

# Ein Glücksfall für Kärcher

## Die Erfolgsgeschichte des Roland Kamm

*Dass bei der Firma Kärcher die EKS im Spiel war, ist nichts Neues. Der Mann hinter dem Erfolg, der die Strategie über Jahrzehnte hinweg systematisch umsetzte, ist Roland Kamm. In 27 Jahren als Sprecher der Geschäftsleitung hat er das Unternehmen von 37 Millionen zu 2 Milliarden DM Umsatz geführt. Im folgenden Beitrag erfahren Sie, wie diese unglaubliche Entwicklung möglich war.*

*Von Thomas Rupp*

### Roland Kamm - der Einstieg bei Kärcher

Anfang der 60er Jahre entschied sich Roland Kamm für das Studium zum „Ingenieur Feinwerktechnik“ an der FH in Esslingen. Sein damaliges Ziel war es, einmal Betriebsleiter zu werden. Vier Jahre lang arbeitete er dann als Entwicklungsingenieur bei der Firma Dräger in Lübeck, bevor er eine interessante Stellenanzeige las: die Firma Kärcher aus Winnenden hatte eine Position als Stellvertreter des Betriebsleiters zu vergeben. Nach den vier Jahren in Lübeck erschien ihm ein entsprechender Wechsel sinnvoll und logisch. Also bewarb sich Kamm 1968 bei Kärcher. Schon ein Jahr später - mit 28 Jahren - hatte er sein Ziel erreicht und wurde Betriebsleiter.

Damals befand sich die Firma Kärcher in einer schwierigen Phase. Seit dem Tod des Erfinders und Gründers Alfred Kärcher, 1959, leitete seine Frau, Irene Kärcher, das Unternehmen zusammen mit vier Prokuristen. 1968 - gerade als der junge Kamm zur Firma stieß - entschied sie sich dafür, ihre eigene Position in die Hände eines externen Geschäftsführers zu geben. Zu dieser Zeit waren Schnelldampferzeuger und Reinigungsgeräte die Stammprodukte des Unternehmens. Zu diesen Produkten hatte jedoch der neue Geschäftsführer keinerlei Bezug, und er sah auch keine Chance dafür auf dem Markt. Eine seiner ersten Maßnahmen war es, die altgedienten vier Prokuristen abzulösen. Roland Kamm arbeitete gerade mal drei Monate als stellvertretender Betriebsleiter, als sein Chef entlassen wurde. Nach einer kurzen Übergangszeit wurde Kamm die Verantwortung übertragen.

### Die Phase der Diversifizierung

In den Jahren 1968 bis 1971 wurde Kamm durch den neuen Geschäftsführer anschaulich vorgeführt, wie man ein Unternehmen besser nicht leiten sollte: „Meine ersten drei bis vier Kärcher-Jahre waren

geprägt von der Diversifikationspolitik der Unternehmensführung“, so Kamm. „Der neue Geschäftsführer hat sich nach allem Möglichen und Unmöglichen umgeschaut. Wir als junge Ingenieure waren gehalten, all die neuen Ideen auszuprobieren und waren dabei unheimlich kreativ.“ Während dieser Zeit wurden die bestehenden Produkte mehr oder weniger vernachlässigt. In diesen Bereichen wurde stattdessen Gewinnoptimierung betrieben. Trotz relativ konstanter Ertragszahlen gingen die Umsätze dieser Produkte dadurch noch bis 1974 ständig zurück. Es war nur eine Frage der Zeit, wie lange sich dieser Geschäftsführer halten konnte. 1971 wurde er entlassen.

1972 übernahm Irene Kärcher wieder die Leitung des Unternehmens und berief Roland Kamm in die Geschäftsführung. Er übernahm die Verantwortung für die gesamte Technik, d.h. Produktion und Entwicklung. In dieser Zeit wurden unter seiner Leitung die Grundlagen für einen neuen, verbesserten beheizten Hochdruckreiniger gelegt. Es war die Maschine, die 1974 als erste Maschine in „Kärchergelb“ auf den Markt kommen sollte.

**Die neue Strategie: EKS bringt den Durchbruch**  
„Nach all den Bemühungen der Diversifikation war



*5,5 Millionen Geräte fertigte und verkaufte Kärcher 2002 mit 5.600 Mitarbeitern in neun Produktionsstätten weltweit.*

*In 14 Tagen habe ich die EKS durchgearbeitet und war begeistert. Alles war logisch und baute aufeinander auf. Mir war klar, dass man das umsetzen kann.*

uns klar: So können wir nicht weitermachen“, erinnert sich Kamm. „Wir mussten uns entscheiden. Zu dieser Zeit hatten wir die Regale voller Produktideen. Aber die Marktanteile der Firma waren ziemlich im Keller.“ 1974 stieß Kamm auf die EKS. „In einem 14-tägigen Urlaub habe ich alle damaligen Bände durchgearbeitet und war begeistert. Alles war logisch und baute aufeinander auf. Mir war klar, dass man das umsetzen kann.“

Und die Umsetzung ließ nicht lange auf sich warten. 1974 - nach einer Periode der Verzettelung - begann die Zeit der Konzentration. In einer Stärkenanalyse wurden alle neuen Produkte und alle Produkte aus Alfred Kärcher's Zeiten analysiert. Als Ergebnis entschied man, sich auf den beheizten Hochdruckreiniger - gemeinhin als „Dampfstrahler“ bekannt - zu konzentrieren. Den hatte Alfred Kärcher als erster in Europa gebaut. Darin sah man die größte Kompetenz. „Also haben wir uns kompromisslos dafür entschieden“, erläutert Kamm. „Das war eine ganz wichtige zukunftsweisende Entscheidung. Alle Kräfte wurden auf dieses Produkt konzentriert.“ Ein entscheidender Punkt im Bereich Marketing war die Änderung des Unternehmensauftritts. Damals wurde das maschinenbau-klassische „Hammerschlagblau“ zugunsten des inzwischen berühmten und oft kopierten „Kärchergelb“ aufgegeben.

#### Die EKS-Spirale dreht sich

„Die EKS beschreibt doch die Effekte von Konzentration. In diesem Sinne hat die Konzentration auf dieses eine Produkt die EKS-Spirale ausgelöst“, bestätigt Kamm. „Wir sind das auch sehr konsequent angegangen und haben das Produkt ständig verbessert. Es wurde robuster, bot mehr Leistungen als die Wettbewerber.“ Doch trotz des überlegenen Produktes konnte der Vertrieb anfänglich keine vernünftigen Umsätze realisieren. Irene Kärcher überzeugte Kamm daher auch noch den Vertrieb zu übernehmen. Der war anfänglich gar nicht begeistert: „Eigentlich war ich - als Ingenieur - davon überzeugt, dass andere das viel besser können, da sie es studiert haben. Da ich aber gewisse Produktionszahlen erreichen wollte, übernahm ich die Aufgabe und bin so in den Vertrieb gekommen.“ In der Folge konnte er die rasante Entwicklung auf

#### REINIGUNG IST UNSERE SACHE!

Roland Kamm bei Kärcher -

Die Chronologie des Erfolges

- 1935 Firmengründung, Schwerpunkt Heizanlagen
- 1950 Patent für beheizte Hochdruckreiniger
- 1959 Tod des Gründers und Erfinders  
Alfred Kärcher, seine Frau Irene übernimmt die Geschäftsleitung
- 1968 neuer Geschäftsführer wird eingestellt.  
Zeit der Diversifizierung  
=> **ca. 16 Millionen DM Umsatz**
- 1968 Roland Kamm beginnt als Ingenieur
- 1969 Roland Kamm wird Werksleiter
- 1972 Irene Kärcher übernimmt wieder  
=> **ca. 20 Millionen DM Umsatz**
- 1972 Roland Kamm wird Geschäftsführer
- 1974 Konzentration auf EIN Produkt nach EKS-Lehrgang  
=> **ca. 37 Millionen DM Umsatz**
- 1977 Roland Kamm wird Sprecher der Geschäftsleitung
- 1979 Umsatz in 5 Jahren fast verfünffacht  
=> **ca. 179 Millionen DM Umsatz**
- 1980 Konzentration auf 'Grundbedarf Reinigung'
- 1981 hohe Marktanteile mit beheizten Hochdruckreinigern  
=> **ca. 280 Millionen DM Umsatz**
- 1984 Erfindung des tragbaren Hochdruckreinigers für den Consumer-Bereich 1992  
=> **ca. 1 Milliarde DM Umsatz**
- 2001 Roland Kamm verlässt Kärcher nach 33 Jahren und 28 Jahren Wachstum in Folge
- 2002 5,5 Mio verkaufte Geräte p.a.  
34 Auslandsgesellschaften  
9 Produktionen weltweit, 5.600 Beschäftigte  
=> **knapp 2 Milliarden DM Umsatz**

*Allein durch die Konzentration auf den Hochdruckreiniger wurde der Umsatz bei einem durchschnittlichen Wachstum von 37% pro Jahr in fünf Jahren fast verfünffacht.*

den Märkten als Verantwortlicher des Vertriebsbereiches miterleben.

Um es vorwegzunehmen: Allein durch die Konzentration auf den Hochdruckreiniger wurde der Umsatz von 1974 (37 Mio) bis 1979 (179 Mio) fast verfünffacht. Das entsprach einem durchschnittlichen Wachstum von 37% pro Jahr.

**Die Vertriebsstrategie von 1974 bis 1979**

Der beheizte Hochdruckreiniger hatte damals schon eine recht starke Verbreitung, z.B. als Dampfstrahler, wie man ihn von der Waschstraße her kennt. Diese Geräte werden heute noch zur Vorwäsche eingesetzt. Für Kamm bestand die Aufgabe also darin, mit einem besseren Produkt und mit einer guten Vertriebsorganisation Marktanteile zurückzugewinnen und den Markt noch weiter zu öffnen. Man führte neue Zielgruppen systematisch an das Produkt heran, die sich bisher nicht als potenzielle Kärcher-Kunden verstanden. „Jeder Handwerker, der einige Transporter hatte, war ein möglicher Kunde. Daran hatte man früher gar nicht gedacht“, erklärt Kamm. „Bisher konzentrierte man sich nur auf die großen Garagen- und Transportunternehmen.“

1980 war ein Punkt erreicht, an dem sich die bestehenden Marktanteile nur noch mit hohem Aufwand steigern ließen.

**Systematische Markterschließung**

Damals erfuhr Kamm, dass Umsatz nicht per Zufall kommt, sondern dass man Umsatz beherrschen und machen kann. „Uns ist zugute gekommen“, führt er aus, „dass das Potenzial und der Bedarf an unseren Produkten in den einzelnen Ländern und Regionen immer in etwa vergleichbar war. In landwirtschaftlichen Regionen konnten wir z.B. mehr Kaltwasser-Geräte - u.a. zur Stallreinigung - verkaufen; in industriellen Regionen lag der Schwerpunkt auf den beheizten Geräten. Das glich sich dann insgesamt immer wieder aus.“ Dies ersparte Kamm umständliche und komplizierte Potenzialrechnungen für die einzelnen Gebiete.

Außerdem führte es zu einem System, das für den Vertrieb leicht verständlich und nachvollziehbar war: „Unser erstes Ziel war es, eine Mark pro Einwohner zu machen. Bei damals rund 60 Mio. Einwohnern in Deutschland war dies relativ schnell erreicht“, so Kamm. „Dieses System lässt sich, besonders seit der Postleitzahlen-Reform, hervorragend bis auf relativ kleine Einheiten herunterdifferenzieren. Wenn z.B. ein Verkäufer ein Gebiet hatte mit 500TSD Einwohnern, dann musste er eben 500TSD DM Umsatz bringen. So war es relativ einfach, Sollvorgaben zu machen. Dieses System hat uns unheimlich geholfen, in Deutschland und auf der ganzen Welt.“

Hinzu kam ein aggressives Vertriebsverhalten. Das Motto lautete: Es gibt keine schlechten Verkaufsbereiche, sondern nur schlechte Verkäufer. „Und wir waren gute Verkäufer“, so Kamm „Ganz systema-

tisch haben wir von vorneherein großen Wert auf eine gleichmäßige Markt-Penetration gelegt; hatten dadurch Vergleiche jedes deutschen Verkaufsbereiches. Wir wussten genau, wo ein weißer Fleck ist, an dem wir noch nicht so gut vertreten waren. Diese Lücken wurden systematisch geschlossen.“

Darüber hinaus herrschte bei Kärcher eine extrem hohe Motivation. Sie half, alle wachstumsbedingten Schwierigkeiten und Herausforderungen fast wie von selbst zu meistern: „In einem stark wachsenden Unternehmen“, so Kamm, „herrscht eine hohe Grundmotivation, die viele Probleme, an denen andere vielleicht scheitern würden, gar nicht als Probleme erscheinen lässt. Es muss ein Naturgesetz geben, dass Wachstum „natürlich“ erfolgt, wenn man sich richtig verhält. Und es war einfach atemberaubend, wie wir mit diesem beheizten Hochdruckreiniger den Durchbruch schafften.“

**Die Grenzen des Wachstums**

Der Hauptengpass - Diversifikation und Strategielosigkeit - war definitiv überwunden. 1974 wurde radikal umgeschwenkt, was zu ungeahnten Erfolgen führte. „Wir hatten dem Unternehmen eine Strategie gegeben und diese konsequent umgesetzt“, sagt Kamm. „Aber jetzt - 1980 - war ein Punkt erreicht, an dem sich die bestehenden Marktanteile nur noch mit hohem Aufwand steigern ließen. Um einen bestimmten Marktanteil zu übertreffen, muss man sehr viel Geld anfassen, um z.B. Wettbewerber zu kaufen. Das wollten wir nicht.“ Eine grundlegende Entscheidung stand an. Was sollte man mit den bestehenden Märkten tun? Ein weiteres Produkt hinzunehmen? Die Erinnerung an die Zeit der Diversifikation steckte allen Beteiligten noch in den Knochen.



2003 gab es Kärcher Niederlassungen in 34 Ländern. Hier eine Anzeige aus Holland

### Die Versuchung erneuter Verzettelung

„Es wäre ein großer Fehler gewesen, jetzt wieder in die Verzettelung zurückzufallen“, erklärt Roland Kamm. „Die Versuchung war definitiv da. Laufend kamen Angebote ins Haus. Ich erinnere mich: damals gab es einen Boom in Satellitenschüsseln und eine Welle mit Wärmepumpen. Letztere wären für uns - auf den ersten Blick - ideal gewesen. Aber all dies hätte von unserer Kernkompetenz weggeführt, unsere Aufmerksamkeit verzettelt. Hätten wir ein weiteres attraktives Produkt ins Programm genommen, so hätten sich unsere Kräfte in Richtung Marktbearbeitung wahrscheinlich halbiert.“ - Wie sollte es also weitergehen?

### Vom Galapagos-Finken zum Kärcher-Urfink

Zu dieser Zeit stieß Roland Kamm auf den Naturforscher Hans Hass, schilderte diesem den Engpass. Hass erzählte ihm als Antwort vom Galapagos-Finken. Hier die Kurzform der Geschichte: Auf Galapagos gab es nur eine Art Finken. Das von ihnen benötigte Futter war auf der Insel jedoch mengenmäßig beschränkt. Ein Forscher stellte fest, dass aufgrund dieses Faktors die Zahl der Urfinken bei 20.000 Exemplaren stagnierte. Als er jedoch auf die Insel kam, zählte er erstaunliche 120.000 Finken. Was war geschehen? Genetisch war es immer noch der selbe Fink. Die Spezies hatte aber inzwischen sechs verschiedene Schnabelformen herausgebildet. Durch diese Veränderung des Fresswerkzeuges konnten andere Nahrungsquellen erschlossen werden. Ein langer spitzer Schnabel konnte Futter aus Felshöhlen fischen, ein extrem harter Schnabel Nüsse knacken etc. Die sechsfache Modifikation der Schnabelformen des „Urfinken“ führte so zu einer Versechsfachung der Finkenbevölkerung auf Galapagos.

Bei Kamm gingen alle Lampen an. Die Analogie zu seinem „abgegrastem“ Markt lag auf der Hand: Der bisherige Hochdruckreiniger war der Kärcher-Urfink. Mit ihm konnte man nicht mehr wachsen. Eine Differenzierung der Werkzeuge könnte das ändern. Die Idee war, Reinigungswerkzeuge für verschiedene Anwendungen auf den Markt zu bringen. Diese Überlegungen führten zu einer Modifikation der Kärcher Strategie. Nicht mehr die Konzentration auf das „Produkt Hochdruckreiniger“ sollte im Mittelpunkt stehen, sondern stattdessen der „Grundbedarf Reinigung“ mit seinen unerschöpflichen Anwendungspotenzialen. Damit wurde die einst eingeschlagene EKS-Strategie an

die aktuellen Verhältnisse angepasst: in die Tiefe gehend, differenziert nach Teilzielgruppen und ausgerichtet an einem konstanten sozialen Grundbedürfnis.

Durch die Konzentration auf den Grundbedarf Reinigung standen die einzelnen Werkzeuge im Mittelpunkt. Was kann man sich darunter vorstellen? Ein Beispiel:

#### Der Dreckfräser



Das ist eine Düse, die verschiedene Eigenschaften stehender Düsen in einen dynamischen Prozess umwandelt. Dadurch wurde die Reinigungseffizienz

speziell im Outdoorbereich auf Steinen und Wegen etc. vervielfacht. Allein dieses eine Werkzeug, diese eine Düse hatte eine riesige Erfolgserie. Weiter gibt es die Flachstrahldüse, mit einem Winkel von 30-40 Grad, flach wie ein Schaber. Dann gibt es den Punktstrahl, der die ganze Leistung des Gerätes auf eine kleine Fläche konzentriert. Damit kann man auch ein Loch bohren, aber keine Flächen reinigen. Die Innovation des Dreckfräsers war, dass man den Punktstrahl schräggestellt und durch das anströmende Wasser in Rotation versetzt hat. Dadurch entsteht ein Kegel. Dieser zum Kegel geformte harte Rundstrahl hat eine außerordentliche Reinigungswirkung, eben auch in der Fläche.

*Nicht mehr das 'Produkt Hochdruckreiniger' sollte im Mittelpunkt stehen, sondern der 'Grundbedarf Reinigung' mit seinen unerschöpflichen Anwendungsfeldern.*

### Der Grundbedarf Reinigung

Nach einer systematischen Analyse der Anwendungsgebiete des beheizten Hochdruckreinigers entschied man sich für zwei Bereiche aus dem Gesamtmarkt Reinigung, nämlich Transport und Gebäude. Alles was mit Transport auf Wasser, Straße, Schiene und Luft zu tun hat. Und Gebäude von der kleinen Wohnung bis zum großen Verwaltungsgebäude. „Kärcher deckt den Reinigungsbedarf für Transport und Gebäude, weltweit. Das war unser Ziel“, berichtet Kamm. „Traf man also einen Spediteur oder einen Autohändler, sagte man nicht mehr: Ich verkaufe Dir einen Hochdruckreiniger, sondern: Du hast Reinigungsprobleme und ich kann sie alle lösen.“

### Systematik der Marktanalyse

Kamm weiter: „Wir konzentrierten uns also auf Reinigung im Transport und Gebäudebereich.“

Daraufhin erstellten wir eine Matrix: Welche Gebäude gibt es in einem Markt wie Deutschland? Wie viele gibt es? Wie lassen sie sich unterteilen? Welchen Reinigungsbedarf haben sie, aufgeteilt in Grundreinigung und Unterhaltsreinigung? Wofür haben wir eine Lösung? Wo ist der Wettbewerb sehr stark?"

Die gleiche Systematik wurde im Bereich Transport durchgeführt: Fahrzeuge auf der Straße sind z.B. Fahrräder, Motorräder, PKW, Transporter, LKW-Plane, LKW-Pritsche, Kfz-Anhänger, Wohn-Anhänger, Caravans, Busse, Traktoren. Also z.B. 29 Mio. Fahrräder, 1,2 Mio. Kfz-Anhänger, x Mio. PKW etc. Der Grundreinigungsbedarf ist zumeist Öl und Fett, Innenreinigung, Abwasser. Die Unterhaltsreinigung umfasst meistens Lack und Chrom, Staubsaugen des Innenraums und Glasreinigen. Dann wurden die Marktgrößen geschätzt und die Anteile des Wettbewerbs analysiert. „So haben wir zielgerichtet und systematisch alle Potenziale zusammengetragen“, sagt Kamm. „Wer in diesen einzelnen Problemlösungen schon sehr stark war, wussten wir. In die offenen Bereiche, in denen z.B. noch sehr viel Handarbeit gemacht wurde, haben wir dann systematisch unsere neuen Produkte hineinentwickelt.“

*Durch die Entwicklung spezieller Werkzeuge zur Lösung zielgruppenorientierter Reinigungsprobleme erweiterte sich das Angebot ohne Verzettelung.*

#### Mehr Angebot ohne Verzettelung

Durch diese Entwicklung spezifischer Werkzeuge zur Lösung zielgruppenorientierter Reinigungsprobleme erweiterte sich die Angebotspalette. Weiteres Wachstum ohne Verzettelung und Diversifizierung wurde möglich. Das ganze Vorgehen vertiefte die Kernkompetenz anstatt sie auszuhöhlen. Die Teilzielgruppen waren alle definiert. Je nachdem, wie schnell das jeweilige Werkzeug entstand, konnte man die entsprechenden Teilmärkte angehen.

„Und über die Marktgrößen haben wir natürlich dort angegriffen, wo am meisten Potenzial vorhanden war. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Verhältnisse weltweit ähnlich sind“, erinnert sich Kamm. „In jedem Land gibt es Fahrzeuge und Gebäude. Natürlich gibt es Besonderheiten z.B. in Japan, da man dort sehr häufig auf Papier oder Pappwände trifft etc. Wenn man aber schon so viele Reinigungswerkzeuge entwickelt hat und beherrscht, kann man für fast jedes individuelle Problem eine Lösung finden. Und natürlich viel schneller als jeder andere. Und durch unseren Bekanntheitsgrad in der Szene kamen auch viele auf

uns zu: mit neuen Erfindungen oder eben mit schwierigen Reinigungsproblemen. Somit waren und blieben wir immer an der Spitze der Entwicklung.“ Im Rahmen dieser Entwicklung erzielte Kärcher 1981 einen Umsatz von rund 280 Mio. DM.

#### Kärcher weltweit

Der Export ins Ausland hat bei Kärcher eine lange Tradition. Schon Anfang der 60er Jahre gründete Irene Kärcher erste Vertriebsgesellschaften in Frankreich (62), Österreich (64) und der Schweiz (66). Einen wichtigen Erfolgsfaktor sieht Kamm darin, dass Kärcher mit eigenen Niederlassungen anstatt mit Importeuren arbeitete. Ab 1974 kam systematisch Land um Land hinzu: Italien (74), Brasilien (75), Belgien und England (78), USA (82), die skandinavischen Länder (82-83), Südafrika und Australien (84), Kanada (85), Japan (87) etc. „Um solche eine Firmenstruktur aufrechtzuerhalten braucht man ein sehr gutes organisatorisches Netzwerk“, erläutert Kamm. „Die Aufgaben bei den Gesellschaftsgründungen sind jedoch vergleichbar und stellten für uns aufgrund der Erfahrung kein unkalkulierbares Risiko mehr dar. Wichtig war, dass man in dem jeweiligen Land den richtigen Partner fand, der unsere Ideen aufgriff. Jemanden, der die Kärcher-Philosophie verstand und sie dann auch umgesetzt hat.“

Auch im Ausland nutzte man zur systematischen und gleichmäßigen Markterschließung das bewährte System (eine Markt pro Einwohner) aus Deutschland. Und erstaunlicherweise funktionierte es weltweit. Vergleichsgröße war das Bruttosozialprodukt des Landes. Angenommen dieses war pro Kopf 1,5 mal so hoch (Schweiz) wie das deutsche, so wurde die Einwohnerzahl des Landes (6 Mio.) damit multipliziert. So kam man auf den zu erwartenden Umsatz in DM (9 Mio. DM). Oder es betrug nur ein Zehntel (Brasilien) des deutschen Vergleichswertes so führte die Multiplikation mit der Einwohnerzahl (180 Mio.) zu einem zu erzielenden Umsatz von 18 Mio. DM (Bemerkung: alle Zahlenwerte sind fiktiv).



2002 verkaufte Kärcher 3,5 Millionen Geräte für den Endverbraucher. Der Gesamtumsatz im selben Jahr lag bei knapp 2 Milliarden DM.

## PR-Reinigungen der Firma Kärcher



Christusstatue,  
Rio de Janeiro



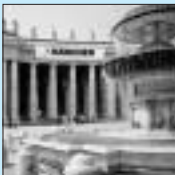
Brandenburger  
Tor, Berlin



Memnonkolosse,  
Luxor



Springbrunnen,  
Paris



Kolonaden,  
Rom



Freiheitsstatue,  
New York

Für renommierte Baudenkmäler übernimmt Kärcher schon mal kostenlos die Reinigung. Im Rahmen solche PR-Maßnahmen „im besten Sinne“ werden sie von Verschmutzungen aufgrund starker Luftverunreinigungen, Verkrustungen, Kalkablagerungen, Verfärbung durch Kupfer, Verschwärzungen, Graffiti etc. befreit. Kärcher demonstriert damit seine hohe Fachkompetenz und zeigt Goodwill und bringt der jeweiligen Gemeinde einen wirklichen Nutzen.

## Spannungsbilanz als Frühwarnsystem

„Natürlich waren im umfangreichen Kärcher-Sortiment auch mal Produkte dabei, die nicht so gut gelungen waren“, konstatiert Roland Kamm, „und dies musste man schnellstmöglich abstellen. Es braucht dann ggf. auch den Mut, richtig Geld anzufassen. Bei einer falschen Einschätzung muss man schnell sein und darf nicht so lange warten, bis sich das im Umsatz niederschlägt.“ Um solche anstehende Veränderungen frühzeitig zu erkennen, braucht man ein gutes betriebliches Berichtswesen, ein Früherkennungs-Warnsystem im Sinne einer Spannungsbilanz nach EKS. Mit Hilfe eines solchen Instruments kann man relativ schnell erkennen, wo es Engpässe geben wird, eben bevor sie sich materialisieren. „Technische Reklamationen habe ich mir z.B. immer persönlich durchgelesen“, sagt Kamm. „Und ich war immer informiert, wie viele Reklamationen direkt bei uns in der Zentrale ankommen, das war z.B. einer der wichtigen Indikatoren.“

Hier könnte die Fallstudie Roland Kamm eigentlich guten Gewissens enden, aber das Beste kommt ja erst noch.

## Der „Report 95“ - eine Vision für die Zukunft

Gehen wir noch mal zurück in das Jahr 1977. Damals verfasste Roland Kamm mit einem Mitarbeiter den „Report 95“, in dem sie für das Jahr 1995 einen Umsatz von 1 Milliarde DM vorhersagten. „Uns war schon damals klar, dass wir - wenn wir dieses Ziel erreichen wollten - noch eine größere Zielgruppe brauchen und zwar den Endverbraucher. Und wir hatten im Report sogar schon ein entsprechendes Gerät beschrieben“, erinnert er sich. „Da wir zu dieser Zeit gerade mal knapp 70 Mio. DM Umsatz machten, haben uns natürlich alle ausgelacht.“

Anfang der Achtziger-Jahre kündigte sich die Verwirklichung dieser Vision an. Ein junger Kärcher-Mitarbeiter aus dem Marketing definierte aufgrund seiner Recherchen vor Ort in den Haushalten ein Gerät mit entsprechendem Leistungsprofil und Preis, das nach seinen Berechnungen rund 25% aller Hausbesitzer kaufen würden. Ohne dass man ein solches Gerät hatte, waren diese Informationen aus der Marktforschung Anreiz genug, um fieberhaft in diese Richtung zu forschen. „Unserem damaliger Entwicklungsleiter, Werner Schulze, ist es dann gelungen, einen kleinen Hochdruckreiniger für den Hausgebrauch zu entwickeln, den HD 555“, so Kamm. „Dieses Gerät kam 1984 auf den Markt und kostete knapp 800 DM inkl. MwSt.. Im ersten Jahr verkauften wir 5.268 Stück. 1987 waren es bereits 165.000 Stück. Die Umsatzmilliarde haben wir dann im Jahr 1992 erreicht. Und als ich das Unternehmen im Jahre 2001 verließ, verkauften wir per Jahr 3,5 Mio. Consumergeräte.“

## Eine grundlegende Entscheidung

Im Nachhinein ist es immer einfach, einen strategischen Schritt zu beurteilen. Aber die Entscheidung, überhaupt in den Consumerbereich zu gehen, machte man sich bei Kärcher nicht leicht. Nach der Konzentration auf ein einziges Produkt (74), dann auf den Grundbedarf Reinigung (80) war die Expansion in den Consumerbereich die dritte grundlegende Entscheidung des Unternehmens. „Unsere Strategie mussten wir nicht ändern“, so Kamm. „Diese wurde durch das Consumergerät abgedeckt, da es nach wie vor um den Grundbedarf Reinigung ‚Gebäude und Transport‘ ging.“ Doch aufgrund zunehmender Billigimporte in den Achtzigern war eine Entscheidung für den Consumerbereich für viele deutsche Firmen schwieriger geworden. Es gab genügend Beispiele für

Bereits 1977 sagte Roland Kamm - sehr zur Belustigung der Kollegen - für das Jahr 1995 einen Milliardenumsatz vorher. Er lag falsch. Denn die Milliarde wurde drei Jahre früher erreicht.

Erfindungen deutscher Firmen, die diese - im Gegensatz zum asiatischen und amerikanischen Wettbewerb - nicht am Markt realisieren konnten. Doch Kärcher war auch hier erfolgreich, denn, so Roland Kamm: „Wir konnten unsere Marktführerschaft auch im Consumerbereich klar behaupten und ausbauen.“

#### **Kooperationspartner im Ein- und Verkauf**

Dies lag sicher auch an der guten Zusammenarbeit mit den großen Handelsketten. „Da waren wir unserer Zeit weit voraus und haben mit den ganzen Handelsketten schon lange Verträge gemacht, bevor die ganze Diskussion über deren offensichtliche Marktmacht losging“, erklärt Kamm. „Viele Firmen haben in den 90er Jahren dagegen gekämpft. Wir haben die Handelsketten immer als starke Abnehmer gesehen und mit ihnen Kooperationsabkommen geschlossen.“ Auch im Einkauf kooperierte Kärcher mit Herstellern von OEM-Ware (lizenzierte Produkte anderer Hersteller) wie z.B. Reinigungsmitteln. Zweifellos hätte es zur totalen Verzettelung geführt, alles selber zu produzieren.

#### **Ein völlig neuer Markt**

Hochdruckreiniger für den Hausgebrauch, das war ein völlig neues Produktgenre. Der dazugehörige Markt wurde von Kärcher erfunden und gemacht. Dafür erhielt das Unternehmen den Deutschen Marketingpreis 1996. „Mit diesem neuen Produkt im Consumermarkt wurde natürlich auch die ‚Marke‘ Kärcher entwickelt“, erläutert Kamm. „Zuvor waren wir beim Endverbraucher kaum bekannt. Doch jetzt wurde unsere Bekanntheit systematisch erhöht. Das war knallharte Arbeit.“ Dabei investierte Kärcher lange nicht so viel in die Werbung, wie das im Consumerbereich üblich ist. Vielmehr wurde jede Werbemark so effizient wie möglich eingesetzt; immer im Hinblick auf die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, der Jahr für Jahr gemessen wurde. Den ausgelieferten Geräten wurden z.B. Fragebögen beigelegt, die nach den bevorzugten Sportarten der Verbraucher fragten. Da Fußball ganz klar an erster Stelle stand, warb Kärcher verstärkt in Fußball-Stadien und -Medien.

#### **PR-Maßnahmen im besten Sinne**

Auch die PR-Reinigungen Kärcher's hatten eine

hohe Wirkung auf den Bekanntheitsgrad. Monate nachdem die Berliner Mauer fiel, startete Kärcher mit der kostenlosen Reinigung des Brandenburger Tors. „Den Vertrag hatte ich noch mit einer Ostberliner Behörde abgeschlossen“, berichtet Roland Kamm. „Und zu einer Zeit, in der täglich vom Brandenburger Tor in die ganze Welt berichtet wurde, hingen dort mehrere Kärcher Plakate. Da muss man natürlich Glück haben“, freut er sich. Das Konzept ist einfach und wirkungsvoll: Um den Gebäudereinigern keine Konkurrenz zu machen, übernimmt Kärcher ausschließlich Reinigungsaufträge, für die ohnehin kein Geld vorhanden wäre. Im Rahmen solcher „PR-Maßnahmen im besten Sinne“, wie es Kamm nennt, wurden von Kärcher u.a. gereinigt: die Christusstatue in Rio, die Kolonnaden in Rom, das Brandenburger Tor, die Memnonkolosse in Ägypten, der Sockel der Freiheitsstatue in New York, ein Obelisk in Jakarta, Springbrunnen in Paris etc. Durch die Beseitigung von Verschmutzungen aufgrund starker Luftverunreinigungen, Verkrustungen, Kalkablagerungen, Verfärbung durch Kupfer, Verschwärzungen, Graffiti etc., konnte Kärcher seine hohe Fachkompetenz und Goodwill demonstrieren und brachte der jeweiligen Gemeinde einen wirklichen Nutzen.

#### **Ein Top-Manager tritt ab**

2001, im Alter von 60 Jahren ging Roland Kamm in den Ruhestand. Dies war schon Jahre zuvor mit der inzwischen verstorbenen Irene Kärcher vereinbart worden. „Wir haben rechtzeitig neue Manager herangezogen“, sagt Kamm, „und mein direkter Nachfolger, Hartmut Jenner, der heutige Sprecher der Geschäftsführung und sein Team junger Geschäftsführer wurden jahrelang auf eine ganz natürliche Nachfolge vorbereitet.“ Roland Kamm selbst hat genug gearbeitet und lässt es sich gut gehen. „Ich brauche keine neuen Herausforderungen oder Bestätigungen mehr“, erklärt er. „Ein kleines Ziel ist es, meine ganzen Erfahrungen in einem Buch zu veröffentlichen. Außerdem kann ich mein Wissen im Aufsichtsrat von vier Firmen weitergeben.“ Seine Leidenschaft gilt seinem Hobby und das sind Oldtimer. „Die Aufrechterhaltung von Kulturgut macht mir sehr viel Freude.“ sagt er zum Abschluss, „und das Fahren mit dieser alten Technik macht riesigen Spaß.“

*Die Entscheidung in den Consumerbereich zu gehen, machte man sich bei Kärcher nicht leicht. Es war die dritte, grundlegende Entscheidung des Unternehmens.*