Im Gespräch mit Roland Kamm: Reinigungs Markt-Herausgeber Reinhard Knittler (links) und Reinigungs Markt-Korrespondent Patrick Merck (rechts).

Ein Urgestein nicht nur der Reinigungsbranche Roland Kamm war ein Teil von Kärcher

Mit Geduld und langem Atem

Die Zeit der Reisen und Hotelübernachtungen in allen Teilen der Welt ist vorbei. Jetzt spielt sich das Leben von Roland Kamm stärker im heimischen Breuningsweiler ab. In dem kleinen Ortsteil oberhalb von Winnenden lebt er mit seiner Frau Margot. Das heißt aber nicht, dass die große Welt keine Rolle mehr in seinem Leben spielt, verriet er im Januar 2018 im Gespräch mit Reinigungsmarkt-Herausgeber Reinhard Knittler, Geschäftsführer Daniel Knittler und Korrespondent Patrick Merck. Allerdings geht es ihm heute nicht mehr um Verkaufszahlen oder Profit, sondern um die Unterstützung benachteiligter Kinder.

Die Nummer 10 trägt in einer klassischen Fußballmannschaft der Spielmacher: Er lenkt das Spiel, setzt seine Mannschaftskameraden in Szene und behält die Übersicht. Da wundert es nicht, dass auf den beiden Schalke-Trikots zur Saison 1996/1997 mit der Kärcher-Werbung auf der Brust, die Roland Kamm zu Erinnerung erhalten hat, jeweils die 10 prangt. Denn der Diplom-Ingenieur war über Jahrzehnte ein Spielmacher und hat das Vertriebsteam bei Kärcher zu großen Leistungen angetrieben. 1968 begann seine Karriere beim damals kleineren Familienunternehmen als einer von rund 400 Mitarbeitern. 33 Jahre später hatte Kärcher die 5.000er-Marke übersprungen.

Am 28. Juli 1942 wird Roland Kamm in Bad Cannstatt geboren – mitten in den Zweiten Weltkrieg. Sein Vater Erwin ist Glaser im Betrieb des Schwagers, die Mutter Anna kümmert sich um ihn und seine ältere Schwester. Die Familie wohnt in Luginsland, einer guten Wohngegend, von der aus der Blick ins Neckartal und das Hauptwerk von Mercedes-Benz reicht. Und dort – auf der anderen Seite der vielbefahrenen Bahnstrecke zwischen Stuttgart und München – liegt das Neckarstadion, einst Heimspielstätte und Trainingsgelände des VfB Stuttgart. Dort treibt es den Schüler immer wieder hin, um beim Training zuzuschauen. Es ist eine erfolgreiche Zeit des Clubs aus der Landeshauptstadt: Die VfB-Elf um Erich Retter holt innerhalb von drei Jahren zweimal die Deutsche Meisterschaft an den Neckar, und der junge Schüler zieht daraus eine Lehre für sein Leben.

„Wenn man gewinnt, ist man besser dran“, sagt Roland Kamm und lehnt sich leicht zurück. Eine einfache Botschaft, die sich wie ein roter Faden durch sein Berufsleben zieht. Trotzdem schaut er nicht ohne Selbstkritik auf die 33 Jahre zurück, die er bei Kärcher engagiert war. „Das muss ich ehrlicherweise auch

Kärcher war von 1994 bis 1997 Trikotsponsor von Schalke 04.

sagen.“ Für die Familie blieb nicht viel Zeit. Ein Beispiel liefert er auch gleich: „Ich war nie bei einem Elternabend.“

Nach der Mittleren Reife am Gottlieb-Daimler-Gymnasium in Bad Cannstatt lernt Roland Kamm auf Empfehlung eines Berufsberaters vom Arbeitsamt Werkzeugmacher beim heutigen Automobilzulieferer Mahle. Anschließend wechselt er an die Ingenieurschule in Esslingen, die er als Diplom-Ingenieur für Feinwerktechnik verlässt. Mehr als das: Der junge Mann ist der beste Werkzeugmacher des Jahrgangs und lernt mit den Kollegen aus anderen Berufen die Vorteile einer Begabtenförderung kennen.

Aus dem beschaulichen Schwaben zieht der Ingenieur Mitte der 1960er-Jahre in den Norden. Seine berufliche Karriere beginnt, seine Freizeitaktivitäten – unter anderem als Leichtathlet beim TB Untertürkheim – gibt er auf. Er steigt als Entwicklungsingenieur bei der Drägerwerk AG in Lübeck ein. Sein Arbeitsbereich: Spezialtauchgeräte, seine Aufgabe: Entwicklung und Erprobung von Ausrüstung für Kampfschwimmer, Minen- und Tieftaucher. Es ist eine Zeit, die gemischte Gefühle weckt. „In dieser Zeit bin ich viel getaucht.“
Da es kaum Unterlagen zum Tieftauchen gab, mussten die Ingenieure selbst runter, beziehungsweise in die Tauchkammer. „Bis an die eigene Schmerzgrenze“, sagt Roland Kamm, und seiner Stimme ist anzumerken, dass das kein Zuckerschlecken war. 200 Meter tief. „Ich war sicher einer der ersten, die in dieser Tiefe experimentiert haben.“ Denn bei der Entwicklung ging es nicht allein um das Material, sondern auch die Einsatzfähigkeit. „Bevor ich bei Dräger anfing, war ich ein guter Sprinter. Hinterher war ich es nicht mehr.“ Er zieht die Schultern hoch. „Ich würde

Die Nummer 10 trägt in einer klassischen Fußballmannschaft der Spielmacher: Er lenkt das Spiel, setzt seine Mannschaftskameraden in Szene und behält die Übersicht. So wie Roland Kamm als Mitglied der Kärcher-Geschäftsführung.

so etwas heute nicht mehr machen. Wir waren zum Teil ja in Lebensgefahr." Für ihn ist es unerklärlich, was damals gemacht wurde. In der Druckkammer in einer simulierten Tiefe von 200 Meter wurden mit dem Fahrradergometer Verbrauchswerte ermittelt. Und beim „Auftauchen" schlägt die Taucherkrankheit am Oberarm zu. „Der Arzt hatte keine plausible Erklärung, warum von der Krankheit nicht die am stärksten belasteten Kniegelenke betroffen waren, sondern der Oberkörper", erinnert er sich mit einem Schaudern.

1968 nutzt er dann die Gelegenheit und kehrt zurück in die Heimat, fängt bei Kärcher in Winnenden an, keine 15 Kilometer von Bad Cannstatt entfernt. Er wird Werkleiter, Technischer Leiter und 1972 Teil der Geschäftsführung. Richtig los geht es für ihn aber erst 1974. Und das liegt an niemand anderem als an Irene Kärcher, der Witwe des 1959 verstorbenen Firmengründers Alfred Kärcher.

1968 habe Kärcher unter dem damaligen Alleingeschäftsführer sehr auf Diversifikation gesetzt, erinnert sich Roland Kamm. Nicht nur das: Aufgrund der Entlastung habe sich Irene Kärcher mehr und mehr aus dem Unternehmen zurückgezogen, was dem damaligen Mann an der Spitze viele Freiheiten gegeben habe. „Von dem habe ich gelernt, wie man es nicht macht", sagt er rückblickend. Es ist keine leichte Zeit, geprägt von Konflikten und dem Fehlen einer konkreten Strategie. Unter anderem werden Betonschalungen und Bootsrümpfe aus Kunststoff unter dem Namen Kärcher vertrieben. Ins Kerngeschäft mit den Hochdruckreinigern wird, so Kamms Einschätzung, zu wenig investiert. Der Marktanteil sinkt.

Obwohl er seine Arbeit nach eigenem Ermessen gut macht, kommt er nicht weiter. Er kann sich vorstellen, Kärcher wieder zu verlassen. Doch er hat die Rechnung ohne Irene Kärcher gemacht. „Sie sagte, ich solle noch einen Monat mit meiner Entscheidung warten." Das war im Januar. „Ende Februar war der Mann Geschichte."
Mit einem Mal war Roland Kamm einer von drei Entscheidungsträgern bei Kärcher, wird verantwortlich für den Vertrieb. Das geht einher mit einer Fokussierung auf die Kernprodukte und einer Änderung des Erscheinungsbilds. So wird die Produktion der Dampferzeuger eingestellt, die Entwicklung der Hochdruckreiniger gefördert, und anstelle von Hammerschlagblau tragen Kärcher-Maschinen von da an ihr typisches Gelb. Diese und andere Maßnahmen greifen, zumal Roland Kamm eine konkrete Idee hat. Entwickelt hat er sie nach der Lektüre von Wolfgang Mewes' Hauptwerk „Mit Nischenstrategie zu Marktführerschaft" sowie Gesprächen mit dem Autor. Schon 1977 legt er mit seinem Team einen Plan vor, der besagt, dass Kärcher 1995 eine Milliarde D-Mark Umsatz machen würde.

„Das hat uns natürlich keiner geglaubt. Wir wurden für verrückt erklärt." Er blättert in seinen Unterlagen, deutet auf eine Seite mit Daten und Kurven. „Das Ziel haben wir schon 1991 erreicht!" Nicht nur das: In den Jahren bis 2001 verzeichnet Kärcher keinerlei Stagnation. „1974 haben wir 4.000 Geräte im Jahr produziert, 2001 waren es 4,4 Millionen." Ein bisschen Stolz schwingt angesichts dieser Zahlen mit. „Diese 27 Wachstumsjahre waren vielleicht eine der besten Zeiten, die Kärcher hatte."

Roland Kamm ist mit Leib und Seele Teil von Kärcher. Das Privatleben steht hinten an. Eine erste Ehe, aus der er eine Tochter hat, scheitert. Bei einem Ausflug mit dem Vater in den Bayerischen Wald Ende der 1970er-Jahre trifft Roland Kamm die Stuttgarterin Margot, auch sie bringt einen Sohn aus erster Ehe mit. Es ist eine Begegnung mit Tiefgang: 1979 beginnen sie mit dem Hausbau in Breuningsweiler und heiraten. 1981 kommen beide zum Glauben, engagieren sich in der Freikirche. „Ohne sie wäre das alles nicht so geworden", sagt Roland Kamm über die erfolgreiche Zeit bei Kärcher. Er ist ständig unterwegs, baut das internationale Fundament für die Zukunft Kärchers. Zwei Wochen Urlaub sowie ab und zu ein paar Tage im Wochenendhäuschen im Waldachtal gönnt er sich gemeinsam mit der Familie. Die Kehrseite ist ihm bewusst: „Die Hälfte des Jahres habe ich nicht in Winnenden, sondern in Hotels auf der ganzen Welt und im Flugzeug verbracht." Daher vereinbaren Margot und er, dass mit 60 Jahren Schluss ist – zumindest bei Kärcher und im operativen Geschäft. Ende 2001 geht er, übernimmt allerdings ein paar Aufsichtsratsmandate unter anderem bei der Fischerwerke GmbH & Co. KG. Doch auch das ist Vergangenheit. „Ein bequemer Chef war ich nie", blickt Roland Kamm selbstkritisch zurück. „Ich wollte den Erfolg für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter. Daher habe ich viel verlangt – von mir und anderen."
Seit gut zehn Jahren bestimmt ein gemeinsames Projekt das Leben des Paars: die Stiftung Lebenshilfe. In deren Fokus stehen benachteiligte Kinder – vor allem auf den Philippinen und der Ukraine. „Jedes Jahr fließt ein sechsstelliger Euro-Betrag dort in die gezielte Arbeit. Wir verfolgen den Weg des Geldes, das von Spendern und der Stiftung kommt, da wird nichts abgezweigt", sagt Roland Kamm nachdrücklich. Verwaltungskosten gebe es nicht. „Das übernehmen wir." So wie er es sagt, klingt es nach: Wenn schon Gutes tun, dann richtig!

Text: Patrick Merck