

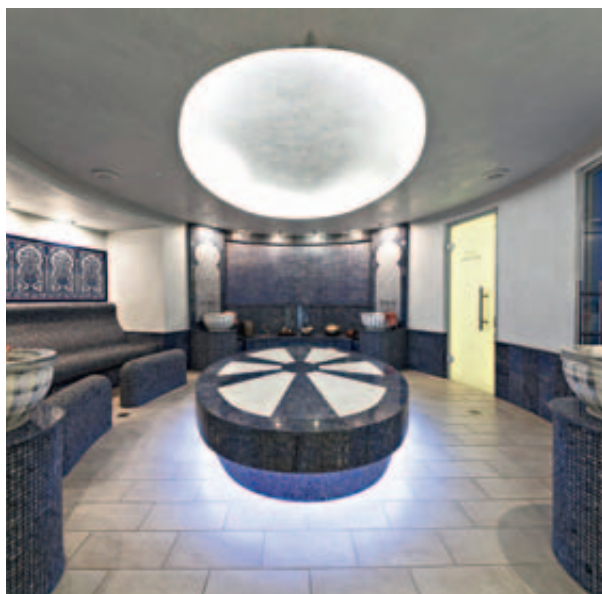
KLAFS

HEISS

Sie lassen ihre Kunden im tropischen Regenwald schwitzen, in feinstem Pulverschnee wälzen, auf Wolke 7 schweben, sorgen für den Frische-Kick aus dem Eisbrunnen und schicken Strom in die Badewanne: Stil, Erfindergeist und ungewöhnliche Ideen haben die Saunabauer von Klafs aus Schwäbisch Hall zum Weltmarktführer gemacht.

📷 KATHARINA BECKER 📷 JÖRG EBERL





Die Kunden stellen höchste Ansprüche an das Design ihrer Wellness- und Saunalandschaften. Die Ingenieure von Klafs verbinden die schöne Fassade auch mit modernster Technik.

An sein erstes Saunaerlebnis als 17-Jähriger hat Stefan Schöllhammer keine guten Erinnerungen: „Ich fand das viel zu heiß.“ Daran änderte sich lange nichts. Bis Schöllhammer plötzlich Inhaber eines Saunaherstellers wurde. Mit 34 Jahren übernahm er mit befreundeten Unternehmern den damals insolventen Saunabauer Klafs. Heute ist der Mittelständler aus dem süddeutschen Schwäbisch Hall Weltmarktführer mit einem Gesamtumsatz von 96 Millionen Euro (2012).

Inspiziert von Erzählungen ehemaliger Kriegsgefangener aus Finnland und Russland baute Erich Klafs 1952 seine erste Sauna. Erste Kunden waren Rehakliniken, später kamen Kommunen hinzu und immer mehr Privatkunden. Nach dem Tod des Firmengründers stieg das Unternehmen in den 70er Jahren in das Geschäft mit Solarien ein. Das lief so gut, dass die Inhaber ihr angestammtes Metier vernachlässigten. Klafs-Saunen galten als altbacken und bieder. Als der Solarien-Boom abebbte und zugleich eine Expansion in die USA missglückte, musste Klafs 1991 Insolvenz anmelden.

Schöllhammer war damals Mitinhaber der G. Luft Mess- und Regeltechnik GmbH, die an Klafs Thermometer lieferte. Mit dem Bankrott wurde aus ihm über Nacht ein Gläubiger. Der erste Schock saß tief. Doch schnell erkannten seine Partner und er das Potenzial – und griffen zu. Die Kunden blieben skeptisch. Der Wirtschaftsingenieur

erinnert sich noch gut an die mitleidigen Blicke auf der Branchenmesse „interbad“ 1992.

Zu Hause landeten die Vorschläge verschiedener Unternehmensberater, wie sich die Saunen noch billiger herstellen ließen, im Papierkorb. Schöllhammer hatte andere Pläne. Statt der unmotivierten Ansammlung von Einzelteilen bekam jede Klafs-Sauna von der Liege über den Ofen bis zum Türgriff einen einheitlichen Stil. Neben Design und Qualität war deutsche Ingenieurskunst gefragt. Heraus kamen zunächst leicht zu bedienende Sauna-Steuerungen. Dann hielt Sauerstoff Einzug in die Schwitzkabinen. Künstler verzauberten Saunen in tropische Regenwälder mit Vogelgezwitscher. Für Umweltbewusste entwickelte Klafs Saunen und Dampfbäder, die im Vergleich zu Konkurrenzprodukten bis zu 40 Prozent weniger Strom benötigen. Gestresste Büromenschen erleben auf der Pendelliege ein entspanntes Nickerchen. Für Kunden mit wenig Platz entwickelten die Tüftler eine Mini-Sauna auf einer Fläche von knapp zwei Quadratmetern. Tiefenentspannung verheißt die ergonomisch geformte Liege namens Wolke 7: Sanft schwingend zur Musik entschweben die Besucher in die sie umschließende Welt aus Wolken und Farben (siehe Foto rechts). Das Mitleid wich schnell der Bewunderung: Erst kamen die Privatleute zurück, dann die Hoteliers und Bäderbetreiber.

Längst ist auch der Chef Hitze gewöhnt. In Schöllhammers Büro sucht der Familienhund vergeblich nach einem kühlen Plätzchen. „Zwei Mal die Woche gehe ich in die Sauna, auch im Sommer“, sagt Schöllhammer. Erkältet war er schon lange nicht mehr. Die Lobeshymnen auf regelmäßige Saunabesuche kennt er auswendig: „Es stärkt das Immunsystem. Die Haut wird besser durchblutet, das Herz-Kreislauf-System und der Stoffwechsel angeregt. Saunieren hält fit bis ins hohe Alter. Das sagen nicht nur medizinische Studien, sondern vor allem auch unsere Kunden.“

**„ZWEI MAL
DIE WOCHE
GEHE ICH IN DIE
SAUNA, AUCH
IM SOMMER.“**

Jeder zweite Deutsche über 14 Jahre geht mehr oder weniger regelmäßig in die Sauna. Dass im deutschsprachigen Raum Männlein und Weiblein gemeinsam nackt schwitzen, ist anderswo mindestens ungewöhnlich, wenn nicht verboten. Zwar saunieren Finnen, Russen, Schweden und Norweger ebenfalls im Adamskostüm, doch streng nach Geschlecht getrennt. In England, Polen oder Frankreich ist Badebekleidung Pflicht. Am schwierigsten sind die Amerikaner. „Die würden selbst eine reine Männer-Sauna nie ohne Badehose betreten“, weiß Schöllhammer.

Die Finnen, von denen das Wort „Sauna“ stammt, gelten als die eifrigsten Schwitzer. Auf gut fünf Millionen Einwohner kommen mehr als zwei Millionen private Saunen. Hierzulande gibt es nach Schätzungen des Deutschen Sauna-Bundes nur knapp 1,7 Millionen. „Dennoch ist Deutschland der weltweit größte Saunamarkt“, sagt Schöllhammer. 100 Millionen Euro erwirtschaftet die Branche hier jährlich. Jeder zweite Kunde kauft im Baumarkt,

was in der Summe aber nur ein Viertel des Geschäfts ausmacht. Die andere Hälfte kauft direkt beim Hersteller. Davon landet jeder zweite Euro bei Klafs.

Zu sehr auf den Heimatmarkt verlassen will man sich aber nicht. Zweitwichtigster Markt ist Österreich. Die Alpenrepublik steuert rund ein Viertel des Umsatzes bei, gefolgt von der Schweiz. Anderswo verhagelte die Finanzkrise das Geschäft. „Früher wurden in Irland oder auch in den baltischen Staaten pro Jahr ein bis zwei Luxushotels gebaut. Im Moment aber liegt der Markt am Boden.“ Hoffnungen setzt Schöllhammer auf Russland und Polen, wo sich wachsender Wohlstand mit traditioneller Saunakultur vereint.

Rund 60 Prozent des Geschäfts macht Klafs mit Privatkunden. Zwischen 12000 und 13000 Euro lassen diese sich im Schnitt ihre Sauna kosten. Die restlichen 40 Prozent verteilen sich auf Hotels, Fitness-Studios, Rehakliniken, Kreuzfahrtschiffe und öffentliche Bäder. Die öffentlichen Aufträge sind jedoch rar geworden. „Kantinen für die Schüler

sind natürlich wichtiger als eine Sauna zu renovieren – das sehe ich ein“, sagt der Chef.

Bei Ölmillionären oder russischen Oligarchen sitzt das Geld deutlich lockerer. Die Sauna in der Villa eines vermögenden Moskauer Kunden war nicht nur extravagant und annähernd fünf Meter hoch, sondern auch mit einem raumhohen gemauerten Ofen ausgestattet. „Diese Riesensaunen muss man 24 Stunden vorheizen, aber das stört offenbar wenig.“ Weil sich die anspruchsvolle Kundschaft nach dem Schwitzbad gerne im Schnee wälzt, kreierte sie bei Klafs eine Kabine, die bei prickelnden minus 10°C feinsten Pulverschnee in eine überzuckerte Winterlandschaft abwirft. Über einige der ausgefallenen Wünsche seiner Kunden muss selbst Schöllhammer schmunzeln. Etwa, als der Besitzer einer Luxusjacht darauf bestand, in seine Sauna zwei offene Feuer einzubauen. Oder als der Betreiber einer finnischen Seilbahn eine Gondel zur Sauna umfunktioniert haben wollte. Auch das haben die Deutschen bewältigt. Drei Runden können die Gäste die Aussicht genießen, während ihnen der Schweiß in die Augen rinnt. ←



Schweben wie auf Wolke sieben: Auf der ergonomisch geformten Liege namens Wolke 7 – eingehüllt in Farben, Klänge, stimmungsvolles Licht und Schäfchenwolken – finden gestresste Menschen Entspannung pur.

SCHLANKER SCHWITZEN

Von Porsche können wir lernen, wie sich unser Produktionssystem effizienter gestalten lässt, dachten sich die Saunabauer bei Klafs. Nicht nur das: Gemeinsam mit Porsche Consulting erlebt der Mittelständler nun, wie auch die Abläufe in den indirekten Bereichen schlanker werden und durch eine Reorganisation der Geschäftseinheiten das ganze Unternehmen optimiert wird.

Damals hatte der neue Chef sie vom Hof gejagt: die vielen externen Berater, die vorgaben, den Weg zu kennen, der den insolventen Saunabauer Klafs aus der Krise führt. An die Weltspitze fand Stefan Schöllhammer ohne sie. Oben angekommen, holte er sich ganz freiwillig Beratungsunterstützung ins Haus. „Wir waren stark gewachsen, und die Fertigung platzte aus allen Nähten.“ Das Lager quoll über, die Durchlaufzeiten waren zu hoch, ständig standen halb fertige Elemente im Weg. Produktion und Logistik wollten acht Millionen Euro für neue Flächen.

Das musste doch auch anders gehen. „Wir können vom Automobilbau lernen, wie eine schlanke Produktion funktioniert“, sagte sich der Wirtschaftsingenieur und fragte Porsche Consulting um Rat. Oft bis spät in die Nacht diskutierten die Berater mit den Experten aus Produktion und Logistik – und definierten das Klafs-Produktionssystem. Dann gruppierten sie die Maschinen zu kompakten Fertigungsinseln. Das sparte nicht nur Platz, sondern verkürzte auch die Durchlaufzeit und steigerte die Produktivität um 15 Prozent. Mit der Anlieferung im Takt der Produktion schrumpften die Lagerbestände um 67 Prozent. „Die Herangehensweise von Porsche Consulting hat mir imponiert“, sagt der Klafs-Chef. „Die Konzepte standen nicht nur auf dem Papier, sie setzten sie auch um.“ Teure neue Flächen brauchte er keine mehr. Die gesparten acht Millionen Euro konnten in weiteres Wachstum wie etwa die Entwicklung neuer Produkte und Vertriebswege investiert werden.

„Um langfristigen Erfolg zu erreichen, war von Anfang an klar, dass die Verbesserungen in der Produktion auch in den indirekten Bereichen und auf Unternehmensebene fortgeführt wer-

den müssen“, sagt Dirk Pfitzer, Partner bei Porsche Consulting. Ein neuer Engpass etwa war der Auftragsabwicklungsprozess. Akribisch durchleuchteten die Berater den Weg von der Kundenanfrage über die Angebotskalkulation und technische Umsetzung bis zur Auslieferung des fertigen Produkts. Sie drehten so lange an den Stellschrauben, bis sich die Entwicklungszeit für neue Produkte um 18 Prozent verringert hatte.

In einem dritten Schritt untersuchten die Experten die Strukturen im Unternehmen. In getrennten Abteilungen kalkulierten Spezialisten entweder private Saunen oder Wellness-Tempel. So kam es vor, dass sich ein Mitarbeiter mit der Berechnung einer ausgefallenen gläsernen Privatsauna quälte, während das für den Wellness-Kollegen reine Routine gewesen wäre. Im Vertrieb fiel auf, dass manchmal mehrere Abteilungen auf einen Kunden zuzogen. „Wir haben analysiert, welche Strukturen doppelt vorhanden waren und ob es dafür einen plausiblen Grund gab“, sagt Dr. Roman Hipp, Senior Projektmanager bei Porsche Consulting. Dann entwickelten sie ein Konzept für die Reorganisation der Geschäftseinheiten und diskutierten mit Klafs verschiedene Lösungsvorschläge. Organisatorische Veränderungen wie die zusammengefasste Angebotsabteilung oder die Integration des Spa-Vertriebs in den zentralen Vertrieb sowie standardisierte Prozesse schafften am Ende die Voraussetzungen für weiteres Wachstum in neuen Märkten.

„Das Tempo, mit dem die jeweiligen Neuerungen bei Klafs angegangen wurden, ist beeindruckend“, sagt Hipp anerkennend. „Großkonzerne brauchen dafür Jahre.“ Geschwindigkeit müssen sie in Schwäbisch Hall nicht von der PS-Branche lernen.

**Weltmarktführer Klafs:
Wachstums- und Innovationskurs in drei Schritten**



2009

IMPLEMENTIERUNG KLAFS-
PRODUKTIONSSYSTEM

PRODUKTIVITÄT UM
15 PROZENT GESTEIGERT

BESTÄNDE UM
67 PROZENT REDUZIERT

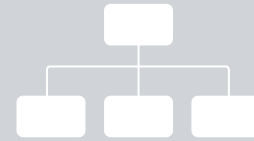


2011

OPTIMIERUNG
INDIREKTER BEREICHE

„TIME-TO-MARKET“
FÜR DIE ENTWICKLUNG
VON NEU-PRODUKTEN

UM 18 PROZENT
REDUZIERT



2013

REORGANISATION
GESCHÄFTSEINHEITEN

STRATEGISCHE
VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE
STEIGERUNG DER ANGEBOTS-
REALISIERUNGSQUOTE UM
25 PROZENT GESCHAFFEN