

Blickpunkt

ISG und Sanitär-Union sprechen über ihr Projekt DiCO+

Berechenbar für alle Partner

Unter dem Projektnamen DiCO+ werden ISG und Sanitär-Union künftig ihre Einkäufe in ausgewählten Bereichen bündeln. Die RAS Chefredaktion traf vier wichtige Entscheider dieses Projekts auf der ISH zum Interview. In der Gesprächsrunde saßen Markus Florian (ISG Aufsichtsratsvorsitzender), Dietmar Moch (ISG Geschäftsführer), Marius Heinze (SU Aufsichtsratsvorsitzender) und Thomas Handwerk (SU Geschäftsführer).

RAS: Konsolidierungen in der SHK-Branche sind eines der großen Themen auf dieser Messe. Warum nähern sich die Essener ISG Handelsgesellschaft und die Mainzer Sanitär-Union – beide sind starke Verbände – künftig so nah an?

Thomas Handwerk: Um unsere jeweiligen Stärken – da, wo es Sinn macht – noch einmal zu bündeln. Beide Verbände haben die Aufgabe, ihre Gesellschafter im Großhandel nachhaltig regional zu unterstützen. Unsere künftigen Projekte sichern diese Herausforderung zusätzlich. In unserer Branche finden seit geraumer Zeit Konzentrationsprozesse statt. Diesem Fakt müssen auch wir uns stellen.

RAS: Sie betonen ausdrücklich, dass es sich um eine projektweise Zusammenarbeit handelt. Wie kann ich mir ein solches Projekt konkret vorstellen? Eine Frage an die Unternehmer.

Marius Heinze: Beiden Partnern ist es wichtig, die bislang hohe Umsetzungsqualität weiterzuverfolgen. Unsere Erfahrungen zeigen: Man darf sich nicht zu viel vornehmen, schließlich muss man der Industrie ein erfolgreicher und verlässlicher Partner sein. Das ist ein wesentlicher Grund, das Thema pro-

jektweise anzugehen. Sie fragen nach einem Beispiel. Da wäre die Erarbeitung gemeinsamer Vorteile im Einkauf bei ausgewählten Lieferanten zu nennen. Zusammen können wir hier den Industriepartnern berechenbare – natürlich erhöhte – Volumina an die Hand geben. Von den daraus resultierenden verbesserten Einkaufssituationen für unsere Gesellschafter profitieren dann letztendlich alle.

Markus Florian: Sanitär-Union und ISG sind vom mittelständischen Großhandel geprägt. Und wir als Unternehmer wissen aus Erfahrung, dass alle Beteiligten in einer Verbandsorganisation in Verbindung mit positiver Stimmung bzw. guter Laune am besten auf einen Nenner im Einkauf zu bringen sind. Das erreichen wir nur, wenn wir uns zunächst projektweise annähern. Wir wollen keine Firmen und Strukturen aufbauen, von denen wir gar nicht wissen können, wie sie sich exakt entwickeln werden. Zuerst formulieren wir unsere Gemeinsamkeiten, dann realisieren wir in Projekten unsere Potenziale. Über dieses Konzept können wir wachsen. In gewisser Weise ist dieses Vorgehen hemdsärmelig aber auch die beste Möglichkeit, sehr schnell und unkompliziert gute Ergebnisse zu erzielen.



Abseits des Messetrubels traf sich die RAS Chefredaktion mit Markus Florian (ISG Aufsichtsratsvorsitzender) und Marius Heinze (SU Aufsichtsratsvorsitzender) (rechts im Bild) sowie Thomas Handwerk (SU Geschäftsführer) und Dietmar Moch (ISG Geschäftsführer) (links im Bild) um über das Projekt DiCO+ zu sprechen.

RAS Interview zum Kooperations-Projekt ISG/Sanitär-Union
Ausgabe 04/2015 (Seite 2 von 3)

Blickpunkt

RAS: Wie legen Sie diese Projekte fest?

T. Handwerk: Unsere Schwerpunkte ergeben sich aus dem Bedarf der angeschlossenen Großhandelshäuser. Dabei wollen wir gezielt und berechenbar auf unsere Industriepartner zugehen. Nicht in der Breite, sondern – wie gesagt – in ausgewählten Projekten. Zum Nutzen für unsere Gesellschafter.

RAS: Ihre Verbände und jeweiligen Gesellschafter sind natürlich nach wie vor auch Wettbewerber. Steht Ihr gemeinsames Modell dann nicht – zumindest in Teilen – einem offenen Wettbewerb entgegen?

D. Moch: Ganz und gar nicht: Jeder einzelne Großhändler bleibt in seinem Markt gefordert und muss um seine Position beim Kunden individuell kämpfen. Das war in der Vergangenheit so und wird zukünftig so sein.

RAS: Sie betonen den Projektgedanken, haben aber mit DiCO+ Ihrem Vorhaben einen Namen gegeben.

» In gewisser Weise ist unser Vorgehen hemdsärmelig aber auch die beste Möglichkeit, sehr schnell und unkompliziert gute Ergebnisse zu erzielen. «

M. Heinze: Wenn wir bereichsweise gemeinsam einkaufen, geht das natürlich nur über ein gemeinsames Label und diesem haben wir einen Namen gegeben. Ein Zeichen, dass wir hier in die gleiche Richtung rudern. In der Wortschöpfung DiCO+ stecken übrigens unsere jeweiligen Eigenmarken Diana, Concept und Optima.

RAS: Könnte die projektweise Zusammenarbeit nicht zumindest als Test einer Fusion zum Zeitpunkt X zu sehen sein?

M. Heinze: Zurzeit ist das überhaupt nicht beabsichtigt, auch wenn in der Presse diese Spekulation zu hören war. Das Aufrechterhalten der Eigenständigkeit von ISG und SU ist ganz klar erklärtes Ziel. Nochmal: Es geht hier um Synergie-Effekte, das Multiplizieren unserer Potenziale. Über eine Fusion wurde nicht einmal gesprochen.



„Zuerst formulieren wir unsere Gemeinsamkeiten, dann realisieren wir in Projekten unsere Potenziale. Über dieses Konzept können wir wachsen“ – so umschrieb Markus Florian die aktuelle Grundlage für den Start in die gemeinsame Projektarbeit.

D. Moch: Als Verbände müssen wir zukunftsorientiert denken und für unsere jeweiligen Gesellschafter innovativ und leistungsstark sein. Wir rücken enger zusammen, um gegenüber der laufenden Konzentration des Marktes nicht in der Entwicklung stehenzubleiben. Die Diskussion, wohin die einzelnen Wege, bzw. der projektweise gemeinsame Weg, sagen wir in 10 Jahren, führen wird, macht heute keinen Sinn.

M. Florian: Der Fokus liegt auf Ergebnissen gemeinsamer Projekte. Alles andere steht nicht auf der Tagesordnung. Jeder Verband für sich verfügt über eine eigene, hervorragende Struktur – einer der Gründe, die uns zusammengeführt haben. Es gibt keinen Sauerbratenbedarf durch das Einsparen von Ressourcen, wir wollen gemeinsam Dinge besser machen, ohne uns mit Strukturen zu beschäftigen.

RAS: Inwieweit betrifft dieses Thema Ihre Eigenmarken, die jeweils sehr stark im Markt sind?

T. Handwerk: Für unsere Marken, die seit über 40 Jahren aktiv sind, gilt es, diese jeweils in der ISG und der Sanitär-Union individuell weiterzuführen. Das schließt nicht aus, Synergien zu nutzen, um jedes einzelne Label weiter zu stärken. Alle Gesellschafter haben schließlich mit diesen Markenprodukten ihre regionalen Erfolge.

D. Moch: Die drei Marken sind seit vielen Jahren etabliert und behalten natürlich ihre Berechtigungen. Wir sehen hier in Bezug auf DiCO+ keine Probleme, im Gegenteil: Durch die projektweise Zusammenarbeit

sind Weiterentwicklung und Qualitätsmanagement künftig leichter bzw. intensiver zu managen.

M. Florian: Wir sind der Meinung, dass der Handel starke Marken braucht. In den Ausstellungen werden Markenprodukte sowie Exklusiv-Label präsentiert und verkauft. Wir suchen das Gespräch mit unseren Industriepartnern in den genannten Bereichen, um unseren Häusern – und nicht zuletzt auch dem Endverbraucher – attraktive, qualitative, hochwertige Produkte anzubieten.

RAS: Wir gehen davon aus, dass beide Geschäftsstellen erhalten bleiben. Benötigen Sie für die zusätzliche Projektarbeit mehr Personal? Oder können Sie die Bürokratie schlank halten?

D. Moch: Ausdrückliches Ziel ist es, keine zusätzliche Bürokratie zu schaffen. Die Geschäftsführer der neu gegründeten DiCO+ GmbH heißen Thomas Handwerk und Dietmar Moch. Die Aufsichtsräte der DiCO+ setzen sich zu gleichen Teilen aus den Häusern ISG und Sanitär-Union zusammen. Beide Verbände haben bereits bestens funktionierende Zentralen und genau dort werden auch die jeweils notwendigen Ressourcen abgerufen, die für anstehende Aufgaben notwendig sind.

RAS: ISG und Sanitär-Union sind in ihrer Grundstruktur ähnlich, dennoch gibt es auch Unterschiede – Stichpunkte Gesellschafteranzahl und Gesellschaftergröße.

D. Moch: Die unterschiedlichen Größenordnungen spielen hier eher eine untergeordnete

RAS Interview zum Kooperations-Projekt ISG/Sanitär-Union
Ausgabe 04/2015 (Seite 3 von 3)

Blickpunkt

nete Rolle, schließlich sind im Ergebnis alle mittelständische Unternehmen. Entscheidend ist vielmehr die Ausrichtung: Ob großer oder kleiner Gesellschafter – alle müssen in die gleiche Richtung arbeiten, dann erreichen wir unsere Ziele!

RAS: Ziehen alle Gesellschafter mit? Wird es Veränderungen geben?

T. Handwerk: Ich möchte mich nicht an den Gerüchten der Messe beteiligen. Aber natürlich werden wir mit DiCO+ für den einen oder anderen mittelständischen Großhändler sehr interessant.

M. Florian: Wir können hier durchaus erwähnen, dass alle Gesellschafter bei unseren Abstimmungen einstimmig votiert haben. In einem Markt, der von einer derart starken Konzentration geprägt ist, stellt sich die Kooperationsfrage ganz selbstverständlich. Tatsache ist auch, dass dieser Schritt für niemanden Anlass war, sich umzuorientieren. Wenn es eine Konsequenz gibt, dann, Herr Handwerk sagte es bereits sehr treffend, kommen eher neue Großhändler hinzu, die in unserer stabilen Plattform Perspektiven für sich sehen.

RAS: Wie reagieren Ihre Mitbewerber? Welche Erwartungen hat die Industrie?

M. Heinze: Aus den Reihen der Industrie ist das Feedback durchweg positiv. Im Großhandel bildet sich ein starkes Mittelstandsbündnis – das haben die Hersteller erkannt. Die engere Zusammenarbeit unserer Verbände führt industrieseitig zu einer Konzentration bei der Realisation und Vermarktung von Produkten. Mit DiCO+ bzw. den angedachten Projekten kommt eine nahezu bundesweite Umsetzung hinzu. Die DiCO+ ist sicher auch ein Hafen für den einen oder anderen Mittelständler, der zu uns passt. Auch deshalb bewertet die Industrie dieses Thema positiv. Wie unser Wettbewerb darauf reagiert, weiß ich heute noch nicht.

RAS: Welche Antworten kann Ihre Projektarbeit geben, um sich dem Markt zu stellen? Auch in der Industrie geht die Konzentration weiter.

M. Florian: In diesem Zusammenhang müssen wir unserem Blick eine internationale Perspektive geben. Die Globalisierung der Industrie erfolgt supra-national – hier ist der

Hintergrund für die jüngsten Entwicklungen zu sehen. Gleiches erfahren wir auf der Großhandelsseite. Die ISG ist seit vielen Jahren international aktiv. Unsere 1992 gegründete EDT ist mit 6,5 Mrd. EUR Umsatz die größte, effektivste und bedeutendste europäische Gemeinschaft der Branche. Hier erfahren wir seitens der Industrie ein zunehmendes Interesse. In Bezug auf DiCO+ geben unsere europäischen Freunde und Partner nur positives Feedback. Die freuen sich genau wie wir auf die zukünftigen Projekte. Gerade vor dem Globalisierungs-Hintergrund der Hersteller ist unser Schritt absolut richtig.

M. Heinze: Selbstverständlich gilt unser Blick auch dem europäischen Beschaffungsmarkt. Bei der Globalisierung der Lieferanten halte ich es allerdings für fraglich, ob die sich auf unsere heimischen Märkte auswirkt. Die Situationen sind zu unterschiedlich. In Südamerika finden wir andere Bedingungen vor als bei uns oder wiederum in Asien. Wir sind in Europa noch immer ein traditioneller Haus-technikmarkt – und genau da sollte unser Fokus liegen. Hier sind unsere Antworten gefordert. Eine ist die Steigerung unserer Leistungsfähigkeit durch die Projektarbeit.

RAS: Kann man davon ausgehen, dass die Sanitär-Union ein Interesse an der Entwicklung der EDT hat?

T. Handwerk: Natürlich müssen wir uns in Bezug auf ausländische Lieferanten öffnen. Und hier setzen wir auf die Erfahrungen unserer Kollegen aus Essen bzw. partizipieren wir in den gemeinsamen Projekten von der ISG.

RAS: Wann, denken Sie, ist das Thema „Fusionen“ oder „Projekt-Fusionen“ innerhalb der SHK-Verbände ausgereizt? Wann kommt der große ausländische Aufkäufer? Wie viele Großhandelsgruppierungen werden wir in zwei Jahren auf der nächsten ISH noch vorfinden?

T. Handwerk: Das können wir heute schwer beziffern. Eines hat die jüngste Vergangenheit gezeigt: Fusionen und Kooperationsprojekte kommen nicht von ungefähr. Die Konzentration auf der Industrieseite haben wir schon angesprochen. Um Synergien in Logistik und Fachwissen zu bündeln, wird es auch weiterhin projektbezogene Zusammenarbeit geben – auch da, wo wir es heute noch nicht ahnen.

D. Moch: Aus meiner Sicht ist auch der Faktor Mensch ein entscheidendes Kriterium. Die handelnden Personen müssen ebenso wie die Unternehmen zusammenpassen. Für wen das zurzeit zutrifft oder es sich in Zukunft anbietet, können wir nicht beurteilen. Wichtig ist – bei uns und der Sanitär-Union hat es gepasst.

M. Florian: Sie sprachen den großen internationalen Aufkäufer an. Ich glaube, es ist das größtmögliche Kompliment an die Branche in Deutschland, dass dieser seit fünf Jahrzehnten angekündigt wird aber bis heute nicht da ist. Faktisch strahlt unser Markt eine hohe Attraktivität aus, deshalb ist es bislang nicht zu solchen Phänomenen gekommen. Und das ist letzten Endes ein Beleg für die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistungskraft des deutschen Großhandels. Wäre es anders, hätten wir längst veränderte Strukturen. An einer Fortsetzung des Konzentrationstrends werden wir nicht vorbeikommen. Das ist nicht spekulativ. Welcher Kooperationsfonds langfristig überlebensfähig ist und welches Modell Bestand haben wird, muss sich noch erweisen.

M. Heinze: Auch ich kann Ihnen nicht sagen, wie die Zukunft aussieht, aber ich habe das Gefühl, dass die Konzentration – ausgelöst durch die größten Markt-Teilnehmer im deutschen Großhandel – ganz stark weiterbetrieben wird und zwar mit System. So ist es eine unbedingte Notwendigkeit, dass der Mittelstand sich neu formiert. Dass es dadurch noch mehr Fusionen geben wird, kann ich mir nicht vorstellen. Schließlich gibt es auch nur eine gewisse Anzahl an Einkaufsverbänden und die haben alle ihre Eigenart. Herr Moch hat es deutlich gesagt: Die handelnden Personen müssen zusammenpassen. Fusion um der Fusion willen ist keine Erfolgsstory. Meiner Meinung nach haben sich inzwischen genug Strukturen zusammengefunden und ich denke eher, dass diese bestehenden Kooperationen nunmehr weiteren Zulauf von anderen Gruppierungen erhalten. Vielleicht löst sich auch die eine oder andere Verbindung auf, weil die Mitglieder ihre Perspektiven eher in anderen Zusammenschlüssen sehen.

RAS: Vielen Dank an alle Teilnehmer dieser Runde für das offene Gespräch. Ich würde mich freuen, mit Ihnen zu gegebener Zeit ein Résumé über DiCO+ und die ersten Projekte zu ziehen.