



Das traditionsreiche Dürener Stammhaus von Hoesch, in dem nach den Turbulenzen der vergangenen Jahre jetzt ein frischer, zeitgemäßer Wind weht...

Eine kurze Rückblende in den April 2005. Die „ISH“ ist rund drei Wochen vorbei und hat mit einem Besucherplus von sieben Prozent ausgezeichnet abgeschnitten. Das freut die SHK-Branche genau so wie der Wetterumschwung. Denn nach 55 Tagen ununterbrochen geschlossener Schneedecke selbst im Frankfurter Raum kommt die Sonne heraus, der Frühling zieht über das Land, und alle hoffen gemeinsam, dass damit auch die Kauflust der Verbraucher zurückkehrt. Zumindest für die „Hoesch GmbH und Co. KG“ ist diese Hoffnung, die bekanntermaßen immer zuletzt stirbt, allerdings am 7. April genau so dahin geschmolzen wie die definitiv letzten Schneeflecken unter den wärmenden Strahlen der Frühlingssonne: Der geschäftsführende Gesellschafter Wolf E. Hoesch-Vial – der den Posten erst wenige Wochen zuvor vom eigentlich zur Sanierung des Unternehmens eingestellten

Synergieeffekte, klare Positionierung und der weitere Anspruch auf die Marktführerschaft:

HOESCH Hoesch Design-Geschäftsführer Klaus Marschall im Interview

Phoenix aus der Asche feiert Geburtstag: In wenigen Wochen wird Hoesch, die neue „Hoesch Design“, zwei Jahre alt. Der zweite Geburtstag nach der Firmengründung vor mehr als 250 Jahren. Denn vor zwei Jahren war das traditionsreiche Unternehmen Hoesch aus Düren pleite. Allen kurz zuvor im Rahmen der Weltleitmesse „ISH“ geäußerten gegenteiligen Beteuerungen der Alt-Eigentümer zum Trotz. Jetzt ist wieder „ISH“ – und Hoesch ist wieder da. Was insofern eigentlich nicht stimmt, weil die Dürener dank des polnischen Investors Wieslaw Podraza nie wirklich weg waren. Sondern dank seines Engagements, mit einem neuen Management und einer Rückbesinnung auf die alten Tugenden die Zeit genutzt haben, zu den traditionellen Werten zurück- und mehr als nur erstartet wiederzukehren.

Peter F.-J. Schmitz übernommen hatte – muss „trotz guter Auftragslage beim Amtsgericht Aachen wegen drohender Zahlungsunfähigkeit Insolvenzantrag stellen“.

Was für gewöhnlich gut informierte Branchenkenner nicht wirklich überrascht. Im Gegensatz zur Meldung zwei Monate



Hoesch Design-Geschäftsführer Klaus Marschall: „Hoesch Design ist innerhalb der Sanplast-Gruppe ein eigenständiges Unternehmen, das aufgrund seines hohen Markenwertes überaus geschätzt ist.“ (Fotos: Martin)

„Im laufenden Jahr schreibt Hoesch eine schwarze Null, mit dem Return on Invest rechnen wir in einem Zeitrahmen von zwei bis drei Jahren.“



später: Nach 10tägigem Verhandlungsmarathon hat der führende polnische Sanitärhersteller Sanplast (70 Prozent Marktanteil) Hoesch übernommen, die Alt-Gesellschafter scheiden aus, und über den komplett an die Gläubiger fließenden Kaufpreis wird wie üblich Stillschweigen bewahrt.

So weit der Rückblick. Denn letztlich ist das im wahrsten Sinne des Wortes alles Schnee von gestern. Weil jede Tradition – auch die eines hochwertig designorientierten Wellnessanbieters, der als erstes deutsches Unternehmen Badewannen aus Sanitäracryl herstellte – nur so viel Wert ist wie die Performance, die das Unternehmen im Hier und Jetzt zu bieten hat. Und die kann sich, sagt Geschäftsführer Vertrieb Klaus Marschall im Gespräch mit der Redaktion der „Werkstatt + Montagepraxis“, nach den knapp zwei Jahren sehen lassen.

Werkstatt + Montagepraxis: Als „die Polen kamen“ und die Hand ausstreckten nach der deutschen Nobel-Marke Hoesch, war vom Ausverkauf traditionsreicher Badkultur ebenso die Rede wie vom Abgleiten der Marke in den Massenmarkt oder dem Ausstieg von Hoesch aus dem 3stufigen Vertriebsweg. Eingetreten ist von all dem gar nichts.

Klaus Marschall:

Wenn ein Traditionsunternehmen wie Hoesch in Turbulenzen gerät, ist es ganz normal, dass die Gerüchteküche brodelte. Vor allem, wenn dann noch ein Investor einsteigt, der bislang ganz andere Marktsegmente bedient hat. In den zurückliegenden Monaten hat die Kapitalgruppe Podraza aber eindrucksvoll unter Beweis gestellt, wie ernst es ihr mit der erklärten Absicht war, Hoesch als eigenständige Qualitätsmarke nicht nur weiterzuführen, sondern in allen Belangen gestärkt auszubauen.

Werkstatt + Montagepraxis: Was muss man konkret darunter verstehen?

Klaus Marschall:

Zunächst einmal ist Hoesch ein in jeder Hinsicht eigenständiger Hersteller mit individuellem Pro-

fil geblieben und steht innerhalb der Kapitalgruppe Podraza gleichberechtigt neben den anderen Schwesterunternehmen. Das heißt: Hoesch ist weiterhin mit qualitativ exzellenten Produkten rund um das Thema Wellness über den klassischen Vertriebsweg im Premiumsegment positioniert, während die Sanplast-Schwestern ohne Überdeckung zu uns weiter ihre angestammten Marktbereiche bedienen.

Stärker geworden ist Hoesch, indem viele Synergieeffekte innerhalb der Gruppe genutzt wurden. Intensiver Knowhow-Austausch gehört ebenso dazu wie beispielsweise die Unterstützung im Engineering. Darüber hinaus wurden und werden immer noch hohe Investitionen in den Standort Kreuzau getätigt, um den Glanz von Hoesch als „Perle im Schatzkästlein des Inhabers“ noch mehr erstrahlen zu lassen.

Werkstatt + Montagepraxis:

Irgendwann müssen sich diese Investitionen aber auch auszahlen. Wann kommt denn Hoesch wieder in die Gewinnzone?

Klaus Marschall:

Wir gehen davon aus, dass im laufenden Jahr bereits wieder eine „schwarze Null“ geschrieben wird, der Return on Invest ist – ohne konjunkturelle Sondereffekte – realistisch in einem Zeitrahmen von zwei bis drei Jahren zu erwarten.

Werkstatt + Montagepraxis:

Das allein über Investitionen und Synergieeffekte erreichen zu wollen, dürfte allerdings kaum möglich sein...

Klaus Marschall:

Nein, natürlich würde das nicht ausreichen. Dafür war auch der Zeitraum, über den das „Dickschiff Hoesch“ in die Krise gesteuert ist, deutlich zu lang. Deshalb ist in den vergangenen 18 Monaten zugleich viel Energie darauf verwandt worden, verkrustete Strukturen aufzubrechen und das Unternehmen durchgängig deutlich zu verschlanken. So sind die Hierarchien viel flacher geworden, indem wir beispielsweise die Ebene des mittleren Managements komplett gestrichen haben.



„Statt der früheren Hierarchien sorgen jetzt dynamische Teams für die kompetente und serviceorientierte Kundenbetreuung.“



„Viele Handelshäuser haben wir in den vergangenen 18 Monaten als Kunden zurückgewonnen. Aber nicht über Zugeständnisse bei den Konditionen, sondern durch eindeutige Alleinstellungsmerkmale gegenüber unseren Wettbewerbern.“

Stattdessen sorgen jetzt dynamische Teams mit leistungsorientierter Bezahlung für die schnelle, kompetente und in jeder Hinsicht serviceorientierte Kundenbetreuung. Ebenfalls schlagkräftig gestrafft wurde der Außendienst mit heute nur noch zwölf Verkaufsgebieten aufgestellt.

Werkstatt + Montagepraxis: *Den Außendienst ausgerechnet in einer Zeit zu straffen, in der im Zusammenhang mit der Krise etliche Großhandelshäuser Hoesch auslisteten und sich zudem der allgemeine Konzentrationsprozess in der Großhandelslandschaft weiter beschleunigte, ist ein außergewöhnlich mutiger Ansatz...*

Klaus Marschall: Auf den ersten Blick mag das stimmen. Bei näherem Hinsehen wird gerade an dieser Neustrukturierung aber deutlich, welcher

Natur die Probleme der „alten“ Hoesch waren. Gestrafft wurde die Außendienstmannschaft aufgrund einer detaillierten Potenzialanalyse. Die ergab, dass wir zwar mehr als genug Leute im Feld hatten, die Präsenz vor Ort, die Qualität der Kundenbetreuung dieser Quantität aber trotzdem nicht entsprach. Die jetzt vorliegenden Ergebnisse mit einem zweistelligen Umsatzplus, das definitiv nicht der Markttrend ist, bestätigen uns, dass wir mit der Neustrukturierung und der engeren Zusammenarbeit in Teams aus Außendienst, Innendienst und Kundendienst auf dem richtigen Weg sind. Bestätigt wird das im Übrigen von den vielen mittelständischen Fachgroßhändlern, die wir wieder oder erstmals als Kunden gewinnen konnten.

Werkstatt + Montagepraxis: *Inwieweit mussten Sie denn, um diese (Neu)Kunden mög-*

lichst schnell für eine Zusammenarbeit zu motivieren, den gern gezogenen Konditionen-Stich ziehen?

Klaus Marschall: Da gibt es eine ganz klare Antwort: Gar nicht! Es hat weder bisher noch wird es in Zukunft einen Konditionenwechsel geben, und zwar aus einem ganz entscheidenden Grund – es widerspräche komplett der Marke Hoesch und ihrer Qualität. Wir haben eindeutige Alleinstellungsmerkmale, und die stehen in unseren Gesprächen generell im Mittelpunkt.

Das erste Alleinstellungsmerkmal ist zweifellos die Kompetenz als ältester deutscher Sanitärhersteller, ein weiteres der Standort Deutschland sowie als drittes die Treue zum dreistufigen Vertriebsweg; wir sind für den Fachgroßhandel berechenbar. Und nicht zuletzt ist der Themenkomplex „Fitness/Well-

ness“ diskussionsfrei von Hoesch belegt. Mit innovativen Produkten auf hohem technischen Niveau sowie einem entsprechenden Design-Anspruch haben wir als erster Hersteller dieses Markt-Segment besetzt und bis heute die Vorreiterrolle nicht aus der Hand gegeben. Ein Anspruch, den wir zur Weltleitmesse „ISH“ Anfang März in Frankfurt/M. nochmals unterstreichen werden.

Werkstatt + Montagepraxis: *Im vergangenen Jahr haben Sie auf diesem Weg das Thema Wannenfamilien ausgebaut, im Bereich Duschen den Trend zu großzügigen, sehr flachen Duschwannen mit den dazu passenden Duschkabinen fortgesetzt. Was steht jetzt zu erwarten?*

Klaus Marschall: Ohne zu früh Details preiszugeben, kann ich versprechen, dass



Romantische Badenachmittage voller Genuss – die Oval-Wanne „Scelta“ von Hoesch Design toppt das Lebensgefühl auf Wunsch mit optionaler Whirl-Technik. (Fotos: Hersteller)



Auch in kleinen Bädern lassen sich anspruchsvolle Badelandschaften realisieren – beispielsweise mit dem Hoesch Design-Modell „Spectra“.



„Der Wellness- und Fitness-Markt im anspruchsvollen Bad steht erst ganz am Anfang. Mit einem abgestimmten Mix und unter Einbindung unserer Marktpartner werden wir als Marktführer hier künftig noch sehr viel bewegen.“

wir beispielsweise bei Duschtrennungen Zeichen setzen werden. Mit drei neuen Serien, in die – ein neuerlicher Synergieeffekt – die Fertigungskompetenz der Kapitalgruppe Podraza eingeflossen ist, wollen wir in diesem Bereich aktiv Marktanteile hinzugewinnen. Wir werden speziell gegenüber den großen Wettbewerbern, aber auch dem Fachgroßhandel und dem Fachhandwerk das Signal aussenden, was wir alles auf welchem hohem Niveau leisten können – und zwar im eigenen Hause! Weitere Neuheiten wie Wannen-Variationen, Wellnessduschen oder Whirlpools unterstreichen dann zusätzlich, dass die Marke Hoesch in der Branche mehr denn je das Synonym für gehobene Bad-Kultur ist.

Werkstatt + Montagepraxis: Eine unter den Begriffen „Wellness“ und „Fitness“ subsumierte Bad-Kultur, die seit Jahren nur

einen einzigen, dafür aber entscheidenden Makel hat – sie schlägt sich nicht in signifikanten Absatzzahlen nieder. Das Wellness-Bad ist damit in der SHK-Landschaft genau so ein Yeti wie der viel beschworene verkaufsaktive Fachhandwerker...

Klaus Marschall:

Dass sich der Markt in der Tat nur zögerlich entwickelt, ist ein typisch deutsches Phänomen, weil es – im Gegensatz beispielsweise zu hochwertigen Küchen – hier noch nicht gelungen ist, das mit einem sehr schönen Bad verbundene „Glücksgefühl“ in passende Kaufentscheidungen zu übertragen. Selbstkritisch muss allerdings auch eingeräumt werden, dass die Branche den potenziellen Käufer in der Vergangenheit streckenweise überfordert hat. Das schließt die Kommunikationsebene, auf der für Well-

ness-Bäder geworben wurde, ebenso ein wie die Preiskategorien, die dann schnell im Raum standen.

Für Hoesch Design ist es daher auch ein zentraler Ansatz, den Endkunden künftig intelligent abgestufte und abgestimmte Modelle mit einem hohen Erlebnis- und Wohlfühl-Faktor anzubieten. Der Kunde kann damit aus seinem Selbstverständnis heraus den Übergang vom Bad als Reinigungshin zum Genussbereich langsam mit- und nachvollziehen, also zu den Begrifflichkeiten das alles entscheidende, ganz persönliche Gefühl entwickeln.

Das setzt allerdings ein, wie bei Hoesch verfügbar, preislich und ausstattungsmäßig aufeinander aufbauendes Produktprogramm voraus. Zudem braucht es bei Architekten und verkaufsaktiven Fachhandwerkern gleichermaßen die Bereitschaft, im Gespräch mit dem Endkunden den Genussfaktor solcher Bäder entsprechend zu verdeutlichen.

Werkstatt + Montagepraxis: Womit wir punktgenau beim zweiten „Branchen-Yeti“, dem verkaufsaktiven Handwerker, wären.

Klaus Marschall:

Der verkaufsaktive Fachhandwerker ist nicht per se ein „Branchen-Yeti“, wie Sie ihn nennen! Dafür erleben wir tagtäglich, wie engagiert und kompetent solche Fachhandwerker als unsere Kunden hochpreisige Badlösungen – es sei nur an die transluzente, freistehende Badewanne „Free by Babel“ oder das multifunktionale Erlebnisdampfbad „SensaMare“ erinnert – verkaufen.

Tatsache ist aber ebenfalls, dass gerade diese aufgeschlossenen, zukunftsorientierten Fachhandwerker über das anspruchsvolle Bad hinaus ähnlich intensiv in anderen Geschäftsfeldern ihres Betriebs, zum Beispiel der Nutzung regenerativer Energien, gefordert werden.

Unsere Aufgabe wird es damit sein, diesen Fachhandwerkern ein Höchstmaß an Unterstützung zu geben, durch die sie einerseits entlastet bzw. weiter qualifiziert werden, anderer-

seits aber die fachkundigen Partner des Endkunden bleiben. Vor diesem Hintergrund werden wir neben den intensivierten Vermarktungsaktivitäten unseren Service als Mix aus Seminaren in unserem neuen Schulungszentrum, Vor-Ort-Schulungen sowie einem optionalen Installationssupport weiter ausbauen.

Und wir werden uns dafür einsetzen, dass die Zusammenarbeit auf allen Ebenen des dreistufigen Vertriebsweges noch erfolgreicher wird: Wenn der Fachhandwerker mit unserer Unterstützung beim Endkunden die Begehrlichkeit nach einem hochwertigen Wellnessbad geweckt und ihm das Vertrauen in die problemlose Machbarkeit gegeben hat, liegt es an den qualifizierten Verkäufern in den sehr gut ausgestatteten Ausstellungen des Großhandels, das Geschäft auf einem für alle interessanten Niveau „rund“ zu machen.

Werkstatt + Montagepraxis: Womit „Auf einem für alle interessanten Niveau“ übersetzt so viel heißt wie teuer?

Klaus Marschall:

Der Begriff „teuer“ ist in Zeiten der „Geiz ist geil“-Mentalität ausgesprochen einseitig besetzt. Uns geht es nicht um „teuer“, sondern um „wertig“. Wie bei einem neuen Auto auch stellt der Kaufpreis immer nur ein Entscheidungskriterium dar, bei dem jeder Kunde seine individuelle Obergrenze hat. Viel wichtiger ist es daher, die persönlichen Präferenzen herauszufinden und dafür die geeignete Lösung zu entwickeln. Das muss nicht gleich der teuerste Whirlpool oder die Highend-Variante eines Duschtempels in der Preisklasse von 20.000 Euro sein. Der potenzielle Käufer soll aber das Gefühl haben, dass er an diesem „Point of Sale“ verstanden und mit einem Produkt bedient wird, das sowohl seinem Leistungsvermögen als auch überdurchschnittlichen Qualitätsansprüchen gerecht wird.

Argumente – und Produkte – dieses Ziel zu erreichen, bietet Hoesch Design auf jeden Fall genug. ■

[Das Gespräch führte Eckhard Martin]



Flach und groß liegt bei Duschwannen voll im Trend, den Hoesch Design beispielsweise über Modelle wie die nur 25 Millimeter tiefe „Thasos“ entscheidend mit bestimmt.