

Küchenarmaturen – ein Markt im Umbruch

Sträflich vernachlässigt

Dr. Peter Greipel*

Lange waren Küchenarmaturen bei namhaften deutschen Herstellern nur fünftes Rad am Wagen. Statt küchenspezifischer Produkte wurden meist bestehende Sanitärserien adaptiert. Dabei ist in Deutschland fast jede vierte verkaufte Armatur für die Küche. Wie manches andere „Filetstück“ droht auch dieses enorme Marktpotential dem traditionellen Sanitärfachhandel zu entgleiten.

Laut der neuesten GfK-Sample-Erhebung wurden in Deutschland 1997 1,2 Millionen Küchenarmaturen im Ersteinrichtungsgeschäft verkauft (was sich recht gut mit den ca. 1,2 Millionen verkauften Küchen aus der letzten AMK-Studie deckt). Darüber hinaus ermittelte GfK einen Absatz von ca. 1,3 Millionen Stück im Ersatzbedarf. Das ergibt einen Gesamtmarkt von 2,5 Millionen Stück Küchenarmaturen in Deutschland. Wertmäßig sind das rund 600 Millionen DM zu Endverwenderpreisen und damit im Vergleich immerhin mehr als fünfzig Prozent des gesamten Badezimmermöbelmarktes, um den jetzt zu Recht sehr heftig gekämpft wird. Soweit so einfach. Wie kommen aber diese 2,5 Millionen Küchenarmaturen zum Kunden? Das Marktmodell (Bild 1) zeigt, daß es hier viele Möglichkeiten gibt.

* Dr. Peter Greipel ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung HGF Management Consulting in München, Fax (0 89) 1 41 05 47



Sanitärinstallation vom Küchenhandel

Kauft sich ein Endkunde eine neue Küche, so benötigt er im Regelfall auch eine neue spezifische Küchenarmatur. Die sucht und findet er zunehmend im Küchenfachhandel, denn die ca. 7500 Vertriebsstellen für Küchen in Deutschland bieten nahezu alle auch Küchenarmaturen an. Auch die Montage ist heute kein Problem mehr. Zumindest die ca. 3300 Küchenspezialisten (Küchenstudios und Küchenspezialabteilungen im Möbelhandel) bieten die Sanitärinstallation über ihre Montagendienste mit an. Deshalb ist mit einiger Sicherheit davon auszugehen, daß bei 1,2 Millionen verkauften Küchen mindestens 800 000 Küchenarmaturen über den Möbel- und Küchenfachhandel inklusive IKEA vertrieben werden: Tendenz stark steigend, denn in Zeiten fallender Margen im Küchengeschäft entdecken die Küchenspezialisten langsam auch den Ersatzbedarf als Umsatzbringer.

Wie bei nahezu allen Produkten vor der Wand ist in der Deckung des „reinen“ Ersatzbedarfes der Baumarkt mittlerweile die Nummer 1, zumal hier über die einschlägig bekannten Kanäle nicht nur „billige“ Importprodukte, sondern nahezu alle gängigen deutschen Markenarmaturen zu mehr als wettbewerbsfähigen Preisen vom Kunden problemlos erworben werden können. So bleibt dem traditionellen Sanitärvertriebsweg (Installateur bzw. Direktverkauf Großhandel, teils über angeschlossene Küchenhäuser) in der rein mengenmäßigen Betrachtung nur noch der wenig ruhmreiche

Bronzeplatz (Bild 2). Das mag sich in einer wertmäßigen Betrachtung nach Umsatz etwas relativieren, weil die durchschnittlichen Preise im Baumarkt deutlich niedriger sind. Fakt ist jedoch, daß auch eine „billige Baumarktarmatur“ zunächst ihren Zweck erfüllt und den Kauf einer deutschen Markenarmatur auf Jahre verhindert. Ein schwacher Trost ist dabei, daß die Sanitärspezialisten dieses Problem mit den Küchenspezialisten gemeinsam haben.



Armaturen als Naturalrabatt

Ein Küchenspezialist ist in der Lage, Armaturen deutlich hochpreisiger mit besseren Margen zu vermarkten als die anderen Vertriebswege. Das liegt daran, daß Endkunden primär bei Holz und Geräten heutzutage gnadenlos in verschiedenen Einkaufsstellen die Preise vergleichen und es gewohnt sind, mit den Küchenspezialisten über entsprechende Nachlässe wie im türkischen Basar zu verhandeln (ein Phänomen übrigens, was den verkaufsaktiven Installateuren heute auch nicht mehr fremd ist). Da die Armatur im Gesamtpaket Küche aber preislich eher unbedeutend ist, werden hier

anstandslos die Listenpreise bezahlt. Eine erkennbare Schmerzgrenze liegt erst bei 400 DM wie die GfK in ihrer Sample-Studie ermittelt hat (Bild 3). Daran ändert auch nichts, daß manche Küchenhändler die Armatur als Naturalrabatt „kostenlos“ mitgeben, weil sie sie vorher schon in ihre Kalkulation mit eingerechnet haben.

Trotz dieser hervorragenden Ausgangslage ist das Interesse der Küchenspezialisten an der Armatur noch überraschend gering. Die meisten Händler geben sich mit dem Erstgeschäft zufrieden, denn hier läßt sich, wie eine HGF-Händlerbefragung ergeben hat, in 80 bis 85 Prozent der Fälle eine Armatur „bequem“ mitverkaufen. D. h., der Endkunde ist stark durch den Händler zu beeinflussen, weil es bei den Küchenarmaturen (noch) kein signifikantes Markenbewußtsein gibt. Da die Armatur das Letzte ist, über das beim Verkauf gesprochen wird, resultiert daraus eine geringe Preissensibilität beim Kunden. Außerdem zählen für den Endkunden Optik und Funktionalität, technische Details sind eher uninteressant.

Spülenhersteller als Armaturenlieferant

Dementsprechend spielen nur wenige Küchenspezialisten ihre verkäuferischen Möglichkeiten bei den Armaturen aus. Auch das Angebot für den Endkunden ist begrenzt, weil Armaturen häufig nur in Verbindung mit den Küchenexponaten gezeigt werden. Da ein Großteil der 3300 deutschen Küchenstudios weniger als 20 Musterküchen präsentiert, ist die Anzahl der Armaturenmuster entsprechend gering. Zudem werden die Armaturen in der Regel nicht in Funktion gezeigt. Funktionsdisplays der Armaturenhersteller sind selten, auch oder gerade weil der direkte Händlerkontakt zum Hersteller fehlt.

Der bequeme Weg heißt demnach: Verkauf aus dem Katalog – am besten aus dem vom Küchenhersteller oder vom Spülenlieferant, denn dann ist es nur ein Bestellvorgang. So erstaunt es nicht, daß bei Küchenspezialisten mittlerweile die Spülenhersteller (z. B. Blanco, Franke, Teka, V&B) Armaturenlieferant Nr. 1 sind. Das gilt keinesfalls nur für die farbigen Armaturen, wo die farbliche Abstimmung zur Spüle ein wichtiger Faktor ist. Spülenhersteller führen ihre Armaturen in der Regel als Eigenmarken, d. h.

ihre Vorlieferanten, die durchaus auch die sogenannten A-Marken wie Grohe, Kludi oder Ideal-Standard sind, erscheinen gar nicht. Kein Wunder also, daß die Markenbedeutung bei den Küchenspezialisten derzeit noch so gering ist.

Als mehrheitlich vom Küchenfachhandel beklagtes Manko bleibt die schwache fachliche Betreuung im Armaturenssektor. Für

weile kein deutscher A-Marken-Hersteller mehr eine nennenswerte Anzahl von Küchen-Outlets direkt. Ganz im Gegenteil: Alle Aktivitäten der Lieferanten in Richtung Küchenspezialisten werden in der Sanitärschiene mit Argusaugen betrachtet. Wenn nur ein Hauch von Direktgeschäft aufscheint, wird mit Sanktionen bis hin zur Auslistung gedroht. Daß diese Mechanis-

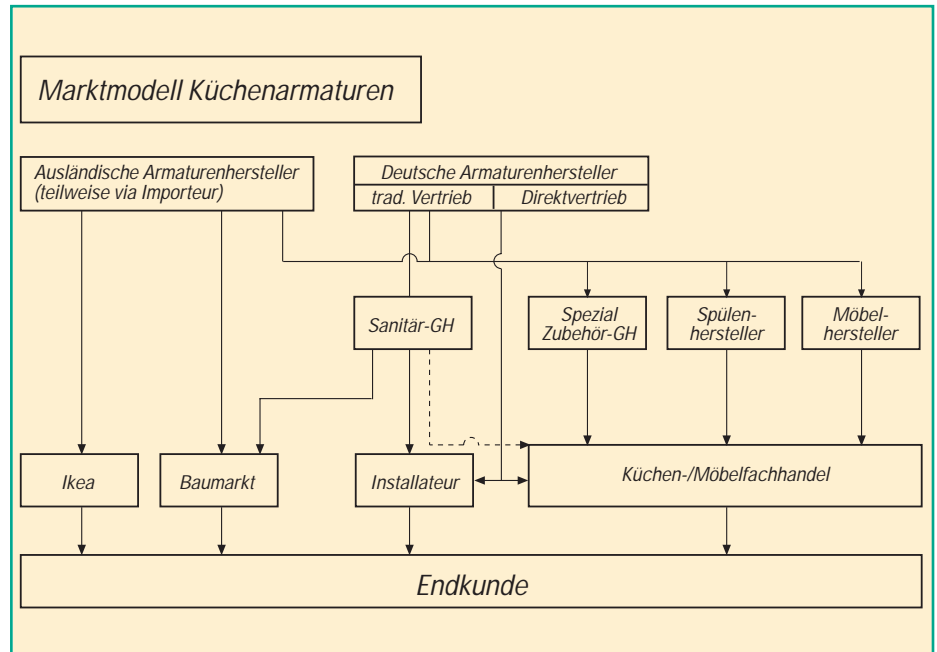


Bild 1 Vertriebswege von Küchenarmaturen

den Spülenaußendienst ist die Armatur nur ein Randsegment (Handelsware). Entsprechend fehlt die spezifische Armaturenkompetenz, wie auch das Engagement für die Armatur. Gleiches gilt im Prinzip auch für den „Bauchladenaußendienst“ der Zubehörgroßhändler, die deshalb bei Küchenspezialisten einen immer schwereren Stand haben. Was bislang von wenigen Ausnahmen abgesehen fehlt, ist eine direkte Betreuung durch die eigentlichen Hersteller. Deshalb gewinnen Direktlieferanten wie Damixa mit ihrer massiven Vorort-Präsenz bei Küchenspezialisten überproportional Marktanteile.

„Deckmäntelchen“ Dreistufigkeit

Gerade in diesem Umstand liegt das Dilemma der auf die Sanitärschiene fixierten deutschen Armaturenhersteller. Die Sanitärschiene verliert bei den Küchenarmaturen an Bedeutung und damit auch ihre Lieferanten. Zwar liefern Sanitärgrößhandel und spezialisierter Zubehörgroßhandel verstärkt auch an die Küchenspezialisten, aber der direkte Kontakt zum sogenannten Point of Sale ist hier gekappt. Denn anders als die verkaufsaktiven Installateure betreut mittler-

men noch ganz gut funktionieren, mußte zuletzt auch Hansgrohe feststellen, als der Armaturenhersteller engagiert und mutig das Marktsegment Küchenspezialhandel angegangen war.

Was Herstellern bleibt, ist der indirekte Weg über Küchen- und Spülenhersteller als Zwischenhändler. Zwar geht dieser Umsatz der Sanitärschiene faktisch auch verloren, doch es bleibt zumindest das „Deckmäntelchen“ der Dreistufigkeit erhalten. Das freut eigentlich nur die Zwischenhändler, die den Armaturenumsatz ohne großen zusätzlichen Aufwand „mitnehmen“ können, sowie die Direktlieferanten, die keine Rücksicht auf den Sanitärgrößhandel nehmen müssen und die Küchenhändler mit attraktiven Rabatten sowie Warenlagern auf Kommissionsbasis ködern.

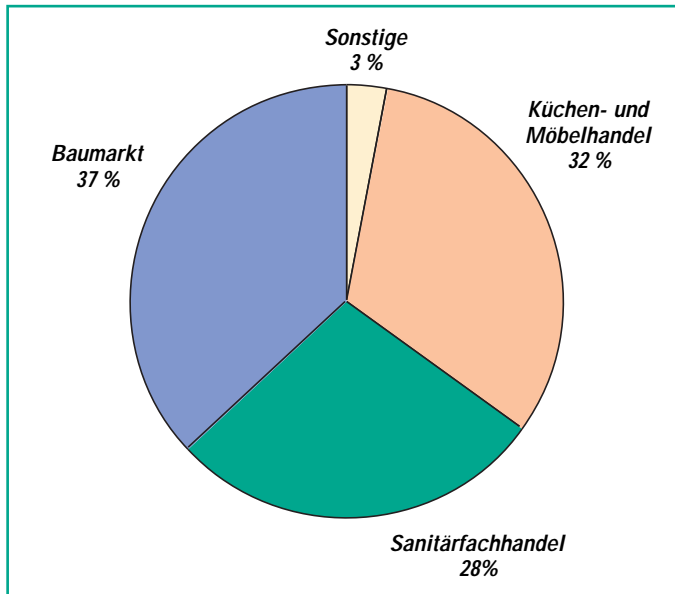
Die A-Marken könnten da eigentlich mit ihrer Markenpower, ihrem kompetenten Außendienst sowie ihren vielfältigen Verkaufsförderungsmaßnahmen und Schulungsangeboten gut dagegenhalten, scheu-

ter Konsequenz auch dem sanitären Fachvertriebsweg nicht gedient. Denn genauso wie bei Küchenmöbeln, der weißen Ware oder den Spülen, ist bei der Küchenarmatur der Zug bei der Erstausrüstung für die

Wer vor diesem Trend die Augen verschließt, schafft nur permanente Konfliktpotentiale und arbeitet lediglich fachhandelsfremden Anbietern und den Baumärkten zu. Denn letztlich können und werden die deutschen Armaturenhersteller ihr hohes Niveau und die gerade erst auf breiter Front begonnenen Anstrengungen in der Produktentwicklung bzw. Innovation nur aufrechterhalten können, wenn sie ausreichend Möglichkeit zur Vermarktung ihrer Produkte haben. Deshalb muß und wird sich die Direktbelieferung der Küchenspezialisten, sofern logistisch machbar und sinnvoll, auf Sicht durchsetzen.

Für den Sanitärinstallateur als Vermarkter von Küchenarmaturen kann das nur heißen: Aufbau von Kompetenz bei Ersatzbedarf und im Renovierungsgeschäft. Das setzt aber voraus, daß er nicht nur im Schadensfall (Notdienst) zum Endkunden gerufen wird, sondern als Einkaufsstelle für Endkunden mit latentem Bedarf erkennbar ist, damit derartige Modernisierungsinvestitionen nicht (nur) über den Baumarkt getätigt werden. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang für den Endkunden neben der handwerklichen Dienstleistung auch Auswahl und attraktive Präsentation, insbesondere auch in Funktion. Armaturen eignen sich ideal, um auch in kleinen Ausstellungen oder Schauräumen wirkungsvoll präsentiert zu werden. Für viele Mini-Ausstellungen im Handwerk wäre vielleicht sogar die Konzentration auf die Armaturenprä-

Bild 2 Mengenmäßige Verkaufsanteile der einzelnen Vertriebswege



en aber bislang eine Direktbetreuung der Küchenstudios. Gründe dafür sind neben den genannten „Ressentiments“ der Sanitärschiene und der Vielzahl der Küchenverkaufsstellen vor allem die fehlende Information über den Absatzweg (wer und wo sind z. B. die strategischen Multiplikatoren?), die (bisher) fehlende Kosten/Nutzen-Relation beim Aufbau eines eigenständigen Außendienstes sowie die Schwierigkeit, nur fachlich betreuen zu können, aber keine Aussagefähigkeit über Preise und Lieferzeiten zu haben.

Zug für die Sanitärschiene abgefahren?

Die derzeitige Situation ist nicht nur aus Sicht der Küchenhersteller schizopren. Genauso schizopren sind die Versuche, das Vertriebswegedogma links und rechts ein wenig zu unterlaufen, um etwas mehr vom Kuchen Küchenspezialhandel abzubekommen. Aber damit ist weder dem Hersteller noch dem Küchenspezialisten und in letz-

Sanitärschiene abgefahren. Nur Sanitärspezialisten (Installateure wie Großhändler), die sich genauso spezialisiert mit der Küche als Gesamtkomplex beschäftigen, haben als echte Küchenspezialisten in diesem Markt noch eine Erfolgchance.

Preislage	Westdeutschland	Ostdeutschland
bis 99,99 DM	26 %	12 %
100–199,99 DM	32 %	28 %
200–399,99 DM	30 %	44 %
400 DM und höher	12 %	16 %

Bild 3 Kostengrenze von Endkunden beim Kauf von Küchenarmaturen

Die Vergangenheit hat klar gezeigt: Im selben Maße wie Küchenspezialisten über geschulte Subunternehmer Montage- und Sanitärinstallationen zu günstigen Festpreisen inklusive der üblichen Gewährleistung anbieten, verliert der „normale“ Installateur an Bedeutung. Nicht weil die Küchenarmaturen bei ihm so teuer sind, sondern weil seine Dienstleistung teurer ist. Außerdem sucht der Endkunde zunehmend ein Alles-aus-einer-Hand-Angebot und möchte nicht noch mühsam Installateur- und Elektriker-Termine koordinieren. Dieser besondere Dienstleistungsaspekt wird sich in Zukunft noch verstärken und für noch höhere Stückzahlen im Küchenfachhandel sorgen.

sentation geeigneter als auf 15 m² „aus jedem Dorf einen Hund zu zeigen“. Die Industrie ist aufgefordert, hier geeignete Präsentationsformen zu schaffen und durch flankierende Verkaufsförderungsmaßnahmen (Preisausschreiben, Direktmailings, etc.) zu unterstützen. So kann die Sanitärschiene immerhin für den Renovierungsmarkt die Nummer 1 bleiben bzw. wieder werden. □