

*Bamberger: Mit individuellen Maßanfertigungen Profil gewinnen*

# Aus dem Dornröschenschlaf erwacht?

**E**s geht um die bewegte Geschichte des Badewannenherstellers aus Dautphetal. Nach einer Zeit erbittert geführter Konkurrenzkämpfe mit dem damaligen Erzfeind Kaldewei, der zwischenzeitlichen Übernahme durch den Sanitärriesen Villeroy & Boch und schließlich der Veräußerung des Unternehmens an Kaldewei haben sich die Wogen wieder geglättet. Nachdem das erste zarte Gras über die jüngste Geschichte gewachsen ist, soll das Traditionsunternehmen nun von einem neuen Geschäftsführer wieder wachgeküßt werden. SBZ-Redakteur Frank A. Reinhardt sprach mit Alexander K. Althof\*.

**SBZ:** Mit welchen Zielen haben Sie in Dautphetal die Führung übernommen?

**Althof:** Wir haben eine klare Zielsetzung für Bamberger: Wir müssen die Rendite und Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Daraus leitet sich unsere Strategie ab. Zum einen brauchen wir eine neue Sortimentsstrategie mit verbraucherrelevanten Innovationen, zum anderen wollen wir zusätzliches Wachstum im Export generieren.

**SBZ:** So weit hört sich das ja ganz einfach an . . .

**Althof:** Sicherlich einfacher, als es letztlich umzusetzen ist. Es ist schließlich kaum etwas schwieriger, als in dieser Branche sozusagen die Wanne neu zu erfinden. Unsere Prioritäten liegen für das Jahr 2002 darin, ein neues Sortimentsportfolio aufzubauen.

**SBZ:** Die Marke Bamberger soll also weiterhin bestehen bleiben?

**Althof:** Man hat ja in der Vergangenheit versucht, die Unternehmen Kaldewei und Bamberger unter einer Geschäftsleitung zu führen. Von dieser Strategie ist man nun abgekommen, weil man eingesehen hat, daß das Herz eigentlich nur für ein Unternehmen schlagen kann. Daran sehen Sie aber eindeutig, daß an der Marke festgehalten wird und wir eine eigenständige Marke auf-



» Wir müssen die Rendite und Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Daraus leitet sich unsere Strategie ab «

bauen wollen. Wir müssen eine Position finden, die sich zu Kaldewei addiert – und sich nicht kannibalisiert.

**SBZ:** Wie werden denn die beiden Marken positioniert?

**Althof:** Wir müssen aus dem gegenseitigen Wettbewerb heraus. Das erreichen wir, indem wir mit Bamberger eine neue Positionierung anstreben, die wir über unsere Produkte differenzieren. Unsere Kernkompetenzen, wie zum Beispiel die Badewannenverkleidungen, wollen wir mittelfristig

stärken. Kaldewei ist das große Flaggschiff und deckt die breite Masse ab. Es gibt aber nach oben und unten noch freie Felder, die wir mit Bamberger abdecken werden. Dabei werden wir Bamberger allerdings oberhalb von Kaldewei, im Premiumbereich, positionieren. Das können wir, weil wir von Kaldewei vollkommen losgelöst sind: Wir arbeiten autark. Ich habe die absolute Entscheidungskompetenz.

**SBZ:** Heißt das, die komplette Massenfertigung wurde in Richtung Kaldewei verlagert?

**Althof:** Nein. Es ist vielmehr so, daß die Entwicklung grundsätzlich dahin geht, daß sich der Massenmarkt reduziert. Es gibt ja auch Anbieter, die hier letztendlich noch günstiger anbieten können, so daß wir da automatisch verloren haben. Unsere Strategie ist es eben nicht, im Massenmarkt mitzuspielen, sondern wir konzentrieren uns eher auf den Komfortbereich, auch, wenn wir unseren Kunden natürlich trotzdem bei- des anbieten wollen. Wir halten es für notwendig, im Markt weiterhin als Vollsortimenter aufzutreten.

**SBZ:** Wäre es aus wirtschaftlicher Sicht denn nicht sträflich, Synergieeffekte ungenutzt zu lassen?

**Althof:** Zur Zeit zumindest werden keine Synergieeffekte genutzt. Das dies jedoch prinzipiell sinnvoll ist, kann ich Ihnen aus eigener Erfahrung während meiner früheren Tätigkeit bei Dr. Oetker bestätigen. Wir werden daran arbeiten, besonders im Bereich der Dienstleistungen, wie zum Beispiel Werbung, Produktentwicklung oder Design; hier gibt es bestimmt Synergieeffekte. Aber im Moment eben nicht.

**SBZ:** Müssen Sie nicht erst einmal dem Markt mitteilen, daß es Bamberger überhaupt noch gibt?

**Althof:** Das haben wir schon getan und verschiedene Maßnahmen eingeleitet.

\* Alexander K. Althof, Bamberger GmbH, 35232 Dautphetal, Telefon (0 64 66) 9 21-0, Telefax (0 64 66) 9 21-1 63, Internet: www.bamberger.de – Alexander K. Althof war früher Geschäftsführer bei Langnese Honig in der Unternehmensgruppe Dr. Oetker und dort für Innovationen wie „Die flotte Biene“ verantwortlich

**SBZ:** *Wie sehen diese Maßnahmen aus?*

**Althof:** Wir wollen zukünftig schwerpunktmäßig all die Kunden ansprechen, die eine Renovierungsabsicht haben. Die Renovation sehen wir als interessanten Markt, da sich hier Komfortwannen besonders gut verkaufen lassen. Hier ist der Kunde eher bereit, für ein schönes Bad etwas mehr auszugeben als der Neubauskunde, der mit der Aufwendung der Kosten für ein gesamtes

» Es ist schließlich kaum etwas schwieriger, als in dieser Branche die Wanne neu zu erfinden «

Eigenheim beansprucht ist. Für diesen Bereich wollen wir interessante Produkte anbieten. So müssen hier zum Beispiel Produkte verstärkt an bestehende Raumsituationen angepaßt werden. Wir denken daran, mittelfristig die Innenform der Wanne in unterschiedlichen Varianten anzubieten, wie auch die zentimetergenaue Außenform. Der Kunde kann sich damit genau die Wanne zusammenstellen, die seinen Vorstellungen am nächsten kommt. Dies ist ein Kernpunkt unserer neuen Ausrichtung.

**SBZ:** *Welche Vorteile bringt diese Einzelanfertigung für den Kunden?*

**Althof:** Ein Beispiel: Eine Nische weist nach der Renovierung andere Innenmaße auf – so etwas kann etwa dadurch entstehen, daß sie aufgefließt wurde, denn nicht immer werden die Fliesen abgeschlagen, meist wegen des dabei anfallenden Schmutzes. Mit dem Ergebnis, daß die Nische auf einmal nicht mehr 1,80 m groß ist, sondern nur noch 1,78 m. In einem solchen Fall besteht zukünftig die Möglichkeit, exakt für dieses Maß zu bestellen, so daß die Wanne zentimetergenau in die Nische hineinpaßt. Dies hat für uns natürlich Konsequenzen in der Produktion. Wir haben den Bereich Sonderbau sehr stark aufgebaut, unter anderem durch die Einstellung von Fachkräften und die Installation von speziellen Roboterstationen für Schweiß- und Schleifarbeiten.

**SBZ:** *Welche Produktvorteile können Sie darüber hinaus bieten?*

**Althof:** Daneben bieten wir zusätzliche Produktfeatures rund um den Einbau. Unsere Duschwannen mit angeformter Schürze ent-

wickeln sich ja zum Beispiel gerade deshalb so hervorragend, weil hier keine zusätzliche Baumaßnahmen am Boden vorgenommen werden müssen. Dies differenziert uns wiederum deutlich gegenüber Produkten aus Acryl, weil die Schürzen doch oft sehr wackelig sind und nicht paßgenau sitzen. Bei uns sieht es sauber aus, weil die 135 mm hohe Duschwanne aus einem Stück gefertigt ist.

**SBZ:** *Treten Sie mit Ihrem neuen Produktkonzept der individuellen Bade- und Duschwanne nicht in einen direkten Wettbewerb zu den Acryl-Herstellern?*

**Althof:** Vielleicht ist dieser Wettbewerb auch gewollt. Wannen aus Acryl stellen für uns sicherlich Wettbewerbsprodukte dar, denen wir uns allerdings auch stellen müssen. Die Nachteile, denen wir uns bisher stellen mußten, wie zum Beispiel die Formenvielfalt bei den Acrylwannen durch die hier weit geringeren Investitionskosten für die Werkzeuge, wollen wir mit unserem neuen Angebot ausgleichen und daneben die bekannten Vorteile von Stahlmail-Wannen bieten.

**SBZ:** *Schlägt sich die neue Positionierung auch auf die Kommunikation nieder?*

**Althof:** Passend zur neuen Sortimentsausrichtung haben wir unseren kompletten Unternehmensauftritt geändert: „Das Maß im Bad“ meint hier die zentimetergenaue Fer-

» Wir werden Bamberger oberhalb von Kaldewei, im Premiumbereich, positionieren «

tigung, die künftig für Dusch- und Badewannen möglich ist. Natürlich wird unser Außendienst in persönlichen Beratungsgesprächen unsere Kunden über die neuen Variationsmöglichkeiten informieren. Kleinere Schulungen sollen zusätzlich Transparenz schaffen.



» Wir müssen eine Position finden, die sich zu Kaldewei addiert – und sich nicht kannibalisiert «

**SBZ:** *Wie groß ist Ihre Außendienstmannschaft?*

**Althof:** Wir arbeiten in Deutschland mit 17 Außendienstmitarbeitern, die ausschließlich für Bamberger arbeiten. Das sind kompetente Ansprechpartner sowohl für technische als auch kaufmännische Fragen rund um Bamberger.

**SBZ:** *Und diese stehen auch ausschließlich dem traditionellen Vertriebsweg zur Verfügung?*

**Althof:** Es ist einer der Grundsätze von Bamberger, daß wir den Baumarktbereich nicht forcieren wollen. Dementsprechend bestücken wir da auch keine Ausstellungen. Wir sehen eine klare Partnerschaft zum Großhandel: Hier sind Ausstellungen vorhanden sowie qualifiziertes Personal, die unsere neuen Ideen und die Möglichkeiten, die wir mit Bamberger bieten wollen, auch entsprechend kommunizieren können.

**SBZ:** *Nicht forcieren wollen heißt aber auch, daß Sie die Baumärkte, zumindest indirekt, beliefern?*

**Althof:** Es läßt sich nicht verhindern, daß über einen Großhändler eine Wanne in ei-

nen Baumakt geliefert wird. Wir bekennen uns klar zum Fachgroßhandel.

**SBZ:** *Könnten Sie unseren Lesern bitte kurz die wirtschaftlichen Rahmendaten von Bamberger angeben?*

**Althof:** Haben Sie bitte Verständnis, daß wir diesbezüglich keine Äußerungen machen möchten, weil wir ein inhabergeführtes Unternehmen sind.

**SBZ:** *Nun, dann zurück zum aktuellen Geschäftsjahr: Wie sieht Ihr Programm für 2002 aus?*

**Althof:** Wir werden dieses Jahr mit einigen Neuheiten aufwarten können und wollen diese auf den Regionalmessen in Essen, Nürnberg und Hamburg mit einem erweiterten Messeauftritt präsentieren. Zum einen werden wir die sehr erfolgreich angelaufene Wannenfamilie Novola weiter ausbauen und das Programm mit zusätzlichen Bade- und Duschwannen abrunden. Zusätzlich wollen wir im Bereich der Verkleidungssysteme weitere Produktinnovationen anbieten.

**SBZ:** *Dann steht ja auch schon bald wieder die nächste ISH vor der Tür . . .*

**Althof:** Für das kommende ISH-Jahr haben wir uns besonders viel vorgenommen. Als erste Priorität werden wir das Produktsortiment optimieren und weitere Produkte entwickeln. Diese Produkte werden auf unser Konzept „Das Maß im Bad“ abgestimmt und stark unter den Prämissen „designorientiert“ und „Hochwertigkeit“ entwickelt werden. Auch wollen wir mit weiteren Produkten ein bißchen mehr Geschwindigkeit in den Produktzyklus bekommen – ich denke hier zum Beispiel an den trendkonformen Austausch von Badewannenverkleidungen –, womit wir erreichen wollen, daß sich unsere Kunden vielleicht mehr als nur zweimal in ihrem Leben mit Bamberger beschäftigen.

**SBZ:** *Haben Sie ein Vision für Bamberger? Wohin soll die Reise gehen?*

**Althof:** Langfristig sehen wir Bamberger als Systemlieferant für Bade- und Duschwannen aus Stahlemail auf Komfortebene, die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit besitzen. Sie sehen also, wir wollen uns nicht nur um die Bade- und Duschwanne kümmern, sondern auch um das, was man für den Einbau benötigt. Wie zum Beispiel unterschiedliche Systeme für die Duschwanne oder Verkleidungssysteme für die Badewanne.

**SBZ:** *Dann ist es jetzt offiziell: Bamberger ist wachgeküßt?*

**Althof:** Ja, wir hoffen es.