

WRP-Interview des Monats: Gebr. Heinemann, Neuss

„Wir beschäftigen uns damit, wie wir Großwäschereien glücklich machen können“

Das Neusser Unternehmen Gebr. Heinemann zählt in Deutschland zu den renommierten Lieferanten von Textilien für Krankenhäuser, Pflegeheime und die in diesem Sektor arbeitenden Textilservice Unternehmen. WRP besuchte das Unternehmen und befragte den Prokuristen Bernd Scherrer und Verkaufsleiter Wolfgang Paluch zur Strategie des Unternehmens, wie man auf die Spezialwünsche der Kunden eingeht und sich gegen die Rationalisierungen im Krankenhaus wappnet.

WRP: Herr Scherrer, Herr Paluch, Ihr Unternehmen ist im Objektbereich spezialisiert auf die Belieferung von wieder verwendbaren Textilien für den Medizin- und Pflegesektor - ein hart umkämpfter Markt. Wie sehen Sie Heinemanns Position in diesem Marktsegment?

Bernd Scherrer: In Deutschland gibt es einen unumstrittenen Marktführer, der nach unseren Schätzungen im Umsatz deutlich vor den übrigen Unternehmen liegt. Das muss man einfach so anerkennen. Danach folgen etwa eine gute Handvoll weiterer Unternehmen, die einen Jahresumsatz zwischen fünf und 15 Millionen Euro erzielen. Dazu gehören auch wir. Unser klares Ziel ist es, in den nächsten Jahren an die Spitze dieser Gruppe zu gelangen.

WRP: Das klingt sehr zuversichtlich. Was gibt Ihnen den Optimismus?

Scherrer: Vereinfacht gesagt: Heinemann gibt es seit mehr als 185 Jahren, im Objektgeschäft sind wir seit mehr als 30 Jahren tätig. Die Erfahrungen, die wir im Laufe dieser Zeit sammeln konnten, werden wir auch in Zukunft nutzen können, um uns in diesem schwierigen Markt nicht nur zu



Zur Person

Bernd Scherrer (41) startete seine Karriere nach dem Abitur mit einer dualen Ausbildung zum Groß- und Einzelhandelskaufmann und Betriebswirt bei Hospita Saeger. Er leitete dort zwischenzeitlich die Angebotsabteilung und ging, nachdem er auch den Außendienst kennen gelernt hatte, im August 2001 zu Heinemann. In Neuss fungiert er als rechte Hand der Geschäftsführer Lambert und Georg Goder und leitet den Einkauf, Verkauf wie auch den Innendienst.

behaupten, sondern sogar nach vorne zu entwickeln.

WRP: Ganz so einfach dürfte es ja wohl doch nicht sei.

Scherrer: Nein, tatsächlich sind es mehrere Punkte, die uns zuversichtlich stimmen, dass wir auch in den nächsten Jahren unser Geschäft erfolgreich betreiben werden. Aber lassen Sie mich erst einmal kurz zusammenfassen, womit wir uns bei Heinemann im Einzelnen beschäftigen: wir liefern wie

der verwendbare Objekttextilien für Krankenhäuser, Altenheime, Residenzen und Wäschereien, von dem kleinen Einzelunternehmen bis zur Großwäschereikette. Die Artikel umfassen grob gesagt Matratzen, Bezüge, Laken, Unterlagen, Einziehdecken, Kissen, Bezüge, Tischwäsche, Handtücher, OP-Bekleidung, Stations-Bekleidung.

WRP: Handeln Sie nur mit der Ware, oder lassen Sie auch eigene Kollektionen produzieren?

Wolfgang Paluch: Wir haben bei der Bekleidung eigene Kollektionen und auch bei der Bettwäsche. Wir lassen diese Artikel in der Regel in zwei osteuropäischen Betrieben in passiver Lohnveredelung produzieren. Wenn es, aus welchen Gründen auch immer, schnell gehen soll, können wir auf Konfektionäre in der näheren Umgebung zurückgreifen.

Scherrer: Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass wir wahrscheinlich als eines von ganz wenigen Unternehmen in unserer Branche über eine CAD-Anlage verfügen. Mittels dieser Anlage erstellen wir selbst die Schnittlagen für die einzelnen Artikel, so dass

wir eine optimale Ausnutzung der Meterware erreichen. Das spart uns und unseren Kunden Kosten.

WRP: *Stammt also alles aus eigener Produktion beziehungsweise passiver Lohnveredlung?*

Paluch: Das meiste schon, aber Basisartikel, bei denen es auf wirklich jeden einzelnen Cent beim Einkauf ankommt, kaufen wir als Fertigprodukte zu. Es handelt sich dabei um einfache Standardartikel wie Handtücher, Waschlappen, Patientenhemden und Körperunterlagen.

WRP: *Wie sieht die Kundenstruktur bei Heinemann aus?*

Scherrer: Wir verkaufen direkt an Krankenhäuser, Altenheime und Seniorenresidenzen sowie an Leasing-Unternehmen. Außerdem zählen wir, wenn Sie so wollen, unseren Wettbewerb zu unseren Kunden. Meist sind es regional strukturierte Unternehmen, die auf Grund zu geringer Auftragsmengen nicht selbst importieren können. Aber die brauchen auch Importqualitäten zur Abrundung ihres Sortiments. Häufig verfügen sie auch nicht über Kapazitäten zum Konfektionieren von Flachwäsche, zum Beispiel bei Kinderbettwäsche. Heinemann hat die Meterware dafür und die Konfektionäre im näheren Umkreis. Diesen Service bieten wir im Übrigen auch bei der Bekleidung an. Bei unverändertem Schnitt nehmen wir Aufträge ab 50 Teile an, wenn der Schnitt variiert werden soll, brauchen wir mindestens 150 Teile pro Artikel. Spezialisten, Namen möchte ich nicht nennen, fangen erst bei 500 Teilen an zu überlegen.

WRP: *Heinemann hat offenkundig, was die Belieferung angeht, keine Berührungängste gegenüber Wettbewerbern.*

Paluch: Nun, es kommt natürlich darauf an, inwieweit sich unsere Interessen überschneiden. Aber wenn es nur ein paar Kunden sind, die beide Unternehmen gemeinsam bearbeiten, lassen sich eventuelle Probleme schnell telefonisch einvernehmlich lösen. Es ist natürlich selbstverständlich, dass unser Kunde die von uns bezogenen Artikel dort nicht billiger anbieten kann als wir es tun.

WRP: *Aber noch einmal zurück zur Kundenstruktur. Wie wichtig sind für Heinemann die verschiedenen Absatzbereiche?*

Scherrer: So genau, wie Sie es vielleicht wollen, werden wir das nicht erzählen. Aber so viel kann ich schon sagen. Vor mehr als sechs Jahren, also vor meinem Eintritt

Scherrer: Bei den Seniorenresidenzen und Altenheimen ist es schwieriger, sie ins Leasing zu bekommen. Aber große Häuser und Ketten haben zumindest Tendenzen zum Leasing, so dass mittelfristig auch in diesem Bereich beim derzeitigen Bestand mit einem Umsatzschwund zu rechnen ist. Aber dafür kommen auf Grund der Alterspyramide neue Altenheime hinzu, so dass per Saldo durch diese Neubauten noch ein gewisses Wachstumspotenzial zu erwarten ist. Aber die Zukunft liegt für uns eindeutig bei den Leasinggebern.

WRP: *Wie reagiert Heinemann auf diese Marktentwicklung?*

Scherrer: Wir müssen ganz einfach versuchen, das Krankenhaus

„Die Kunst ist es, genau auf die Wünsche des einzelnen Kunden eingehen zu können.“

bei Heinemann, gab es hier ein paar Großwäschereien mit einem Umsatz von weniger als umgerechnet 250.000 Euro. Heute bedienen wir mittlerweile über ein Dutzend Leasing-Unternehmen, die bei uns einen Umsatz im siebenstelligen Eurobereich bringen. Und wir hätten sehr gerne noch mehr davon.

Paluch: Das ist eine ganz natürliche Entwicklung. In den letzten zehn bis 15 Jahren sind viele Krankenhäuser, die direkt von Heinemann beliefert wurden, ins Leasing abgewandert. Damit sind sie für uns als direkte Kunden so gut wie passé. Und je größer ein Haus ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich dem Leasing zuwendet. Von daher haben wir zwangsläufig sinkende Umsätze im Direktgeschäft mit Krankenhäusern.

indirekt über das Leasing-Unternehmen zu beliefern.

WRP: *Und zwar?*

Paluch: Optimal ist es natürlich, wenn sich der Wäscher an uns wendet und uns mitteilt, dass wir jetzt ihn beliefern könnten.

WRP: *Warum sollte er das tun?*

Paluch: Weil wir in der Regel vorher sehr lange mit dem neuen Leasing-Kunden zusammengearbeitet haben und im Laufe der Jahre eine Menge Details gelernt haben, was bei der Belieferung zu beachten ist. Da reden wir von Sonderkonfektion, besonderen Ansprüchen bei der Etikettierung, einem anderen Knopfabstand, einem speziellen Reißverschluss und so weiter.

Diese Details kann der Wäscher anfangs einfach nicht wissen. Und wenn sie ihn nicht interessieren, ist die Unzufriedenheit des Kunden vorprogrammiert.

Scherrer: Wenn der Wäscher uns fragt, können wir ihm besonders in der Anfangsphase eine Menge Ärger ersparen. Und je umfangreicher wir das Krankenhaus oder das Pflegeheim beliefert haben, umso mehr können wir helfen.

WRP: *Trotzdem stehen Sie ja in Konkurrenz zu den anderen Objekt-ausstattern im Markt. Wie wollen Sie sich also gegenüber denen absetzen?*

Scherrer: Wir beschäftigen uns schlichtweg damit, wie wir als Großhandelsunternehmen eine Großwäscherei glücklich machen können. Dabei sehen wir uns an, wo die Interessen-Differenzen zwischen Krankenhaus oder Altenheim und Großwäscher liegen. Beide Seiten stellen sehr unterschiedliche Anforderungen an den Textillieferanten. Um beim Krankenhaus zu bleiben: Das wählt bei einer Ausschreibung den billigsten Anbieter. Der Großwäscher hat andere Prioritäten und fragt sich eher: Wie lange hält die Qualität, bekomme ich stets die gleiche Qualität geliefert, muss ich mir Sorgen machen wegen der Farbe, wird sorgfältig konfektioniert - Stichwort Säume und Knöpfe - und vor allem, hat der Lieferant die Ware, die ich brauche, auch ständig am Lager, habe ich also eine quantitative und qualitative Versorgungssicherheit? Sie muss, vor allem auch bei Neukunden gesichert sein. Dafür ist das Unternehmen dann auch bereit, einen entsprechenden Mehrpreis zu zahlen.

WRP: *Verständlich, aber warum besonders bei Neukunden?*

Paluch: Für eine Wäscherei ist es unter Umständen schon ►

ein großes Problem, wenn 3.000 Handtücher erst in drei Tagen geliefert werden können, weil sie die schon am nächsten Tag braucht, etwa, weil sie einen neuen Kunden gewonnen hat.

WRP: *Heinemann benötigt demzufolge ein großes Fertigwarenlager, um den Lieferwünschen seiner Kunden schnellstmöglich nachzukommen. Birgt das nicht ein immenses Risiko in sich?*

Scherrer: So etwas funktioniert natürlich nur, wenn man mit dem Textilservice einen Abrufvertrag vereinbart hat. Darin ist vor allem geregelt, dass bei einer Beendigung der Geschäftsbeziehungen das Unternehmen die Lagerware ohne Wenn und Aber zu einem festgelegten Preis abnimmt.

WRP: *Welche Umfänge kann denn so eine Lagerhaltung annehmen?*

Paluch: Sehr umfassend ist sie vor allem bei der Bekleidung. Für einen bestimmten Kunden halten wir folgende Artikel vorrätig: zwei Damen-Hosen, zwei Damen-Kasacks, zwei Herren-Hosen, zwei Herren-Kasacks, zwei Unisex-Kasacks, je einen Damen- und Herren-Visitenmantel, OP-Kasacks in Grün und Blau, OP-Hosen in Grün und Blau, und das in allen Größen von der 42-Kilogramm-Figur bis zur 2 Meter 17 Latte. Wir haben die Spezialgrößen 60, 62, 64, OP-Größen 7, 8, 9, Null, Doppel-Null und Dreifach Null.

Scherrer: Die Kunst ist es, genau auf die Wünsche des einzelnen Kunden eingehen zu können. Nehmen Sie als Beispiel die Bettwäsche. Krankenhäuser und Pflegeheime wünschen den Hotelverschluss mit Bogenabnehmern. Ganz im Gegensatz zu den Wäschereien. Das zusätzliche Material in der Länge von 30 Zentimetern pro Bettbezug multipliziert mit der Beladungs-



Zur Person

Wolfgang Paluch (52) absolvierte seine Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem Herrenmode-Unternehmen in Bielefeld. 1978 wechselte er dann zu Rudolf Hoppe in Hannover. Dort begann er als kaufmännischer Angestellter und arbeitete gleichzeitig im Innen- und Außendienst. Später erhielt Paluch Prokura und wurde schließlich 1997 Geschäftsführer des Unternehmens. Seit Anfang dieses Jahres ist er bei Heinemann und betreut die nördlichen Kunden des Unternehmens.

WRP: *Die Lagerhaltung scheint demnach ein ganz gewichtiges Argument für Heinemann zu sein. Gibt es weitere Punkte, die Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach auszeichnen?*

Paluch: Oh ja! Mit Standardartikeln ist heute nichts mehr zu verdienen. Wenn Sie 500 Waschhandschuhe portofrei verschicken, haben Sie im Prinzip nur Geld gewechselt. Also müssen wir uns überlegen, wie wir mehr verdienen können. Heinemann hat es sich deshalb seit Jahren auf die Fahne geschrieben, irgendwie besonders zu sein, am

besten etwas anzubieten, was die anderen nicht haben. Nehmen Sie als Beispiel das Patientenhemd. Inzwischen sind die Krankenhäuser häufig zu dem Hemd in Wickelform übergegangen, das auf Grund seines Schnittes rund 80 Prozent der Patienten passt. Für die übrigen 20 Prozent muss für teures Geld nachproduziert werden, das kostet leicht das Drei- bis Vierfache des Standardartikels. Unsere Überlegung: Warum nicht XXL-Hemden produzieren und sie auf Lager nehmen? Das ist wesentlich günstiger im Einkauf und wir erreichen trotzdem einen guten Preis, da unser Artikel deutlich günstiger ist als die nachproduzierte Sondergröße.

Scherrer: Oder das Thema Bettwäsche. Standardmäßig gibt es, abgesehen von komplett Weiß oder komplett Uni vier gemusterte Varianten am Markt: Verlaufstreifen, Cotelestreifen, Multicolorstreifen oder Bandstreifen, und das in Baumwolle oder Mischgewebe. Langweilig, gibt es seit 30 Jahren. Wir haben darum in Zusammenarbeit mit einem Modeunternehmen ein neues Bettwäsche-Dessin entwickelt und in der so genannten Rentex-Qualität produziert. Dazu nehmen wir in der Kette reine Baumwolle und im Schuss 65 Prozent Baumwolle und 35 Prozent Polyester. Das verbindet den hohen Weißgrad und das natürliche Gefühl der Baumwolle mit den positiven Eigenschaften von Polyester, das die Trocknungsgeschwindigkeit in der Wäscherei erhöht und die Lochbildung verhindert. Diesen Artikel gibt es nur bei Heinemann.

WRP: *Sie deuteten allerdings auch schon an, dass Heinemann durch seine verschiedenen Produktionsorte flexibel auf Kundenwünsche reagieren kann.*

Scherrer: Richtig, wir gehen, wo es nur geht, auf die individu-

ellen Wünsche der Kunden ein. Das können wir durch die Produktion in Osteuropa und notfalls auch in Deutschland. In erster Linie sind wir aber bestrebt, auch Sonderartikel aufs Lager zu nehmen. Bei einer garantierten Abnahme sind wir gerne bereit, spezielle Größen oder Schnitte vorrätig zu halten. Wir sind zwar weit davon entfernt, alles in jeder Variante zu bevorraten, aber wenn ein Kunde bereit ist, uns in seine Denk- und Problemprozesse einzubeziehen, dann können wir gemeinschaftlich Lösungen entwickeln und realisieren. Es ist alles eine Frage der Kommunikation.

WRP: *Heinemann legt offenbar großen Wert darauf, den Produktionsweg seiner Artikel genau zu verfolgen und zu steuern. Könnte man es sich nicht auch etwas einfacher machen und Ware vermehrt zukaufen? Das wäre doch sicherlich auch billiger.*

Scherrer: Wir kaufen ja auch zu, sind Kunde zum Beispiel bei BP, Greiff oder Leiber. Aber wir legen großen Wert auf unsere eigene Bekleidungskollektion namens „Schutz&Chic“. Sie dient auch als Basis für die Sonderwünsche, die unsere Kunden haben. Und bei der Flachwäsche importieren wir Standardteile und Meterware, aus der wir dann die Artikel nähen. Aber wir kaufen auch aus deutscher Produktion, bei Kettelhack oder Damino. Es ist unser Anspruch, Vollsortimenter zu sein. Das Problem beim Fertigwarenimport ist doch die Frage, wie verlässlich sie ist. Hat sie immer den gleichen Weißgrad? Wurde immer das gleiche Gewebe konfektioniert? Sind der Schnitt und die Passform immer identisch?

WRP: *Aber das ist doch eigentlich selbstverständlich.*

Paluch: Haben Sie eine Ahnung! Wir wissen von zahlreichen Reklamationen bei anderen Unternehmen, bei denen das Vorderstück des Kasacks einen anderen Weißgrad hatte als der Rücken. Oder die Brusttasche einen Gelbstich aufwies und der Rest des Artikels einen Blau- stich hatte. Bis hin zu einer OP-Hose, bei der das linke Bein eine andere Blaufärbung hatte als das rechte.

Scherrer: Ich nenne Ihnen ein Gegenbeispiel aus unserem Unternehmen. Ein Lagerarbeiter hat bei einem Artikel beim Absortieren im La-

ger immer von vorne gegriffen, und beim einsortieren immer vorne abgelegt. Mit der Folge, dass irgendwann einmal Artikel aus drei verschiedenen Produktionsjahren dort lagerten. Dann kam eine Großbestellung, und fast alle Teile wurden absortiert. Aber da sah dennoch ein Teil aus wie das andere, es war kein Unterschied zu erkennen. Und warum? Weil Heinemann seine Gewebe immer beim gleichen Produzenten bezieht, die Schnitte selbst erstellt und in den vertrauten Unternehmen fertigen lässt. Wir sprechen uns nicht davon frei, selbst auch Fehler zu machen. Aber wir legen es nicht darauf an, ob der Kunde es merkt, dass wir pfuschen. Die Inhaber legten immer schon großen Wert darauf, als anständige Kaufleute geachtet zu werden. Entsprechend verhalten wir uns unseren Kunden gegenüber.

WRP: *Dieser Anspruch muss sich eigentlich doch zwangsläufig auf die Verkaufspreise durchschlagen.*

Paluch: Täuschen Sie sich nicht. Wir können mit den Fertigwarenimporten gut mithalten. Durch den Einkauf der Meterware, den optimalen Stoffverbrauch und die sehr günstige Konfektion können wir eine OP-Garnitur, bestehend aus Kasack und Hose für unter zehn Euro anbieten. Auch eine Stationsgarnitur mit Oberteil und Hose liegt unter zehn Euro.

WRP: *Wie hat sich das Unternehmen denn in den letzten Jahren umsatzmäßig entwickelt?*

Scherrer: Konkrete Zahlen kommunizieren wir nicht, und ich möchte auch nur für die letzten sechs Jahre sprechen, in denen ich im Unternehmen bin. Ich kann Ihnen aber versichern, dass wir in dieser Zeit sowohl im Umsatz als auch beim Ertrag Zuwächse haben erzielen können. Und das ist in einer Zeit, in der andere Minuszahlen schreiben, nach unserer Meinung schon ein beachtlicher Erfolg.

WRP: *Und wie soll es weiter gehen?*

Scherrer: Für die nächsten fünf Jahre haben wir uns ein Umsatzwachstum von insgesamt 20 Prozent vorgenommen. Ein durchschnittliches jährliches Wachstum von nicht einmal vier Prozent halten wir für durchaus realistisch.

WRP: *Herr Scherrer, Herr Paluch, vielen Dank für das Gespräch.*

Gebr. Heinemann

Gebr. Heinemann GmbH & Co. KG
Carl-Schurz-Str. 5
41460 Neuss

Telefon: +49/(0)2131-1808-0
Telefax: +49/(0)2131-129507
E-Mail: info@heinemann-neuss.de
Internet: www.heinemann-neuss.de

Geschäftsführende Gesellschafter:
Lambert Goder
Georg Goder



Gebrüder Heinemann wurde 1819 gegründet. Das Unternehmen steht heute auf drei strategischen Säulen: dem Großhandel für den Mode- und Textileinzelhandel (mut), einer aus sechs Geschäften bestehenden Damen-Modekette für Große Größen und dem Objekthandel mit wieder verwendbaren Textilien alle Art für Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen und Textilleasing-Unternehmen. Das Objektgeschäft betreibt das Unternehmen seit Mitte der 70er Jahre.

Das Sortiment besteht unter anderem aus Matratzen, Matratzenbezügen, Laken, Unterlagen, Einziehdecken, Kissen, Bettwäsche, Tischwäsche, Handtüchern, OP-Bekleidung, Stationsbekleidung. Heinemann lässt Bekleidung nach eigenen Entwürfen produzieren (Kollektion Schutz&Chic), und kauft von Markenherstellern zu.

Mitarbeiter: in Neuss insgesamt rund 75; in zwei osteuropäischen, nicht zu Heinemann gehörenden Unternehmen werden mehr als 50 Mitarbeiter durch Heinemann-Aufträge beschäftigt.

Absatzmärkte: Rund 99 Prozent des Umsatzes werden in Deutschland erzielt. Weitere Kunden gibt es in Österreich, Schweiz, Luxemburg, Spanien.