

INTERVIEW

Gespräch mit Raoul Janssen, seit Oktober 2016 Geschäftsführer EMZ – Environmental Technology GmbH

Von „Schloss Zangenstein“ aus die Welt erobern

Herr Janssen, wie kommt ein Niederländer, der einen Großteil seines Berufslebens in der Abfallbranche tätig war, zu einem Komponentenhersteller für Hausgeräte in die Oberpfalz?

Raoul Janssen: Als die Anfrage kam, musste ich tatsächlich erstmal mit dem Finger über die Landkarte fahren und Nabburg suchen. Aber ich war interessiert, weil ich EMZ aus meiner Zeit bei Sulo kannte. Wir arbeiteten mit einem mechanischen Schloss, das von EMZ kam. Also bin ich gekommen, um mir das vor Ort anzusehen.

Und Sie sind geblieben.

Ja, mich hat vor allem die Strukturiertheit und Professionalität überzeugt. Hier wird nicht nur produziert, es wird entwickelt und systematisch getestet – im eigenen Testlabor. Das kannte ich so nicht. Das hat mich ehrlich überrascht, ich hatte eher eine Art Bastelbude erwartet.

Sie arbeiten nun daran, dass sich EMZ in einem für das Unternehmen relativ neuen Markt etabliert. Wo liegen die großen Herausforderungen?

Das Schwierigste für das Unternehmen ist aus meiner Sicht, sich an die neue Art der Kundenwünsche anzupassen. Im Hausgerätebereich wird je-



”

„Hier wird nicht nur produziert, es wird entwickelt und systematisch getestet – im eigenen Testlabor. Das kannte ich so nicht. Das hat mich ehrlich überrascht, ich hatte eher eine Art Bastelbude erwartet.“

Raoul Janssen

des Teil vom Kunden exakt beschreiben. Größe, Breite oder Haltekraft eines Produkts interessieren die Kunden aus der Abfallwirtschaft aber weniger. Die sagen einfach: Das System muss gut sein, es soll robust sein und ich darf keinen Stress damit haben. Mit solchen Sachen kann ein Entwickler aber nur bedingt etwas anfangen. Was heißt robust? Muss das Schloss 1000 oder 10000 Newton halten können?

Und wie haben Sie sich dieser Herausforderung gestellt?

Wir haben die Idee, eine smartphone-gesteuerte Zugangskontrolle für unsere Müllschleuse, mithilfe des Business Model Canvas getestet und hinterfragt. Wir haben dabei bewusst eingetretene Pfade verlassen. Der Anstoß war nicht technik-, sondern marktin-duziert. Der enge Austausch mit potenziellen Kunden und deren Bedarfe standen im Fokus. Der Markt gab vor, was die Technik können muss. Umgesetzt und diskutiert haben wir nicht am Firmensitz in Nabburg, sondern am ehemaligen Sitz von EMZ in Zangenstein. Der Ort ist perfekt dafür, es gibt große Räume mit Graffiti an den Wänden, dort herrscht keine klassische Büroatmosphäre, es ist viel Natur drumherum und man ist ungestört. Wir wollten klar zeigen, dass hier ein Raum ist, wo alles erlaubt ist. Im Pro-

jektteam hat sich schnell der Name „Schloss Zangenstein“ dafür gefunden. Zangenstein ist nicht unsere High-tech-Bude, aber für das Erarbeiten neuer Ideen ist es super. Die Offenheit der Teilnehmer ist dort einfach größer.

Wie kann man sich die Projektarbeit auf Schloss Zangenstein vorstellen?

Das sechsköpfige Team trifft sich einmal pro Woche dort und treibt die Geschäftsidee voran. Jeder bringt sich ein, dumme Ideen gibt es nicht, auch keine Hierarchien, alle sind gleich. Das Team definiert Schritte und wer was zu tun hat. Bis zum nächsten Treffen hatte damit jeder eine Aufgabe. Wir hatten auch eine externe Moderatorin, die darauf geachtet hat, dass sich keine Hierarchien einschleichen, um zu vermeiden, dass alle der Meinung des hierarchisch Höchstgestellten folgen.

Und wer war im Team?

Zwei Mitglieder hatten Ahnung vom Müllgeschäft, dann war die Chefsekretärin dabei, ein Controller, ein Produktmanager und ein kaufmännischer Direktor. Zwei Drittel der Teammitglieder hatten also keine Erfahrung im Müllgeschäft. Gerade dieser Mix ist aber wichtig, um unterschiedlichste Ideen einzufangen. Und wir hatten bewusst auf Entwickler ver-

zichtet. Wir wollten uns nicht mit technischen Limitierungen befassen. Vielmehr sollte der Output der Arbeit etwas sein, das die Entwickler dann eben als Problemstellung auf den Tisch bekommen und lösen müssen.

Ist das ein Modell mit Zukunft?

Ja. In der traditionellen EMZ-Struktur hätten wir sicher keinen mit dem Kunden abgestimmten Prototyp in nur sechs Monaten erarbeitet. Die Unternehmensführung hat den Weitblick und die Offenheit, Dinge auch mal anders anzugehen. Immer so weiter wie bisher führt in den Abgrund.

Also in Zukunft nur noch Projekte auf Schloss Zangenstein?

Das Projekt soll als Saatkorn helfen, eine neue Art des Denkens zu etablieren. Aber natürlich braucht man verlässliche und erprobte Prozesse und Strukturen. Irgendwann müssen neue Produkte in den Standard überführt werden. Wie EMZ bisher produziert, ist ja kein Quatsch, sondern Grund für den Erfolg in den vergangenen Jahrzehnten. Gerade an der Standardisierung scheitern viele Start-ups. Man braucht also zwingend beides: neue Wege und erprobte Verfahren.

Interview und Foto: Thorsten Retta

Neue Ideen, neue Märkte, neue Methoden

EMZ-Hanauer ist mit Verschlüssen für Hausgeräte groß geworden. Inzwischen sind die Nabburger internationaler Anbieter für Lösungen in der Abfallwirtschaft.

Von Thorsten Retta

NABBURG. Abfall und Hochtechnologie – diese zwei Themen passen auf den ersten Blick nicht zusammen. Aber eben nur auf den ersten. „Im Müllgeschäft ist die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren, hoch“, sagt Raoul Janssen. Janssen muss es wissen. Er ist seit 2016 Geschäftsführer der EMZ – Environmental Technology GmbH, einer Tochter der EMZ-Hanauer GmbH & Co. KGaA aus Nabburg. Bevor er in die mittlere Oberpfalz kam, war er für Branchengrößen wie Sulo tätig. EMZ holte Janssen, weil die Nabburger im Müllgeschäft großes Potenzial sehen.

„Etwas overengineered“

Als Komponentenhersteller im Hausgerätebereich speziell von Verschlüssen für Wasch- und Geschirrspülmaschinen hatte sich das 1948 gegründete Unternehmen einen Namen gemacht. „Wir fragten uns, wo wir mit unserem Know-how neue Märkte erschließen können“, sagt Andrea Barth, verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit bei EMZ-Hanauer. „Irgendwann kam die Idee auf, dass man auch Müllcontainer verschließen können sollte, um zu gewährleisten, dass nur berechnete Personen Müll darin entsorgen.“ Besonders Kommunen haben daran ein Interesse. Überlaufende Container sind imageschädigend und führen zu

hohen Kosten für Entsorgung und Reinigung.

„Damals sind wir vom Know-how her eingestiegen“, erzählt Barth. Das sei typisch für das Unternehmen, das der Großvater Ernst Hanauer sen. gründete und heute ihr Bruder Thomas Hanauer leitet. „Wir sind traditionell sehr technikorientiert. Das kann mal ein Problem sein. Manchmal sind wir etwas zu technikbegeistert, sagt Barth und schiebt sofort nach: „Wir leben aber natürlich gerade von Innovationen. Von den Kosten her sind deutsche Unternehmen auf dem Weltmarkt in einer schlechteren Position.

Da ist es umso wichtiger, der Konkurrenz technisch einen Schritt voraus zu sein.“ Also dachten die Oberpfälzer Techniker und Tüftler darüber nach, wie neben einer Zugangskontrolle für bestimmte Nutzergruppen auch eine Messung der entsorgten Müllmenge möglich gemacht werden kann.

Große Müll- und Datenmengen

„Das war um die Jahrtausendwende“, erinnert sich Barth. Und auch hier wurde den Komponentenherstellern aus Nabburg schnell klar, dass sie einiges an Know-how hatten: Nicht nur mit Verschlüssen, auch mit Elektronik

kannte man sich aus. Die Idee der intelligenten Müllschleuse war geboren. Heute erfassen etwa 28 000 Müllbehälter mit EMZ-Technik europaweit exakt das Volumen der über sie entsorgten Abfälle. Öffnen lassen sich die Schleusen kontaktlos mit einem Zugangschip. „Wir haben damals auch realisiert, dass wir über unser System nicht nur Müll sammeln. Wir sammeln auch Daten“, sagt Barth. „Also haben wir uns gefragt: Was können wir damit anfangen?“

Antworten gab es mehrere. „Durch die Erfassung der Kundendaten sind wir in der Lage, die vom jeweiligen Bürger produzierte Müllmenge verursachergerecht abzurechnen“, erklärt Janssen. Daran haben Kommunen großes Interesse. „Durch die Datenerfassung können wir aber auch die Touren der Müllfahrzeuge optimieren und so die Entsorgungsdienstleistung verbessern.“ Überlaufende Container werden so ebenso verhindert wie Leerfahrten. Weniger Kosten, mehr Umweltschutz, besseres Image – der Vermarktungsansatz liegt auf der Hand. Die Nabburger sind dadurch zum Anbieter von Logistiklösungen geworden. „Wir haben die komplette Schiene von der Datenerstellung über die Übermittlung bis hin zur Visualisierung bei uns im Haus.“ Dafür hat EMZ kürzlich den Produktbereich Swisslogicx von der Schweizer Firma Ymatron AG übernommen. „Mit unserer Hilfe können Kommunen nun dynamische Touren planen. Es werden nur die Container angefahren, die einen Füllstand von mindestens 80 Prozent haben“, sagt Janssen.

Um sich im neuen Markt zu etablieren, haben die Verantwortlichen bei EMZ ihr Innovationsmanagement neu gedacht. Statt von den technischen Fähigkeiten aus zu denken, haben die Nabburger begonnen, stärker den Markt und seine Anforderungen zu fo-

kussieren. „In unserer Kernbranche, den Hausgeräten, arbeiten wir eng mit den Kunden zusammen. Von Anfang an werden die Produktanforderungen gemeinsam definiert. Entwicklungspartnerschaft nennt man das bei EMZ“, erklärt Barth. Das Risiko für Fehlinvestitionen ist gering. „Wir können uns darauf verlassen, dass die Produkte nach Abschluss der Entwicklung auch gekauft werden.“

Andere Branchen, andere Sitten

„In der Umwelttechnik ist das anders“, erklärt Janssen. „Hier ist die Unsicherheit viel größer. Die Vorgaben potenzieller Kunden sind unkonkret. Daher ist es wichtig, die Investitionen niedrig zu halten, bis man weiß, dass ein relevanter Teil des Marktes ein Produkt gut findet. Erst dann wird investiert und entwickelt.“ Die Nähe zum Konsumenten wird also immer wichtiger. Diese Nähe sucht EMZ verstärkt. Dafür haben die Nabburger ein Team in die Niederlande – ein wichtiger Markt im Müllgeschäft – geschickt und sich dort mit Kommunen, Distributoren und Bürgern unterhalten. Heimgekommen ist das Team mit einer Idee, die EMZ inzwischen unter dem Namen „Digitastik“ zum Patent angemeldet hat. „Wir wickeln die Zugangskontrolle von den Schleusen und die Datenübermittlung über das Smartphone und eine eigens entwickelte App ab. Wir machen nur noch das intelligente Schloss. Auf Komponenten wie Reader, Elektronikbox, Display oder Antenne können wir verzichten“, sagt Janssen. Die Schleuse ist damit einfacher in der Benutzung und außerdem weniger wartungsintensiv. „Der Nutzer braucht nur mehr ein Smartphone. Das haben heute neun von zehn Personen in der Tasche. Wir waren total überrascht, dass die Wettbewerber da noch nichts hatten.“



Vor allem in Italien und in Deutschland ist die Schleusentechnik von EMZ-Hanauer inzwischen im Einsatz.

Foto: EMZ-Hanauer