

Fachgespräch mit Hansgrohe-Geschäftsführer Otto Schinle

# Schwarzwälder Gratwanderung

**M**omentan gehören Firmenzukäufe, Diversifikation in angrenzende Produktbereiche und der Aufbau eines Komplettangebotes fürs Bad fast schon zum guten Ton bei der deutschen Sanitärindustrie. Nicht so bei Hansgrohe\*. Die Schiltacher konzentrieren sich auf ihr Stammgeschäft und die konsequente zielgruppengerechte Vermarktung desselben. National und vor allem auch international. Vielleicht veranlaßt gerade letzteres den Armaturenbauer, an deutscher Vertriebslethargie vorbei, aktiv mit Ideen und Konzepten auf den Markt zuzugehen.

Allerdings wird dabei auch der direkte Kontakt zu Installateur und Endkunde gesucht, was in den festgefühten Strukturen der Germanenrepublik immer einer Gratwanderung gleichkommt. Manchmal kann man sich gar des Eindrucks nicht erwehren, daß die Baden-Württemberger ohne diese Bremse eigentlich noch viel mehr drauf hätten. Für ihre Leser wollte die SBZ-Redaktion genau wissen, was da im tiefen Schwarzwald vor sich geht. Der für Marketing und Vertrieb zuständige Geschäftsführer Otto Schinle stand uns mit Fakten, Meinungen und Visionen Rede und Antwort.

**SBZ:** 13 von 15 Unternehmensaussagen von Hansgrohe drehen sich um den Umweltschutz. Von Markt- und Unternehmensdaten hört man dagegen wenig. Verstecken Sie sich hinter Ihrer grünen Weste?

**Schinle:** Umweltengagement muß man an die große Glocke hängen, sonst kann man bei den Mitarbeitern keine Begeisterung dafür wecken und niemand sieht dieses En-



» Umweltengagement muß man an die große Glocke hängen «

gagement. Projekte wie der Solarturm setzen auch klare Signale nach außen. Wer so deutlich Flagge zeigt, kann es sich einfach nicht erlauben, einen Dreckhaufen hinter'm Haus liegen zu lassen. In bezug auf unsere Unternehmenszahlen waren wir in der Vergangenheit tatsächlich zurückhaltend. Aber in diesem Jahr kamen mit der gleichnamigen Broschüre zum ersten Mal Zahlen und Fakten auf den Tisch.

**SBZ:** Dann lassen Sie uns doch gleich mal konkret werden. Welchen Platz haben Sie denn in den deutschen Armaturen-Charts?

**Schinle:** Wir sind in der Gruppe nicht ganz so groß wie Hansa aber sehr nahe dran. Friedrich Grohe ist deutlich größer. Also sind wir die Nummer drei vor Ideal Standard.

**SBZ:** Mit welchem Umsatz?

**Schinle:** Im letzten Geschäftsjahr erwirtschafteten wir mit 1710 Mitarbeitern in der Gruppe einen konsolidierten Nettoumsatz von 437 Millionen DM. Der Auslandsanteil betrug etwa 40 Prozent, wobei rund 15 Prozent unserer Mitarbeiter im Ausland beschäftigt sind.

**SBZ:** Können Sie es sich noch leisten, so viel im Inland zu produzieren?

**Schinle:** Diese Frage wird öfter bei uns diskutiert. Auch wenn wir bis dato überwiegend in Deutschland produzieren, nehmen der internationale Teilezukauf und die Auslandsproduktion zu. In unserem Werk Atlanta in USA liegen die Produktionskosten z. B. um rund 40 Prozent unter denen in Deutschland.

**SBZ:** Sind Umsatz und Marktanteile gestiegen oder gesunken?

**Schinle:** Bei leicht steigendem Umsatz haben wir in Deutschland Marktanteile gewonnen, weil der gesamte hiesige Markt stagniert.

**SBZ:** Und wie waren die Erträge?

**Schinle:** So weit, daß wir konkrete Ertragszahlen nach außen geben, geht unsere Offenheit noch nicht. Generell kann man sagen, daß unser Ertrag trotz gestiegenem Umsatz gesunken ist. Auch wenn wir schwarze Zahlen schreiben, befinden wir uns ebenso wie andere Hersteller in Deutschland in einer Ertragsklemme. Grund ist die Nachfrageverlagerung auf preiswerte Produkte. Außerdem verschärft der rückläufige Bedarf den Preiswettbewerb deutlich.

» Trotz schwarzer Zahlen befinden wir uns in einer Ertragsklemme «

**SBZ:** Was wollen Sie dagegen tun?

**Schinle:** Um internationaler zu werden, haben wir in den letzten 10 Jahren in vielen europäischen Ländern Vertriebsgesellschaften aufgebaut. Jetzt geht es vor allem dar-

\* Hans Grohe GmbH & Co. KG, Austraße 5-9, 77761 Schiltach, Fax (0 78 36) 51 13 00

um, diese Niederlassungen auszubauen und in den jeweiligen Auslandsmärkten stärker zu werden. Auch in USA haben wir durch den Aufbau einer eigenen Produktion mit separaten Produktlinien nach vielen Jahren endlich Tritt gefaßt. Außerdem sehen wir Zukunftsmärkte im Osten Europas sowie in Asien.

**SBZ:** Vernachlässigen Sie dabei nicht die Erweiterung der Produktpalette, wie es jetzt z. B. Friedrich Grohe durch den Rotter-Zukauf gemacht hat?

» Wir stehen zu unseren Garantieleistungen – egal wo das Produkt gekauft wurde «

**Schinle:** Zuerst mal wollen wir neue Märkte für das bestehende Programm erschließen. Aber man muß das eine tun und darf das andere nicht lassen.

**SBZ:** Befürchten Sie nicht, daß Ihnen durch Lücken in der Produktpalette Aufträge flöten gehen?

**Schinle:** Einige Wettbewerber versuchen größere Pakete anzubieten. Das kann z. B. bei der Planerbearbeitung oder Objektbauten ein Vorteil sein. Andererseits widerspricht die Individualität der Verbraucher dem Konzept des Komplettangebotes. Die wollen keine Bäder von der Stange. Wir setzen mit unseren drei Marken Axor, Hansgrohe und Pharo deshalb mehr auf eine zielgruppengerechte Vermarktung. Wobei das funktionierende Systemlösungen nicht ausschließt. Bei Pharo wählen wir z.B. mit unseren kompletten Duscheinheiten einen Mittelweg, mit dem wir größtmögliche Individualität, bei gleichzeitiger Kostentransparenz und kurzen Montagezeiten ermöglichen.

**SBZ:** Da sind die Italiener aber schon weiter. Sind das Ihre Vorbilder?

**Schinle:** Nein. Die dort üblichen Plastikbomber kann man in Deutschland nicht verkaufen. Die Qualität der Produkte muß hierzulande der eines selbstaufgebauten Bades entsprechen.

**SBZ:** Mit der Eröffnung des Zentrallagers in Offenburg haben Sie das Unternehmen quasi in zwei Standorte zerrissen. Macht das Sinn?

**Schinle:** Wenn Sie hier an unserem traditionellen Standort Schiltach zum Fenster

rausschauen, sehen sie auf beiden Seiten Berge. Mit der Folge, daß die Ausdehnungsmöglichkeiten sehr eingeschränkt sind. Deswegen haben wir uns Ende der 80er Jahre entschlossen, einen weiteren Standort aufzubauen. Offenburg hat uns mit einem 120 000 m<sup>2</sup> großen, ebenen Grundstück viel Fläche mit den benötigten Ausdehnungschancen angeboten. Weil auch die Anbindung an die Rhein-Main-Schiene besser ist, lagerten wir die gesamte Logistik einschließlich zentralem Lager und Versand für Deutschland und Frankreich nach Offenburg aus. Zwischenzeitlich wächst mit derzeit knapp 300 Mitarbeitern auch die Produktion an diesem Standort.

**SBZ:** Warum sind Sie nicht komplett umgezogen?

**Schinle:** Wir sind in bezug auf Mitarbeiter und Betriebstreue in Schiltach sehr glücklich. Diese wichtigen Betriebsfaktoren bekommt man nicht geschenkt, die muß man sich erarbeiten und gibt sie deshalb auch nicht gerne auf.

**SBZ:** Werben Sie nicht damit, mit Ihrer neuen Logistik in Offenburg einen 24-Stunden-Versand zu schaffen?

**Schinle:** Da muß man differenzieren. Wir haben innerhalb unserer Logistik verschiedene Servicebereiche aufgebaut. Die Spezialisten des Meisterservice-Blitzdienstes haben ein eigenes Lager für Ersatzteile und können diese innerhalb von 24 h beim Kunden haben. Beim Kommissionsservice für Axor-Kommissionen liegt der Schwerpunkt dagegen nicht so sehr auf der Schnelligkeit, sondern auf einer möglichst kompletten und pünktlichen Lieferung. Schaffen wir den Wunschtermin nicht, fragen wir beim Kunden an, ob er Teillieferungen will oder einen späteren Liefertermin akzeptiert. Und dann gibt's noch die Lageraufträge vom Großhandel, die immer noch unser größtes Volumen sind.

**SBZ:** Aber davon sind doch 80 Prozent Einzelbestellungen, die 1:1 an den Handwerker durchgereicht werden. Brauchen Sie den Großhandel überhaupt noch, bei Ihrer Möglichkeit zum 24-Stunden-Versand?

**Schinle:** Ja, denn von unseren rund 8000 Produkten hat der Großhändler mindestens 500 verschiedene am Lager. Die spielen eine Rolle beim Tagesgeschäft, das nicht aus Bestellen und Liefern, sondern aus sofortigem Mitnehmen besteht.

**SBZ:** Steckt hinter dieser Aussage die massive Aufforderung des Deutschen Großhandelsverbandes Haustechnik, Ihre UPS-Direktlieferungen an Handwerker mit Fakturierung über den Großhandel einzustellen?

**Schinle:** Nein, denn wir sind mit dem traditionellen Vertriebsweg bisher alle gut gefahren. Außerdem ist dem Installateur bei Kommissionen nicht gedient, wenn er die Armaturen direkt erhält und dann z. B. auf die Waschbecken warten muß. Keinen Sinn macht es allerdings, Einzelbestellungen wie Ersatzteile, per Paketdienst statt direkt zum Handwerker, zuerst zum Großhandel zu liefern, damit dieser sie dann per Lkw ausfahren kann. Das verzögert und verteuert diese Leistungen nur unnötig. Von zusätzlichen Fehlerquellen mal ganz abgesehen.



» Die Verbraucher wollen keine Komplettbäder von der Stange «

**SBZ:** Mit Ihrer Publikumswerbung sprechen Sie Endkunden an und mit Ihren Kundenbindungskonzepten Installateure. Umgehen Sie Vertriebsstufen?

**Schinle:** Bis vor einigen Jahren haben auch wir den Sanitärgrößhandel als wesentlichen Kunden betrachtet. Heute sehen wir nicht

nur unseren eigentlichen Kunden, den Verbraucher, sondern beachten auch den Installateur stärker. Denn wenn ein Bad nicht in Ordnung ist, unterscheidet der Endkunde nicht nach Installateur, Großhandel oder Hersteller als Verursacher, sondern beklagt sich über die gesamte Leistung. Und ich finde schon, daß sich die Industrie darum kümmern muß, daß am Ende ein gutes Produkt beim Verbraucher ankommt.

**SBZ:** *Im Igel-Club wollen Sie sich besonders um aktive Installateure kümmern und diese fördern. Nach welchen Maßstäben wählen Sie die Mitglieder für diese Zweiklassengesellschaft aus?*

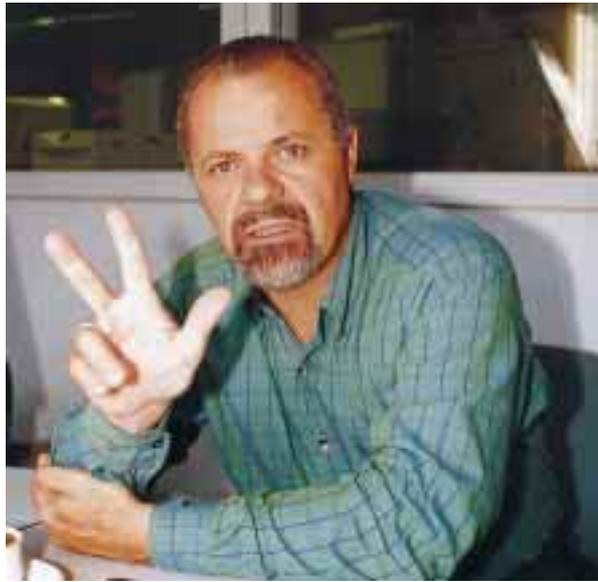
**Schinle:** Gar nicht. Den Igel-Club haben wir gegründet, weil es uns unmöglich ist, 36 000 Betriebe direkt zu betreuen. In diesem Rahmen können wir besonders auf Firmen eingehen, die sich näher mit uns auseinandersetzen wollen. Es liegt also beim Installateur, sich zu engagieren, Kontakt zu suchen und Mitglied zu werden. Voraussetzung ist allerdings eine zweitägige Schulung bei der nicht nur er uns, sondern auch wir ihn kennenlernen.

**SBZ:** *Was tun Sie, wenn alle 36 000 Betriebe in den Genuß dieser besonderen Betreuung kommen wollen und in den Igel-Club eintreten?*

**Schinle:** Dann wären wir natürlich wieder so weit wie am Anfang. Aber diese Gefahr besteht nicht, weil die Igel sich selbst im Gegenzug zu unseren Leistungen auch engagieren müssen. Das macht keiner, der mit Hansgrohe nichts am Hut hat.

**SBZ:** *Welche Vorteile haben denn Igel-Installateure gegenüber 08/15-Handwerkern?*

**Schinle:** Wir nehmen uns mehr Zeit für sie. Außerdem sollen sie Vorteile daraus ziehen, daß sie unsere Institution gut kennen und entsprechend nutzen können. Das ist ein give-and-take. Wenn ich verkaufsaktive Installateure an uns binden möchte, damit sie unsere Produkte verkaufen, muß ich sie mit entsprechenden Hilfen unterstützen, mich um ihre Ladenlokale kümmern, sie zu Schulungen einladen, ganz konkret auf ihre Pro-



» Wir setzen mit unseren drei Marken auf zielgruppengerechte Vermarktung «

bleme eingehen, sie beraten und eine gute Lösung für sie finden.

**SBZ:** *Kommen die zusätzlichen Mittel für die Igel-Club-Mitglieder aus der Portokasse oder geht das beim normalen Installateur ab?*

**Schinle:** Die Portokasse wäre mit diesem dicken Brocken mehr als überfordert. Und vom normalen Betreuungsbudget können wir so ohne weiteres auch nichts abzweigen. Das sind zusätzliche Aufwendungen.

**SBZ:** *Also ein teures Hobby. Oder fließen diese Gelder jemals wieder zurück?*

**Schinle:** Wie überall im Geschäftsleben gilt auch im Igel-Club das Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Wir kümmern uns um die Partner und erwarten im Gegenzug einen entsprechenden Einsatz für unsere Produkte.

**SBZ:** *Was halten Sie denn davon, einen Schritt weiterzugehen, wie beim Elektrogeräte-Kundendienst, wo Handwerksbetriebe direkt an Hersteller gekoppelt sind und unter dessen Namen mit Gebietsschutz arbeiten?*

**Schinle:** Bei Elektrogeräten haben sich solche Servicebereiche durchgesetzt, in unserer Branche bis jetzt noch nicht. Das hängt damit zusammen, daß der eine Installateur nicht die Reklamation seines Kollegen machen will. So wird's halt heute noch ge-

handhabt. Aber wie das in der Zukunft aussieht, weiß ich nicht. Es könnte sein, daß es sich in diese Richtung entwickelt.

**SBZ:** *Könnte man nicht Bedarf bündeln, indem nur noch Installateure mit der größten und schönsten Ausstellung in der Region – z. B. Igel-Club-Mitglieder – Hansgrohe-Armaturen mit Gebietsschutz bekommen?*

**Schinle:** Da spielt der Verbraucher nicht mit. Das Bad ist ein intimes Produkt, in das er nicht gerne jeden x-beliebigen Installateur läßt. Seine neuen Armaturen will er von seinem Installateur montiert bekommen.

**SBZ:** *Wie verteilen Sie die Rückläufe aus Direkt- oder Endkundenwerbung an Großhändler oder Handwerker?*

**Schinle:** Als erstes versuchen wir die Partner von vornherein in die Werbung mit einzubeziehen. Kommen Rückläufe direkt zu uns, geben wir immer mehrere Adressen von Partnern an.

**SBZ:** *Sind das hauptsächlich Igel-Club-Mitglieder?*

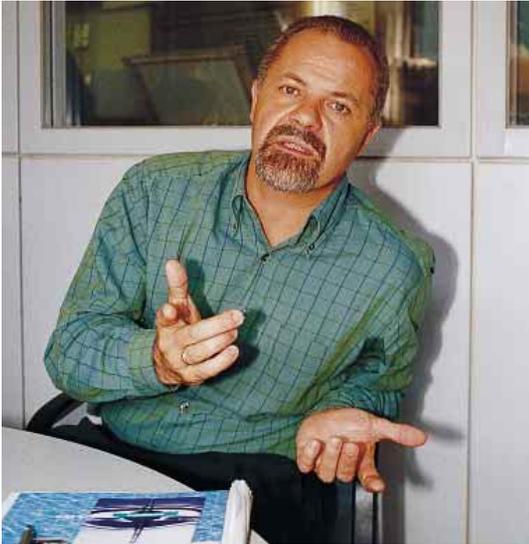
**Schinle:** Es überschneidet sich. Igel kann auch ein aktiver Objekt-Installateur oder ein Service-Spezialist ohne Ausstellung werden. Adressen, die wir angeben, sind aber immer von regional ansässigen Betrieben mit einer Ausstellung, die unsere Produkte zeigt. Das kann auch ein Großhändler sein. Und der kann ja bekanntlich kein Mitglied im Igel-Club werden.

**SBZ:** *Hansgrohe wird nicht zuletzt wegen der Joco-Handbrause manchmal als Baumarktkönig bezeichnet?*

**Schinle:** Stimmt, leider gibt es häufig Baumarktwerbung mit Joco. Das liegt natürlich auch an der Attraktivität der Brause. Aber das eigentliche Problem für den Installateur ist nicht so sehr die Baumarktwerbung, sondern die dort genannten Preise, die unter Umständen mit seinen Kalkulationsmöglichkeiten kollidieren.

**SBZ:** *Nett formuliert. Aber weshalb können Baumärkte unter dem Einkaufspreis des Installateurs anbieten? Liefern Sie direkt dorthin?*

**Schinle:** Nein.



»... gibt es viele Großhändler, die Baumärkte beliefern«

**SBZ:** Unter Umständen kaufen die Installateure im Baumarkt – trotz zusätzlicher Vertriebsstufe – sogar billiger ein als beim Großhandel. Wie ist das denn möglich?

**Schinle:** Das ist möglich, weil in den Baumärkten keinerlei Service angeboten wird. Auch wenn der Baumarkt beim Großhändler eine Palette Selecta Nova bestellt und geliefert bekommt, ist das Null Service. Selbst bei einer Marge von 2 oder 3 Prozent macht der Großhändler da noch ein Geschäft. Diese Servicelosigkeit macht die Produkte im Baumarkt so preisgünstig.

**SBZ:** Aber Ihre Garantien und Serviceleistungen gelten auch für Produkte, die im Baumarkt gekauft wurden?

**Schinle:** Bei Reklamationen können wir nicht erkennen, wo ein Produkt verkauft wurde. Wir stehen zu unseren Garantieleistungen. Egal wo das Produkt gekauft wurde. Hier geht es schließlich um unseren Namen beim Endkunden.

**SBZ:** Wie kommt die Jacobrause dann in den Baumarkt?

**Schinle:** Die Baumärkte sind inzwischen sehr findig geworden. Und natürlich gibt es viele Großhändler, die sie beliefern.

**SBZ:** Wenn Ihnen das bekannt ist, könnten Sie es ja leicht abstellen. Warum tun Sie hier nichts?

**Schinle:** Das ist gar nicht so leicht. Häufig liefern diese Großhändler nur außerhalb ihres Verkaufsgebietes in Baumärkte. In ihrer Region bleiben sie sauber und machen gute Umsätze mit Hansgrohe-Produkten. Auf die können und wollen wir nicht verzichten.

**SBZ:** Angenommen die Installateure wären sich einig, Hansgrohe-Produkte solange nicht einzubauen, wie sie im Baumarkt auftauchen?

**Schinle:** Natürlich sind uns die Umsätze mit den Installateuren viel wichtiger. Es ist aber einfach unrealistisch zu glauben, daß man unsere Produkte dort ganz rausbringt. Schon aus rein rechtlichen Gründen können wir Baumarktlieferanten nicht boykottieren. Und selbst wenn der DGH erfolgreich auf seine Mitglieder einwirkt, nicht mehr in die Baumärkte zu liefern, fänden diese sicher andere Beschaffungsmärkte im Ausland.

**SBZ:** Vielen Dank für das Gespräch.

Übers Internet können Sie die SBZ unter folgender eMail-Adresse erreichen:

„SBZ-Redaktion  
@t-online.de“