

US-Konzern Kohler stellt „Partnerkonzept“ fürs Handwerk vor

Obi-Lieferant will mit Bäderbauern anbindeln



Vormittags war die Kohler-Veranstaltung noch gut besucht: Unter den Interessenten auch etliche bekannte Gesichter – nicht nur aus dem Handwerk

Wollen sich als direktverreibende Komplettanbieter ein kräftiges Stück vom deutschen Badkuchen abschneiden: Christian Wegener und David Kohler (v. l.)



Den deutschen Bädermarkt im Auge aber vom Sanitär- und Heizungsgroßhandel verschmäht, tat sich der amerikanische Kohler-Konzern 1998 mit der Baumarktgruppe Obi zusammen. Jetzt sucht man zusätzlich Kontakt zum Fachhandwerk. Egal wie man darüber denkt – man sollte zumindest wissen, was sich da am deutschen SHK-Markt tut. Im diesem Sinne hat sich die SBZ-Redaktion für ihre Leser einmal umgesehen.

Seit 1998 arbeitet der amerikanische Kohler-Konzern mit der Baumarktgruppe Obi zusammen (SBZ 20/99). Inzwischen ist das Gespann mit 219 Shops flächendeckend in Deutschland vertreten, macht jährlich knapp 25 Millionen DM Umsatz mit Badartikeln und beabsichtigt nach eigenen Angaben in den kommenden Jahren jeweils rund 20 neue Standpunkte zu eröffnen. Zusätzlich will der direktverreibende Komplettanbieter in Sachen Bad jetzt mit einzelhandelsaktiven Handwerksbetrieben weitere Anteile am lukrativen deutschen Markt gutmachen. Während Kritiker vermuten, daß man mit dem Schlüsselpartner Baumarkt wohl doch nicht so zufrieden ist, liefert Christian Wegener, Chef der zur Zeit 46 Mitarbeiter starken deutschen Kohler GmbH, eine andere Erklärung: Die Partnerschaft mit dem Handwerk sei schon beim Start mit Obi geplant gewesen. Die Baumärkte wären nur Vehikel gewesen, um möglichst schnell einen hohen Bekanntheitsgrad der Marke Kohler beim Endverbraucher zu erreichen sowie eine flächen-

deckende Logistik aufzubauen, die heute eine Belieferung mit 99 % der Produktpalette an jeden Ort der Republik innerhalb von 72, meist sogar 48 Stunden (ab 1000 Euro frachtfrei) erlaube.

Verwegenes Konzept im Casino

Sei dem wie es ist, jedenfalls lud Kohler am 9. November ausgewählte Fachhandelsbetriebe in das Casino Hohensyburg bei Dortmund ein, um sein Marken- und Vertriebs-

konzept „The bold Look of Kohler“ vorzustellen (Während „Look“ inzwischen als Auftritt, Aussehen, Erscheinung in Deutschland relativ gebräuchlich ist, bedeutet „bold“ hochfliegend, kühn, frech, vermessen bzw. verwegen). Dem Ruf gefolgt waren rund 140 Teilnehmer. Darunter Vertreter von namhaften einzelhandelsaktiven Fachhandwerksunternehmen, jedoch auch etliche Späher von Industrie, Handel und Verbänden. Sie erfuhren aus der Hand der deutsch-amerikanischen Führungsriege, was Kohler in Zukunft am deutschen Bad-Markt, den das Unternehmen hinter den USA und Japan als den weltweit drittstärksten einschätzt, vorhat.

Nach einem einleitenden Firmenvideo präsentierte David Kohler, Enkel des Firmengründers und Präsident der Kitchen & Bath Group des Konzerns, das Unternehmen mit seinen vier Sparten Küche & Bad, Hotels & Golfplätze, Innenausstattung & Möbel sowie Generatoren & Energiesysteme und seine Strategie. Zwar ließen Umsatz- und Ertragszahlen, Wachstumsraten sowie Äußerungen wie „wenn uns Produkte fehlen, kaufen wir eben Unternehmen zu“ (Beispiele sind die Übernahme der englischen Mira-Gruppe mit Rada oder von Neomediam) oder „wir sind bereit, 10 % unseres Umsatzes in die Werbung und die Stärkung der Marke zu investieren“ schon erkennen,

daß man es nicht mit einem gerade finanzschwachen Unternehmen (ca. 6 Milliarden DM Jahresumsatz) zu tun hat, das sich langfristig im deutschen Markt engagieren will. Gewisse „Verluste“ bei der Übersetzung und ständige Vergleiche mit anderen neuen Kohler-Märkten wie Mexiko und China, wo sich das Unternehmen mit Steigerungsraten von bis zu 240 % innerhalb von 6 Jahren zum Marktführer mauserte, nährten allerdings trotz einer pragmatischen und zielorientierten Einstellung von Kohler anfangs Zweifel, ob ihm bewußt ist, welchen Markt er in Deutschland vorfinden würde.

Ohne Handwerk geht's nicht

Dies änderte sich als der vor der Ansprache seines US-Chefs sichtlich nervöse Christian Wegener die Strategie der Kohler GmbH für den deutschen Markt vorstellte. Jenen hätte man in der Vergangenheit schlichtweg vergessen. Andere Weltmärkte seien einfach leichter zu erschließen gewesen. Auch, weil Eintrittsversuche in Deutschland stets am Großhandelsgeflecht gescheitert waren. Im Gegenzug stellt Kohler als Komplettanbieter in Sachen „Bad vor der Wand“ mit einer sehr hohen Produktbreite jetzt dessen Funktionserfüllung in Frage und lehnt eine Zusammenarbeit kategorisch ab. Um so offener steht man zur mangels Großhandels-



Franz Josef Meier, Inhaber und geschäftsführender Gesellschafter eines einzelhandelsaktiven Sanitär- und Heizungsbaubetriebes mit über 20 Jahren Erfahrung im Bäderbau

Ernsthaftigkeit, Zielstrebigkeit und Kapitalkraft

Gegenüber manchen Branchenveranstaltungen war dieser Auftritt überraschend professionell. Die Ernsthaftigkeit, Zielstrebigkeit und die Kapitalkraft, mit der Kohler – übrigens als einziger Gesamtanbieter – auf den deutschen Markt drängt, konnten alle spüren. Alles spricht dafür, daß diese Bemühungen nicht nach zwei Jahren abbröckeln oder in drei Jahren zu Ende sind. Ich habe noch keinen gehört, der so weit war und mit so einem runden Konzept in den Markt reinging. Es gibt eine ganze Menge Handwerker, die schlechtere Konditionen haben. Eventuell ist noch eine genauere Abstimmung auf den deutschen Markt notwendig. Die Produkte sind bisher einfach noch gewöhnungsbedürftig. Aber Kohler hat ja angekündigt, gemeinsam mit den Handwerkspartnern ein passendes Sortiment zusammenzustellen. Das ist eine echte Chance, um mit einer ausgefallenen Mischung aus der Vergleichbarkeit rauszukommen. Begünstigt durch die mangelnde Differenzierung der Konditionen im dreistufigen Vertriebsweg, könnte Kohler für den ein oder anderen Bäderbauer interessant sein. Auch die Partnerschaft mit Obi ist kein dramatisches Problem, solange der Preis gegenüber dem Endkunden gleich ist. Dann kann der Handwerker sogar den Vorverkauf von Obi nutzen.

Franz Josef Meier



Andreas Fox, Inhaber eines 6-Mann-Betriebes mit kleinem Bäderstudio in Frankfurt macht 99 % seines Jahresumsatzes von 1,8 Millionen DM mit Komplettbädern

Vor den Karren spannen lassen?

Jetzt, wo der Vertrieb mit Obi nicht funktioniert, sollen wir uns bei Kohler vor den Karren spannen lassen? Sicher nicht. David Kohler hat überhaupt keine Ahnung vom deutschen Markt. Hier verkauft der Handwerker und bestimmt damit auch, was verkauft wird. Da kann Kohler noch so viele Millionen in die Werbung stecken. Wir haben jahrelang unsere eigene Marke aufgebaut. Ich bin doch nicht bekloppt und reiße das jetzt wieder runter, um Kohler-Bäder zu verkaufen. Die noch dazu am deutschen Kundengeschmack vorbeigehen. Ein Witz sind auch die Konditionen. Da würde ich lieber die jetzt schon in Deutschland verfügbaren Direktvertreiber nehmen. Auch das Argument einer 48- oder 72-Stunden-Lieferzeit zieht nicht. Mein Großhändler um die Ecke liefert am nächsten Morgen. Durch die sehr negativen Erfahrungen mit einem süddeutschen Direktlieferanten, der mit einem fast identischen Vertriebssystem wie Kohler am Markt agiert, stehe ich solchen Entwicklungen mit großer Skepsis gegenüber. Ich schätze mal, der Ami pulvert noch drei bis fünf Jahre Geld rein und macht dann knallhart zu. Ein Vorteil hat das ganze aber doch: Die deutsche SHK-Industrie wird endlich auf die Füße kommen und reagieren müssen.

Andreas Fox

Peter Müller (Name auf Wunsch geändert), Geschäftsführer eines namhaften, mittelständisch orientierten Sanitär- und Heizungs Großhandels in Süddeutschland



Ebenso gute Rabatte über den traditionellen Vertriebsweg

Kohler-Produkte werden – nicht zuletzt durch die Obi-Werbung – beim Endkunden immer den Ruf eines billigen Baumarktartikels haben. Mit allen negativen Auswirkungen auf das Image eines Handwerkers, der diese im Sortiment führt. Wenn Kohler trotzdem Handwerker für sein Vorhaben bekommt, dann sicher nur die, die sowieso schon Schwierigkeiten haben. Insgesamt ist das Konzept wenig erfolgsversprechend, da Kohler weder für Endverbraucher noch für Handwerker einen zusätzlichen Nutzen schafft. So erhält der Handwerker über den traditionellen Vertriebsweg mindestens ebenso gute Rabatte ohne Umsatzbindung, wird schneller und öfter beliefert und nicht per Bankenzugsermächtigung zur Vorfinanzierung seiner Projekte gezwungen. Daß US-Geschmack hierzulande nicht ankommt, weiß Kohler. Deshalb braucht man die Unterstützung des Fachhandwerks, um Artikel deutscher Markenhersteller zu kopieren. Überhaupt fragt man sich, warum Kohler diesen Weg jetzt geht. Hatte er mit Obi nicht den angestrebten Erfolg oder von Anfang an eine Mehrkanal-Vertriebspolitik im Auge? Und was kommt als Drittes? Der Versandhandel? Wenn das Fachhandwerk Ja zu Kohler sagt, wie will es dann deutschen Markenherstellern deutlich machen, daß sie nicht im Baumarkt auftauchen dürfen? Und wie will es dann direkt vermarktende Großhändler zur Ordnung zwingen? Peter Müller

interesse entstandenen Partnerschaft mit Obi. Auch wenn diese mit Äußerungen wie „Sie haben in Zukunft nur noch einen statt zwanzig Wettbewerber“, „die Zielgruppe von Obi und Handwerk überschneidet sich um maximal 20 %“ oder einem Hinweis auf Preisgleichheit der Kohlerprodukte beim Handwerker und im Baumarkt,

Handwerk eine echte Partnerschaft ohne Aufnahmegebühr oder „Knebelverträge“ sowie Hilfe bei der Gewinn- und Unternehmensexpansion anbieten. Neben der erwähnten Liefer- und Preissituation wurde hier vor allem die Exklusivität in den Vordergrund gestellt. So sollen die angestrebten maximal 500 verkaufsaktiven Handwerkspartner mit eigener Badausstellung einen Gebietsschutz sowie ein Mitspracherecht bei der Vergabe weiterer Gebiete erhalten. Grundlage dafür bilden ein Materialumsatz von 50 000 DM je Installateur



Beim Endverbraucher bereits ein festes Gespann: Kohler und Obi

bewußt heruntergespielt wurde. Kohler sei aber auch bewußt, so der großhandels erfahrene ehemalige Raab-Karcher-Mitarbeiter Wegener, daß seine Unternehmensziele, sich langfristig als einer der Marktführer für Badezimmer in Deutschland zu etablieren, Top-Design zu vernünftigen Preisen anzubieten und mittelfristig einen Umsatz von 200 Millionen DM zu erwirtschaften, nur in Kooperation mit Handwerkspartnern zu erreichen sei. Im Gegenzug wolle man dem

und Jahr, ein Verkaufsumsatz von 700 000 DM je Ausstellungsmitarbeiter und Jahr sowie ein geschätzter Bedarf von 3 DM je Kopf der im definierten Gebiet ansässigen Bevölkerung.

Neben den bisher bei Obi verfügbaren Badausstattungen, die nur einen geringen Teil des eindeutig am US-Geschmack orientierten Kohler-Portfolios darstellen, sollen die Handwerker unter dem Oberbegriff „The bold Look of Kohler“ weitere Exklusivprodukte im mittleren bis oberen Segment mit branchenüblichen Garantiezeiten erhalten. Ein Teil davon wurde in einer begleitenden Ausstellung während der Veranstaltung gezeigt, andere können sich die zukünftigen Partner aus dem Programm auswählen bzw. an ihrer Gestaltung mitarbeiten. O-Ton Kohler: „Sagen Sie uns, was Sie brauchen

– wir fertigen es für Sie. Und wenn wir es selbst nicht können, kaufen wir eben die entsprechenden Firmen zu“. Das momentan in Deutschland lieferbare Sortiment von rund 750 Produkten soll vor allem in den Bereichen Fliesen, Wandbelag, Armaturen, Duschen und Wellness erweitert werden.

Rabatte und Leistungen

Auf diese exklusiven „Handwerkerprodukte“ sollen die Partner dann auch Rabatte zwischen 35 und 50 % erhalten, während es auf die übrigen 25 bis 40 % gibt. Im Objektfall (über 20 000 €) sollen besondere Konditionen verhandelt werden. Hinzu kommen ein Bonus von 1 bis 6 % bei Zielerreichung (vorerst 30 %, später 50 % des Umsatzes im Kohler-Produktspektrum) sowie 25 % auf Kohler-Ausstellungsprodukte. Wer gar das von Münch & Münch für Kohler entwickelte und in Hohensyburg präsentierte Ausstellungskonzept übernimmt, erhält weitere 25 % auf die gezeigten Produkte. Hinzu kommt, neben den allgemeinen markenunterstützenden Marketingmaßnahmen des Herstellers, 1 % des Umsatzes für die lokale Werbung des Handwerkspartners.

Apropos Werbung: Hier ist im nächsten Jahr ein erkleckliches Sümmchen von 10 Millionen DM für 400 000 Kataloge mit Preisen, rund 200 Anzeigenschaltungen in Publikums- und Hotelmagazinen, PR-Maßnahmen, Lkw-Beschriftungen, Einträge in Branchenbücher, Bandenwerbung, Direktmail, Internetauftritt, Anzeigenvorlagen und Flyer geplant. Außerdem wurde mit DiaCAD ein Badplanungssystem von Datex für die Partner präsentiert, das nicht nur eine graphisch orientierte Auftragsabwicklung, sondern auch dem Kunden mit 3-D-Brille einen virtuellen Rundgang in seinem zukünftigen Bad ermöglichen soll. Hierzu soll es, ebenso wie zum restlichen Programm, eine konstante Betreuung und ein Training für die Mitarbeiter der Partnerbetriebe geben.

Bleibt abzuwarten wie die umgarnten Einzelhandelsaktiven Bäderbauer dieses Angebot aufnehmen. Viele von ihnen hatten zumindest die Konditionen gar nicht mehr vernommen. Nach der Pause am Freitagnachmittag lichteten sich die Reihen nämlich zusehends. Allerdings waren im Plexiglaskasten mit der Aufschrift „Ich habe Interesse – bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf“ am Ausgang rund 40 Visitenkarten zu finden. Darunter auch welche mit sehr bekannten Logos. Und mit solchen Partnern könnte ein zielstrebig, pragmatischer, flexibler und vor allem finanzstarker Direktvertreiber schon für einige Unruhe im momentan sowieso angeschlagenen deutschen SHK-Markt sorgen.

Wie sagte ein bekannter Aktivposten des Dreierbündnis, der lieber anonym bleiben wollte am Ende der Veranstaltung so schön: „Das Engagement von Kohler im deutschen Markt wird dazu führen, daß die in und von der Branche erkannten Probleme innerhalb des dreistufigen Vertriebswegs schneller zu einer für alle Beteiligten akzeptablen Lösung geführt werden müssen. Ein bißchen Druck von außen schadet manchmal gar nichts.“ Ob man das bei der Dachorganisation des Dreierbündnisses, der Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft, auch so sieht, steht in den Sternen. Dort wollte man sich auf die Anfrage der SBZ-Redaktion zum Thema Kohler erst einmal nicht näher äußern. Setzt man hier auf Aussitzen? US-Konzerne sind dafür bekannt, daß sie mit spitzem Bleistift rechnen. Dementsprechend dürfte auch der Zeitraum, über den Kohler Geld zuschießt, wenn sich z. B. wegen der am deutschen Markt nicht unbedingt so gefragten US-Produkte oder einer Unterschätzung der traditionellen Vertriebsstrukturen oder einfach der engen Verknüpfung mit einem Baumarkt kein Erfolg einstellt, überschaubar sein. UM



Richard Goßen, Handwerksmeister und Geschäftsführer der Gestalten im Bad GmbH, Branchentrainer und Autor diverser SBZ-Fachbeiträge

Ernster Angriff auf die Dreistufigkeit

Das dürfte der ernstzunehmendste Angriff auf die Dreistufigkeit sein, seit es sie gibt. Wenn auch nur im Bereich der Produkte vor der Wand. Ob Kohler Erfolg haben wird, hängt im wesentlichen davon ab, welche Leute sie sich an ihre Seite holen, wie intelligent sie sich bei der Umsetzung anstellen und ob sie ihre gemachten Versprechen über Lieferfähigkeit und Partnerschaft einhalten können. Die notwendigen Rahmenbedingungen dafür, wie eine nachweislich über 150 Jahre erfolgreiche Unternehmenspolitik sowie eine große finanzielle Stärke, sind augenscheinlich vorhanden. Die Produkte sind dann nur noch zweitrangig bzw. austauschbar je nach Markterfordernis. Auf jeden Fall hat Kohler eine Ausgangsposition wie bisher kein anderer. Er wird nicht so schnell aufgeben, wenn er auf Hindernisse stößt, sondern diese überwinden. Bei den Konditionen werden wohl noch individuelle Zuschnitte erforderlich sein.

Richard Goßen