

Konzepte und Positionen des Heiztechnikherstellers Wolf

Wir wollen das Großhandels- geschäft ausbauen

Die meisten SHK-Fachhandwerker aber auch Heizungs-Hersteller und -Großhändler spüren die Folgen der schlechten Baukonjunktur seit zwei Jahren: Fehlende Investitionen im privaten und gewerblichen Bau machen allen Beteiligten schwer zu schaffen. Wie in vielen Wirtschaftszweigen wird es auch in der SHK-Branche immer wichtiger, strategische Allianzen einzugehen. Mit welchen Konzepten und Partnern sich der Mainburger Heiztechnikhersteller Wolf auf dem hart umkämpften deutschen Markt behaupten will, hat Alfred Gaffal, Vorsitzender der Wolf-Geschäftsführung, im Exklusiv-Interview mit SBZ-Redakteur Jürgen Wendnagel erläutert.

SBZ: Wie sieht die Position von Wolf am deutschen Markt derzeit aus?

Gaffal: Wolf gehört heute zu den fünf großen Herstellern der Heizungsbranche in Deutschland. 60 % unseres Umsatzes machen wir mit der Heiztechnik. Sicher hat uns die Entflechtung der Wolf-Gruppe in den Jahren 2001 und 2002 viel Kraft gekostet. Wir haben die Zeit aber genutzt, um das Unternehmen neu aufzustellen. So haben wir zum Beispiel unsere Vertriebsposition mit zusätzlichen Mitarbeitern und Standorten in Deutschland ausgebaut.

» Als kompletter Systemanbieter sind wir die einzige Alternative für den Großhandel «

SBZ: Mit welchen Strategien wollen Sie sich auf dem Heizungsmarkt behaupten oder vielleicht sogar Marktanteile hinzugewinnen?

Gaffal: Der Heiztechnikmarkt in Deutschland und Europa ist gewaltig im Umbruch. Firmenzusammenschlüsse sind an der Ta-



Wolf-Geschäftsführer Alfred Gaffal: Wir haben die Zeit genutzt, um das Unternehmen neu aufzustellen.

gesordnung. Hinzu kommt, daß der Markt in Deutschland nicht wächst. Deshalb gilt es, den Wettbewerb zu verdrängen. Um Umsatz- und Marktanteile zu gewinnen, gehen wir deshalb zwei Wege: Aufgrund unserer breiten Produktpalette werden wir künftig stärker als Systemanbieter auftreten sowie das Großhandelsgeschäft weiter ausbauen.

SBZ: Der Großhandel wird doch bereits ausreichend mit Heizkesseln versorgt. Wo nehmen Sie Ihren Optimismus her, daß der Handel sich gerade für Ihre Produkte entscheidet?

Gaffal: Durch die neue Strategie von Viessmann, die ja den Weg von Buderus einschlagen, steht dieser Hersteller für den traditionellen Fachgroßhandel nicht mehr zur Verfügung. So gesehen sind wir als kompletter Systemanbieter die einzige Alternative für den Großhandel. Wir halten das vollständigste Programm für Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik bereit. Dazu gehören zum Beispiel Öl-Kessel in Guß und Stahl, Gas- und Festbrennstoffkessel, Gas-Wandgeräte, Luftheizer, Solarthermie und

Photovoltaik. Und auch auf der ISH 2003 bringen wir in allen Bereichen Innovationen, wie zum Beispiel unseren Top One Öl-Brennwert-Kessel.

SBZ: Welchen Umsatz macht Wolf aktuell mit dem Großhandel im Heizungsbereich und was wollen Sie erreichen?

Gaffal: Wolf hat 1983 sein Heizungsgeschäft bei Null begonnen. Die Marke war nicht bekannt. Daher hatten wir zunächst beim Handel keine guten Karten und konzentrierten uns auf das Fachhandwerk. Später, als wir uns einen Namen gemacht hatten, wurden wir auch für den Handel interessant. Heute generieren wir ungefähr 40 % unseres Umsatzes über den Fachgroßhandel. In den nächsten zwei Jahren werden wir den Anteil sicherlich auf 60 % ausbauen können. Weitere Impulse für Zuwachsraten erwarten wir auch direkt vom

» Unsere Strategie verfolgt das Ziel, andere Hersteller aus dem Großhandel zu verdrängen «

Engagement des Handels für Wolf. Der Großhandel muß allerdings bereit sein, seine Markenvielfalt zu reduzieren. Denn eine Partnerschaft darf keine Einbahnstraße sein.

SBZ: Dies ist dann Verdrängungswettbewerb pur . . .

Gaffal: Natürlich verfolgt unsere Strategie das Ziel, andere Hersteller aus dem Großhandel zu verdrängen und gemeinsam mit dem Handel Marktanteile zu gewinnen. Im Übrigen ist unsere Branche seit Jahren vom Verdrängungswettbewerb geprägt. Zudem werden Fusionen im europäischen Heizungsmarkt weiter gehen. Wer hätte zum Beispiel vor fünf Jahren gedacht, daß Buderus voraussichtlich zum Übernahmekandidaten der Boschgruppe wird?

SBZ: *Wie wollen Sie den Handel, abgesehen von Ihrer Produktpalette, noch motivieren, verstärkt mit Ihrem Unternehmen zusammenzuarbeiten?*

Gaffal: Wir haben ein spezielles Großhandelskonzept entwickelt. Darin ist die gemeinsame Marktbearbeitung definiert, sind Marketingaktivitäten konzipiert sowie Ziele in den einzelnen Gebieten festgelegt. Wir

» Unsere Investitionen werden sich durch die Marktanteilsgewinne rechnen «

möchten unsere gute Position im deutschen Heizungshandel weiter ausbauen. Hierfür bietet unsere Strategie auch dem Handel beste Wachstumschancen.

SBZ: *Marketingkonzepte sind ja schön und gut. Doch erst wenn die Außendienstmitarbeiter des Großhandels die Produkte auch verkaufen, entsteht Umsatz. Wie gehen Sie mit dieser Problematik um?*

Gaffal: Unser Konzept beinhaltet neben der Abstimmung gemeinsamer Marketingaktivitäten auch die Schulung der Großhandelsmitarbeiter bezogen auf Wolf-Produkte. Darüber hinaus haben wir mit vielen Händlern gemeinsame Anreizsysteme für den Verkäufer geschaffen. Der Wolf-Mitarbeiter wird aber immer Ansprechpartner für den Fachhandwerker bleiben, wenn dieser seine Unterstützung benötigt.

SBZ: *Neben den zweistufig vertreibenden Herstellern gibt es in der Großhandelsszene ja auch noch eine GC-Gruppe, die u. a. exklusiv die Produkte von Brötje vertreibt. Spüren Sie bei den anderen Handelshäusern eine verstärkte Motivation hier dagegenzuhalten?*

Gaffal: Bei einigen Händlern kann man schon geradezu von Kampfbereitschaft sprechen. Der Rückenwind, den wir im Moment spüren, tut gut. Viele Händler haben erkannt, daß man sich irgendwann der Herausforderung stellen muß. Denn mehr als die Hälfte des Heizgeräteumsatzes geht bereits heute am Handel vorbei. Die Resonanz der Händler, die dies erkannt haben, ist großartig.

SBZ: *Welchen Nutzen hat Wolf von einer engeren Partnerschaft mit dem GH?*

Gaffal: Der Sanitär- und Heizungsgroßhandel unterhält ca. 1000 Standorte in

Deutschland. Eine bessere Versorgung in der Fläche kann man nicht erreichen. Im Schulterschuß mit dem Großhandelsaußendienst können wir neue Kunden gewinnen und unsere eigenen Kunden von den Handelsvorteilen überzeugen. Hinzu kommt, daß die Anzahl der Rechnungen für den Hersteller im Handelsgeschäft um den Faktor zehn kleiner ist als im Direktgeschäft. Zudem beliefern viele Großhändler den Fachhandwerker zweimal täglich. Ohne die Synergien, die sich aus der gleichzeitigen Verteilung von Sanitär-Produkten ergeben, kann man einen solchen Service nicht anbieten. Wolf ist sich dessen bewußt und honoriert dies auch.

SBZ: *Befürchten Sie nicht, daß der Großhandel sich lediglich als Kistendurchschieber betätigt und die Dienst- und Serviceleistungen dem Hersteller überläßt?*



» Mehr als die Hälfte des Heizgeräteumsatzes geht bereits am Handel vorbei «

Gaffal: Wer als Großhändler mit Wolf arbeitet, tut auch etwas dafür. Wir haben mit allen Handelspartnern weitreichende Aktivitäten vom Service über die Beratung bis hin zum Marketing vereinbart. Hieran beteiligen sich beide Partner gleichberechtigt.

SBZ: *Rechnet sich das Großhandels-Engagement für Wolf überhaupt?*

Gaffal: Für uns steht die Erschließung des Marktes und eine langjährige Partnerschaft mit dem Handel im Vordergrund. Deshalb betrachten wir das Engagement als langfri-

stig. Unsere Investitionen werden sich durch die Marktanteilsgewinne rechnen.

SBZ: *Bedeutet die engere Zusammenarbeit mit dem Handel, daß sich die Fachhandwerker in den betroffenen Regionen darauf einstellen müssen, ihre Ware nur noch vom Handel zu bekommen?*

» Unser Konzept ist so ausgelegt, daß Handel und Handwerk bei Wolf eine gute Marge haben «

Gaffal: Wo langfristig gewachsene Kundenbeziehungen bestehen, werden wir den Fachhandwerker weiter direkt beliefern, wenn er es wünscht. Wir diskutieren dieses Thema mit unseren Handelspartnern ganz offen. Bisher haben wir im Beziehungsdreieck Handel, Handwerker und Wolf immer eine Lösung gefunden. Wir halten dies für den ehrlichsten Weg, mit den Partnern umzugehen. Offene Zusammenarbeit und persönliches Vertrauen sind der Garant für gemeinsamen Erfolg beim Kunden. Selbstverständlich ist die Exklusivität ab und zu noch ein Thema. Das letzte Wort hat aber immer der Handwerker. Denn ein verlorener Kunde ist auch für den Handel ohne Nutzen und ein schmerzliches Ärgernis. Das sehen aber unsere Handelspartner genauso.

SBZ: *Werden sich die Konditionen der Heizungsfachhandwerker beim Bezug der Produkte über den Großhandel verschlechtern?*

Gaffal: Nein. Unser Konzept ist so ausgelegt, daß Handel und Handwerk bei Wolf eine gute Marge haben. Wir finanzieren dies mit den Synergien, die sich aus der Logistik und Administration mit dem Großhandel ergeben.

SBZ: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Gaffal. *

Wolf GmbH
 84048 Mainburg
 Telefon (0 87 51) 74-0
 Telefax (0 87 51) 74 16 00
www.wolf-heiztechnik.de