wir das Ersatzteilgeschäft und die Wartung hochfahren und dort auch zunehmend beschaffen. Chinesen kaufen gerade in unserem Sektor gerne made in Germany, vor allem bei Großprojekten.

Beschaffung aktuell: Für das „Handelsblatt“ und „Die Welt“ gehört Schwank zu den „Top 100 Mittelständlern Deutschlands“. Bescheinigt werden Ihnen Innovationskraft und solide Entwicklung. Sind Sie aufgrund Ihres Technologievorsprungs nicht auch interessant für chinesische Investoren?
Schlößer: Nein, die brauchen wir nicht. (lacht). Wir haben gerade einen Generationswechsel gehabt. Die Schwank-Familie war immer hoch engagiert und hat ganz klare Vorstellungen von Eigenständigkeit. Wir haben 2018 im Übrigen einen Rekordumsatz erzielt.

Beschaffung aktuell: Dellen kommen immer mit Zeitverzug in den einzelnen Branchen an. Die derzeitige Konjunkturschwäche wird aber auch Schwank treffen, oder? Wie reagieren Sie dann?
Schlößer: Wir sind seit 2018 an der Auslastungsgrenze. Die Bücher sind noch voll. Ich gehe davon aus, dass uns die Delle vielleicht im kommenden Jahr einholt. Wir fahren der Ausrüstungs- und Automobilindustrie in etwa ein Jahr hinterher. Wir sind aber so organisiert, dass wir personell sehr flexibel umstellen können. Wir haben viele spezialisierte und von uns gut ausgebildete Mitarbeiter, die wir nicht entlassen. Die können wir auch im Service oder anderen Bereichen einsetzen. Wir haben genügend Aufgaben. Man darf auf keinen Fall kurzsichtig agieren.

Beschaffung aktuell: Profitieren Ihre Einkäufer von der Delle und den dramatisch gesunkenen Stahlpreisen?
Schlößer: Ja, das ist für uns auch eine große Chance. Wir passen die Verträge an. Eigentlich muss der Einkauf jetzt überall raus. Er hätte eine Menge zu tun. Problem ist, dass viele keine Zeit haben, weil sie in Projekte involviert sind. Eine gute Aufteilung ist meiner Erfahrung nach ein Drittel beim Lieferanten, ein Drittel in Projekten und ein Drittel Routine.

Einkäufer sollten im Prinzip über den Tellerrand schauen. Viele beschäftigen sich aber vorrangig mit Zahlen, also mit dem reinen Spend. Der erweiterte Blick auf alternative Projekte wird aber in Zukunft von ihnen gefordert."
Friedhelm Schlößer

Beschaffung aktuell: Wie sieht Ihre Make-or-Buy-Strategie aus?
Schlößer: Wir verkaufen im Schnitt je 5000 Hell- und Dunkelstrahler pro Jahr. Viele Komponenten kaufen wir als Standard bei Lieferanten zu, um den Größeneffekt zu nutzen. Im Hochpreissegment leisten wir uns auch Single Sourcing. Wickeder Westfalenstahl kann als einziger Spezialist für Feran 95 Prozent Reflexion gewährleisten. Dabei wird Stahl mit Aluminium im Drei-Schicht-Walzverfahren beschichtet. Elektronik entwickeln wir auch schon mal selbst, zum Beispiel wenn 28.000 Volt statt 12.000 oder 15.000 Volt für eine sichere Gaszündung gefragt sind. Das kommt zum Beispiel in Russland zum Tragen, bei Außentemperaturen von über minus 40 Grad und Propangas.

Beschaffung aktuell: Welche Systeme haben Sie im Einsatz?
Schlößer: Wir setzen seit anderthalb Jahren Pro Alpha ein, ein System ähnlich wie SAP, aber mehr auf den Mittelstand ausgerichtet. Für umfangreichere Auswertungen nutzen wir zudem Qlikview. Wir wollen nicht mehr mit isolierten Excel-Listen hantieren und können in der Kombination genaue Datenauswertungen und Analysen fahren. Andere Systeme brauchen wir nicht. Wir planen gerade einen internen Marktplatz für unsere Mitarbeiter und Kunden, mit Katalogen und Apps. Zudem bauen wir gerade eine neue Warengruppensystematik auf, das hilft auch beim Aufbau des Shops.

Beschaffung aktuell: Wie organisieren Sie die Abstimmungen zwischen den Bereichen?
Schlößer: Um genau das zu harmonisieren, haben wir im Januar 2019 ein Exzellenzprojekt für das Operationsgeschäft gestartet, Wir sind gewachsen, und das brachte Probleme. Man war gewohnt, schnelle Entscheidungen zu treffen. Aber es gab zu viele einzelne Aktivitäten am System vorbei, ohne abgestimmten Informationsfluss. Jetzt wissen alle genau, wo wir bei den Aufträgen stehen, welche Konsequenzen vorgezogene Aktivitäten nach sich ziehen und welche Lieferanten uns tatsächlich welchen Beitrag bringen. Das ist teilweise überraschend. Wir schauen jetzt auch in der Fertigung genauer hin. Beispiel: Man braucht nicht unbedingt neue Gabelstapler, wenn man die genaue Auslastung der Bestandsflotte kennt. Auch dabei hilft uns Pro Alpha. Zudem haben wir einen externen Berater, der auf Datenmanagement ebenso schaut wie auf Abläufe, zum Beispiel das Rückführungshandling von Geräten, die von Baustellen kommen. Wo möglich, nehmen wir die Perspektive des Kunden ein.

Beschaffung aktuell: Was kann Ihrer Meinung nach ein Großunternehmen von einem Mittelständler wie Schwank lernen?
Schlößer: Wir haben einen guten Zusammenhalt, auch in der Geschäftsführung. Das überträgt sich positiv auf alle Mitarbeiter. Die brauchen aber auch loyale Ansprechpartner, bei denen sie mal Dampf ablassen können. Wichtig ist Glaubwürdigkeit. Wie geht das Management zum Beispiel mit vermeintlichen Problemfällen um? Hat Mauerdenken auch Konsequenzen? Das alles wird sehr genau von der Belegschaft beobachtet. Und man kann sich nicht auf gute Ausbildungsprogramme berufen und dann bei der erstbesten Gelegenheit Leute entlassen. Das kommt leider viel zu oft vor, nicht nur bei Großen.

Das Interview führte Sabine Ursel

REYHER®

VERBINDUNGSELEMENTE & BEFESTIGUNGSTECHNIK

Mit über 130 Jahren Erfahrung zählt REYHER zu den führenden Handelsunternehmen für Verbindungselemente und Befestigungstechnik in Europa und beliefert Kunden weltweit.

Sichere Materialversorgung

- Kanban-basiertes C-Teile-Management
- Vielfältige E-Business-Lösungen
- Über 99 % Lieferbereitschaft

F. REYHER Nchfg. GmbH & Co. KG
Haferweg 1 · 22769 Hamburg
Telefon 040 85363-0
kontakt@reyher.de
www.reyher.de