



MANFRED GREIS
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Erfolg durch Energieeffizienz

Viessmann, ein Familienunternehmen in dritter Generation mit Hauptsitz im hessischen Allendorf (Eder), begann im Jahr 1917 als kleiner Handwerksbetrieb. Heute entwickelt, produziert und vertreibt der Weltmarktführer hocheffiziente innovative Heiz- und Energiesysteme und gilt als technologischer Schrittmacher der Branche. Darüber hinaus ist Viessmann ein führender Anbieter von kältetechnischen Systemen für Gewerbe und Industrie. Manfred Greis, Generalbevollmächtigter von Viessmann, beantwortet im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel Fragen zum Erfolgsrezept.

Manfred Greis im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Sie sind Generalbevollmächtigter und zugleich verantwortlich für die Kommunikation des Unternehmens. Außerdem vertreten Sie Ihr Haus im Industrieverband BDH e.V., dem Sie als Präsident vorstehen. Diese Konstellation ist nicht selbstverständlich im mittelständischen Bereich.

Manfred Greis: Ich nehme meine Aufgaben in enger Abstimmung mit dem Unternehmer Prof. Dr. Martin Viessmann wahr und bin sehr dankbar für das Vertrauen, das er mir entgegen bringt. Uns verbindet ein langjähriges, sehr persönliches Verhältnis, wir haben bereits gemeinsam die Schulbank gedrückt. Im Unternehmen tätig bin ich seit 32 Jahren. Ich kam als Seiteneinsteiger, der ein Lehramtsstudium absolviert hatte, dann aber eher in der Wirtschaft als im Schuldienst seine Zukunft sah. Zunächst habe ich Aufgaben in der Vertriebslogistik sowie der Viessmann Akademie wahrgenommen und mich später in Richtung Unternehmenskommunikation orientiert. Dafür bin ich auch heute verantwortlich, ebenso für die Verbandsarbeit und die politischen Kontakte sowie für das Nachhaltigkeitsmanagement.

Viessmann ist ja eine bekannte Marke ...

... und eine traditionsreiche. Es handelt sich um ein Familienunternehmen in der dritten Generation, gegründet 1917 von Johann Viessmann. Er führte seine Firma bis in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg als Handwerksbetrieb mit relativ wenig Mitarbeitern. Mit dem ersten Generationswechsel in 1947 begann die Entwicklung zum marktführenden Industrieunternehmen durch Dr. Hans Viessmann, den Vater des heutigen Inhabers. Hans Viessmann war eine der großen

deutschen Unternehmerpersönlichkeiten seiner Zeit, ein begnadeter Ingenieur und Techniker, der mit einer Vielzahl herausragender Konstruktionen und Erfindungen den Heiztechnikmarkt neu definierte. Mehr als 1.500 davon wurden zum Patent angemeldet.

Wie und wann erfolgte der Schritt vom heimischen auf den internationalen Markt?

Schon unter Dr. Hans Viessmann sind Exportaktivitäten, vor allem in den westlichen Nachbarländern, entfaltet und auch ausländische Produktionsstätten, zum Beispiel in Frankreich, eingerichtet worden. Der Durchbruch aber erfolgte mit dem zweiten Generationswechsel zu Professor Dr. Martin Viessmann. Er hat das Unternehmen in der Folgezeit konsequent und vor allem sehr erfolgreich internationalisiert. Das war auch dringend notwendig, denn in den neunziger Jahren zeigte der deutsche Markt, von dem wir ja noch weitestgehend abhängig waren, deutliche Sättigungserscheinungen. Dazu nur zwei Zahlen: Wir hatten 1991 einen Auslandsanteil von unter zehn Prozent und liegen heute bei nahezu 60 Prozent. Diese Entwicklung war kein Selbstläufer. Sie erforderte nicht nur den Aufbau neuer Unternehmensstrukturen, sondern insbesondere auch ein neues Produktprogramm. Bis dahin hatten wir hauptsächlich bodenstehende Öl- und Gasheizkessel im Angebot. Auf den europäischen Märkten aber hatten Gas-Wandgeräte schon damals einen Marktanteil von 70 Prozent. Und auch in Deutschland setzte ein massiver Strukturwandel ein: vom Öl zum Gas, vom Boden zur Wand und von der konventionellen Heizwert- zur energieeffizienteren Brennwerttechnik. Die Antwort von Viessmann war, innerhalb kürzester Zeit



Im Viessmann Infocenter wird das Komplettprogramm für alle Energieträger und Anwendungsbereiche präsentiert.

ein eigenes vollständiges Wandgeräteprogramm auf Basis einer neuartigen Plattformstrategie zu entwickeln und in die Märkte einzuführen. Diese Produktfamilie bildet heute den Kern unseres Komplettangebots für alle Energieträger sowie für alle Anwendungsbereiche vom Einfamilienhaus über große Wohnobjekte, gewerbliche und industrielle Projekte bis hin zu Nahwärmenetzen und Bioenergieerdörfern. 30 Prozent unseres Umsatzes entfallen heute bereits auf Produkte zur Nutzung erneuerbarer Energien, beispielsweise Wärmepumpen, Solarsysteme oder Biomassefeuerungen, sowie auf Kraft-Wärme-Kopplungssysteme. Mit 120 eigenen Verkaufsniederlassungen sowie zahlreichen Vertriebspartnern sind wir in 74 Ländern vertreten, mit 27 Gesellschaften in 11 Ländern ist auch unsere Produktion international aufgestellt. Der Stammsitz der Unternehmensgruppe aber ist nach wie vor das nordhessische Allendorf, wo 4.200 unserer 11.000 Mitarbeiter beschäftigt sind.

Viessmann übernimmt in vorbildlicher Weise auch gesellschaftliche Verantwortung, etwa im Umweltschutz und ist bereits drei Mal mit dem deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet worden. Wie passen Ökologie und Ökonomie zusammen?

Zum einen gehören Energieeffizienz sowie Umweltschonung zu den Kernkompetenzen des Unternehmens. Viessmann galt schon vor Jahrzehnten als Umweltpionier und war eines der ersten europäischen Unternehmen, das nach dem Öko-Audit zertifiziert wurde. Zum anderen steht Viessmann mit seiner langfristigen Orientierung als Familienunternehmen der Nachhaltigkeit per se sehr nahe. Im Familienunternehmen steht nicht der nächste Quartalsabschluss im Fokus, sondern

es geht darum, das Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen. Deshalb ist die Nachhaltigkeit mit ihren drei Säulen Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung bei Viessmann schon in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Für uns ist klar, dass es auch in Zukunft ohne wirtschaftliches Wachstum nicht gehen wird, wenn die Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen sollen. Aber das Wachstum muss durch intelligente Wertschöpfung, nicht durch Übernutzung von Ressourcen bzw. durch Raubbau an Umwelt und Klima erfolgen. Entscheidend aus unserer Sicht ist letztlich, dass über Nachhaltigkeit nicht nur gesprochen und geschrieben wird, sondern dass sie im ganzen Unternehmen auch gelebt wird. Dass das bei uns so ist, liegt vor allem daran, dass die Nachhaltigkeit vom Unternehmer und seiner Familie sowie der ganzen Führungsmannschaft konsequent vorgelebt wird.

Im Unterschied zu Konzernen ziehen im Mittelstand häufig Unternehmer und Arbeitnehmer an einem Strang. Auch bei Viessmann?

Sogar in besonderer Weise. Dazu ein Beispiel: Um unser in den 1990er Jahren entwickeltes Wandgeräteprogramm zu wettbewerbsfähigen Preisen in die Märkte einzuführen, wäre die Fertigung am Hochlohnstandort Deutschland, wo zudem gerade die tarifliche Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden verkürzt wurde, eigentlich nicht möglich gewesen. Deshalb war die Einrichtung eines neuen Produktionsstandorts in Tschechien vorgesehen. Dann aber wurde zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft ein Bündnis für Arbeit geschlossen, wonach die neue Fertigung ungeachtet der Kostennachteile am Stammsitz eingerichtet



Der Viessmann Unternehmensstammsitz in Allendorf (Eder).

wurde. Im Gegenzug erklärten sich die Mitarbeiter zu drei Stunden Mehrarbeit ohne Lohnausgleich bereit. Obwohl das den Kostennachteil nur zu 40 Prozent kompensieren konnte, wurde das Bündnis gegen erbitterten Widerstand von außen durchgezogen. Und es wurde zu einer außergewöhnlichen Erfolgsgeschichte, die ihre Fortsetzung in vielfältigen Effizienzprojekten fand. Alle hatten den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel, um die Sicherheit der Arbeitsplätze auf Dauer zu gewährleisten. Letztlich wurde daraus auf der Basis von „Lean Production“ ein eigenes Viessmann Produktionssystem entwickelt, zu dessen wesentlichen Elementen die Konzentration auf die Wertschöpfung, das heißt, die Vermeidung jeglicher Verschwendung, sowie die kontinuierliche Verbesserung gehört. Wichtig war, und das ist es auch heute noch, dass in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Mitarbeiter mit ihrem Verantwortungsbewusstsein, ihrer Kreativität und ihren speziellen Kenntnissen stets aktiv eingebunden sind. Der Erfolg zeigt sich darin, dass die Mitarbeiter inzwischen jährlich fast 100.000 Verbesserungsvorschläge einreichen.

Das ist ja eine Zahl, die man sich auf der Zunge zergehen lassen muss ...

Ja, ich denke, diese Entwicklung ist ausgesprochen positiv zu bewerten, auch im Vergleich mit führenden Unternehmen anderer Branchen. So erzielt das Unternehmen durch die Verbesserungen jährlich Einsparungen von etwa drei Millionen Euro, den Mitarbeitern kommen rund zehn Prozent davon als Prämien zugute. Aber meines Erachtens besteht die wesentliche Motivation für die Mitarbeiter in der Anerkennung, die sie für ihre Beiträge erfahren.

Diese findet insbesondere Ausdruck in der Vergabe des Viessmann Award für die besten Ideengeber.

Stichwort: Erhöhung der Effizienz. Wie war denn damals die Ausgangssituation bei Viessmann?

Die war ganz sicher nicht schlecht. Aber bei uns gilt das Motto „Nichts ist so gut, dass es nicht verbessert werden könnte“. Es hat sich sehr schnell herausgestellt, dass durch die Verschlankung von Strukturen und die Flexibilisierung von Prozessen noch erhebliche Effizienzpotenziale gehoben werden konnten. Und das hieß nicht etwa, dass härter gearbeitet werden musste, sondern intelligenter. Die Flexibilisierung der Abläufe hatte übrigens zur Folge, dass Automation zurückgeführt wurde. Stattdessen werden heute wieder mehr Prozessschritte in der Produktion von menschlicher Hand erledigt.

Hat so ein innovatives und attraktives Unternehmen wie Viessmann eigentlich Nachwuchssorgen?

In Anbetracht der demografischen Entwicklung muss sich zur Zeit jedes Unternehmen Sorgen um den künftigen Nachwuchs machen. Wir haben aber bisher keine größeren Probleme gehabt, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Das hängt auch damit zusammen, dass Viessmann sich schon immer weit überdurchschnittlich für die Ausbildung und die Förderung des Nachwuchses engagiert hat. In enger Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen wurden dazu vielfältige Initiativen und Konzepte entwickelt. Das beginnt damit, Schüler schon sehr frühzeitig für technische Berufe zu interessieren und reicht über eine besonders intensiv betreute primäre Berufsausbildung bis hin zum dualen Studium mit Master-Abschluss. Bei uns gilt der Grundsatz

**Rechtsform:**

GmbH & Co. KG

Gründung:

1917

Sitz:

Allendorf (Eder)

Geschäftsführer:

Geschäftsführender Gesellschafter und Präsident des Verwaltungsrates: Prof. Dr. Martin Viessmann

Mitarbeiter:

11.000

Umsatz:

1,89 Milliarden Euro (2012)

Branche:

Heiz-, Kälte- und Klimatechnik

Produkte:

Heiztechniksysteme für alle Energieträger und Anwendungsbereiche, Kühlzellen und temperaturkontrollierte Räume für gewerbliche Anwendungen sowie Kühlmöbel für den Lebensmitteleinzelhandel

Website:www.viessmann.com

lebenslangen Lernens. Um die Kenntnisse der Mitarbeiter stets auf aktuellem Stand zu halten, steht ein umfassendes Weiterbildungsangebot zur Verfügung.

Gab es nie Pläne, das Unternehmen woanders hin zu verlagern?

Nein, Verlagerung ist nie ein Thema gewesen. Das Unternehmen hat sich immer zu seinem Standort in Waldeck-Frankenberg, dem flächengrößten, aber strukturschwachen Landkreis Hessens bekannt. Wir sind dort der mit Abstand größte Arbeitgeber, und als Familienunternehmer steht Prof. Dr. Viessmann zu der sozialen Verantwortung, die sich daraus ergibt. So wurde schon 1998 die bis dahin größte



Investition der Firmengeschichte, der Neubau eines internationalen Vertriebslogistikzentrums für über 80 Millionen D-Mark dort getätigt, obwohl alle Berater empfohlen hatten, damit in eine Region mit guter Fernstraßenanbindung zu gehen. Allendorf befindet sich geografisch zwar in der Mitte von Deutschland und Europa, aber zum nächsten Autobahnanschluss fährt man in jede Richtung eine Stunde. Der Lieferserviceanspruch ist gerade in unserer Branche sehr hoch. Der Neubau spielt nur noch eine untergeordnete Rolle, da der mit Abstand größte Teil der Lieferungen das Modernisierungsgeschäft betrifft. Der Austausch von Heizungsanlagen wird aber oft nicht von langer Hand geplant, sondern dann kurzfristig durchgeführt, wenn an alten Anlagen Defekte auftreten. Das zwingt die verarbeitenden Handwerksbetriebe und uns als deren Lieferant zu schnellen Reaktionen, denn niemand möchte ja länger als unbedingt notwendig im Kalten sitzen.

Wie alt ist der deutsche Anlagenbestand? Älter als 10 bis 15 Jahre?

Im deutschen Heizungsanlagenbestand gibt es einen gewaltigen Modernisierungsstau. Im Durchschnitt werden Heizungsanlagen erst nach 25 Jahren ausgetauscht. So sind mindestens 75 Prozent von 20 Millionen Anlagen völlig veraltet, und vor allem sind sie nicht energieeffizient. Ihr Austausch gegen Systeme auf dem heutigen Stand der Technik, die ein Höchstmaß an Energieeffizienz gewährleisten und zudem erneuerbare Energien einkoppeln könnten, würde soviel fossile Energie einsparen, dass allein damit rein rechnerisch die entstehende Atomstromlücke komplett zu schließen wäre. Die in den Medien geführte Diskussion um die politisch gewollte Energiewende lässt allerdings den Eindruck entstehen, es ginge nur um die Zukunftsfähigkeit der Stromversorgung und die Erneuerung des EEG, um eine „Stromwende“ sozusagen. Der Wärmemarkt dagegen wird kaum erwähnt. Tatsächlich aber liegt dort der Schlüssel zum Erfolg der Energiewende. Der Wärmemarkt ist mit einem Anteil von 40 Prozent der größte Energieverbraucher, deutlich vor der Stromerzeugung und der Mobilität. Vor allem verfügt er, wie eben erwähnt, über ein immenses Effizienzpotenzial, das einfach, schnell und vor allem auch wirtschaftlich zu heben wäre. Das Viessmann Komplettangebot zeigt, dass alle dazu benötigten Produkte vorhanden sind.

Weiß die Politik um den Stellenwert der Energieeffizienz im Wärmemarkt?

Ich denke, den Politikern ist die Bedeutung des Wärmemarkts für das Gelingen der Energiewende inzwischen durchaus bewusst. Das war nicht immer so. Noch in 2006 beim

Manfred Greis im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.

„Die Auflösung des Modernisierungstaus im Heizungsanlagenbestand ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Energiewende.“

Manfred Greis.



Nationalen Energiegipfel, an dem Prof. Viessmann auf Einladung der Kanzlerin teilgenommen hat, ging es zunächst immer nur um die Stromversorgung und zum Teil um die Mobilität. Es saßen ja die großen Energieerzeuger am Tisch und auch die Automobilindustrie, aber unsere Branche, die sehr viel stärker mittelständisch organisiert ist, wurde kaum adressiert. Positiv zu vermerken war aus unserer Sicht, dass Frau Merkel in der abschließenden Pressekonferenz sagte, sie habe gelernt, dass der Heizungsmarkt bzw. der Gebäudebestand der schlafende Riese sei, was die Energieeffizienz angehe. Herr Viessmann habe gute Vorschläge gemacht, diesen Riesen zu wecken. Nur: Die politischen Rahmenbedingungen für die dringend notwendige energetische Sanierung des Gebäudebestands stimmen bis heute nicht. Zur Auflösung des Modernisierungstaus sind Anreize erforderlich, mit Zwangsmaßnahmen lässt sich erfahrungsgemäß nicht viel erreichen. Ein äußerst vielversprechendes Instrument dazu wäre die steuerliche Abschreibung der Kosten für Sanierungsmaßnahmen in selbstgenutzten Wohngebäuden gewesen. Leider wurde eine große Chance vertan, indem dieses von der schwarz-gelben Koalition bereits beschlossene Vorhaben zunächst durch den Bundesrat abgelehnt wurde und dann in letzter Minute auch wieder aus dem Koalitionsvertrag der neuen Regierung verschwand.

Das wäre doch ein dynamisches Konjunkturprogramm gewesen ...

Ja genau, denn es hätte Impulse gesetzt, vorhandenes privates Kapital im Sinne einer erfolgreichen Energiewende zu mobilisieren. Die meisten Gebäudeeigentümer ver-

fügen über gewisse Bankguthaben und ärgern sich über die zur Zeit niedrigen Zinsen. Deshalb ist ihre Investitionsbereitschaft vergleichsweise hoch. Die Frage ist doch, ob Hausbesitzer ihr Geld für teure importierte Energie ausgeben oder in inländische Wertschöpfung investieren. Wenn sie ihr Gebäude energetisch sanieren, dann erhöhen sie nicht nur den Wert ihrer Immobilie, sondern schaffen auch Zukunftssicherheit, indem sie ihre Energiekosten auf lange Sicht im Griff behalten. Denn eines ist sicher: Die Entwicklung der Energiepreise wird, von kurzzeitigen Schwankungen abgesehen, auch in Zukunft immer nur nach oben zeigen. Übrigens wären die durch die Abschreibung verursachten Steuer-Mindereinnahmen allein aus zusätzlichem Mehrwertsteueraufkommen überkompensiert worden.

Kommen aus der Politik die richtigen Signale in Richtung Energieeffizienz?

Es gibt durchaus richtige Signale. Sie sind aber noch vergleichsweise schwach. Stattdessen müssen wir uns leider immer wieder mit falschen Signalen auseinandersetzen. So hat sich die von einigen Politikern erhobene Forderung, Heizungsmodernisierer zur Nutzung erneuerbarer Energien zu zwingen, als kontraproduktiv erwiesen, indem sie zu einer Verweigerungshaltung vieler potenzieller Investoren geführt hat. Ein anderes Beispiel ist die im Wahlkampf des vergangenen Jahres erhobene Forderung nach einem Verbot der Ölheizung. Dies wäre nichts anderes gewesen als ein Modernisierungsverbot für Millionen von vorhandenen Heizungsanlagen, für die etwa mangels Gasanschluss gar keine Alternative zum Austausch gegen eine hocheffiziente

Ölheizung mit Einkopplung von Solarenergie besteht, um fossile Energie und CO₂ einzusparen.

Sollte dann nicht die Unternehmerseite die Initiative ergreifen?

Richtig, das tut sie ja auch. So hat Viessmann, veranlasst durch die Erfahrungen aus dem Nationalen Energiegipfel, die zuvor genannten Teilprojekte zur Verbesserung von Arbeits- und Materialeffizienz mit konzentrierten Aktivitäten zur Steigerung der Energieeffizienz und der Minderung der CO₂-Emissionen zusammengeführt. Dadurch entstand ein strategisches Nachhaltigkeitsprojekt, mit dem wir am Beispiel des eigenen Stammsitzes nachgewiesen haben, dass die energie- und klimapolitischen Ziele für 2050 bereits heute mit marktverfügbarer Technik erreicht werden können. Dabei haben wir uns an der politischen Doppelstrategie orientiert, das heißt, wir haben sowohl die Energieeffizienz gesteigert als auch den Einsatz der erneuerbaren Energien. Unter dem Strich konnten wir den Einsatz fossiler Brennstoffe um 70 Prozent reduzieren und den CO₂-Ausstoß um 80 Prozent vermindern. Der Anteil erneuerbarer Energie beträgt heute bereits 60 Prozent. Über unsere Erfahrungen informieren wir unsere Zielgruppen über verschiedenste Medien, in Gesprächen, Foren sowie Schulungsveranstaltungen der Viessmann Akademie. Die Akademie hat eine äußerst wichtige Funktion zur Wissensvermittlung und Weiterbildung der Fachhandwerker, die als unsere Marktpartner unsere Produkte installieren und den Service übernehmen. Die durch den derzeit stattfindenden Strukturwandel bewirkte Erweiterung des technologischen Spektrums und die zunehmende Komplexität der heiztechnischen Systeme hat einen enormen Schulungsbedarf der Fachleute nach sich gezogen. Um dem gerecht zu werden, bietet unsere Akademie in zwei Schulungszentren und allen 120 Verkaufsniederlassungen weltweit ein umfassendes Programm an Fachkursen und Seminaren, die jährlich von mehr als 90.000 Teilnehmern in Anspruch genommen werden.

Gibt es einen Bereich, wo ein Unternehmen auch mal risikvoll handeln muss?

Ja, natürlich. Unternehmerischer Erfolg ist nach meinem Verständnis wesentlich vom Mut zum kalkulierten Risiko abhängig. Entscheidend ist, dass in Herausforderungen weniger die Risiken als die Chancen gesehen werden. Für Viessmann ist eine ausgeprägte Änderungsbereitschaft immer ein wichtiger Erfolgsfaktor gewesen. Bei uns ist es Prinzip, Umfeldveränderungen positiv zu sehen, sich daraus ergebende Chancen zu erkennen und Herausforderungen anzunehmen, um sie in gemeinsamem Engagement zu meistern.



Vita Manfred Greis:

Manfred Greis wurde 1953 in Frankenberg geboren. Er ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Kindern. Nach seinem Lehramtsstudium in Göttingen und Marburg trat er 1981 in die Viessmann Werke ein. Nach verschiedenen Tätigkeiten in leitender Position verantwortet er heute als Generalbevollmächtigter die Bereiche Unternehmenskommunikation, strategische Verbandsarbeit und politische Kontakte. Greis ist Präsident des Bundesindustrieverbandes Deutschland Haus-, Energie- und Umwelttechnik (BDH) und bekleidet eine Reihe weiterer Ehrenämter. So ist er Mitglied im Executive Council der Association of the European Heating Industry (EHI), im Umwelt- und Energieausschuss des DIHK sowie im Vorstand des Fachverbands Gebäude-Klima e.V. (FGK). Darüber hinaus arbeitet der Energieexperte in der BDI-Initiative „Energieeffiziente Gebäude“ mit.

Was bringt Ihnen die Mitgliedschaft im Bundeswirtschaftssenat des BVMW?

Sehr gute Kontakte, auch zu Vertretern anderer Branchen und der Politik, die Teilnahme an informativen Veranstaltungen und nicht zuletzt auch die Möglichkeit, Erfahrung auszutauschen und unsere Botschaften interessierten Zielgruppen zu vermitteln.

Ich danke Ihnen für das wunderbare Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Fotos: Viessmann Werke, Fabian Matzerath