

Fachgespräch mit Geschäftsführer Roland Schäfer

Kaldewei mit neuen Tönen

Die Druckerschwärze von SBZ 17/97 war noch nicht recht trocken, klingelte in der Redaktion auch schon das Telefon. Unser Interview mit Bette-Geschäftsführer Fritz-Wilhelm Pahl veranlaßte den ansonsten eher introvertierten großen Wettbewerber des Stahlwannenherstellers zu ungewohnter Offenheit. Auch Roland Schäfer*, Geschäftsführer von Kaldewei und Bamberger, wollte zu diesem Thema einiges aus seiner Sicht loswerden. Im Gespräch mit der SBZ-Redaktion nennt er erstmals Zahlen, Daten, Fakten und Hintergründe von Kaldewei. Außerdem sind neue Produkte und Materialien sowie die Bamberger-Übernahme von Villeroy & Boch Ende letzten Jahres Inhalt des Interviews.

SBZ: Ihre Reaktion auf das Bette-Interview kam ja sehr schnell. Hatten Sie Probleme mit den dort getroffenen Aussagen?

Schäfer: Nein, eigentlich nicht. Bette-Chef Pahl betrachtete den Stahlemailwannenmarkt logischerweise sehr stark durch die Bette-Brille. Wir wollen das Ganze jetzt aus Kaldewei-Sicht darstellen und ergänzen.

SBZ: Etwas verwundert diese Offenheit ja schon. Bisher gab sich Kaldewei eher zurück. Schließlich wird die Zentrale in Ahlen innerhalb der Branche nicht nur wegen ihrer Architektur gerne mit Fort Knox verglichen. Hat sich die Firmenpolitik geändert oder hängt die neue Mitteilbarkeit eher mit Ihrer Person zusammen?

Schäfer: Das hat etwas mit unserer gesamten Geschäftsphilosophie zu tun. Wir wollen innovativer werden und aktiver auf den Markt zugehen. Nachdem unser Image in den letzten Jahren durch die Massenherstellung geprägt war, wollen wir jetzt verdeutlichen, daß wir in Zukunft mehr Wert auf den hochwertigen Bereich, Produkte um die Wanne herum und eventuell neue Werkstoffe legen.

SBZ: Was sind Ihre persönlichen Ziele bei Kaldewei?



» Der Acrylmarkt hat momentan eine Reihe von Problemen «

Schäfer: Mehr für die Stahlemailwanne zu tun. Es sieht so aus, als ob sie im Inland und auf Exportmärkten bis hin zu Amerika wieder an Modernität gewinnt. Da die Acryl-Fraktion momentan eine Reihe von Preis-, Qualitäts- und sonstigen Problemen hat, gibt es gute Aussichten für die Rückgewinnung von Marktanteilen. Außerdem können einige Hersteller inzwischen alle Designs in Stahlemail machen. Dadurch entfällt ein Hauptargument, mit dem die Acrylwanne Anfang der 70er Jahre ihre Blütezeit startete.

SBZ: Gibt es gravierende Unterschiede in der Firmenphilosophie von Kaldewei und Bamberger?

Schäfer: Ja. Bamberger ist z. B. bei Standardwannen im mittleren Bereich mit Werksabgabepreisen um die 200 DM deutlich stärker als Kaldewei, hat einen sehr individuellen Logistiks-service und ist in den deutschsprachigen Ländern traditionell gut vertreten. Kaldewei hat dagegen Pluspunkte beim Export nach Asien und weiter entfernt liegende Länder sowie bei Designwannen. Außerdem gibt es unterschiedliche

Vertriebsstrukturen bei den beiden Unternehmen.

SBZ: Was waren die Hauptziele bei der Bamberger-Übernahme und welche Vorteile verspricht man sich davon im Hause Kaldewei?

Schäfer: Wir haben einen direkten Wettbewerber weniger sowie dessen Marktanteile und Absatzschwerpunkte dazu erhalten. Das allein wären in einer Marktwirtschaft Gründe und Vorteile genug. Zusätzlich konnten wir durch unsere bessere Stellung etwas Ordnung in den Stahlwannenmarkt bringen, was nach Aussagen von Handelspartnern die Margen bei Handwerk und Großhandel verbesserte.

SBZ: Kann so eine Konzentration am deutschen Markt nicht auch Nachteile mit sich bringen? Wäre es ein Wunsch- oder Alptraum von Kaldewei allein am deutschen Stahlwannenmarkt zu sein?

Schäfer: Ganz allein wollen wir nicht sein, denn Konkurrenz hält fit. Ohne sie hätten wir vielleicht unser Wannenfußsystem nicht so perfekt entwickelt oder nicht über neue Werkstoffe und Produkte nachgedacht.

SBZ: Wann folgt die Bette-Übernahme?

Schäfer: Die wird es nicht geben. Ich glaube, daß beide Firmen ihren Platz im Markt haben und behalten sollen.

SBZ: Und dann gibt's ja auch noch die ausländischen Wettbewerber. Oder spüren Sie die weniger?

Schäfer: Eher weniger, denn Roca hält sich als Komplettlieferant weitgehend aus dem deutschen Mengenmarkt raus und Ariston kommt uns mit der Hausmodellpolitik sowie der Baumarktbelieferung auch nicht in die Quere. Eine Gefahr besteht da eher für die generelle Marktsituation im dreistufigen Vertriebsweg, denn die Ertragsrückgänge z. B. am Keramikmarkt verdeutlichen, daß ein starker ausländischer Wettbewerb nicht unbedingt zur Margenverbesserung beiträgt.

SBZ: Brancheninsider behaupten, Sie hätten als ehemaliger Geschäftsführer von Bamberger das Unternehmen absichtlich

* Roland Schäfer, Kaldewei GmbH, Beckumer Straße 33-35, 59229 Ahlen, Fax (0 23 82) 78 52 85

mit Dumpingpreisen heruntergefahren. Wollten Sie es so nach Ihrem Wechsel zu Kaldewei günstig übernehmen?

Schäfer: Als die Preise purzelten, war ich zwar noch bei Bamberger, aber deshalb kann man mir noch lange keine böswillige Absicht unterstellen. Den Preiskrieg hat Kaldewei begonnen. Bamberger hat nur darauf reagiert. Wobei das aus Kaldewei-Sicht keine Dumpingpreise waren, denn wer richtige Dumpingpreise macht, hat ja auch Ertragsprobleme. Und Kaldewei hatte nie welche.

SBZ: . . . aber Bamberger welche gemacht?

Schäfer: Das ist ganz normaler Wettbewerb. Ein Starker hat seine Stärken ausnutzt, um seine Marktmacht zu festigen.

»Bei den unterschiedlichen Verformungsverfahren gibt es viel Geheimniskrämerei, aber wenig effektive Ergebnisse«

SBZ: Was war eigentlich Sinn und Zweck des Preiskrieges?

Schäfer: Bamberger hatte damals beim ersten Verkauf nur ein Drittel der heutigen Kapazität. Wenn man als Marktführer sieht, daß ein Wettbewerber seine Kapazität entscheidend erhöht, hat man zwei Möglichkeiten: Man sieht zu wie der andere wächst oder man agiert frühzeitig.

SBZ: Stellen Sie die Bamberger-Fertigung noch dieses oder erst nächstes Jahr ein?

Schäfer: Weder noch. Soweit man das jetzt absehen kann. Wir haben auch nicht vor, die Bambergermarke einzustampfen.

SBZ: Auf der ISH war Bamberger unter ferner liefen im Zelt auf dem Freigelände untergebracht. Warum wird das Tochterunternehmen so stiefmütterlich behandelt, wenn Sie die Marke erhalten wollen?

Schäfer: Wir waren froh, überhaupt noch ausstellen zu können. Villeroy & Boch wollte die Wannen auf dem eigenen Stand zeigen und kündigte deshalb den Bamberger-Platz. Auch der Messestand wurde übrigens über Nacht aus dem Boden gestampft. Aber bei der nächsten ISH wird das sicherlich besser.

SBZ: Wenn wir uns schon mal so offen unterhalten, sind die im Umlauf befindlichen jährlichen Produktionseinheiten von 1,8 Millionen Wannen bei Kaldewei und

800 000 Wannen bei Bamberger korrekt?

Schäfer: Beide Zahlen stimmen ungefähr.

SBZ: Und welchen Umsatz erzielten Sie damit im letzten Geschäftsjahr?

Schäfer: Bei Kaldewei sind es über 200 Millionen und bei Bamberger annähernd 100 Millionen DM.

SBZ: Wie hoch ist der Anteil der Hausmarken- bzw. Lizenzfertigung in Ihrem Hause und für wen fertigen Sie unter welchem Namen?

Schäfer: Null. Bei beiden Unternehmen. Wir haben als eine der wenigen Firmen in dieser Branche beim Endverbraucher einen hohen Bekanntheitsgrad. Deshalb tun wir alles, um die Marke zu stärken.

SBZ: Angesichts von Produktionsüberschüssen in Deutschland liegt die Frage nahe, wieviele Wannen Sie exportieren und in welche Länder?

Schäfer: Der Exportanteil liegt derzeit bei etwa 30 Prozent und ist in den letzten Jahren permanent sehr stark gestiegen. Bamberger exportiert in der Hauptsache in die deutschsprachigen Länder Österreich, Schweiz und Benelux. Kaldewei weltweit, außer nach Amerika. Dort bauen wir jetzt gerade einen Vertrieb auf.

SBZ: Kann man sich bei so hohen Exportanteilen den Standort Deutschland leisten?

Schäfer: Im hochwertigen Bereich ja. Wir leisten es uns momentan auch noch bei den Standardwannen. Wenn wir auf Massenzentren in Asien gehen werden wir zumindest darüber nachdenken müssen, ob wir den unteren Preisbereich noch aus Deutschland abdecken können.

SBZ: In welcher Höhe planen Sie Ihren Umsatz für 97 und 98?

Schäfer: Da wir im Inland in nächster Zeit keinen Schub von der Modernisierung oder dem Neubau erwarten, planen wir kein großes Wachstum. Gerade im Renovierungsbereich halten die Leute im Moment ihr Geld aus sehr verständlichen Gründen zurück. Aber wir werden im Ausland weiter wachsen, so daß wir insgesamt verhaltene Zuwächse prognostizieren.

SBZ: Kaldewei bezeichnet sich gern als die Nummer 1 auf dem Stahlwannenmarkt. Hängt das auch mit den hohen Umsätzen in Baumärkten zusammen? Inzwischen hat ja fast jeder Baumarkt Kaldewei-Wannen im Regal.

Schäfer: Das ist das Schicksal von Produkten mit hohem Bekanntheitsgrad. Es gibt aber keine gezielte Baumarkt-Strategie bei Kaldewei. Gottseidank betrifft es meist nur die Standardwannen. Wir tun alles, um wenigstens den hochwertigen Bereich und die Kommissionsware herauszuhalten. Bei Palettenware haben wir so gut wie keine Möglichkeiten, da wir nicht direkt liefern.

SBZ: Aber Hansa und Duscholux können ihre Produkte ja auch aus den Baumärkten raushalten. Warum schafft das Kaldewei nicht?

Schäfer: Über die Situation anderer Hersteller können wir keine Auskunft geben. Wir tun unser möglichstes.



»Wir haben nicht vor, Bamberger einzustampfen«

SBZ: Setzen Sie in Zukunft weiterhin auf den Verkauf über den Preis?

Schäfer: Die Stärke auf dem Standardwannenbereich wollen wir uns erhalten. Aber unsere eigentlichen Zukunftsstrategien und Wachstumsmärkte sehen wir im hochwertigen Bereich, in Lösungen um das Produkt, auch Systemlösungen, und in mehr Design.

SBZ: Beabsichtigen Sie dazu Ihre Produktpalette zu ergänzen? Wann gibt's Sanitärkeramik oder Duschtrennungen von Kaldewei?

Schäfer: Bei Wannen erweitern wir das Sortiment um sinnvolle Modelle und Zubehör. Sehr flache, große Duschwannen für's barrierefreie Bad sind ein Beispiel oder Verkleidungen sowie Hilfsmittel für den

Einbau und Austausch. Im Bereich anderer Sortimente denken wir momentan nicht über zusätzliche Geschäftsfelder nach. Abgesehen davon, daß sowas bei den Handelspartnern nicht immer positiv aufgenommen wird. Es müßte schon ein ausgefallenes Design sein, das uns dazu bringt, es auch von der Wanne auf andere Dinge wie Keramik zu übertragen.

SBZ: *In Ihren Werbeaussagen steht die Materialstärke Ihrer Wannenvon 3,5 mm im Vordergrund. Was bezwecken Sie damit? Erwarten Sie vom Kunden, daß er Wettbewerbsprodukte zum Vergleich nachmißt?*

Schäfer: Nein, eher wollen wir durch diese Aussage beim Kunden auf die Hersteller von Stahlmailwannen einwirken, damit diese unter Ertragsdruck nicht versuchen, durch dünnere Stähle Kosten zu sparen. Wohin das führen kann, sieht man beim Blick auf Weltmärkte wie Amerika, Südostasien, Südeuropa oder im vorderen Orient, wo Stahlmailwannen aus 1,6 mm oder gar in China und Portugal nur 1,2 mm starken Ausgangsplatinen gefertigt werden. Dort haben Acryl und Gußwannen noch hohe Marktanteile, weil es mit den Billigprodukten nicht gelang, Stahlmail am Markt durchzusetzen. Solche Verhältnisse sind auch für den Handel und die Installateure nicht gut. Übrigens hätte der Vater des jetzigen Firmeninhabers Franz-Dieter Kaldewei ohne die Betonung der Materialstärke Ende der 50er Jahre niemals die Gußwanne in den deutschsprachigen Ländern substituieren können.

SBZ: *Ist das dickere Material vor der Verformung wirklich so Qualitäts- bzw. Stabilitätsentscheidend oder gibt nicht vielmehr die Materialstärke an der dünnsten Stelle nach der Verformung den Ausschlag?*

Schäfer: Es spielen beide Faktoren eine Rolle. Man kann sich über Ausgangsmaterialstärken von 2,9, 3,0 oder 2,8 mm streiten. Aber man kann sich nicht darüber streiten, daß eine Wanne mit 2,2 oder 2,4 mm Ausgangsmaterial weniger Stabilität hat. Und darunter beginnen sicher große Probleme. Natürlich kommt es auch auf das Profil und das Design an. Egal welches Verformungsverfahren man wählt, wer 1,6 mm starkes Ausgangsmaterial einsetzt, kann bei der Stabilität nicht klarkommen. Überhaupt gibt es bei der Frage der unterschiedlichen Verformungsverfahren eine Menge Geheimniskrämerei, hinter der wenig effektive Ergebnisse stehen. Ich kann jedem der an dieser Materialstärke drehen will nur

empfehlen, sich die Märkte in Italien, Frankreich und Spanien anzusehen. In Frankreich kostet eine 1,6 mm starke Wanne z. B. im Einkauf des Großhändlers noch 60 DM und im Verkauf 67 DM. Das kann doch nicht lustig sein.

SBZ: *Die Automobilindustrie hat durch andere Materialien und Formen belegt, daß Masse nicht gleich Stabilität ist. Kann man diese Erfahrungen nicht für die Wannestabilität nutzen?*



»Kaldewei arbeitet seit längerem an dem Verbundwerkstoff Stahl/Acryl«

Schäfer: Gut verformbare Stähle sind meist schlecht zu emaillieren und umgekehrt. Also ist die Stahlqualität immer eine Gratwanderung. Außerdem muß man sich letztendlich fragen, ob bei der Preisdifferenz im Materialeinsatz die Stahldicke überhaupt eine entscheidende Rolle spielt. Bei einem Produkt mit 30jähriger Garantie sind 5 oder 7 Mark, die über diesen Zeitraum abgeschrieben werden, nicht der Rede wert. Und bei der Formgebung sind bekanntlich Grenzen gesetzt. Auch rückwärtige Versteifungen würden die ganze Angelegenheit nur unnötig verteuern.

SBZ: *Mal abgesehen von der Durchführbarkeit, hätten Sie Interesse an einer Bewertung oder Normung von Stahlwannen nach der Stabilität?*

Schäfer: Dazu muß man die Wanne an den verschiedensten Stellen messen. Außerdem spielen auch die Füße und die Einbauart eine Rolle. Das ist sicher kaum meßbar. Aber wir hätten dort wahrscheinlich kein Problem. Allerdings geht alles, was wir an der VSI-Rationalisierungsempfehlung von 1978, wo sich die deutschen Hersteller Bamberger und Kaldewei auf 2,9 mm Stahl als Ausgangsmaterial festgelegt haben, ändern, letztendlich auf Kosten des Produktimages und der Margen im dreistufigen Vertriebsweg.

SBZ: *Platzt eine dickere Emailschiicht nicht leichter ab und kehrt somit die scheinbar positive Aussage einer hohen Gesamtmaterialstärke ins Gegenteil um?*

Schäfer: Natürlich bergen Emailschiichten ab einer gewissen Überdicke Probleme. Aber wir machen die Emailschiicht ja nicht dicker, um eine stärkere Endschiicht zu bekommen. Die derzeitigen Materialstärken und Techniken sind so ausgereift, daß der aktuelle Stand und damit auch die Aussage 3,5 mm Materialstärke sicher lange gültig ist.

SBZ: *Bezieht sich die Aussage 3,5 mm auf die Stahlstärke oder die Dicke von Stahl und Email?*

Schäfer: Das ist die Dicke von Stahl und Email.

SBZ: *Man munkelt, in Ahlen gäbe es eine Produktionshalle mit Maschinen zur Acrylwannenfertigung, die sehr kurzfristig in Betrieb gehen kann. Ab wann gibt's denn Acrylwannen von Kaldewei oder Bamberger?*

Schäfer: Acrylwannen wird es von Kaldewei ebensowenig geben, wie die von Ihnen angesprochene Halle existiert. Für Bamberger würde ich diese Aussage so definitiv nicht machen wollen, auch wenn das Unternehmen derzeit keine Acrylwannenfertigung betreibt. Kaldewei arbeitet aber seit längerem an dem Verbundwerkstoff Stahl/Acryl mit der Stabilität von Stahl und den Oberflächeneigenschaften von Acryl. Mit allen Vor- und Nachteilen.

SBZ: *Widerspricht das nicht einen Großteil Ihrer Argumente für die Oberfläche der Stahlmailwanne?*

Schäfer: Das ist sicher richtig. Aber die Argumente für Email bleiben ja. Darüber hinaus wollen wir aber Käufergruppen, für die das keine ausschlaggebenden Kriterien sind, erschließen.

SBZ: *Vielen Dank für das Gespräch.*