

Die Geschichte einer leckeren Erbsensuppe

Autorin: Vera Hermes

Es machte aus einem B-to-C ein B-to-B-Unternehmen. Es bereitete einer ruhmreichen Marke ein Ende. Es verwandelte Hutschenreuther in die BHS tabletop AG. Und: Es steht heute gut da – das Team rund um die Porzellanmarken Bauscher, Tafelstern und Schönwald.

Die Besucher des Edelrestaurants Tantris in München tun es. Die Urlauber auf den Aida-Kreuzfahrtschiffen tun es. Die Passagiere der Businessclass bei der Lufthansa tun es. Die Gäste der Nobelherberge Burj Al Arab tun es. Der Scheich von Qatar tut es. Mehr als 200 Millionen Menschen tun es in Hotels, Restaurants, Seniorenheimen, Kantinen und Krankenhäusern jeden Tag: Sie essen von Geschirr aus dem Hause BHS tabletop AG in Selb. Das Unternehmen ist mit seinen drei Marken Bauscher, Tafelstern (ehemals Hutschenreuther Hotel) und Schönwald Weltmarktführer für Profiporzellan. Vor gut 14 Jahren war die Aktiengesellschaft, die damals noch unter Hutschenreuther AG firmierte, ein auf den ersten Blick ziemlich aussichtsloser Sanierungsfall. In seiner Not setzte der Aufsichtsrat 1995 das Management ab und holte Hans Gustav Beckmann vom Brillenhersteller Silhouette in New York ins oberfränkische Selb, um den traditionsreichen Porzellanhersteller zu retten. Der neue Vorstandsvorsitzende Beckmann versammelte eine couragierte Führungscrew um sich und

riss das Ruder gewaltig herum. So gewaltig, dass er eine Zeit lang in manchen Restaurants der Region kaum noch bedient wurde und Brancheninsider keinen Pfifferling mehr auf das Unternehmen gaben.

Das sieht heute ganz anders aus: Während die Region unter der Porzellankrise leidet und um die Zukunft von Rosenthal bangt, steht BHS tabletop solide da. Wie Beckmann und seine Mannschaft das geschafft haben? „Wir haben nichts getan, was es wert wäre, auf akademischem Level als neue Weisheit verkauft zu werden, sondern wir haben ganz einfach bewährte Marketingtools genommen, sie vernünftig verkettet und relativ nachhaltig exekutiert“, erläutert Hans Gustav Beckmann mit der Gelassenheit des Erfolgreichen.

Was die Kohle fürs Ruhrgebiet, ist das Porzellan für Oberfranken: Identifikationsmerkmal, Hauptarbeitgeber, Imagebringer, Tradition. Die Region hängt am „weißen Gold“ und verdankt ihm Weltruhm und Wohlstand. In diesem Zustand hatte man es sich lange Zeit bequem eingerichtet: Nach dem

Zweiten Weltkrieg war die personalintensive Porzellanindustrie geschützt durch die Zonenrandsubventionen. Marktorientierung war ein Fremdwort, „man war in Arroganz erstarrt, dümpelte der Realität entblößt vor sich hin und ging zum Kunden, wenn der den roten Teppich auslegte“, beschreibt Beckmann die Zeit vor dem Mauerfall. Die Wiedervereinigung brachte einen ungeheuren Nachfrageboom.

Auf den Rausch folgte der Kater: Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs traten Porzellanhersteller aus Ungarn und Tschechien auf den Markt, wenig später folgten asiatische Konkurrenten. Von da an wurde es eng für das 1814 gegründete Unternehmen Hutschenreuther. Als die Großaktionäre Deutsche Bank, Münchener Rück und WMF Hans Gustav Beckmann an die Vorstands-



Hans Gustav Beckmann, Vorstandschef der BHS tabletop AG: „Wissen Sie, wie man einen Elefanten isst?“ – „Man schneidet ihn in Scheiben! Genauso haben wir es bei unserem Turnaround gemacht!“



Tantris in München: Die BHS-Marke Tafelstern fertigte für das Restaurant ein eigenes Geschirr.

spitze holten, beschäftigte Hutschenreuther rund 3600 Mitarbeiter, unterhielt über zehn Produktionsstätten und verzeichnete 30 Millionen Mark Verlust jährlich.

Der neue Chef rekrutierte Führungskräfte aus dem B-to-C-Marketing wie den Marketingleiter Christian Strootmann, der, inzwischen BHS-Vorstand, damals von der Wella-Tochter Cosmopolitan Cosmetics kam. Bei den Rettungsbemühungen für die Haushaltsmarke Hutschenreuther ergaben sich zwei marktinterne Probleme: Erstens ist Porzellan ein emotionales Anlagsgut, das höchstens dreimal im Leben gekauft wird. Zweitens ist edles Porzellan ein beratungsintensives Produkt, das im Handel große Flächen in Top-Lagen erfordert. Nach eineinhalb Jahren stand für Beckmann fest: „Alles, was wir tun können, ist too little too late, und der Markt fällt uns gerade auf die Füße.“

Es folgte eine radikale Kehrtwende. Nach bewährtem Marketinghandwerk bestimmten die Manager erst einmal die Kernkompetenzen des Unternehmens sowie mögliche Marktchancen. Das Ergebnis: die Konzentration auf den Markt für Außer-Haus-Verpflegung. Die Folge: der komplette Ausstieg aus dem Consumer-Markt. Die altehrwürdige Haushaltsmarke Hutschenreuther wurde für einen Euro an Winterling übergeben (das Unternehmen wurde zwei Jahre später insolvent und verkaufte die Marke an Rosenthal weiter).

Im zweiten Schritt verkaufte die AG ihre Rohstoff- und Grubenbetriebe. 1998 folgte die Umbenennung der Hutschen-

reuther AG in BHS tabletop AG, ein Name, der sich aus den drei Marken Bauscher, Hutschenreuther Hotel (heute Tafelstern) und Schönwald zusammensetzt. „Wir waren nun plötzlich etwas, was keiner für möglich gehalten hätte: eine B-to-B-Company!“, erzählt der Vorstandschef.

Die haben kein Kaolin im Blut! Traditionszerstörer! Von Porzellan überhaupt keine Ahnung! – Das waren noch die harmloseren Reaktionen, die den Sanierern entgegenschlugen. Nach der Radikalkur waren von rund 3600 Mitarbeitern nur 1800 übrig geblieben. Und Hans Gustav Beckmann und sein Team, die ursprünglich angetreten waren, um die Weltmarke Hutschenreuther zu retten, standen nun mit einer unbekannteren B-to-B-Marke da.

Es folgten Monate, in denen sozusagen kein Teller auf dem anderen blieb. In Schulungen, Seminaren und Trainings wurden alle Mitarbeiter auf das neue Geschäftsmodell eingeschworen, eine Fehlerkultur wurde ebenso eingeführt wie die Managementmethode Kaizen, die nach kontinuierlicher Verbesserung strebt. Bis heute investiert BHS rund eine halbe Million Euro pro Jahr in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter und hat sich eine stark von Respekt und Wertschätzung geprägte Mitarbeiterführung auf die Fahnen geschrieben. Marktforschung hielt Einzug und auch eine Professionalisierung in Marketing und Vertrieb.

Heute versteht sich BHS als „Marketing Company“. Das Marketing sei als Impulsgeber für Wachstum, Innovationen



Intelligentes Porzellan

„Wenn Sie wissen wollen, was das Schnitzel kostet, fragen Sie Ihren Teller“, empfiehlt die BHS-Marke Bauscher. Ein im Tellerboden integrierter RFID-Chip merkt sich das auf dem Teller befindliche Gericht und leitet die Abrechnungsdaten an die elektronische Kasse weiter, wo der Kunde bargeldlos bezahlen kann. Das intelligente Porzellan heißt „pabis“, hat mehrere Innovationspreise erhalten und wird zum Beispiel in der Kantine der Mercedes-Benz-Bank in Stuttgart eingesetzt.





Christian Strootmann BHS-Vorstand

»Serviceorientierung ist unser Schutz gegen die Chinesen.«

und Veränderungen implementiert und gelte gleichzeitig als „linking center“ zwischen allen Bereichen, erzählt Marketingbereichsleiterin Birgit Dubberke.

Im Gegensatz zu vielen deutschen Unternehmen, die Ende der 90er-Jahre ihre Produktion in Billiglohnländer verlagerten, bekannte sich BHS zum „Made in Germany“ und investierte kräftig in seine Werke. Dieses Bekenntnis zur Region trug dazu bei, dass die Belegschaft bis heute schwierige Entscheidungen mitträgt. „Made in Germany hat einen Wert, der schwer zu beziffern ist“, sagt Beckmann.

BHS brachte seine Produktion auf Vordermann und wandelte die Forschungs- und Entwicklungsabteilung in eine eigene Tools-&-Technology-GmbH um. Gemeinsam mit der Nürnberger Wirtschaftsprüfung Rödl & Partner gründete BHS das Joint Venture HSB Systemhaus, das sich um den Betrieb des umfassenden SAP-Systems kümmert. „Wir sind damit in der Lage gewesen, ein Controlling und Steuerungsmechanismen aufzubauen, die in unserem Wettbewerbsumfeld wohl einmalig sind. Dank SAP können wir unser sehr kleinteiliges Geschäft, das von sehr heterogenen Entscheidungsprozessen geprägt ist, voll durchdringen. Wir fahren komplexe Produktionsplanungsmechanismen, machen wöchentlich Inventur, alle drei Tage eine neue Rotationsplanung und verfügen über ein komplettes Supply Chain Management“, konstatiert Marketingleiter Strootmann, „und ich bin überzeugt, dass wir über die weltweit professionellste CRM-Datenbank für Endkundenstrukturen in unserer Branche verfügen.“

„Wir sind keine Porzellanfirma!“, heißt es allerorten bei BHS – egal, ob man sich beim Vorstand, im Marketing oder bei der Werksführung befindet. Stattdessen verstehen sich die BHSler als „Problemlöser“. Bloßes Porzellan lässt sich schließlich auch bei Ikea kaufen, eine individuelle, schnelle, nachhaltige Problemlösung aber nicht.

Der Markt ist von weltweiten Überkapazitäten geprägt. Weil das B-to-C-Geschäft schlecht läuft, drängen zudem immer mehr Haushaltsporzellanhersteller in den Nischenmarkt rund ums Hotel-, Kantinen- und Krankenhausporzellan. Und weil BHS in Deutschland fertigt, muss das Unternehmen hohe Preise verlangen. Zudem ist der Markt breit gefächert:

Die Erstausrüstung des teuersten Hotels der Welt, des Burj Al Arab in Dubai, spülte eine halbe Million Euro in die BHS-Kasse, das Ausstatten einer Eisdiele in Hamburg mit 18 individuell gebrandeten Tassen bringt naturgemäß weit weniger. BHS muss diesen Spagat zwischen Großserienfertigung und Manufaktur hinbekommen.

„Wir haben keinen klassischen USP!“, bemerkt Strootmann, „wir haben nur das erlebte Gesamtpaket!“ Das Differenzierungsmerkmal zum günstigeren Wettbewerb ist die Kombination aus höchster Qualität, guter Beratung, individueller Betreuung und individualisierten Produkten, langer Nachkaufbarkeit, schneller Lieferung und flexiblem Service. Geht dem Küchenjungen auf dem Clubschiff Aida am Finnischen Meerbusen eine Ladung Fischteller zu Bruch, sorgt BHS dafür, dass die gebrandeten Aida-Teller binnen 48 Stunden im nächsten Zielhafen Helsinki bereitstehen. „Diese Serviceorientierung ist unser Schutz gegen die Chinesen“, hebt Strootmann hervor. BHS fährt keine Preisaktionen, sondern Ertrag geht vor Umsatz. Sämtliche Vertriebsleute arbeiten mit Deckungsbeitragsmodellen, das gesamte Marketing- und Vertriebsgeschehen ist auf Ertrag fokussiert.

Gut zehn Jahre nach der Kehrtwende zum reinen B-to-B-Unternehmen steht BHS heute sehr solide da. Vorstand Beckmann gibt sich bescheiden: „Unsere Geschichte ist die einer leckeren Erbsensuppe, aber kein Kaviar“, meint er, „denn was wir gemacht haben, ist relativ normal.“ ←



BHS tabletop AG

Weltmarktführer für Profiporzellan

Marken: Bauscher, Tafelstern, Schönwald

Verkauf von 43 Millionen Porzellanteilen pro Jahr

Mitarbeiter 2008: rund 1300

Umsatz 2008: rund 90 Millionen Euro

Exportanteil 2008: circa 50 Prozent