

Herzog + Partner: Großhändler für Installateure mit Badausstellung

Lupenreiner Spezialist

Der Badmarkt wird auch künftig große Umsätze bescheren. Fragt sich nur, wer diese macht. Eigentlich hat die Fachschiene beste Voraussetzungen, das Rennen zu machen. Nur muß sie – so wird immer wieder beteuert – gezielter und aktiver auf den Kunden zugehen. Solange ausstellungsführende Installateure mit Wartungsspezialisten, Objektinstallateuren, Montagekolonnen und Subunternehmern beim Großhandel – ähnliche Umsätze vorausgesetzt – gleich rabattiert werden, tun sich die Ausstellungsinstitute schwer, im Verdrängungswettbewerb mit anderen Vertriebsformen zu bestehen. Für nicht wenige heißt die logische Folge: „Direkt da einkaufen, wo ich günstigere Konditionen bekomme“. Mit einem Spezialgroßhandel für Ausstellungsinstitute namens Herzog + Partner will der überwiegend aus seiner Zeit als Geschäftsführer bei DAL und als Vorsitzender der Arge Neue Medien bekannt gewordene Wolfgang Herzog* jetzt Abhilfe schaffen und die verlorenen Schächchen wieder auf den „rechten“ Vertriebsweg führen. Für unsere Leser haben wir nachgehakt, was hinter seinem für die SHK-Branche neuen Konzept steckt.

SBZ: Der Großhandel jammert über stark rückläufige Erträge, Hersteller denken offen über den Direktvertrieb nach, Handwerker versuchen wenn irgend möglich direkt zu beziehen und große Umsatzteile wandern aus der Branche ab. Ist das die richtige Zeit für die Gründung eines weiteren Großhandelsbetriebes?

Herzog: Wir sehen uns nicht so sehr als Großhandelsbetrieb. In der Hauptsache wollen wir die Gesamtleistung und Marktposition des traditionellen Vertriebsweges verbessern, indem wir versuchen, alle Stufen der sanitären Fachschiene optimal zu verbinden und die Abstimmung zu verbessern. Wir wollen uns also kein Stück vom momentan schrumpfenden Kuchen abschnei-



» Es gibt keinen lupenreineren Grossisten in Deutschland als uns «

den, sondern den Kuchen für alle vergrößern. Und wie die von Ihnen beschriebenen Symptome zeigen, ist dafür gerade jetzt die richtige, um nicht zu sagen allerhöchste Zeit.

SBZ: Dann sind sie gar kein Großhändler?

Herzog: Doch. Aber mit Spezialisierung auf Ausstellungsinstitute und ihre besonderen Ansprüche sowie einer sehr starken und vor allem kundenorientierten Servicekomponente bezüglich Vermarktung und Organisation.

SBZ: Bieten andere Großhändler solche Serviceleistungen nicht auch schon an?

Herzog: Aber keine schlüssigen Konzepten von der Vermarktung bis zur Realisierung für bestimmte Abnehmergruppen.

SBZ: Und Sie kommen jetzt mit der einzig richtigen Lösung?

Herzog: Wir treten keinesfalls als Heilsbringer mit einem alleinseligmachenden System auf. Der traditionelle Großhandel hat nach wie vor seine Berechtigung. Viele Abnehmergruppen waren mit den bisherigen Strukturen optimal bedient. Aber wenn sich jemand auf die ganz speziellen Belange ei-

ner bestimmten Abnehmergruppe, z. B. der Ausstellungsinstitute, besonders konzentriert, kann er diese sicherlich besser bedienen als derjenige, der eine große Breite abdeckt.

SBZ: Um Ihre Zielgruppe aktiver Ausstellungsinstitute schlägt sich inklusive Direktvertriebern, Einkaufsverbänden und sonstigen Vereinigungen schon die ganze Branche. Haben Sie sich da nicht gerade in die engste Marktnische gedrängt?

Herzog: Viele Angebote für diese Zielgruppe werden nicht nur zum Wohl des Handwerkers erstellt. Oft geht's darum, wie die Lieferanten besser zurecht kommen, sich gegenüber dem Wettbewerb abgrenzen oder Kunden stärker binden können. Wie man zusammen bessere Bäder baut, ist dabei uninteressant oder höchstens ein Nebeneffekt. Wir bemühen uns, die speziellen Ansprüche des verkaufsaktiven Installateurs zu erfüllen.

SBZ: Was bieten Sie den Ausstellungsinstituten denn besonderes?

Herzog: Sie werden enger und gestaltender in den Gesamtprozeß des Badverkaufs eingebunden. Wir erhöhen ihren Informationsstand und unterstützen sie gemeinsam mit der Industrie bei der Vermarktung. Außerdem ermöglichen wir ihnen eine bessere und schnellere Planung, Produktauswahl, Angebotserstellung sowie ein strafferes Bestellwesen. Die inzwischen gut bei uns vertretenen Betriebe der Gruppe Bad & Heizung haben z. B. ermittelt, daß sie für ein durchschnittliches 25 000-Mark-Bad ab Auftragserteilung insgesamt zwei Arbeitstage brauchen, bis die Bestellung unter Dach und Fach ist. Mit unserem System müßte das in zwei Stunden zu machen sein.

SBZ: Vollmundige Aussagen. Wie wollen Sie die einhalten?

Herzog: Unter anderem durch eine EDV-Lösung, die im Datenverbund mit Computer-Badplanung und kundenorientiertem

* Wolfgang Herzog, Herzog + Partner Marketing & Handel, 32545 Bad Oeynhausen, Fax 0 57 31/30 93 76

Angebotswesen arbeitet. Derzeit sind dort die Stammdaten von 730 000 Industrieartikeln, einschließlich Herstellerartikelnummer sowie bundeseinheitlichem Brutto- und Nettopreis hinterlegt. Sauber gewartet und ständig online aktualisiert. Außerdem erhält der Installateur Planungshilfen sowie Musterbäder mit fertigen Baugruppen, mit denen er 90 Prozent seiner Aufträge abdecken kann.

SBZ: *Wie funktioniert das genau?*

Herzog: Die Ergebnisse der Badplanung werden in ein kundenorientiertes Angebot übernommen und von dort automatisch in das elektronische Bestellwesen. Per Mausklick gehen sie dann an uns raus. Wir stimmen die Bestellung ebenfalls auf elektronischem Wege mit der Industrie ab und der Installateur hat innerhalb eines Tages den verbindlichen Liefertermin bei sich auf dem Rechner. Dort kann er sich auch jederzeit den aktuellen Status der bestellten Ware nach verschiedenen Kriterien abrufen. Bei Rückfragen wird einfach die entsprechende Kommission am Bildschirm angeklickt, der betreffende Text eingegeben und an uns abgeschickt.

SBZ: *Und was kostet das den Handwerksbetrieb?*

Herzog: Da haben wir bewußt eine Schwelle geschaffen. Damit wir das System überhaupt einrichten und das Programmpaket bei ihm installieren, muß der künftige Kunde erst mal 5100 Mark auf den Tisch des Hauses legen. Wer nicht bereit ist, das in Organisation, Planung und neue Medien zu investieren, auf den verzichten wir gerne.

» Produkte vor der Wand stehen momentan ganz schön unter Preisdruck «

SBZ: *Angenommen der Installateur investiert und arbeitet mit ihrem System. Was hindert ihn daran, nach erfolgter Planung per Fax alle umliegenden Großhändler anzufragen?*

Herzog: Wer uns über Rabatte abkochen will, ist bei uns nicht richtig aufgehoben und erhält auch keine Dienstleistungen mehr von uns.

SBZ: *Aber die haben Sie doch dann schon im voraus erbracht?*

Herzog: Ohne ständige Pflege ist das System auf Dauer nichts wert. Außerdem lebt das ganze noch von den Marketingaktivitä-

ten. Der Installateur bestraft sich also selbst, wenn er auf halbem Wege aussteigt und nicht das ganze Optimierungspotential nutzt.

SBZ: *Ihr System steht und fällt aber mit der EDV-Lösung. Kann es Sinn und Zweck eines Sanitär-Großhändlers sein, Programme zu entwickeln?*

Herzog: Der Gesamtprozeß der Badvermarktung, vom Endkunden über Installateur und Großhandel zur Industrie und zurück, muß stimmig sein. Dazu gehört auch die Großhandelsfunktion Warenversorgung mit zugehöriger EDV-Lösung. Natürlich kann man das fremd vergeben, aber wenn man es selbst macht, kann man es besser steuern.

SBZ: *Apropos Warenversorgung. Ihr Wettbewerb bezeichnet Sie gerne als Versandhandel. Trifft das zu?*

Herzog: Versandhandel sind Otto und Neckermann. Wir verschicken keine Päckchen, sondern sind ein überregionaler Grossist mit einem bundesweit tätigen externen Logistikpartner, der organisatorisch sowie datentechnisch bei uns eingebunden ist. Im Prinzip arbeitet unser System nicht anders als ein Großhandelsfuhrpark. Wir verladen Waren aus dem Lager auf einen Lkw und fahren sie zum Kunden. Ausnahmen sind Kleinteile, die per Paketdienst versandt werden. Aber das regelt auch jeder wirtschaftlich organisierte Großhändler so.

SBZ: *Andere Großhändler schwören auf die sensible Warenbeförderung mit den eigenen Lkw's. Haben Sie eine erhöhte Bruchrate?*

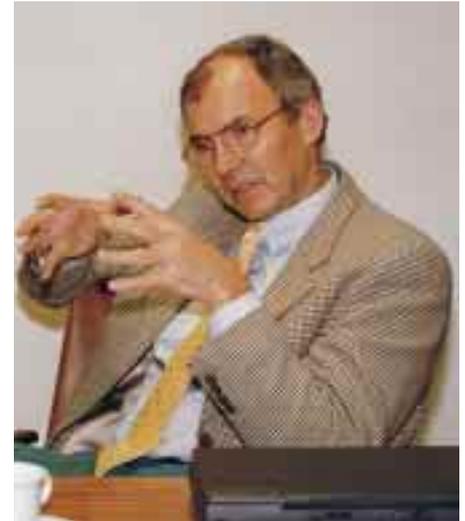
Herzog: Nein. Im Gegenteil. Unser Logistikpartner ist auch für andere Unternehmen im Sanitär- und Möbelbereich tätig und weiß sehr genau, worum es sich handelt. Unsere Reklamationsrate ist sicherlich niedriger als im konventionellen Vertrieb von der Industrie über den Großhandel bis zum Handwerker.

SBZ: *Wenn das so gut funktioniert, könnten die Hersteller doch auch direkt versenden. Warum soll der Handwerker über Sie bestellen?*

Herzog: Mit Einzellieferungen wäre die Organisation des Handwerkers doch überfordert. Wir liefern kommissionsbezogen. Alle Teile der verschiedenen Hersteller für ein Bad werden zusammengeführt und erst dann komplett und termingerecht auf einmal ausgeliefert.

SBZ: *Sie werden gerne als Sparten-großhändler bezeichnet. Welche Produkte kann der Handwerker über Ihr System beziehen?*

Herzog: Alle derzeit auf dem Markt befindlichen wesentlichen deutschen Markenprodukte.



» Vom DG-Haustechnik wurden wir nicht gerade mit offenen Armen empfangen «

SBZ: *Dann sind Sie also Vollsortimenter?*

Herzog: Wir sind insofern kein Vollsortimenter, weil wir uns auf die Vermarktung von hochwertigen Bädern konzentrieren und dabei zwangsläufig die Teile vor der Wand maßgeblich sind. Die Prozeßoptimierung ist im Augenblick bei diesen Produkten stärker gegeben. Wenn es der Kunde als sinnvoll erachtet, sind wir aber im Prinzip in der Lage, das volle Sanitärprogramm zu führen.

SBZ: *Und die Heizungsseite?*

Herzog: Die ist mit Ausnahme von Bad-Wärme Körpern noch nicht vertreten. Aber das kommt vielleicht noch, ebenso wie andere Bereiche. Im Augenblick haben wir genug Arbeit damit, das bestehende System im Markt zu integrieren. Man darf sich nicht verzetteln.

SBZ: *Diese Spezialisierung auf die Dinge vor der Wand mit höheren Handelsspannen hatten wir schon mal in der Branche. A & S mußte sich damals als Rosinenpicker beschimpfen lassen.*

Herzog: Den Titel haben wir auch schon bekommen. Wir haben aber keine einzelnen

Produktgruppen, sondern das komplette Programm eines Lieferanten. Dazu gehören auch Zubehörteile, wie Siphons, Eckventile oder Installationselemente. Also die komplette Badausstattung. Und das mit den höheren Spannen stimmt so auch nicht mehr. Die Produkte vor der Wand stehen momentan draußen am Markt ganz schön unter Preisdruck.

SBZ: *Der Installateur braucht seinen regionalen Großhändler also auch weiterhin. Bleibt dieser auf den Fittings und Dichtungen sitzen?*

Herzog: Das sind im Prinzip unterschiedliche Beschaffungssysteme. Für Roh- und Fertigmontage haben die Installateure ja auch getrennte Planung, Abwicklung und Lagerhaltung. Wir haben uns auf Produkte fürs Bad spezialisiert. Andere sind stark im Liefern von Rohr und Installationsmaterial. Das ist eine grundsätzliche Unternehmensentscheidung, die jeder selbst treffen muß. Eine Branche kann nicht verlangen, daß jeder Händler gleich strukturiert ist. Der bisherige Einheitsbrei wird immer mehr einer Differenzierung weichen.

SBZ: *Welche Lieferanten haben Sie im Programm?*

Herzog: Grundsätzlich nur Markenhersteller. Und da nur die, mit denen wir persönlich sowie von der Organisation und Struktur her klarkommen. Es gibt Hersteller, die haben es geschafft, seit 1992 ihre Artikel-daten nicht mehr zu pflegen. Damit ist das beste System für die Katz. Solche Hersteller führen wir nicht. Wichtig ist eine Kerntruppe, die 100prozentig mitzieht und die Stimmigkeit unseres Systems gewährleistet. Auf die richten wir auch unsere Musterbäder aus. Die anderen sind mit eingebunden, können bestellt und geliefert werden.

SBZ: *Wie hat die deutsche Sanitärindustrie auf Ihr System reagiert?*

Herzog: Sehr positiv. Lange Zeit hatte sie einen Heidenbammel vor dem etablierten Großhandel. Das hat sich seit der Zusammenarbeit mit Pietsch geändert.

SBZ: *Was wenn die Markenhersteller nicht mitgemacht hätten?*

Herzog: Die Alternative wäre der Aufbau eines eigenen Programmes mit Produkten ausländischer Hersteller gewesen. Das wollte ich zwar nicht, aber als Unternehmer muß man beide Alternativen andenken.

SBZ: *Gab es auch Hersteller, die sich wirtschaftlich an Ihrem Unternehmen beteiligen wollten?*

Herzog: Wirtschaftlich ist keiner daran beteiligt. Das ist auch nicht notwendig. Die müssen mir vernünftige Preise geben, daß ich draußen bestehen kann. Den Hauptanteil an Herzog + Partner halte ich zusammen mit einem befreundeten Wirtschaftsprüfer. Außerdem hat die Großhandelsgruppe Pietsch einen Anteil. Sonst ist niemand aus der Industrie, dem übrigen Großhandel oder dem Handwerk beteiligt.

SBZ: *Wie wurden Sie von Ihren etablierten Großhandelskollegen und deren Vereinigung, dem DGH, aufgenommen?*

Herzog: Jetzt kommen Sie an einen ganz wunden Punkt. Nicht gerade mit offenen Armen. Dabei gibt es keinen lupenreineren



» Die Industrie hatte einen Heidenbammel vor dem etablierten Großhandel «

Grossisten als uns in Deutschland. Wir beliefern nur konzessionierte Installateure, kaufen im Großen ein und verkaufen im Einzelnen. Vielleicht ändert sich die Einstellung des DGH, wenn erkannt wird, daß wir durchaus eine vernünftige Rolle im Rahmen des Vertriebsweges spielen.

SBZ: *Welche Funktion übernimmt die Großhandelsgruppe Pietsch in Ihrer Kooperation?*

Herzog: Die bemühen sich um die Beschaffungsseite, einschließlich der Einkaufsverhandlungen, und wir konzentrieren uns auf die Vermarktung.

SBZ: *Hatten auch andere Großhändler Interesse an einer Zusammenarbeit?*

Herzog: Mehr als genügend.

» Der bisherige Einheitsbrei wird immer mehr einer Differenzierung weichen «

SBZ: *Wenn Sie als Händler über einen anderen Großhändler einkaufen, sehen Sie sich dann nicht als zusätzliche Vertriebsstufe?*

Herzog: Wir kaufen eben nicht über einen anderen Händler ein, sondern sind ein eigenständiger Großhändler mit direkter Belieferung, der in der Beschaffung mit Pietsch kooperiert. Ähnlich wie viele andere Großhändler über einen Dachverband einkaufen.

SBZ: *Ganz selbstlos wird Ihr Partner nicht für Sie arbeiten. Fallen da nicht zusätzliche Kosten an?*

Herzog: Natürlich will Pietsch seine Leistungen in Form einer kleinen Marge vergütet haben. Aber selbst wenn uns alle direkt beliefern würden, kämen wir als Einzelunternehmen nicht an die Konditionen von Pietsch oder einem Großhandelsverband ran. Also kaufen wir so immer noch günstiger ein. Durch unsere Kostenvorteile können wir den kleinen Einkaufsnachteil gegenüber Wettbewerbern gut auffangen.

SBZ: *Und mit Dumpingpreisen am Markt agieren. So hört man zumindest von Ihren Wettbewerbern. Können Sie Waren über Ihr System günstiger anbieten als der herkömmliche Großhändler?*

Herzog: Wir verkaufen trotz massiver Kostensenkung durch unsere Prozeßoptimierung nicht über den Preis, sondern investieren die eingesparten Kosten in Marketingaktivitäten. So sind unsere Angebote im Augenblick deckungsgleich mit guten Wettbewerbsangeboten. Besonders im Bereich der Schnelldreher und Sonderangebote haben wir eher Probleme, unsere Preise durchzusetzen. Ich kann mir also nicht erklären, wie es zu den Aussagen der Kollegen kommt. Es sei denn, die sitzen in einer der deutschen Hochpreisregionen. Dort sind Preisunterschiede möglich, weil wir mit unserer bundesweit einheitlichen Kalkulation nicht auf regionale Besonderheiten eingehen.

SBZ: *Vielen Dank für das Gespräch.*