

SBZ-Fachgespräch mit Dr. Georg Wagner

Keramag mit neuer Führung

Als Wolfgang H. Molitor Ende März in den Aufsichtsrat der Muttergesellschaft Sanitec berufen wurde, übernahm Dr. Georg Wagner den Chefsessel der Keramag AG*. Mit 45 Jahren ist der Neue nicht nur ein relativ junger Vorstandsvorsitzender, sondern hat die Unternehmensspitze auch in rekordverdächtiger Zeit erklommen. Gerade mal ein Jahr hat er nach seinem Eintritt als Marketing-Direktor im Februar 1997 sowie seiner Ernennung zum Vorstandsmitglied für Marketing und Produktentwicklung im Februar 1998 dafür gebraucht. Grund genug für die SBZ-Redaktion Dr. Wagner einmal auf den Zahn zu fühlen.

SBZ: Herr Dr. Wagner, wie schafft man es innerhalb von so kurzer Zeit die Unternehmensspitze von Keramag zu erklimmen?

Dr. Wagner: Bei beruflichen Veränderungen will man natürlich auch wissen, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten es gibt. Das Thema wurde bereits in einer sehr frühen Phase der Gespräche diskutiert. Insofern erfolgte die Übernahme dieser Funktion im Rahmen eines Planungs- und Entwicklungsprozesses.

SBZ: Es stand also von vornherein fest, daß Sie diesen Posten nach nur rund einem Jahr übernehmen?

Dr. Wagner: So etwas steht nie fest. Man muß sich erst mal behaupten. Es wird erwartet, daß man sich schnell einarbeitet, sowohl national wie auch international ins Team integriert und daß die Leistung vom ersten Tag an stimmt.

SBZ: Was prädestiniert Sie denn für diese Aufgabe?

Dr. Wagner: Unternehmen müssen heute mehr denn je vom Markt, d. h. von der Kundenseite her gesteuert werden. Da bringe ich mit meinem sehr stark von der Marketing- und Vertriebserfahrung geprägten Hintergrund einiges mit.

* Keramag AG, Kreuzerkamp 11, 40878 Ratingen, Fax (0 21 02) 91 63 53

SBZ: Schafft man sich als Newcomer nicht auch Neider, wenn man so schnell den Chefsessel erklimmt?

Dr. Wagner: Das glaube ich nicht, denn Sie können davon ausgehen, daß diese Dinge im Vorfeld besprochen wurden. Wir arbeiten konstruktiv und kooperativ zusammen. So wie's auch in der Vergangenheit der Fall war.



» Zusätzliche Vereinbarungen gegen Baumarktbelieferungen durch einzelne Großhändler helfen nur, wenn sich alle daran halten, sonst haben sie nur Alibi-Funktion «

SBZ: Vorher waren Sie bei Hoechst, Black & Decker sowie einem Hersteller von Farbspritzpistolen und Farbrollsystemen. Inwiefern profitieren Sie von den Erfahrungen in diesen ganz anderen Branchen?

Dr. Wagner: Wie diesen Wirtschaftszweigen steht auch der Sanitärbranche eine zunehmende Internationalisierung bevor. Gerade hier bringe ich viele spezifische Erfahrungen mit. Außerdem waren die Branchen gar nicht so anders. Bei den beiden wichtigsten Stationen in der Vergangenheit habe ich auch in Umfeldern gearbeitet, die

sich mit Fachhandwerk und Fachgroßhandel zu beschäftigen hatten. Insofern bin ich gut vorbereitet, was strukturelle Themen angeht.

SBZ: Apropos Vertriebsweg: Während Handel und Handwerk über knappe Margen klagen, weist Keramag immer hohe Gewinne aus. Sind da die Karten innerhalb des traditionellen Vertriebswegs nicht richtig verteilt?

Dr. Wagner: Keramag zählt in der Tat zu den Sanitärherstellern, die aufgrund auskömmlicher Erträge die Kraft haben, um aufwendige Produktinnovationen und vielfältige Service-Leistungen für die Vertriebspartner zu finanzieren. Großhandel und Handwerk profitieren z. B. unmittelbar von der Erschließung neuer Geschäftsfelder, die wir als Marktführer erst kürzlich wieder im Fitneß-Sektor und im Bereich barrierefreier Badgestaltung vorgenommen haben. Insofern brauchen Großhandel und Handwerk starke Industriepartner mit langem Atem.

SBZ: Was haben Sie persönlich in dem Jahr, das Sie jetzt bei Keramag sind, schon in die Wege geleitet?

Dr. Wagner: Wir haben Strukturen angepaßt, den Service durch einen intensiveren Dialog mit den Kunden verbessert sowie eine konsequenter und schnellere Abarbeitung sichergestellt, noch detailliertere Marktanalyseverfahren integriert und den Produktentwicklungsprozeß beschleunigt.

SBZ: Wieviel neue Modelle können Sie dadurch jetzt pro Jahr bringen?

Dr. Wagner: Theoretisch könnten wir jedes Halbjahr neue Modelle vorstellen. Aber das ist ja nicht Sinn und Zweck der Übung. Sowohl intern wie auch bei den Händlern und Verarbeitern können nicht unendlich viele Produkte gehandhabt werden. Außerdem müssen neue Erzeugnisse akzeptiert, geschult und mit immer höheren Werbekosten nach draußen bis zum Endverbraucher kommu-

niziert werden. Wir bringen daher nur dann neue Modelle, wenn ein Produktlebenszyklus abgelaufen ist oder zusätzliche Marktbereiche erschlossen werden können.

SBZ: Meinen Sie damit die Baumarktschiene? Mittlerweile hat Keramag dort die Spitzenstellung von Villeroy & Boch abgelöst. Schaden Sie sich damit nicht mehr als Sie sich nutzen?

Dr. Wagner: Ich verstehe ja, daß Sie aus dramaturgischen Gründen mal auf den Busch klopfen wollen. Tatsächlich liegen aber keinerlei Erkenntnisse vor, die diese Behauptung belegen.

SBZ: Bekommen Sie keine Baumarktprospekte? Es gibt kaum noch welche ohne Keramagprodukte.

Dr. Wagner: Jetzt lassen Sie doch mal die Kirche im Dorf, Herr Metzger. Richtig ist: Wir haben – wie alle anderen führenden Sanitärhersteller auch – das Problem, daß Baumärkte offensiv mit bekannten Markenprodukten werben. Das ist doch ein uralter Hut, den Sie jetzt in unzulässiger Weise auf Keramag zuspitzen. Natürlich sind wir mit der Präsenz unserer Produkte in Baumärkten nicht einverstanden. Letztlich sind der Industrie hier aber – wie Sie wissen – die Hände gebunden.

SBZ: Also kann jeder ohne Rückfrage den rechtlich geschützten Keramag-Schriftzug benutzen?

Dr. Wagner: Selbstverständlich nicht. Wir wehren uns ja auch konsequent dagegen, indem wir die Baumärkte zwecks Unterlassung anschreiben. In der Realität ist das jedoch meist eine Sisyphus-Arbeit. Die fachfremden Anbieter finden leider immer wieder neue Wege.

SBZ: Ohne Unterstützung oder Billigung des Herstellers kommen die doch gar nicht dorthin. Wird Keramag unter Ihrer



» Die Sanitärbranche läuft Gefahr, sich preisbedingt von ganzen Käuferschichten zu

Führung künftig Baumärkte und Fachhandwerk parallel versorgen?

Dr. Wagner: Ihre Eingangsbehauptung ist schlicht absurd. Als Branchenkenner müßten Sie doch wissen, daß die Baumärkte – gegen den Willen der Hersteller – über einzelne Großhändler beliefert werden.

SBZ: Und warum stellen Sie das nicht ab?

Dr. Wagner: Sie sollten sich mal mit der juristischen Bedeutung von Lieferbegehren aus Sicht des Kartellamts vertraut machen. Hier hat man als Hersteller kaum noch Spielraum.

SBZ: Die Firma Hansa läßt beispielsweise Großhändler eine Vertriebswegsbindungsvereinbarung unterschreiben, sonst werden sie erst gar nicht beliefert. Ist Ihr Vorgehen nicht ein wenig halbherzig?

Dr. Wagner: Nochmals: Wie andere große Hersteller sind wir ständig bemüht, Baumarktbelieferungen durch einzelne Großhändler zu verhindern. Zusätzliche Vereinbarungen helfen nur dann, wenn sich alle daran halten, sonst haben sie nur Alibi-Funktion.

» ... sind wir bei der Produktion der Bade- und Duschwannenserie Primera auf die Unterstützung der Schwestergesellschaften angewiesen

SBZ: Also wird's Keramag-Artikel auch weiterhin im Baumarkt geben?

Dr. Wagner: Wir können das leider ebenso wenig ausschließen wie alle anderen Hersteller, die von diesem Problem betroffen sind. Ihnen als Fachredakteur müßte doch klar sein, daß wir als Hersteller der falsche Adressat für diese Beschwerden sind. Für Ihre Leser wäre sicherlich interessant, wenn Sie einmal mit den Verursachern dieser Problematik sprächen.

SBZ: Bisher konnten sich italienische Fitneßduschen und -pools mit hohem Kunststoffanteil in deutschen Bädern nicht durchsetzen. Wieso soll das bei Revita-Modellen, die Sie von Ihrem italienischen Schwesterunternehmen beziehen, anders sein?

Dr. Wagner: Wir selektieren sehr genau und gehen gezielt in die Produktentwicklung, um den hiesigen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Mit den Ergebnissen sind wir sehr zufrieden und wollen dieses Segment auch weiter ausbauen.

SBZ: Fertigt Keramag die neue Bade- und Duschwannenserie Primera selbst oder kommt die auch von einer Schwesterfirma aus der Sanitecgruppe?

Dr. Wagner: Da wir über keine eigene Acryl-Produktionsstätte verfügen, sind wir hier auf die Unterstützung der Schwestergesellschaften angewiesen.

SBZ: Was versprechen Sie sich von einer solchen Ergänzung der Produktpalette?

Dr. Wagner: Wir wollen uns damit ein starkes zweites Standbein aufbauen.

SBZ: Bei den Dusch- und Badewannen aus Acryl liegen ja die Marktanteile nicht gerade brach. Wie will Keramag hier erfolgreich sein?

Dr. Wagner: Durch gezielte Maßnahmen in der Produktentwicklung und der Vermarktungskonzeption kann man auch in hart umkämpften Märkten Anteile erobern. Wenn man dazu die 23 Prozent Umsatzzuwachs im Bereich Baden und Dusche sowie die hohe Akzeptanz des Handwerks berücksichtigt, liegen wir mit unserer Geschäftspolitik genau richtig.

SBZ: Halten Sie es für ein schlagkräftiges Verkaufsargument, wenn der Keramiklieferant die Bade- und Duschwannen gleich mitbringt?

Dr. Wagner: Es handelt sich hier um weitere Abrundung des Markenprofils. Nicht mehr und nicht weniger.

SBZ: *Wie reagieren Handel und Handwerk auf solche Konzentrationsbemühungen?*

Dr. Wagner: Ich verstehe das nicht als Konzentrationsbemühung, sondern als Kompetenzbündelung. Dadurch vereinfachen wir die Kooperation. Wenn man überlegt, wie komplex Geschäfte bereits heute ablaufen und wie viel komplexer sie noch werden, ist es gerade für den Großhandel und das Handwerk wichtig, möglichst viel des Geschäftes bei einem kompetenten Partner bündeln zu können.



» *Kriegsführung am Markt mit Dumpingpreisen ist keine Strategie, die auf Sicht greifen kann* «

SBZ: *Aber wenn es irgendwann nur noch wenige große Komplettbadanbieter gibt, fallen doch ureigenste Funktionen des Großhandels wie die Koordination und Kommissionierung weg. Gibt's da keine Klagen vom Handel?*

Dr. Wagner: Uns sind keinerlei diesbezügliche Klagen des Großhandels bekannt. Außerdem sehen wir die von Ihnen an die Wand gemalte Gefahr, daß es irgendwann nur noch wenige Komplettanbieter gebe, nicht. Dagegen sprechen die mittelständische Branchenstruktur und das ausgeprägte Spezialistentum der meisten Hersteller.

SBZ: *Warum steigen Sie mit den neuen Primera-Wannen preislich so tief ein?*

Dr. Wagner: Wir steigen nicht tief ein. Wir haben uns den Markt angeschaut und angemessene Preise definiert. Kriegsführung am Markt mit Dumpingpreisen ist keine Strategie, die auf Sicht greifen kann. Es ist vor allem keine Strategie, die Rentabilität absichert. Insofern kann es keine Zielsetzung unserer Geschäftspolitik sein.

SBZ: *Man hört draußen auch schon mal, daß Keramag das Preisniveau unnötig runterzieht und den Markt ruiniert?*

Dr. Wagner: Ich weiß nicht, wo Sie das gehört haben. Der Vorwurf ist doch abwegig, wenn man sich das offenkundige Risiko vergegenwärtigt, daß die Sanitärbranche Gefahr läuft, sich preisbedingt von ganzen Käuferschichten zu verabschieden.

SBZ: *Ihre Primera-Wanne liegt preislich rund 40 Prozent unter vergleichbaren Wettbewerbswannen. Sogar Billigwannen, die von deutschen Markenherstellern gegen vertriebswegfremde Anbieter auf den Markt gebracht wurden, sind teurer als Ihre Designerwanne.*

Dr. Wagner: Diese Darstellung ist nicht korrekt. Wettbewerbspreise sind für uns nicht der absolute Maßstab. Ansatzpunkt für unsere Preisfindung war die Situation am Markt und die gezielte Positionierung unserer neuen Wannen. Wenn man sich die aktuelle Diskussion zum Stichwort „Preiswertes Bauen“ anschaut oder die Entwicklung beim Fertig- und Innenausbau, wird klar, daß es Zielgruppen gibt, die die Fachschiene mit ihrem derzeitigen Angebot nicht genügend beachtet. Das Einkommensniveau dieser Haushalte läßt nun mal nur bestimmte Ausgaben für Renovierungszwecke zu. Und nur ein Teil davon bleibt für die Wannen übrig. Sie können davon ausgehen, daß wir diese Dinge sehr genau angeschaut und analysiert haben. Auf Grundlage dieser Werte haben wir unseren Preis definiert.

SBZ: *Aber dort wo eine preiswerte Wanne eingebaut ist, ist doch kein Platz mehr für eine Luxuswanne mit höheren Erträgen. Schaden Sie mit Ihren niedrigen Preisen nicht auch Ihren Vertriebspartnern?*

Dr. Wagner: Das Gegenteil ist richtig: Die Primera-Modelle sollen ja nicht als Ersatz für unsere hochwertigeren Wannen dienen, sondern sie ergänzen das bestehende Programm um einen wichtigen Sortimentsbereich. Sie sollen unsere Vertriebspartner in die Lage versetzen, zusätzliche Zielgruppen zu erschließen. Das wird so übrigens auch immer wieder vom Handwerk gefordert, um auch mit fachfremden Anbietern mithalten zu können. Außerdem: Ist der Endverbrau-

» *Unternehmen müssen heute mehr denn je vom Markt, d. h. von der Kundenseite her gesteuert werden* «

cher erst mal in einer Fachausstellung, liegt es ganz am Geschick eines jeden Badverkäufers, ihn im Beratungsgespräch – eventuell durch ein Finanzierungsangebot – auf hochwertigere Alternativen umzustimmen.

SBZ: *Was würden Sie sagen, wenn namhafte Badewannenhersteller im Gegenzug Designerwaschbecken für 30 Mark auf den Markt werfen?*

Dr. Wagner: Zum einen ist der Vergleich dramatisch überzeichnet und zum anderen ist das eine Frage der Segmentierung. Designerprodukte zu 30 Mark werden Sie nicht finden. Außerdem haben wir die Primera-Wannen nicht vorrangig unter dem Aspekt Design positioniert. Der Schwerpunkt liegt vielmehr bei Komfort, Perfektion und vor allem Vielfalt.

SBZ: *Wenn die derzeitige Preisentwicklung so weitergeht, kann man sich ausrechnen, wann es Acrylwannen für 100 Mark oder vielleicht sogar als kostenlose Zugabe zum restlichen Bad gibt. Oder ist ein Ende des Preisverfalls in Sicht?*

Dr. Wagner: Dieses Horrorszenario, das Sie hier aufzeigen, wird für Markenprodukte mit ihrem aufwendigen Servicepaket nicht kommen. Da geht's nicht viel billiger.

SBZ: *Wie geht's mit Keramag unter Ihrer Leitung weiter?*

Dr. Wagner: Wir haben uns im Bereich der ausländischen Vertriebsgesellschaften einiges vorgenommen und werden uns in Zukunft verstärkt bei der barrierefreien Badausstattung engagieren. Neben der Entwicklung neuer Produkte werden wir Marktlücken erschließen und neue Angebote definieren. Wir werden unseren Marktpartnern darüber hinaus verstärkt komplette Vermarktungskonzepte zur Verfügung stellen.

SBZ: *Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg. Vielen Dank für das Gespräch. UM*