

Stellenabbau und Umstrukturierung

# Quo vadis Geberit?

Mit der plötzlichen Streichung der Top-Treffs im letzten Jahr und einem Wechsel in der Geschäftsführung begann eine strategische Neuorientierung bei der Pfullendorfer Geberit GmbH. Die gegenwärtige Schwäche im deutschen Wohnungsbau und die ungünstige Prognose für das Jahr 2002, veranlaßten die Geschäftsleitung zu zahlreichen Rationalisierungsmaßnahmen. Durch neue Führungs- und Organisationsstrukturen sollen im Laufe des Jahres 2002 über 85 Stellen in Deutschland abgebaut werden, 70 davon im Vertrieb. Mit dem Ausbau des Pfullendorfer Call-Centers geht die Schließung von sechs Verkaufs-Niederlassungen in Berlin, Hannover, Dortmund, Frankfurt, Stuttgart und München einher. Insgesamt beschäftigt Geberit in Deutschland ca. 1600 Mitarbeiter. Um mehr über Hintergründe und mögliche Auswirkungen der Rationalisierungsmaßnahmen zu erfahren, sprach die SBZ-Redaktion mit Karl Spachmann, dem Sprecher der Geschäftsführung.

**SBZ:** Herr Spachmann, ist der Handlungsbedarf wegen der gegenwärtigen Konjunkturlaute bei Geberit wirklich so groß, daß Vorzeigeveranstaltungen, wie der Top-Treff fallen mußten?

**Spachmann:** Im Gegenteil! Wir haben vergangenen November für dieses Jahr eine Marktoffensive angekündigt und befinden uns bereits mittendrin. Bundesweit finden zur Zeit 118 Geberit-Info-Treffs statt, mit denen wir die erfolgreiche Veranstaltungsserie Geberit-Top-Treffs fortsetzen, nur jetzt mit wesentlich mehr Veranstaltungen, die noch näher am Kunden sind und ihm noch mehr marktrelevante Informationen bieten. Die Geberit-Info-Treffs laufen seit dem 14. Januar und zeigen eine großartige Resonanz, die unser Vorgehen bestätigt.

**SBZ:** Warum glauben Sie mit der Schließung von sechs Verkaufs-Niederlassungen und einem Stellenabbau von 70 Arbeitsplätzen alleine im Vertrieb der Flaute entgegen treten zu können?



» Wir befinden uns mitten in einer Marktoffensive «

**Spachmann:** Um der Flaute wirksam begegnen zu können ist vor allem die Stärkung des Handwerks wichtig, in puncto Produkt, Know-how und der ausgeprägteren Fähigkeit, verkaufen zu können. Was die Unterstützung seitens der Industrie betrifft, so haben wir mit unserer Marktoffensive für 2002 alles vorbereitet, um dem Markt wertvolle und hilfreiche Impulse zu geben. Unser technischer Außendienst zur Betreuung von Handwerkern, Planern und Objektentscheidern wird weiterhin in nur wenig veränderter Aufstellung unsere Kunden persönlich betreuen. Bestehende persönliche Beziehungen bleiben damit fast immer bestehen. Dienstleistungen wie die technische Beratung am Telefon werden wir zentral nach Pfullendorf holen und so wesentlich kostengünstiger als bisher erfüllen können. Wir belassen es aber nicht bei einem einfachen Stellenabbau, sondern wir verändern die Unternehmensstruktur im Kern.

**SBZ:** Was genau dürfen wir uns unter einer Veränderung der Führungs- und Organisationsstruktur vorstellen?

**Spachmann:** Unsere zukünftige Unternehmensstruktur ist eine Zielgruppenorganisation, bei der das ganze Unternehmen auf unsere verschiedenen Kundengruppen ausgerichtet wird. Dabei stehen die Bedürfnisse der Zielgruppen Handwerk & Planer, Großhandel sowie der Entscheider in Großobjekten im Vordergrund. Die Struktur berücksichtigt in besonderem Maße den Zusammenhang zwischen Handwerker und Planer. Darüber hinaus wird die Bedeutung und die Betreuung des Handwerks durch eine unmittelbare Führung der Regional-Verkaufsleiter-Technik durch ein Mitglied der Geschäftsleitung zusätzlich aufgewertet.

**SBZ:** Wenn Sie Stellen abbauen, wird dann nicht auch zwangsläufig der Kundenservice für Handel und Handwerk schlechter?

**Spachmann:** Eindeutig nein! Unsere Außendienstmitarbeiter und Führungskräfte bleiben wie bisher für jeden direkt erreichbar – vor allem im persönlichen Gespräch. Hinzu kommen eine Fülle von Kundenkontakten und Services, die eine Rundumbetreuung aller Kunden sicherstellt. So zum Beispiel auf den 118 Geberit-Info-Treffs, die derzeit überall in Deutschland stattfinden aber auch telefonisch, per Fax, E-Mail und Handy. Das Geberit-Technik-Telefon in Pfullendorf steht wochentags von

» Um der Flaute wirksam begegnen zu können ist die Stärkung des Handwerks wichtig «

7 Uhr bis 18 Uhr und samstags von 8 Uhr bis 12 Uhr bereit und beantwortet alle technischen Fragen kompetent. Das Geberit-Informationszentrum in Pfullendorf wird wegen der hohen Nachfrage an Seminaren weiter ausgebaut und personell aufgestockt. Hinzu kommen die neuen Standorte in

Berlin, Münster und Ulm, deren Hauptfunktion die Schulung unserer Kunden vor Ort sein wird. Die Fülle der verschiedenen Kontaktmöglichkeiten und deren Kombination macht's.

**SBZ:** *Wie erfolgt künftig die Betreuung und Projektberatung des Großhandels, der Architekten und Fachplaner?*

**Spachmann:** Wir unterscheiden das Objektgeschäft in ein Breitengeschäft mit kleinen und mittelgroßen Projekten, das von unseren Verkaufsberatern Technik betreut wird und in ein Großobjektgeschäft, das oft besonders anspruchsvoll und komplex ist. Großprojekte werden von Objektmanagern betreut, die alle am Objekt beteiligten Partner betreuen. Beide Bereiche arbeiten eng zusammen und beziehen auch den Betreuer des Großhandels mit ein. Über die Zielgruppensparten hinweg findet vor Ort eine sehr enge Koordination statt.

**SBZ:** *Welche Auswirkungen haben die Schließungen der Verkaufs-Niederlassungen für das Fachhandwerk?*

**Spachmann:** Vermutlich wird der Handwerker das gar nicht spüren, denn die bewährte persönliche Betreuung durch den Außendienst bleibt unverändert. Lediglich die Serviceleistungen der technischen Beratung am Telefon, die Ausarbeitung von Objekten und die Objektverfolgung wird aus den heutigen Niederlassungen nach Pfullendorf verlagert.

» Der Handwerker wird vermutlich keinerlei Auswirkungen spüren, da die persönliche Betreuung durch den Außendienst unverändert bleibt «

**SBZ:** *Wie wollen Sie die technische Beratung des Handwerks vor Ort und die Baustellenbetreuung weiterhin sicherstellen?*

**Spachmann:** Der wichtigste und persönliche Ansprechpartner für den Kunden vor Ort ist der Geberit-Außendienstmitarbeiter. Und dieser steht nach wie vor dem Handwerker auch für Baustelleneinweisungen persönlich zur Verfügung. Hier wird es keine Veränderung und schon gar keine Absiche geben.



» Wir verändern die Unternehmensstruktur im Kern «

**SBZ:** *Wie nimmt das Fachhandwerk es auf, wenn der bisher persönliche Kontakt zum Verkaufsberater, durch ein Call-Center ersetzt wird?*

**Spachmann:** Der Kontakt zum Außendienstmitarbeiter wird nicht ersetzt, sondern bei Bedarf durch weitere Kontakte am Telefon ergänzt. Die telefonische technische Beratung wird aus den jetzigen Niederlassungen nach Pfullendorf ins Geberit-Technik-Telefon verlegt. Da schon heute dieser Service ausschließlich per Telefon, Fax und E-Mail geleistet werden, spielt die Entfernung zum Kunden keine Rolle. Ob 5 oder 500 Kilometer Entfernung ist unwichtig.

**SBZ:** *Mit Hannover und Berlin schließen Sie auch die bisher für den Osten Deutschlands zuständigen Niederlassungen. Gehen dort die Lichter aus?*

**Spachmann:** Definitiv nein! Die neuen Bundesländer bleiben für uns auch in Zukunft wichtig: In Berlin wird eines von drei zukünftigen Verkaufsbüros eröffnet und allein 19 der Geberit-Info-Treffs 2002 finden in den neuen Bundesländern statt.

**SBZ:** *Welches Engagement, lassen Sie künftig den neuen Bundesländern zuteil werden? Nehmen Sie an der SHKG in Leipzig teil?*

**Spachmann:** Die neuen Bundesländer sind für uns nach wie vor wichtig. Wegen der in der Vergangenheit zu geringen Resonanz werden wir allerdings, wie die meisten Industriefirmen, auf der SHKG Leipzig nicht ausstellen. Dies ist zwar sehr schade, läßt sich aber aus Effizienzgründen nicht rechtfertigen. Wichtig ist zu sehen, daß eine Fachmesse, die sich an Handwerker und Planer richtet, das gegenwärtige Hauptproblem der Handwerker in den neuen Bundesländern nicht löst. Die fehlende Nachfrage privater und gewerblicher Bauherren nach Bau und Renovierungsleistungen kann mit einer Fachmesse, die sich an Handwerker und Planer richtet, nicht belebt werden. Für die weiterhin wichtige Betreuung der Handwerker und Planer setzen wir unseren Außendienst ein, der trotz der stetigen Umsatzverluste der letzten Jahre im Osten auch künftig ein sehr hohes Niveau behalten wird.

**SBZ:** *Welche Ziele hat sich Geberit für das Jahr 2002 gesteckt?*

**Spachmann:** Der Marktrückgang veranlaßt alle, auch uns, zu Sparsamkeit und Vorsicht. Nur: Im Rückwärtsgang können wir unser Ziel, Marktanteile hinzu zu gewinnen, nicht erreichen! Wir werden unsere ganze Kraft daher auf die Dinge richten, die unsere Kunden und uns weiterbringen. Wir werden un-

» Die Teilnahme an der SHKG Leipzig läßt sich aus Effizienzgründen nicht rechtfertigen «

sere Kunden aktiv mit neuen Produktangeboten, Innovationen und Dienstleistungen unterstützen. Getreu unserer gelebten Philosophie: Die Leistung dahinter. Zusammenfassend ist mir wichtig, daß Geberit auch weiterhin auf das Handwerk als sehr wichtigen Partner zählt und wir hierfür dem Handwerk nicht nur innovative und wertschöpfungsstarke Produkte und Systeme anbieten, sondern dies auch mit einem Höchstmaß an persönlicher Präsenz begleiten. □