

Fachgespräch mit Bette-Geschäftsführer Fritz-Wilhelm Pahl

# Individualität durch Flexibilität

Als Ende letzten Jahres der größte deutsche Stahlwannenhersteller Kaldewei über den Umweg Villeroy & Boch seinen Konkurrenten Bamberger doch noch übernahm, hatte das nicht nur weitreichende Auswirkungen auf dieses Marktsegment in Deutschland, sondern auch auf den damit einzigen verbleibenden inländischen Wettbewerber Bette\*. Außerdem sind die Marktanteile von Stahl- und Acrylwannen momentan – allerdings scheinbar mit umgekehrten Vorzeichen – wieder in Bewegung gekommen. Die SBZ-Redaktion sprach mit Fritz-Wilhelm Pahl, dem geschäftsführenden Gesellschafter des Stahlwannenherstellers Bette über seine Einschätzung zur Lage der Branche, das mittelständische Unternehmen, die Wettbewerbssituation, die wirtschaftliche Entwicklung sowie über die Zukunftsplanung des ostwestfälischen Stahlmailwannenherstellers.

**SBZ:** Welche Auswirkungen hat die Bamberger-Übernahme durch Kaldewei aus Ihrer Sicht?

**Pahl:** Die Konzentration hat einen gewaltigen Schritt nach vorn getan – ein Großer ist noch größer geworden. Begrüßenswert ist, daß der Marktführer den von ihm begonnenen Preiskrieg inzwischen beendet hat.

**SBZ:** ... und für Ihr Unternehmen?

**Pahl:** Ich habe mich selten so einsam gefühlt, wie bei der Nachricht, daß Kaldewei Bamberger gekauft hat. Nun sind wir allein, David gegen Goliath. Wir müssen uns noch mehr anstrengen, um unsere Unabhängigkeit zu erhalten.

**SBZ:** Was heißt David gegen Goliath? Wie ist denn Ihre derzeitige Position am deutschen Stahlmailwannenmarkt?

**Pahl:** Wir können je nach Produktmix etwa 600 000 bis 700 000 Bade- und Duschwannen pro Jahr fertigen. Die Kapazität von Kaldewei sehe ich bei rund 1,8 Millionen Einheiten und die von Bamberger bei 800 000.

\* Bette GmbH & Co. KG, Heinrich-Bette-Straße 1, 33129 Delbrück, Fax (0 52 50) 51 11 30



» Nun sind wir allein, David gegen Goliath «

**SBZ:** Sonst gibt es keine weiteren Wettbewerber?

**Pahl:** In Europa gibt es außer Kaldewei und uns mit Merloni/Ariston in Italien und Rocca in Spanien eigentlich nur noch zwei Stahlwannenhersteller, die mit ihrer Jahreskapazität von jeweils rund einer Million Wannan internationale Bedeutung haben. Sie haben immer wieder versucht, einen Fuß in den attraktiven deutschen Sanitärmarkt zu bekommen. Der Durchbruch gelang 1990 nach der Wiedervereinigung, als die deutschen Werke die Nachfrage nicht befriedigen konnten. 1996 wurden rund 150 000 Stahlwannen hauptsächlich von Merloni/Ariston importiert.

**SBZ:** Wie reagieren ihre Vertriebspartner darauf, daß nur noch zwei inländische Unternehmen am deutschen Stahlwannenmarkt vertreten sind?

**Pahl:** Jede Konzentration auf Herstellerseite fördert beim Kunden die Sorge der Abhängigkeit. Als kleinerer der zwei verbleibenden deutschen Wettbewerber spüren wir deutliche Sympathie bei Handel und Handwerk. Aber auch die beiden ausländischen Hersteller bieten sich sehr geschickt als Al-

ternative an. Bei den in Deutschland nach wie vor bestehenden Überkapazitäten sehe ich jedoch überhaupt keine Notwendigkeit für Importe.

**SBZ:** Das dürfte den ausländischen Anbietern ziemlich egal sein. Wie macht sich deren Präsenz und die Konzentration denn bei Ihren Unternehmenszahlen bemerkbar?

**Pahl:** Natürlich hat der Wannenkrieg 1996 auch bei uns Spuren hinterlassen. In der Summe waren wir jedoch mit Umsatz und Ergebnis zufrieden, weil wir unseren Anteil außerhalb der niedrigpreisigen Kampfmodelle ausbauen konnten. Konkret betrug der Umsatz 88 Millionen DM mit einem gleichbleibendem Exportanteil in Höhe von rund 37 Prozent des aktuellen Umsatzes. Starke Auslandsmärkte sind für uns Holland, wo wir mit Abstand Marktführer sind, Skandinavien, wo wir die Stahlwannen für Gustavsberg fertigen, England und die Schweiz, wo wir intensiv mit dem lokalen Hersteller Schmidlin zusammenarbeiten.

**SBZ:** Und wie wird Bette in diesem Jahr abschließen?

**Pahl:** Mit einem leicht einstelligen Wachstum in Deutschland und im Export haben wir das Jahr 1997 optimistisch geplant.

**SBZ:** Ihr Optimismus kann aber nicht nur auf dem Kunden-Sympathiebonus basieren. Heutzutage geht doch alles über den Preis. Kann Bette da mithalten?

» Hausmarken sind ein Problem, wenn die Industrie zur Werkbank des Händlers degradiert wird «

**Pahl:** Wir hatten nie die Chance, über den Preis zu verkaufen. Kaldewei war immer preisaggressiver und billiger. Deshalb mußten wir uns durch Individualität der direkten Vergleichbarkeit entziehen. So fertigen wir heute mehr als 150 verschiedene Formen und Größen in mehr als 500 Farben. Dabei können wir jeden Tag jede Form mit

jeder Farbe kombinieren und liefern in der Regel bis Mittwoch der der Bestellung folgenden Woche. Außerdem wollen wir mit der Wannenzarge, speziellen Montagefüßen und mit maßgeschneiderten Wannens Installationsprobleme des Handwerks lösen.

**SBZ:** Können andere das nicht auch?

**Pahl:** Vielleicht war es für Bette ein Glücksfall, daß wir zu Beginn Kapital und Kraft durch Kreativität ersetzen mußten. Da wir keine Pressen kaufen konnten, entwickelten

»... hat der „Wannenkrieg“ 1996 auch bei uns Spuren hinterlassen«

wir eine eigene Umformtechnik, konstruierten und bauten unsere vollautomatischen Pressenstraßen selbst. Die daraus resultierende Flexibilität von Fertigung und Logistik müssen Wettbewerber erst mal aufholen.

**SBZ:** Vor Nachahmern haben Sie also keine Angst?

**Pahl:** Sie sind die beste Bestätigung für den Erfolg. Auf den Vorsprung kommt es an. Und den wollen wir durch Kreativität behalten. So können wir beispielsweise sechs neue Tiefziehwerkzeuge pro Jahr in unserem Werkzeugbau herstellen. Damit erweitern wir unsere Modellpalette ständig.

**SBZ:** Kann man vom relativ kleinen Segment der Individuallösungen leben?

**Pahl:** Ja, denn es ist gar nicht so klein. Niedrig sind allenfalls die Losgrößen je Modell. Wir erwirtschaften unseren Umsatz mit mehr als 50 000 verschiedenen Bade- und Duschwannen. Und genau das ist die Basis des Erfolges.

**SBZ:** Fertigen Sie auch Hausmarken für Handelshäuser?

**Pahl:** Seit mehr als 10 Jahren stellen wir das Modell Valetta, eine Bade- und Duschwannenkombination im oberen Marktsegment, für die ISG her. Außerdem liefern wir seit einigen Monaten die Modellreihe Starline an die UHT-Gesellschaften. Hier handelt es sich nicht um eine Hausmarke, sondern um eine exklusive Vertriebsvereinbarung. Generell sehe ich in der Hausmarkenfertigung erst ein Problem, wenn ihr Anteil so groß wird, daß das Industrieunternehmen zur Werkbank des Hausmarkenherstellers degradiert wird.

**SBZ:** Wird es zugunsten ausgefallener Designerwannen bald keine „normalen“ Wannensformen mehr geben?

**Pahl:** In Zukunft wird es wohl nicht mehr so sehr darauf ankommen, noch schönere, designorientiertere Wannensmodelle zu entwickeln. Vielmehr müssen wir den Stellenwert unserer Bade- und Duschwannen durch einen besseren Gebrauchsnutzen erhöhen.

**SBZ:** Eine Chance für die Stahlwanne? Kann sie dadurch auf Kosten der Acrylwanne Marktanteile wettmachen?

**Pahl:** Hat sie schon längst. Noch vor fünf Jahren wurde ich häufig gefragt, ob die Stahlwanne eine Zukunft hat. Bei meinen Antworten fühlte ich mich wie ein einsamer Prediger in der Wüste. Heute ist das kein



»... spüren wir deutliche Sympathie bei Handel und Handwerk«

Thema mehr. Wir haben bewiesen, daß die Modellvielfalt von Acrylwannen mit ihren geringen modellabhängigen Investitionskosten, auch in Stahl zu realisieren ist. Die dazu notwendige Fertigungstechnik beherrschen aber nur die beiden deutschen Hersteller. Ariston und Roca entschieden sich im hochwertigen Bereich für den Werkstoff Acryl.

» Wir werden kein Allround-Duschabtrennungshersteller «

**SBZ:** Kürzlich ergänzten Sie Ihr Programm um Duschabtrennungen. Haben Sie hier von den ausländischen Komplettanbietern gelernt?

**Pahl:** Bei speziellen Anwendungsfällen werden Wannens und Abtrennungen zu einer Einheit. Deshalb haben wir Duschabtrennungen ins Programm aufgenommen. Wir beschränken uns aber auf Echtglasmodelle für unsere Wannensformen, werden also kein Allround-Duschabtrennungshersteller.

**SBZ:** Die ursprünglich angekündigte Komplettlieferrung der Duschabtrennungen durch Schüco war wohl nicht das Gelbe vom Ei?

**Pahl:** Wir haben die Schwierigkeiten unterschätzt. Schüco verfügt zwar über eine hohe Kompetenz in Glas und Aluminium, ist aber auf Stückzahlen ausgelegt und kann unseren Ansprüchen an eine flexible Kleinserienfertigung innerhalb des gesteckten Preisrahmens nicht nachkommen. Also haben wir den Plan des Komplettbezuges aufgegeben und die Montage der Duschabtrennungen nach Delbrück verlegt.

**SBZ:** Inwieweit macht eine weitere Ergänzung der Produktpalette für Sie Sinn?

**Pahl:** Wir verstehen etwas von Stahlverformung und Emaillierung. Das werden wir weiter ausbauen. Eine Notwendigkeit für die Erweiterung der Produktpalette sehe ich zur Zeit nicht.

**SBZ:** Zum Schluß wollen wir noch die wahren Gründe für den ISH-Messeauftritt von Bette in Schutt und Asche wissen. War's Bescheidenheit, wollten Sie auffallen oder fehlte einfach das Geld für einen anständigen Stand?

**Pahl:** Damit wollten wir den Zwang zu noch schöneren, aufwendigeren und teureren Messeständen durchbrechen und zur gebotenen Bescheidenheit zurückkehren. Natürlich wollten wir auch auffallen und unterstreichen, daß wir anders sind. Einige Besucher haben unsere Standkonzeption entschieden abgelehnt, viele waren jedoch begeistert. Im übrigen war der Stand nicht nennenswert billiger als der der Vorjahre.

**SBZ:** Dann wäre das auch geklärt. Vielen Dank für das Gespräch.