

Etwa 2,6 Millionen Küchenarmaturen werden jährlich in Deutschland verkauft. Fast jede dritte läuft über den Küchenfachhandel, da für den Endkunden eine Armatur wie selbstverständlich zur neugeplanten Küche gehört. Dennoch hat auch der Sanitärinstallateur nach wie vor seine Umsatzchancen, wie eine aktuelle Marktstudie zeigt, die HGF Management Consulting für den Küchenfachhandel durchgeführt hat. Nachfolgend ein Blick über den Tellerrand der Sanitärbranche hinaus.

Das Segment Küchenarmaturen spielte bei den meisten Armaturenherstellern in der Vergangenheit lediglich eine untergeordnete Rolle. Küchenarmaturen waren immer das berühmte 5. Rad am Wagen, eine eigenständige Produktentwicklung fand kaum statt. Das hat sich in den letzten Jahren aber geändert: Denn mit einem jährlichen Volumen von 2,6 Millionen Stück ist mehr als jede vierte verkaufte Armatur in Deutschland eine Küchenarmatur. Alle namhaften Armaturenhersteller in Deutschland haben stark aufgerüstet, um von diesem Marktsegment zu profitieren. Doch trotz zahlreicher hochkarätiger Produktserien mit interessanten Ausstattungsdetails und eigenen (Verkaufs)Beratern lässt – aus Sicht des Küchenfachhändlers – der Erfolg dieser Maßnahmen häufig noch zu wünschen übrig.

1,5 Millionen Stück Ersatzbedarf

Ursache dafür ist auch der komplizierte dreistufige Absatzweg. Denn die Art und Weise, wie Armaturen an den Endkunden kommen, ist vielschichtig

Absatzwege, Preise und Marktchancen

Wer profitiert bei den Küchenarmaturen?



Bild 1 Küchenarmaturen-Verkauf: Ungesunde Diät für den Sanitärhandel

(Bild 1). So sind Armaturen namhafter Hersteller der klassischen Sanitärschiene, wie z. B. der Marke Hansa, prinzipiell im Küchenfachhandel nicht zu haben (es sei denn über verschlungene Pfade bzw. den Sanitär Großhandel). Andere, wie z. B. Hansgrohe, Friedrich Grohe oder Dornbracht, gibt es nur über spezielle Zubehör-Großhändler. Der Direktbezug ist für den Küchenfachhandel bei wenigen Lieferanten, wie z. B. Damixa, möglich. Der große Rest ist nur über Großhändler zu beziehen – auch oder gerade um die Wettbewerbsfähigkeit des Sanitärfachhandels zu erhalten. War in der Vergangenheit der Sanitärfachhandel, insbesondere der Installateur, noch der dominierende Vertriebsweg, so hat er heute signifikant an Bedeutung verloren. Knapp 30 % aller Küchenarmaturen werden über den Installateur verkauft. Man könnte meinen, dass davon der Küchenfachhandel profitiert hat, aber auch hier stagnieren die Zahlen bei ca. 750 000 Stück pro Jahr. Gewinner sind wie so oft der Baumarkt, zunehmend aber auch andere Vertriebswege wie z. B. Lebensmittel-Discountmärkte, die no-name-Armaturen (meist) aus China in Aktionsposten zu Preisen zwi-

schen 25 und 30 Euro offerieren; alles ohne Service, ohne Beratung, ohne Montage – aber immerhin seit 2002 mit 24 Monaten Garantie.

Dass der interessante Markt Ersatzbedarf mit immerhin ca. 1,5 Millionen Stück/Jahr zunehmend dem Baumarkt nahezu kampflös zufällt, ist nicht nur eine Schwäche der Installateure, die in diesem Segment kaum aktiv verkaufen. Auch die Küchenstudios betrachten die Küchenarmatur – häufig zu unrecht – als wenig lukratives, eher lästiges Randsegment.

150 Euro durchschnittlicher Verkaufspreis

Im „normalen“ Küchenstudio liegt der durchschnittliche Verkaufspreis (brutto inkl. MwSt.) für Küchenarmaturen zurzeit bei ca. 150 Euro und es werden 100–120 Armaturen pro Jahr verkauft. Wie sich im Sample (ca. 150 befragte Händler) die Verteilung darstellt, zeigt Bild 2. Mehr als 90 % des Armaturenumsatzes werden zusammen mit dem Küchenverkauf erzielt, nur 10 % sind Ersatzbedarf zumeist in Verbindung mit der Spüle beim Spülen-

austausch. Alleiniger Armaturenaustausch außerhalb der Garantiezeit ist sehr selten. Hier sind Sanitärinstallateure und insbesondere Baumärkte weiterhin die primären Anlaufstellen für Endkunden. Nur wenige Händler (maximal 10 % des Samples) haben das Ersatzgeschäft als interessante zusätzliche Einnahmequelle und vor allem als Instrument zur Kundenbindung entdeckt. Diese Händler beschäftigen in der Regel einen Monteur ausschließlich für den Spülen- und Geräteaus-tausch. Sie nutzen den Monteur als Akquisiteur direkt beim Kunden im Haus und bewerben ihr Ersatzteilge-schäft aktiv (z. B. in Form von Aktio-nen). Um auch kurzfristig defekte Arma-turen ersetzen zu können, halten diese Händler in der Regel ca. 20–50 Küchenarmaturen lagermäßig vor und zeigen eine relativ breite Auswahl an verschiedenen Armaturen auf Arma-turenbänken und -ständern. Durch die zusätzliche Lagerhaltung entsteht zwar eine gewisse Kapitalbindung, aber es zeigt sich, dass der Umschlag an Ar-maturen hoch ist, wenn sie entspre-chend aktiv verkauft werden. Bei al-len befragten Händlern mit aktiven Er-satzteilgeschäft rechnet sich der Auf-wand. Nicht zuletzt ist durch die engere Kundenbindung manch eine Küche zu-sätzlich verkauft worden, die sonst vielleicht von einem preisaggressiven Wettbewerber gemacht worden wäre.

Schwierigkeiten bei Preisen ab 400 Euro

Generell ist das Thema Preis auch im Küchenfachhandel ein wichtiges beim Armaturenverkauf. Nur 23 % der Händler sind so selbstbewusst, dass sie behaupten, bei ihren Kunden gibt es

keine signifikanten „Preisschwellen“ bei Küchenarmaturen. Das gilt zweifellos eher für besondere Design-Ob-jekte, Profiarmaturen oder spezielle Materialien (z. B. Edelstahl), die bei den Zielgruppen, die dafür empfäng-lich sind, auch teuer zu verkaufen sind. Bei „normalen“ Armaturen kommt der Mehrzahl der Küchenverkäufer bei Preisen von mehr als 400 Euro in Ar-gumentationsnot. Die Küchenhändler machen heute mehr denn je die Er-fahrung, dass Kunden nicht nur mit festen Budgets zum Beratungsgespräch erscheinen, sondern dass diese Budgets auch immer niedriger werden. Verschärfend kommt hinzu, dass die Prä-ferenzen der Kunden klar auf den Küchengeräten und den -materialien liegt, so dass bei den Armaturen wenig Spielraum für ein Trading up be-steht. Zudem haben viele Kunden aus der Baumarkt- und vermehrt auch Dis-counter-Werbung Preisvorstellungen im Kopf, die im Küchenstudio nicht darstellbar sind. Die Folge ist, dass ei-nige Händler lieber gar keine als eine „billige“ Armatur verkaufen – auch um sich den Ärger bei späteren Reklama-tionen zu ersparen. Im Gegensatz zu früher sind diese Händler in der Regel sogar bereit, auch die vom Kunden z. B. im Baumarkt erworbene Armatur beim Aufstellen der Küche zu montieren und anzuschließen.

Trotz der beschriebenen Problematik ist bei der gehobenen Küche durchaus ein Trading up möglich. Ein Händler formuliert das so: „Der Preis ist kein The-ma, wenn man vernünftig argumen-tieren kann.“ Anders ausgedrückt: Mit einer Verbesserung der Nutzenargu-mentation lassen sich gute Produkte auch zu einem guten Preis verkaufen. Doch welche Argumente „ziehen“ beim Kunden? Obwohl bei der Armaturen-

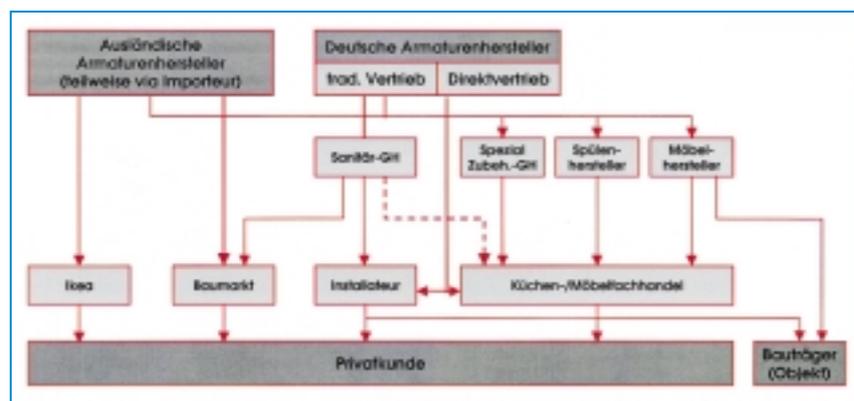


Bild 2 Anbieter und Vertriebswege bei den Küchenarmaturen

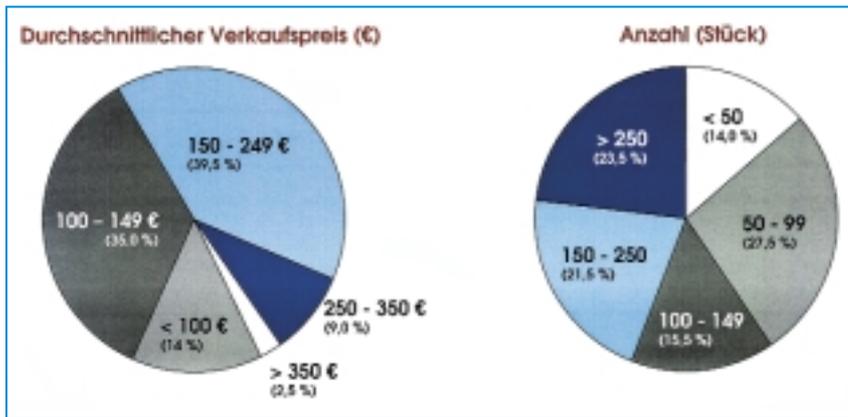


Bild 3 Verkaufskennzahlen für Küchenarmaturen im Küchenfachhandel

wahl in allen Preislagen die Optik an Bedeutung gewinnt, ist das Verkaufsargument Nr. 1 nach wie vor die Funktionalität. Dementsprechend kaufen die meisten Kunden die Armatur mit dem besten Gebrauchsnutzen. Neben den üblichen Themen, wie Schlauchbrause und Absperrhahn, gewinnen die Pflegeproblematik sowie Fragen der Hygiene und der Reinigung (z. B. Perlator) zunehmend an Bedeutung. Die Qualität einer Armatur bemisst sich für den Kunden an der Garantiezeit. Deshalb haben Hersteller, die bis zu fünf Jahre Garantie geben, bei Kunden und Händlern die besseren Karten.

Fast keine Direktlieferanten

Es ist typisch für Händler, dass sie meinen, dass nicht im Verkauf, sondern im Einkauf der Gewinn liegt. Dementsprechend wichtig und vielfältig sind auch die Beschaffungswege und -möglichkeiten für Küchenarmaturen geworden. Wobei der Handel die (künftige) Entwicklung der einzelnen Beschaffungskanäle als durchaus signifikant unterschiedlich einschätzt (Bild 3). Die Spülenhersteller, die mittlerweile knapp 50 % des Marktes abdecken, sind auch in Zukunft die großen Gewinner (Blanco, Franke, Villeroy & Boch etc.). Sie sichern ihr Geschäft u. a. über Set-Angebote (Armatur + Spüle zu einem Preis) ab. Bedenklich ist, dass gerade die Marktführer zunehmend auf das Billigsegment setzen und ihre Armaturen überwiegend im Ausland fertigen lassen. Dadurch ist ein zusätzliches Trading down angestoßen worden, was zunehmend auch die anderen Anbieter und sogar einige Markenhersteller erfasst. Für den Zubehör-Großhandel ist die

Armatur auch weiterhin ein Eckprodukt. Entsprechend verbissen wird gegen die Spülenhersteller mittlerweile wieder angekämpft. Ein Reizthema nicht nur für die Sanitärbranche ist und bleibt der Direktvertrieb. Sicherlich gab es in der jüngsten Vergangenheit immer einmal Versuche von Markenherstellern aus der Sanitätschiene Küchenstudios direkt zu beliefern. Das ist aber durch den entsprechenden Druck – insbesondere der marktführenden Großhandelsgruppen in der Sanitärbranche – meist wieder schnell unterbunden worden. So bleibt die Firma Damixa als einziger Direktlieferant weiterhin der Hecht im Karpenteich. Blanco und Franke werden mittlerweile aufgrund ihrer konsequenten Hausmarkenpolitik vom Küchenfachhandel nicht mehr als Großhändler, sondern als Direktlieferant gesehen. Generell ist jedoch die nahezu dogmatische Forderung nach Direktlieferung der Industrie nicht mehr so stark wie vor einigen Jahren. Den meisten Küchenhändlern ist es eigentlich egal, woher die Ware kommt und ob noch ein Zwischenhändler „mitverdient“. Hauptsache die Ware ist günstig und der Kundendienst funktioniert.

Chancen für die Sanitätschiene

Der günstige Einkauf ist es also nicht, der per se den Erfolg der fachfremden Vertriebswege Küchenfachhandel und Baumarkt ausmacht. Hier liegt relative Chancengleichheit vor, da auch diese Vertriebswege mehrheitlich über Großhändler beliefert werden. Die Studie hat jedoch klar gezeigt: Im selben

Maße wie Küchenspezialisten über geschulte Subunternehmer die Montage- und Sanitärinstallation zu günstigen Festpreisen (inklusive der üblichen Gewährleistung) anbieten, verliert der „normale“ Installateur an Bedeutung. Und dies nicht, weil das Produkt sondern seine Dienstleistung so teuer ist. Außerdem sucht der Kunde zunehmend ein „Alles-aus-einer-Hand“-Angebot und möchte nicht noch zusätzliche Installateur- und Elektrikertermine koordinieren. Dieser besondere Dienstleistungsaspekt wird sich künftig verstärken und für noch höhere Stückzahlen im Küchenfachhandel sorgen. Für den Sanitärinstallateur als Vermarkter hochwertiger Küchenarmaturen kann das nur heißen: Aufbau von spezifischer Kompetenz im Ersatzbedarf und im Renovierungsgeschäft. Das setzt aber voraus, dass er nicht nur im Notfall zum Endkunden gerufen wird. Er muss für Endkunden mit latentem Bedarf als Einkaufsstelle erkennbar bzw. in deren Gedächtnis sein. Nur so lässt es sich wirksam verhindern, dass Modernisierungsinvestitionen in die Küchenarmatur nicht (nur) über den Baumarkt getätigt werden. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang für den Endkunden neben der handwerklichen Dienstleistung auch eine entsprechende Produktauswahl sowie eine attraktive Präsentation (insbesondere auch in Funktion, was ein Küchenstudio meist nicht bieten kann). Armaturen eignen sich ideal, um auch in kleinen Ausstellungen und Schauräumen wirkungsvoll in Szene gesetzt zu werden. Hier ist die Sanitärindustrie aufgefordert, geeignete Präsentations- und Marketingtools (z. B. fürs Direktmarketing) für ihr eigentliches Klientel zu schaffen. So kann die Sanitätschiene zumindest im lukrativen Renovierungsmarkt die Nr. 1 bleiben bzw. wieder die Nr. 1 werden.



Der Autor Dr. Peter Greipel ist geschäftsführender Gesellschafter von HGF Management Consulting, München. Er ist seit vielen Jahren beratend in der Küchen- und Sanitärbranche tätig und hat zum Thema Küchenarmatur schon mit einer Reihe namhafter Hersteller zusammengearbeitet.

E-Mail: dr.greipel@hgf-consulting.de, Telefon (0 89) 14 83 89 70, Telefax (0 89) 14 83 89 71