

Exklusiv-Interview mit Firmengründer Rolf und Dieter Preissing

# A&S kurz vor dem Kollaps?

**W**ilde Spekulationen kursierten in den vergangenen Monaten rund um Branchen-Enfant-Terrible A&S. Auslöser dafür war, daß Duschabtrennungslieferant Artweger seinen millionenschweren Exklusivvertrag gekündigt hat, um eigenständig am deutschen Markt zu agieren. Außerdem hieß es, daß auch Wannenlieferant Polypex diesen Schritt erwäge. Anfang Januar 2001 gipfelte das Ganze dann in Aussagen wie „A&S steht vor der Pleite und wird von Leifheit übernommen“ und „Firmenchef Rolf Preissing kaltgestellt“. Seltsamerweise gab es weder ein Dementi noch anderen offizielle Stellungnahmen von Unternehmensseite. Anlaß genug für die SBZ-Redaktion, direkt an der Quelle, bei Rolf und Dieter Preissing nachzuforschen.

**SBZ:** *In den letzten Monaten kursierten in der Branche Spekulationen wie „Exklusivlieferanten haben gekündigt“, „A&S steht vor der Pleite und wird von Leifheit übernommen“ oder „Firmenchef Rolf Preissing kaltgestellt“. Vom Unternehmen selbst war in der Öffentlichkeit nichts zu hören. Was ist los?*

» Artweger wollte, daß wir mit Duschabtrennungen mehr Umsatz machen «

**Rolf Preissing:** Über A&S wurde schon immer viel spekuliert. Wir haben im Hintergrund gearbeitet. Genauer gesagt wollten wir erst einmal unsere Hausaufgaben machen. Denn damit die neuen Produkt- und Marketingstrategien auch später am Markt greifen, bedarf es einer soliden Ausarbeitung. Und dies kostet Zeit. Deshalb haben wir die Grundsatzentscheidung getroffen, daß es uns vorübergehend nicht kümmern darf, was im Markt über uns geredet wird und wir uns dann melden, wenn wir unsere Hausaufgaben gemacht haben



Die SBZ-Redaktion hat im Exklusiv-Interview den beiden A&S-Chefs Dieter Preissing (M.) und Rolf Preissing (r.) auf den Zahn gefühlt

**SBZ:** *So ganz egal kann es Ihnen nicht sein, wenn mit der Vertragskündigung durch Ihren Duschabtrennungslieferanten Artweger Ihrem Unternehmen der Hauptumsatz wegbricht. Was ist passiert?*

**Dieter Preissing:** Wir haben Artweger auf der Fachschiene in Deutschland aufgebaut und dem Unternehmen zuletzt ein jährliches Verkaufsumsatzvolumen von ca. 20 Millionen DM gebracht. Zum Bruch kam es maßgeblich deshalb, weil Artweger der Meinung war, daß in Deutschland ein wesentlich höheres Umsatzvolumen zu erzielen sein müßte. Außerdem wurde unsere Vertriebsstrategie kritisiert und uns Fehler vorgeworfen, obwohl wir mit dem selben Vertrieb und den selben Kunden zweistellige Umsatzzuwächse in anderen Segmenten auf ebenfalls hohem Niveau erzielt haben.

**SBZ:** *Bezog sich das Umsatzproblem bei den Duschabtrennungen auf die gesamte Produktpalette?*

**Rolf P.:** Nein. Während wir bei den Artweger-Duschabtrennungen, deren Preis-Leistungsverhältnis richtig positioniert war, deutliche Zuwächse erzielt haben, kam es bei den nicht mehr zeitgerechten und zu teuren Artweger-Produkten zu Einbrüchen. Unterm Strich ergab sich so keine Umsatzsteigerung im Bereich Duschabtrennungen. Es war für A&S schon ein überproportionaler Kraftaufwand, diese Umsätze in einem eher rückläufigen Markt überhaupt zu halten. Artweger wollte dies nicht so verstehen und hat darauf bestanden, daß wir im Segment Duschabtrennungen einen bestimmten Umsatz machen müßten.

**SBZ:** *Und das Resultat war die Vertragskündigung?*

**Dieter P.:** Artweger hat uns Mitte 1999 ausdrücklich nur die Exklusivität gekündigt, um die Installateure in Deutschland mit einem eigenen Vertrieb direkt beliefern zu können. Im Sinne unserer Kunden haben wir gemeinsam die vertragliche Regelung getroffen, daß A&S mindestens noch im Jahr 2001 die Artweger-Produkte im Programm behalten wird. Da wir dieselben Preislisten verwenden wie der Artweger-Vertrieb und sich wohl auch die Konditionen kaum voneinander unterscheiden dürften, liegt es nun am Kunden, z.B. entsprechend seinen Sympathien, zu wählen, von wem er die Duschabtrennung beziehen möchte.

**SBZ:** *Haben Sie Konsequenzen daraus gezogen?*

**Dieter P.:** Mit unseren zwei Hausmessen, die im Januar durchgeführt wurden, haben wir die neuen und neu positionierten A&S-Duschabtrennungsserien vorgestellt. Wir bieten jetzt vier Hauptproduktlinien, die preislich gestaffelt sind. Im unteren Segment beginnt der Einkaufspreis für den Installateur bei 400 DM. Völlig neue Dimensionen eröffnet uns hier die Partnerschaft mit Leifheit bzw. mit dem Tochterunternehmen Spirella, das über wertvolles Know-how im Produktionsbereich, insbesondere bei den Aluminiumprofilen, verfügt.

**SBZ:** Wir haben gehört, Leifheit hat Ihr Unternehmen gekauft?

**Dieter P.:** Das ist falsch. Wir sind zwar eine enge Lieferantenbeziehung mit den beiden Leifheit-Tochtergesellschaften Spirella und Kleine Wolke eingegangen, haben aber keinerlei Kapitalverflechtung. Es ist kein Geheimnis, daß Spirella und Kleine Wolke vorhatten, eine eigenständige Produktpräsenz im Sanitär-Fachhandelsbereich aufzubauen, um diese auf der ISH 2001 zu präsentieren. Nachdem die Zusammenarbeit mit uns zustande kam, hat Leifheit auf den eigenständigen Auftritt im Sanitärvertrieb verzichtet.

**SBZ:** Welche Umsätze tätigen Leifheit und Spirella derzeit?

**Dieter P.:** Der Umsatzbereich Bad bei Leifheit liegt bei ca. 240 Millionen DM, woran die Badtextilien des Tochterunternehmens Kleine Wolke einen großen Anteil haben. Der Umsatz bei Spirella mit Bad-Textilien und Duschabtrennungen liegt bei ca. 100 Millionen DM. Der Anteil der Duschabtrennungen, welche in Bau- und Fachmärkte geliefert werden, liegt bei ca. 30 %. Produktionsstandort ist Düren.

**SBZ:** Kommen auch Ihre Echtglasduschen von Spirella?

**Rolf P.:** Im Echtglasduschbereich arbeiten wir mit namhaften OEM-Glas- und OEM-Beschläge-Lieferanten zusammen. Das Endprodukt soll in Zukunft bei Spirella konfektioniert werden. Am Ende steht eine breite Palette von nicht vergleichbaren Produkten für unsere Kunden, die kommissionsbezogen bis in Losgröße ein Stück gefertigt

» Wir sind eine enge Lieferantenbeziehung mit Spirella und Kleine Wolke eingegangen «

werden können. Unterm Strich bedeutet die Zusammenarbeit, daß wir in bezug auf Produktvielfalt und Preisgestaltung bei den Duschabtrennungen bereits heute breiter aufgestellt sind, als in der Vergangenheit mit Artweger.

**SBZ:** Eine weitere, wesentliche A&S-Umsatzsäule ist der Wannenbereich. Hier gibt es das Gerücht, daß sich Polypex ebenfalls von der Exklusivbindung lösen möchte, um mit Artweger in Deutschland gemeinsam aktiv zu werden.

**Rolf P.:** Im Badewannenbereich, wo wir bis 17 Millionen DM umsetzen, haben wir uns schon früher von der ausschließlichen



» Im unteren Duschabtrennungs-Segment kauft der Installateur ab 400 DM ein «

Vermarktung der Polypex-Produkte gelöst. Hier existiert seit Jahren das A&S-Wannenprogramm. Dennoch haben wir einen weiterhin gültigen Exklusivvertrag mit Polypex und beide Parteien haben kein Interesse daran, diesen aufzulösen.

**SBZ:** Stimmt es, daß sich die Investorengruppe aus Ihrem Unternehmen zurückziehen möchte?

**Dieter P.:** 1994 haben wir mit einer Investorengesellschaft aus England einen strategischen Partner ins Unternehmen geholt. Damit wollten wir uns vor allem die Option einer Börseneinführung sichern. Die Gruppe hatte 52 % der Anteile übernommen. Mein Bruder und ich haben 48 % behalten. Problematisch war, daß in den Folgejahren die Wachstumsraten im Baubereich eingebrochen sind, so daß ein Börsengang immer weniger attraktiv geworden ist. Damit sind auch Motivation und Engagement der Investorengruppe gesunken.

**SBZ:** Das heißt im Klartext, der Investor will aussteigen und Geld von Ihnen sehen?

**Rolf P.:** Zunächst möchte ich klarstellen, daß wir durch die Aufnahme der Investorengruppe privat viel Geld realisiert haben, so daß mein Bruder und ich durch einen Teilverkauf des Unternehmens A&S eine Zwischenabrechnung machten. Da ich außerdem das Geld gut angelegt habe, kann ich die Anteile von der Investorengruppe

zurückkaufen. Bis Ende Januar 2001 bin ich mit 82,1 % wieder größter Einzelaktionär der Primus Bad AG, die als Holding die beiden Töchter A&S Bäder GmbH und der operativen A&S Bäder GmbH & Co. umfaßt. Die restlichen Anteile hält mein Bruder Dieter. Weitere Aktionäre oder Gesellschafter gibt es dann in der A&S keine mehr.

**SBZ:** Rolf Preissing schwingt also wieder das Zepter wie in alten Zeiten?

**Rolf P.:** Nein, ich bin Aufsichtsrat der Primus Bad AG und Berater meiner Manager. Aus dem operativen Geschäft habe ich mich bewußt zurückgezogen, weil ich erkannt habe, daß mein dominantes Vorgehen in der Vergangenheit nicht gerade förderlich für die Entfaltung der Fähigkeiten meiner Manager war.

**SBZ:** Wie wird Ihre persönliche Konsequenz deutlich?

**Rolf P.:** Mein Bruder Dieter ist zum einen Vorstand der Primus Bad AG und Vorsitzender der Geschäftsleitung der A&S Bäder GmbH & Co, also der operativen Geschäftseinheit. Geschäftsführer für die Bereiche Logistik, Finanzen und Personal ist Ulrich Lindig.

**SBZ:** Sie haben im letzten Jahr einen neuen Geschäftsführer Vertrieb verpflichtet. Was ist aus dem geworden?

**Dieter P.:** Herr Johann Schmidt ist zum 30. 6. 2001 gekündigt und wird bis zu seinem Ausscheiden keine Geschäftsführerfunktionen wahrnehmen.

**SBZ:** Was hat Rolf Preissing eigentlich bewogen, sich wieder finanziell stärker am Unternehmen zu beteiligen?

**Rolf P.:** Ich sehe bei A&S wesentlich bessere Umsatz- und Ertrags-Perspektiven als in den letzten fünf bis sechs Jahren. Wenn ich nicht davon überzeugt wäre, würde ich das Geld woanders anlegen.

**SBZ:** Aufgrund Ihres hohen Umsatzanteils in den neuen Ländern dürfte die Situation nicht rosig aussehen.

**Dieter P.:** Sicherlich war unser Hauptproblem, daß wir in den Jahren nach der Wende einen Umsatzanteil von bis zu 40 % in den neuen Ländern erzielt hatten. Aufgrund der allgemeinen, massiven Konsolidierungsphase in den letzten Jahren sind uns Umsätze weggebrochen, die wir erst wieder generieren müssen. Im Westen bewegen wir uns derzeit leicht im Plus auf stabilem Niveau. Positive Erträge haben wir übrigens in jedem Jahr seit Gründung der A&S geschrieben. Im letzten Jahr dürften wir ein Umsatzvolumen von über 80 Millionen DM erreicht haben und für 2001 planen wir

hochgerechnet mit 100 Millionen DM. Unsere Strategie heißt, im Westen zu wachsen und den derzeitigen Umsatzanteil in Deutschland Ost von 28 % zu sichern. Durch unsere jetzt auch preislich breiter gestaffelte Produktpalette haben wir dafür eine günstige Ausgangssituation.

**SBZ:** Dennoch gehen die Prognosen im Badbereich von einem weiterhin schwierigen und teilweise sogar rückläufigem Markt aus.

**Rolf P.:** Hier kommt es auf die Relation an. Wenn A&S von einer Umsatzplanung mit 100 Millionen DM ausgeht, dann sind wir ein kleiner Fisch verglichen mit dem Gesamtumsatz der Badbranche. Außerdem gibt es im Absatzmarkt Bad noch brachliegendes Potential, da der Bereich nach wie vor nicht derart intensiv bearbeitet wird wie z. B. der Automobil- oder Touristikmarkt.

**SBZ:** Möglich ist dies aber nur, wenn die Installateure Ihrem Unternehmen Vertrauen schenken. In der Vergangenheit haben fehlende Geradlinigkeit und Kontinuität zu Vertrauensverlust geführt. Heute erdacht, morgen gemacht und übermorgen wirft Rolf Preissing alles wieder über den Haufen?

**Rolf P.:** Sicherlich gab es früher schnelle Entscheidungen, die anschließend wieder revidiert wurden. Es konnten in dieser Geschwindigkeit, wie wir das Unternehmen aufgebaut haben, die gesunden Strukturen nicht mitwachsen. Ein Unternehmer Rolf Preissing macht eben auch Fehler. Doch unsere neue Konzeption bietet Kontinuität und Geradlinigkeit, denn es steckt nicht nur viel Gehirnschmalz in ihr, sondern sie basiert

» Ein Unternehmer Rolf Preissing macht eben auch Fehler «

auch auf Entscheidungsgrundlagen, die schon vor zwei Jahren geschaffen wurden. Dazu gehören z. B. ein überarbeitetes und erweitertes Produktsortiment, ein neues Konditionierungssystem und eine Marketing- und Vertriebskonzeption, die dafür sorgt, daß der Endkunden-Bad-Auftrag bei unserem Partner, dem Installateur, entsteht.

**SBZ:** Am Augenfälligsten in Ihrem Produktprogramm ist die Erweiterung in Richtung Fliese. Mit wem arbeiten Sie hier zusammen?



» Bis Ende Januar 2001 bin ich mit 82,1 % wieder größter Einzelaktionär «

**Rolf P.:** Mit Leysser, Idar-Oberstein, haben wir die Vereinbarung getroffen, daß wir in Deutschland die Produkte des A&S-Fliesenprogramms exklusiv vertreiben. Leysser übernimmt die gesamte Auftragsabwicklung inklusive der Auslieferung. Pluspunkte für unsere Kunden sind, neben abgerundetem Sortiment und Qualität, ein interessantes Preisniveau sowie die Lieferfähigkeit innerhalb von 48 Stunden.

**SBZ:** Nutzen Sie die Logistik von Leysser auch anderweitig?

**Dieter P.:** Derzeit nicht, da wir für unsere derzeitige Unternehmensgröße eine eigene funktionierende und ausreichende Logistik haben. Erst wenn wir um 50 % gewachsen sind, müssen wir erneut darüber nachdenken.

**SBZ:** Gibt es noch Exklusiv-Produkte für bestimmte Kunden, wie es in der Vergangenheit beim Primus-Programm der Fall war?

**Rolf P.:** Wir werden zur Absicherung unserer Exklusivwaren bei den Lieferanten vorerst bestimmte Artikel nicht nur Badstudios anbieten können. Wir mußten in der Vergangenheit leidvoll mitanschauen, wie unsere Primus-Umsätze immer mehr dahingeschmolzen sind. Sobald über den neuen Badstudiokatalog die Verkaufsumsätze eine Produkt- oder Programm Exklusivität ermöglichen, werden wir diese auch realisieren.

**SBZ:** Ist Ihr auch allgemein rückläufiges Bestellvolumen nicht auch auf die zum Schluß fast nicht mehr durchschaubaren Verkaufsunterlagen zurückzuführen?

**Dieter P.:** Unsere Verkaufsunterlagen waren in den letzten Jahren leider ein Bauchladen von Preislisten und Prospekten unterschiedlicher Hersteller, mit dem sich der Handwerker schwer tat. Selbst unser Innendienst war zum Schluß überfordert. Mit der Einführung zur ISH Ende März unserer drei neuen Produkt-Katalogen inklusive Vermarktungskonzeption für Handwerker, Bad-Einrichter und Bäderstudio-Profis sowie der einheitlichen Preislisten-Stuktur wird sich dies ändern. Übrigens: Die Endkundenerstaufgabe von Bad-Einrichter und Bäderstudio-Profikatalog wird bei 500 000 Exemplaren liegen, wovon bereits 50 % vor dem Druck von den A&S Partnern bestellt sein werden.

**SBZ:** Sie sprachen auch von einem neuen Konditionierungssystem. Wie sieht das aus?

**Rolf P.:** Das neue Konditionierungssystem wird schlanker, durchschaubarer und logischer sein. Die Einstiegscondition liegt bei 33 %, dann folgen 40 % und 45 %, wobei sich die Einstufung am Umsatzvolumen in

» Leysser übernimmt die gesamte Auftragsabwicklung inklusive der Auslieferung «

den zurückliegenden zwölf Monaten orientiert. Über 45 % hinaus gibt es noch Bonusstufen die ab einem Jahresumsatz von 100 000 DM rückwirkend und automatisch zur Anwendung kommt.

**SBZ:** Glauben Sie, daß es noch Handwerker geben wird, die nach den schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit mit Ihnen mehr als 100 000 Umsatz machen?

**Rolf P.:** Natürlich, denn wir sind mittlerweile Vollsortimenter im Bad mit Produkten vor der Wand und unsere innerbetrieblichen Strukturen lassen heute eine gute bis sehr gute Auftragsabwicklung zu. Mit uns können die Handwerker mehr denn je ein lukratives Bad Geschäft bei ihren Kunden machen.

**SBZ:** Die Zeit wird zeigen, ob dem so ist. Vielen Dank für das Gespräch.