

„Die Marke Tempur wird immer an erster Stelle stehen“

Mittwoch, 01.06.2016

MM: Herr Bauer, wie ist Tempur derzeit in Europa aufgestellt?

Thomas Bauer: Jetzt bin ich gerade einmal acht Wochen Geschäftsführer für Deutschland, Österreich und die Schweiz, und meine vordringliche Aufgabe besteht darin, mich in diese Länder einzuarbeiten. Insofern ist eine Frage nach dem gesamten europäischen Geschäft eine kleine Herausforderung, die ich jedoch gerne annehme. Tempur Sealy ist der größte Matratzenhersteller der Welt. Das europäische Geschäft fällt dabei organisatorisch in die EMEA-Gruppe (Europa, Mittlerer Osten und Afrika). Diese Gruppe umfasst 58 Länder, dabei agieren wir mit 15 eigenen Tochtergesellschaften und 40 unabhängigen Distributoren. Die Verantwortung für all diese Länder trägt Hansbart Wijnand, Senior Vice President EMEA. Als Geschäftsführer D-A-CH berichte ich direkt an Herrn Wijnand.

MM: Als neuer Geschäftsführer D-A-CH sollen Sie die angekündigte strategische Neuausrichtung von Tempur in Europa maßgeblich leiten. Wie sieht diese strategische Neuausrichtung genau aus?

Bauer: Ich glaube, es ist wichtig anzumerken, dass wir bei Tempur keine grundsätzliche strategische Neuausrichtung haben werden. Wir bleiben bei unserer weltweiten Strategie, dass wir als Unternehmen mit internationalem Renommee einen Mehrwert für Endkunden und Händler bieten wollen. Insofern bleiben die wichtigsten strategischen Eckpfeiler unserer Erfolgsgeschichte bestehen. Wir sind außerdem davon überzeugt, dass wir in Zukunft die in den USA traditionsreichen Marken Sealy und Stearns & Foster ebenfalls erfolgreich entwickeln werden. Was wir wirklich ändern, betrifft ausschließlich die vertriebliche Seite der gesamten Strategie.

MM: Und wie sieht diese vertriebliche Änderung aus?

Bauer: Zunächst einmal ist es wichtig festzustellen, dass jeder, den ich in meinen ersten Wochen getroffen hatte, bestätigte, dass Veränderung notwendig war. Wir sind in der Vergangenheit enorm stark gewachsen, dies war zweifellos für Tempur und die beteiligten Händler sehr lukrativ. Teilweise hat der Erfolg uns jedoch überholt. Einerseits konnte Tempur in Europa in den Jahren 2012 bis 2015 nur bescheidenes Wachstum generieren, andererseits waren auch immer mehr Händler mit der Situation weniger zufrieden, gerade hier in Deutschland. Hier wurden zwei Hauptgründe identifiziert: Zum einen besteht in Deutschland zweifellos seit Jahren ein Trend hin zu Boxspring-Betten. Mit der Entwicklung unserer neuen Matratze „Hybrid“ und unseren Boxspring-Betten sind wir nun in der Lage, auch in diesem Marktsegment ein hochqualitatives Premiumprodukt, unterstützt von einer tollen Marke, zu bieten. Endkunden und Händler können ab sofort den gleichen Mehrwert bei Betten bekommen, den sie bereits aus dem Matratzenbereich gewohnt sind. Die neuen Produkte wurden von unseren Händlern begeistert aufgenommen. Wir waren vom positiven Rücklauf selbst überrascht, wir werden mit weit über 600 Betten

weitaus mehr platzieren können, als wir zu Projektbeginn dachten. Als zweiter Hauptgrund des bescheidenen Wachstums in Europa wurde jedoch der zu starke Intra-Brand-Wettbewerb identifiziert, insbesondere hier in Deutschland. Hier lag es in der Verantwortung von Tempur Sealy, die entsprechenden strategischen Schritte umzusetzen. Dies geschah in drei Phasen: Zuerst wurden alle bestehenden Tempur-Verträge gekündigt, und ein Großteil der Händler erhielt im Anschluss einen einfachen (nicht-selektiven) Vertriebsvertrag. Der damit verbundene zweite Schritt bestand darin, dass eine gewisse Anzahl an Händlern keinen weiteren Vertrag erhalten hat. Im dritten Schritt wurde das bestehende Sortiment in zwei voneinander getrennte Teil-Sortimente aufgegliedert. Durch die Reduktion der Händleranzahl und die Trennung der verbleibenden Händler in zwei separate Sortimentsgruppen wird der oben erwähnte „Intra-Brand-Wettbewerb“ reduziert. Unser Ziel für die kommenden Jahre ist es nun, beide Sortimente zum Wachsen zu bringen. Aus diesem Grund befinden sich auch in jeder Sortimentsgruppe auf das gesamte Bundesgebiet verteilt Händler, welche sowohl im stationären als auch im Online-Bereich leistungsstark sind.

MM: Wie ist die Gewichtung bzw. Verteilung zwischen stationär und online?

Bauer: Es ist klar, dass heutzutage jeder, der erfolgreich sein will, beide Kanäle braucht. Der Online-Kanal hat dabei andere Stärken und Schwerpunkte als der stationäre Handel. Natürlich gibt es hierbei auch Überschneidungen, aber die beiden können einander auch sinnvoll ergänzen und verstärken. Tempur Sealy hat ganz klar definiert, dass wir in Zukunft zusammen mit unseren Händlern in beiden Kanälen erfolgreich sein wollen. Es gibt übrigens ganz tolle Beispiele aus anderen Märkten in Europa, wo wir mit der richtigen Strategie und Balance zwischen den Kanälen sehr erfolgreich sind.

MM: Im Herbst letzten Jahres hatte das Bundeskartellamt eine Geldbuße in Höhe von 15,5 Mio. Euro gegen Tempur Deutschland verhängt wegen vertikaler Preisbindung der Einzelhändler beim Vertrieb Ihrer Produkte. Damit war das Verfahren abgeschlossen. Spüren Sie immer noch Auswirkungen dieser Geschichte und der damit einhergehenden Negativ-Schlagzeilen?

Bauer: Wenn Sie Auswirkungen dahingehend meinen, dass wir oft darauf angesprochen werden, dann trifft dies zu. Darüber hinaus gibt es keine weiteren Auswirkungen. Die wichtigste Konsequenz war jedoch, dass wir bei der Erstellung der neuen Vertriebsstrategie noch enger und noch genauer mit Juristen zusammengearbeitet haben. Wir beschäftigen hier mehrere renommierte Anwaltskanzleien, um absolut sicherzugehen. Sämtliche Konzepte und jedes Schreiben sind mehrfach geprüft.

MM: Als neuer Geschäftsführer D-A-CH zählt zu Ihren Aufgaben der Aufbau der länderübergreifenden Management-Strukturen. Inwiefern konnten Sie diese schon realisieren bzw. wie ist hierbei Ihre zeitliche Planung?

Bauer: Für mich hat die Struktur immer nur nachgelagerte Bedeutung. Wir müssen zunächst definieren, wohin die Reise gehen soll. Was sind unsere strategischen Ziele, und wie können wir dem Endkunden und dem Händler den optimalen Nutzen bieten? Dies werden wir gemeinsam mit meinem Team und unterstützt von unserer EMEA-Zentrale in London sowie unseren Produktentwicklern in Dänemark in den nächsten Wochen für 2017 und Folgejahre klären. Danach stellt sich möglicherweise die Frage der Struktur. Ich bin jedoch, was die Struktur betrifft, sehr entspannt, da ich in den ersten Wochen meiner Tätigkeit hier feststellen konnte, dass wir sowohl in Deutschland als auch in den Teams in Österreich und in der Schweiz über ausgezeichnete Mitarbeiter verfügen. Deswegen besteht hier kein akuter Handlungsbedarf.

MM: Des Weiteren steht der Ausbau der drei Marken Tempur, Sealy und Stearns & Foster auf Ihrer Agenda. Wie sehen hier Ihre Pläne und Zielsetzungen aus?

Bauer: Wir sind mit Tempur, Sealy und Stearns & Foster in der tollen Position, über drei Premium-Marken zu verfügen. Alle drei Marken besitzen einen Mehrwert für Händler und Konsumenten, aber die

drei Marken sind derart unterschiedlich, dass sie uns die Möglichkeit geben, den Markt noch besser zu segmentieren. Wir haben unterschiedliche Markenbotschaften, Zielgruppen, Preisstellungen usw. Das gibt uns auch sehr gute Möglichkeiten, unterschiedliche Anforderungen unserer Händler oder Händlergruppen aufzugreifen. Bei all diesen Möglichkeiten ist jedoch klar, dass die Marke Tempur immer an erster Stelle stehen wird.

MM: Was bieten Sie Ihren Handels-partnern?

Bauer: Unsere erste Aufgabe im Markt ist es, mit hochwertigen Markenprodukten einen Mehrwert für Endkunden und Händler zu bieten. In diesem Sinne wollen wir als verlässlicher Partner gemeinsam mit den Händlern Erfolg haben, und das werden wir nur dann erreichen, wenn wir unserem Händler und dem Endkunden das optimale „Paket“ aus Produkt, Marke und Service bieten. Trotz all der Herausforderungen in der jüngsten Vergangenheit dürfen wir ohne Arroganz behaupten, dass wir für unsere Partner ein bedeutender Umsatz- und Frequenzbringer sind, und es ist mein Ziel, diese Bedeutung zu steigern.

MM: Was dürfen wir in Zukunft von Tempur erwarten und wo können wir Tempur als Nächstes erleben?

Bauer: Ich will jetzt nicht von der fernen Zukunft reden, sondern lieber über die Gegenwart bzw. die unmittelbare Zukunft. Tempur hat gerade mit den neuen Produkten zwei richtige und lange notwendige Schritte getan. Bei den Matratzen tragen wir mit der Einführung von Tempur „Hybrid“ dem Trend zu Federkern Rechnung. Im Bereich Betten haben wir mit unseren Boxspring-Modellen einen Riesensprung gemacht. Hier wollen wir für unsere Händler und auch für uns das wiederholen, was uns vor einigen Jahren bei Matratzen so erfolgreich gelungen ist: nämlich mit Top-Qualität und unterstützt von exzellentem Marketing die Bon-Summe pro verkaufter Einheit nach oben zu bringen. Wenn uns das gemeinsam mit unseren Händlern auch bei den Betten gelingt, dann haben wir alle in den nächsten Jahren damit viel Spaß, und dafür arbeiten wir hier mit aller Leidenschaft.

MM: Herr Bauer, ganz herzlichen Dank für dieses Gespräch.

[zum Seitenanfang](#)