



Unter dem gemeinsamen Slogan „Partners for the future“ präsentieren sich 19 Marken der Masco Corporation in der neuen Halle „Forum“ gleich neben der Festhalle auf dem Frankfurter Messegelände

ISH: 19 Masco-Marken unter einem Dach

Kollektiver Auftritt

Viele Hersteller präsentieren sich in diesem Jahr auf der ISH in Frankfurt an einem neuen Standort. Grund ist die neue Hallenstruktur mit verbesserter thematischer Gruppierung der Aussteller, die die Messegesellschaft in Angriff genommen hat. Ausgenommen hiervon sind die beiden Sonderflächen, die „Festhalle“, die wie vor zwei Jahren von Villeroy & Boch und Hansgrohe genutzt wird und die neu errichtete Halle „Forum“, gleich nebenan. Dort präsentiert die Masco Corporation 15 Gesellschaften und 19 Marken unter einem Dach. Darunter bekannte Firmen wie Hüppe, Jung Pumpen, Damixa oder Missel. Aber auch noch weitgehend unbekannte Namen. Dr. Eckhard Keill, in Personalunion Geschäftsführer bei Hüppe und Group Vice President Europe der Masco, beantwortete einige Fragen der SBZ.

SBZ: Herr Dr. Keill, was hat der Hüppe-Verarbeiter davon, daß sich das Unternehmen nun gemeinsam mit anderen Masco-Schwestern im Forum präsentiert?

Keill: Er wird finden, was er immer fand, kompetente Gesprächspartner und wichtige Neuproduktvorstellungen. Aber in einem interessanteren Rahmen. Im „Forum“ kann die Masco transparent machen, welche Kompetenzen sich unter ihrem Dach bereitstellen lassen.

SBZ: Schön. Aber das sind ja hauptsächlich Ziele der Masco. Was hat denn der Verarbeiter konkret davon?

Keill: Anregungen, Ideen. Partner, die in einer starken Gruppe anbieten und auch morgen noch da sind.

SBZ: Das ist ja nicht unbedingt von einem gemeinsamen Messe-Auftritt abhängig. Sind bestimmte Produkte innerhalb der Gruppe aufeinander abgestimmt?

Keill: Nein, Gesamtbadkonzepte sind nicht das Masco-Ziel.

SBZ: Gibt es Gesamtboni oder Gemeinschaftsrabatte, wenn bei Masco-Töchtern eingekauft wird?

Keill: Nein.

» Masco-Gesellschaften wie Hansgrohe, Hüppe oder Missel stehen dank ihrer Muttergesellschaften wie Felsen in der Brandung der Konjunktur «

SBZ: Haben die Kunden dann wenigstens nichtmonetäre Vorteile, wie z. B. weniger Ansprechpartner?

Keill: Das kann langfristig sein – wenn der Kunde es wünscht. Und das tun einige Europäer innerhalb der Masco, z. B. bei Küchen und Kleinmöbeln. Im Sanitärbereich

bislang noch nicht. Aber auch hier wächst die Nachfrage nach übergreifender Koordination. Im Ausland wird auch das für dieses Segment bald normal sein.

SBZ: Die Masco galt bisher als Mutter, die ihre Töchter am langen Zügel führt. Hat sich das geändert?

Keill: Nein. Eine der Erfolgsgrundlagen der Masco ist die Überzeugung, daß das Management eines erfolgreichen Unternehmens besser als jeder andere weiß, wie dieser Erfolg auszubauen ist. Die Masco Corporation bietet jegliche Form von Unterstützung für Wachstum und Erfolg. Es gibt eine hohe Bereitschaft zur Förderung aller Initiativen, durch die einzelne oder mehrere Töchter mit Unterstützung der Masco neue Märkte erobern wollen.

SBZ: Das ging doch bisher auch ohne gemeinsamen Auftritt.

Keill: Stimmt. Aber einige Kunden setzen aus Sicherheitsgründen bereits stark auf den Verbund mehrerer Masco-Gesellschaften in ihrem Lieferanten-Portfolio. Außerhalb Deutschlands gibt es eine Tendenz im Handel, sich auf die Produkte einiger weniger, großer Anbietergruppen zu konzentrieren. Deshalb sind vor allem in Amerika gemeinsame Präsentationen wie im Forum bereits sehr erfolgreich.

SBZ: Seit kurzem ist Masco ja auch Mehrheitseigner von Hansgrohe. Was verändert sich denn dadurch bei den Schiltachern?

Keill: Das müssen Sie das Hansgrohe-Management fragen. Innerhalb der Masco wird Hansgrohe wahrscheinlich stärker als in der Vergangenheit zu einem wichtigen Gesprächspartner für die Manager aus anderen Unternehmen. Und dort, wo man sich gegenseitig nützen kann, beim Austausch von Technologien ebenso wie bei der Nutzung bestehender Vertriebsstrukturen, wird dies geschehen.

SBZ: Haben Sie dafür konkrete Beispiele?

Keill: Die Frage, was man zusammen noch besser als in der Vergangenheit allein kann, wird doch gerade erst gestellt. Es wird einige Zeit vergehen, bis es konkrete Antworten geben kann.

SBZ: Gibt es in Zukunft außer der engen Zusammenarbeit von Hansgrohe und der italienischen Glass Indromassagio weitere gemeinsame Produktentwicklungen?

Keill: Spekulationen machen jetzt keinen Sinn.

SBZ: Wird es einen gemeinsamen Außendienst geben?

Keill: Das ist nicht geplant.

» Gesamtbadkonzepte sind nicht das Masco-Ziel «

SBZ: Besteht die Möglichkeit, daß Produkte bisher „linientreuer“ Firmen über die Direktvertriebstöchter zu beziehen sind?

Keill: Nein. Es wird keine Vermischung von Vertriebswegen geben. Vertriebswege haben mit den Stärken der Firmen zu tun. Jede Kundenstruktur hat unterschiedliche Anforderungen, denen die Anbieter entsprechen müssen.

SBZ: Wird es einen Technologieaustausch bei Heizkörper-, Pumpen-, Duschabtrennungs- und Armaturen-Herstellern innerhalb der Masco-Gruppe geben?

Keill: Ja. Technologien müssen heute viel schneller als früher ihren „Return on Invest“ bringen. Das schafft ein einziger Mittelständler nicht. Da macht der Austausch Sinn.

SBZ: Sind Hüppe und Hansgrohe in Zukunft als Geburtshelfer für ausländische Schwestern im deutschen Markt tätig?

Keill: Natürlich. Wo sinnvoll und machbar. Das ist übrigens nur in den Augen derjeni-



Dr. Eckhard Keill, Group Vice President Europe der Masco Corporation und Hüppe-Geschäftsführer in Personalunion

gen verwerflich, die immer noch glauben, die deutsche Wirtschaft sei als Binnenmarkt ertragreicher oder überhaupt überlebensfähig. Viele in Deutschland produzierende Unternehmen gäbe es heute nicht mehr, wenn sie oder ihre international operierenden Muttergesellschaften es nicht verstanden hätten, ihre Produkte in die ganze Welt zu tragen. Der deutsche Markt mit seiner lahrenden Nachfrage ist im Moment für ausländische Unternehmen weit weniger interessant als für uns z. B. die wachsenden Märkte in Osteuropa und Asien.

SBZ: Erfolgt der Vertrieb in den jeweiligen Ländern über die bereits bestehenden Schwestern?

Keill: Das wird man nicht ausschließen. Aber die Frage, was Sinn macht, wird bei Masco-Gesellschaften traditionell besonders gründlich bedacht und sorgsam abgewogen. Viele Masco-Gesellschaften mit einer deutschen Unternehmenszentrale verdanken ihre internationale Entwicklung der Unterstützung aus dem Kreis der Masco-Manager.

SBZ: Was ist Ihre persönliche Empfehlung an die Messebesucher der ISH?

Keill: Sie sollten die Messe nutzen, um Ihren Lieferanten auf den Zahn zu fühlen. Wer steht wie sicher auf seinen Beinen? Auch im Geschäftsjahr 2003 werden Bäume fallen und ein kluger Gärtner achtet

darauf, daß die nicht auf den eigenen Rabatten landen.

SBZ: Geht das auch etwas konkreter? Wer garantiert, daß Masco die deutschen Beteiligungen nicht fallen läßt wie eine heiße Kartoffel, wenn sie die erwarteten Zahlen nicht einfahren?

Keill: Masco kauft stets Unternehmen, die bewiesen haben, daß sie profitabel wirtschaften können und gleichzeitig ein starkes Wachstum gezeigt haben. Ein Management, das das hinbekommen hat, stürzt selten plötzlich in dunkle Tiefen. Auch bei rückläufigen Umsätzen kann ein Unternehmen rentabel sein, was die Masco-Gesellschaften auch 2002 wieder bewiesen haben. In diesem Jahr hat die Masco Europa ein Wachstum von rund 15 % erreicht, davon unter 10 % durch Akquisition. Masco kauft, um zu behalten, nicht um zu spekulieren. Die erste Firma, die Masco in Europa gekauft hat, war die Firma Gebhardt Ventilatoren. Übrigens in den 60er Jahren. Das Unternehmen gehört Masco heute noch. Verkäufe sind die absolute Ausnahme. Der deutsche Markt bleibt für Masco und alle anderen Investoren auch langfristig interessant, selbst wenn das Land im Moment eine Rezession erlebt. Hier geht es um langfristige Präsenzicherung in einem an sich nachfragestarken Markt.

SBZ: Themenwechsel: Warum ist denn der mascoeigene Duschabtrennungs-Direktvertrieber und Baumarktlieferant Breuer in Frankfurt nicht dabei und wird auch ansonsten eher verschämt unter der Hand gehandelt?

Keill: Weil Breuer verkauft werden soll. Zum Planungsstart „Forum“ ist man davon ausgegangen, daß Breuer im März 2003 nicht mehr zur Masco gehört.

» Es wird keine Vermischung von Vertriebswegen geben «

SBZ: Daß die Masco Breuer loswerden will, hört man nun schon seit geraumer Zeit. Ein konkreter Verkauf oder gar Interessenten wurden bisher aber noch nicht gemeldet. Will niemand das Unternehmen?

Keill: Masco ist ein Profi in Akquisition und Verkauf. Da wird nicht verschertelt um jeden Preis, sondern vernünftig verhandelt und plaziert. Auch zum Nutzen von Breuer.

Interview

SBZ: Mal generell zum zwei- bzw. dreistufigen Vertriebswegmix unter dem Masco-Dach: Kann sich eine der Firmen gegen einen großen Kunden wehren, wenn er Artikel der Schwester will?

Keill: Ja. Keine Masco-Gesellschaft ist erpreßbar. Auch dies ist ein Vorteil der Masco-Töchter gegenüber manchem finanziell angeschlagenen Mittelständler.

SBZ: Wie glaubhaft steht aus Ihrer Sicht der Zweistufiger Damixa neben dem Dreistufiger Hansgrohe unter dem gemeinsamen Konzerndach?

Keill: Damixa ist in Deutschland zweistufig, in anderen Ländern dreistufig. Jedes Unternehmen entscheidet beim Eintritt in jeden neuen Markt neu und separat, für welchen Vertriebsweg es sich dort entscheidet. Eine Zusammenarbeit der beiden Armaturenhersteller für den deutschen

» Der deutsche Markt mit seiner lahmenden Nachfrage ist im Moment für ausländische Unternehmen weit weniger interessant als für uns z. B. die wachsenden Märkte in Osteuropa und Asien «

Markt gab es bislang nicht und ist nicht geplant. Beide Unternehmen sind in ihrem Vertriebsweg und mit ihren Technologien und Strukturen erfolgreich. Keines wird also Verstimmungen seiner jeweiligen Vertriebspartner riskieren.

SBZ: Warum sind denn bei dem gemeinsamen Masco-Auftritt in Frankfurt jetzt plötzlich die unbekannteren Marken mit im Boot?

Keill: Das sind nur in Deutschland unbekanntere Marken. In ihren Herkunftsländern sind sie allesamt gut eingeführt und erfolgreich. Und die ISH ist eine internationale Messe mit stark wachsendem Anteil ausländischer Besucher. Außerdem erhalten so viele Unternehmer im Handwerk, genauso wie die Einkäufer des Großhandels, die von ihnen händierend gesuchte Möglichkeit, sich durch innovative Sortimente vom Wettbewerb zu differenzieren.

SBZ: Aber wenn die Produkte jedem auf der ISH angeboten werden, sind sie doch keine Möglichkeit mehr zur Differenzierung.

Keill: Da sie nicht jeder nimmt, sehr wohl. Es geht doch primär darum, gute Produktideen zum Endverbraucher zu bringen und

» Auch im Geschäftsjahr 2003 werden Bäume fallen und ein kluger Gärtner achtet darauf, daß die nicht auf den eigenen Rabatten landen «

um die Frage, ob auf einer Messe Anregungen für solche Produkte gegeben werden können.

SBZ: Früher hat Hüppe sehr genau zwischen deutscher Markenindustrie und ausländischen Anbietern unterschieden – und jetzt?

Keill: Hüppe hat seinen Ursprung in Deutschland, operiert aber heute weltweit. Genau wie andere Unternehmen, die ihre Wurzeln in anderen Ländern haben. Ob sie erfolgreich sind, entscheiden die Kunden in jedem Land separat. Den hohen Qualitätsstandards der deutschen Markenindustrie haben sich viele europäische Produzenten aus Überzeugung angepaßt. Wer glaubt heute noch, daß ein Golf aus Mexiko einem Produkt aus Wolfsburg unterlegen ist? Die Menschen bei Hüppe sind Europäer und schauen mit Hochachtung auf die Leistungen vieler nicht deutscher Unternehmen. Viele Großhändler und Fachhandwerker übrigens auch.

» Weitere Akquisitionspläne gibt es – auch in Europa «

SBZ: Warum ist Masco nicht so konsequent und nimmt Hansgrohe auch mit ins Forum? Die Beteiligung bestand doch auch schon vor der Übernahme.

Keill: Die Masco hielt bis Dezember 2002 lediglich eine Minderheit bei Hansgrohe. Entsprechend stand eine Einbindung in das Forum nicht zur Diskussion. Seit Dezember

hält Masco knapp 65 % an Hansgrohe. Aber so weit ist der Weg vom Forum in die Festhalle ja nicht. Das überbrückt jeder Besucher mühelos.

SBZ: Hat die Masco weitere „Einkaufsgelüste“? Will sie sich auch an Großhandelsgruppen beteiligen?

Keill: Akquisitionspläne gibt es. Auch in Europa. Aber nicht im Großhandel.

SBZ: Es gibt aber Gerüchte, daß Masco an Schulte interessiert ist. Was ist da dran?

Keill: Das ist Blödsinn.

SBZ: Können Sie aktuelle Umsatz- und Ertragszahlen der Masco nennen?

Keill: Die Masco Corporation hat 2002 rund 9,6 Milliarden Dollar Gesamtumsatz erwirtschaftet, davon rund 1,6 Milliarden Euro in Europa. Im deutschen Markt werden rund 25 % dieses Umsatzes abgesetzt.

SBZ: Noch etwas ganz Anderes: Was halten Sie davon, daß neben Ihrer Hüppe-Duschabtrennung von Jette Joop jetzt auch das Joop-Gesamtbad, an dem u. a. Ihr Wettbewerber Koralle beteiligt ist, kommt? Eine Joop-vasion auf der ISH?

Keill: Das finde ich persönlich sehr drollig. Erstens, weil es immer ein Kompliment ist, kopiert zu werden. Zweitens, weil Joop Living – der Partner der neuen Kooperation – mit der Familie Joop nichts zu tun hat. Wolfgang Joop hat diese Firma vor Jahren

» Eine Zusammenarbeit zwischen Hansgrohe und Damixa für den deutschen Markt gab es bislang nicht und ist nicht geplant «

verkauft und Joop Living legt selbst größten Wert darauf, klarzustellen, daß das Unternehmen nichts mehr mit dem Designer zu tun hat. Na, und ansonsten ist Hüppe mit allem einverstanden, was die Bekanntheit des Familiennamens Joop fördert. Denn die sehr handfeste und konkrete Zusammenarbeit zwischen Hüppe und der Industriedesignerin Jette Joop wird auch in 2003 fortgeführt.

SBZ: Herr Dr. Keill, wir danken Ihnen für das Gespräch. *