

TOMAS JOHANSSON

## Dahl entscheidet sich für Rettig

Zu den vier Schlüsselprinzipien von Rettig ICC gehört auch der Fokus auf Vertrauen und Respekt. Dies sind die grundlegendsten Elemente unseres Handelns und unserer Kommunikation mit den verschiedenen Akteuren unseres Marktes. In ihrer 200-jährigen Geschichte hat die Rettig Gruppe diesen Fokus stets genutzt, um die Kundenbeziehungen zu stärken, in dem sie auf nachhaltiges Wachstum durch erstklassige Produkte und hervorragenden Service setzte. Um unseren guten Ruf in Bezug auf Professionalität, Fairness und Teamarbeit zu stärken, fördern wir aktiv Beziehungen mit Kunden, die unsere Werte teilen und die von unserer Herangehensweise profitieren können. Einer dieser Kunden ist die Dahl Gruppe, die Nummer eins unter den Großhändlern von Heizungs- und Sanitärprodukten in Skandinavien – mit fast 260 Vertriebsstätten in Nordeuropa und einem Umsatz von annähernd 2,6 Mrd. Euro. Dahl Schweden hat kürzlich die Rettig Gruppe zum Alleinlieferanten von Heizkörpern ernannt. Dieses Abkommen ist Teil einer neuen strategischen Partnerschaft, die auch die Lieferung von Produkten unter der Marke Dahl umfasst. Diese auf großem Vertrauen basierende Unternehmensverlagerung war die Idee von Tomas Johansson, dem charismatischen CEO von Dahl. Wir trafen ihn in Stockholm, Schweden, um mehr über die Partnerschaft und die Erwartungen von Dahl zu erfahren.

### ZUERST DER MENSCH, DANN DAS PRODUKT

“Als ich 2004 zur Dahl Gruppe kam, untersuchte das Unternehmen gerade seine Kundenbeziehungen. Ich habe immer fest daran geglaubt, dass man seine Kunden schnell verliert, wenn man deren Bedürfnisse aus den Augen verliert. Nach mehr als 15 Jahren in der Bauindustrie hatte ich eine klare Vorstellung davon, wie man in diesem Business denkt. Unternehmen wollen heute keine Lieferanten, sie suchen nach Partnern – nach Menschen, die ihr Geschäft, ihre Bedürfnisse und ihre Kunden verstehen. Als ich zu Dahl kam, machte ich klar, dass die Menschen an erster Stelle kommen müssen, nicht die Produkte.”

Und so, nach genau 12 Monaten als Geschäftsführer einer Dahl-Niederlassung, wurde Tomas Johansson zum Vorstandsvorsitzenden (CEO) für das Schwedengeschäft berufen. “Ich denke, es war meine Erfahrung mit Menschen, die mich in diese Position gebracht hat”, sagt er. “In

den frühen 2000-er Jahren hatte das vorige Management-Team einen Großteil der Unternehmensgeschäfte und -aktivitäten zentralisiert, um Kosten zu sparen und den Gewinn zu steigern. Oberflächlich, rein vom finanziellen Standpunkt aus gesehen, schien das der richtige Schritt zu sein. Aber das Dahl-Geschäftsmodell hat stets auf zwei Säulen basiert: lokale Präsenz und Verfügbarkeit. Der Schritt des Managements war zwar notwendig, aber zugleich das genaue Gegenteil der eigenen Unternehmens-Philosophie; er schuf eine Distanz zwischen uns und unseren Kunden. Also war es mein erster Schachzug, unser Unternehmen zu dezentralisieren und so das Vertrauen wiederzugewinnen, das wir zu verlieren begannen. Und wir öffneten die Standorte wieder, die geschlossen worden waren: Es fühlte sich an, als würde man nach Hause kommen.”

Doch keine Heimkehr ist komplett ohne die Familie, was für Dahl und seine Kunden hieß, eine engagierte Vertriebsmannschaft aufzubauen, wie Tomas Johansson erklärte.

“Ich schätze Menschen, die ihre Arbeit und ihre Kunden wertschätzen. In Schweden ist unser Vertriebsteam das Fundament unseres Erfolges; wir haben mehr als 300 Mitarbeiter, die hervorragend ausgebildet, hoch motiviert, gut ausgestattet und fachkundig genug sind, um Kunden intensiv beraten zu können. Häufig übernehmen sie eher die Rolle des Beraters als des Verkäufers”, sagt Tomas Johansson. Das weist eine auffallende »



Die Dahl Gruppe ist die Nummer eins unter den Großhändlern im Markt für Heizungs- und Sanitärprodukte in den nordischen Ländern. Dahl ist in Dänemark, Norwegen, Finnland, Schweden und im Baltikum tätig. In diesem Gebiet ist das Unternehmen, das zur französischen Saint-Gobain Gruppe gehört, an rund 260 Orten vertreten.

Gemeinsame Mission aller Dahl-Unternehmen ist es, die Besten zu sein – in Lieferfähigkeit, Zuverlässigkeit und Kompetenz, und dabei auch noch der kostengünstigste Partner für Kunden und Lieferanten.



## TOMAS JOHANSSON

52 Jahre

Verheiratet, Vater von drei Töchtern (19, 26, 29) und demnächst Großvater.

GEBOREN in Södertälje - Stockholm (Schweden)

FUNKTION - Vorstand von Dahl Schweden  
- Teil von Saint-Gobain Nordics

### HINTERGRUND

Tomas Johansson studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften in Stockholm und begann seine Karriere in der Bauindustrie als Einkäufer in einem kleinen Hochbauunternehmen, wo er erfolgreich in die Rolle des Vertriebsleiters hineinwuchs.

Ein logischer nächster Schritt war die NCC (Nordic Construction Company), von wo aus er nach sieben Jahren zu Gustavsberg wechselte, das von Villeroy & Boch akquiriert worden war. Hier war er als "Manager Zone 4" für alle nordischen Länder und Osteuropa verantwortlich.

Nach weiteren sieben Jahren kam er im November 2004 zu Dahl, das kurz zuvor von Saint-Gobain übernommen worden war. Ein Jahr später wurde Tomas Johansson CEO von Dahl Schweden.

Als CEO ist er für die Unternehmen Dahl (SHK-Großhändler), Optimehra, Bevego (Lüftung), Conradson (Fliesen), Kachel Spezialisten (Fliesen), GG Carat (SHK-Heimwerkermarkt) and VVS Centrum (Wasser, Heizung, Sanitär) und damit für einen Gesamtumsatz von 9 Mrd. Schwedischer Kronen verantwortlich.

*Nähe ist nicht nur ein geografischer Begriff*



DER KUNDE  
TOMAS JOHANSSON



Ich glaube, Menschen sind das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens

Ähnlichkeit zum Ansatz von Rettig ICC auf, zu unserem Konzept der kundenorientierten Vertriebsmannschaft, deren großes Fachwissen es ihr erlaubt, stets die richtigen Empfehlungen zu geben. Diese sich ergänzenden Vorgehensweisen waren ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung, Exklusivlieferant von Dahl zu werden.

Heute gibt es 62 Dahl-Zentren in Schweden, besetzt mit Expertenteams, die Tomas Johanssons energiegeladene Zukunftsvision teilen. "An meinem ersten Tag als CEO versprach ich mir und meinen Mitarbeitern, dass wir uns auf vier Säulen konzentrieren werden, um kontinuierlich zu wachsen: Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Liefertreue und Fachkompetenz. Wichtig

war dabei die Kundennähe, was mehr bedeutet, als nur ein Dahl-Zentrum um die Ecke zu haben. Es war nötig, dass alle meine Mitarbeiter mit den Augen des Kunden sehen konnten, um die Herausforderungen vorherzusehen und Lösungen dafür parat zu haben. So erstellten wir einen Plan für ein intensives Training, in dem alle Vertriebsmitarbeiter lernten, wie sie Kunden tatkräftig bei all ihren geschäftlichen Aktivitäten unterstützen können."

Es ist nicht einfach, die Art und Weise zu verändern, in der ein Vertriebsteam funktioniert, besonders wenn mehr als 300 Menschen involviert sind, sagt Tomas Johansson. "Wir sprechen hier über ein

komplettes Umdenken, eine grundlegende Neuordnung der Unternehmens-DNA von Dahl", erklärt er. "Bei dieser Aufgabe galt es nicht einfach nur, ein neues Produkt ins Sortiment zu integrieren – Verhaltensmuster sind extrem schwer zu ändern." Aber genau das war für das Unternehmen nötig, um seinen Kontakt zum Kunden wieder herzustellen. Nach der internen Umstrukturierung, wandte Tomas Johansson sich dem nächsten Glied in der Kette zu – den Dahl-Lieferanten. Doch zuerst musste das Vertriebsteam die Notwendigkeit dieser Veränderungen begreifen.

"Der erste Schritt für den Umbau unseres Unternehmens war, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Wir

teilten ihnen unsere Ideen, unsere Visionen mit und warteten auf ihr Feedback, auf ihre Ideen. Die Klarheit der Antworten, der Einsichten und Visionen, die wir zurückbekamen, war erstaunlich. Wir hatten einen Plan gemacht, um das Denken und Handeln unserer Leute zu verändern – und genau diese Leute schlossen sich uns aktiv an, wurden Teil unseres Planes und vollzogen den Wandel." Es folgte eine Periode intensiver Betreuung, der Kommunikation und Einarbeitung, in der das gemeinsame Vorhaben vorgestellt und umgesetzt wurde. Um die Produktversprechen erfüllen zu können, die die Vertriebsmannschaft den Kunden von nun an gab, führte Tomas Johansson auch ein neues Logistiksystem ein – mit bemerkenswerten Ergebnissen. »



“Wir haben jetzt einen Just-in-time-Lieferanspruch”, erklärt er, “der unseren Kunden garantiert, dass sie ihre Produkte genau dann bekommen, wenn sie sie brauchen – und das überall in Schweden. Dieses System hat heute eine Erfolgsrate von 99,3 Prozent.”

#### EXPANSION MIT GLOBALEN MARKEN

Nachdem die Neuausrichtung abgeschlossen war, wurde es Zeit, den idealen Lieferanten zu finden. Und hier kommen nun Rettig ICC, Purmo, Radson und Thermopanel ins Spiel. Dahls Ansprüche (Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Lieferfähigkeit und Fachkompetenz – die vier Unternehmenssäulen) entsprachen wie selbstverständlich den Grundwerten von Rettig ICC und gemeinsame Gespräche sollten bald die beiden Unternehmen enger zusammenbringen als jemals zuvor.

“Wenn wir unsere Versprechen unseren Kunden gegenüber halten wollen, müssen wir das gleiche Engagement auch von unseren Lieferanten verlangen”, sagt Tomas

Johansson. “Eines der ersten Dinge, die wir unter meiner Führung taten, war die Suche nach neuen Möglichkeiten für unser Wachstum und unsere Entwicklung als professionelle Marke. Wir suchten und fanden neue Kundengruppen, dann führten wir neue Produktgruppen ein, um deren Wünsche erfüllen zu können. Wir erschlossen uns völlig neue Märkte, wie die Gebäudeverwaltung für die Wohnungswirtschaft, und lockten neue Kundengruppen an, machten uns neue

## Wenn man die Bedürfnisse der Kunden aus den Augen verliert, verliert man seine Kunden

Bereiche zugänglich, die zu unseren bestehenden Kunden- und Produktgruppen passten und die wir in unsere Logistikprozesse einbinden konnten. Aber alles, was wir unternahmen, unternahmen wir gleich im großen Stil.

Das war wichtig. Es musste den Kunden begeistern und einen Wow-Faktor haben.” So konnten zum Beispiel die schwedischen Kunden im Jahr 2006 beim Besuch eines Dahl-Markts einfach gleich eine Bosch-Bohrmaschine mitnehmen.

Die Einführung von Werkzeugen bei Dahl wurde ein großer Erfolg. Die Kunden mussten nicht mehr woanders hingehen: Sie fanden alles, was sie brauchten bei uns. Für sie war es komfortabel und für uns zahlte es sich aus.”

Der nächste Schritt im Plan von Tomas Johansson war ein besonders großer Schritt, der Dahl festigte, Bosch Vorteile brachte und den Weg für ein späteres Wachstumsabkommen mit Rettig ICC ebnete. Was das für ein Schritt war? Exklusivität.

#### DAS PUZZLE FÜGT SICH ZUSAMMEN

“Wir haben uns dafür entschieden, ein Spezialist zu sein und spezialisiert zu bleiben. In den letzten acht Jahren haben wir viel gelernt und uns als Unternehmen weiterentwickelt. Unser Lieferumfang als Großhändler hat sich verändert, wir haben uns im >>

Ist Tomas Johansson nicht besorgt, dass Exklusivität, in dem sie sich auf strategische Produkte wie Heizkörper fokussiert, die Möglichkeiten seines Unternehmens einschränken könnte? “Nicht im geringsten. Die Marken von Rettig ICC sind stark, vertrauenswürdig und zuverlässig. Und außerdem werden Heizkörper immer gebraucht. Wir sind zuversichtlich, dass die Partnerschaft, die wir eingegangen sind, auch weiterhin eine Quelle nachhaltigen Wachstums sein wird.”



Markt profiliert und um unsere Position zu erhalten, arbeiten wir exklusiv mit starken Lieferanten wie Purmo Radson und Thermopanel zusammen.“ Dahl verfügt über eine langjährige Beziehung zu diesen Marken, die in die Zeit zurückreicht, bevor Tomas Johansson zum Unternehmen kam, – eine solide Basis für eine Partnerschaft. “Ich konzentriere mich auf den Aufbau und die Entwicklung bestehender Märkte und Geschäftsfelder, halte aber auch nach neuen Möglichkeiten Ausschau, die man nur mit der Hilfe von guten Partnern ergreifen kann.

Dahls Muttergesellschaft Saint-Gobain ist eines der größten Unternehmen weltweit. Mit einem jährlichen Umsatz von über 40 Mrd. Euro ist Saint-Gobain in verschiedenen Märkten mit Fokus auf Wohnen und Bauen aktiv. Saint-Gobain entwickelt, produziert und vertreibt Baumaterialien und bietet dabei innovative Lösungen, um die wachsenden Ansprüche aufstrebender Märkte in puncto Energieeffizienz und Umweltschutz erfüllen zu können. Saint-Gobain beschäftigt insgesamt 190.000 Mitarbeiter in 64 Ländern. Nur mit starken Partnern kann man erfolgreich Märkte weiterentwickeln und natürlich können bestimmte Marktpositionen nicht ohne Erweiterung des Marken- oder Produktportfolios erreicht werden. Aber es gibt immer Möglichkeiten“, sagt er, “wie beispielsweise ein eigenes Label. Als wir uns mit Purmo Radson und Thermopanel an einen Tisch setzten, stellten wir uns dieser Herausforderung. Wir wollten einen bestimmten Markt weiterentwickeln, den wir zwar nicht mit unserem bestehenden Programm jedoch mit einem Heizkörper eigener Marke bedienen konnten. Und das würde nur in Kooperation mit einem starken strategischen Partner möglich sein, den wir zu dieser Zeit im Heizungsbereich nicht hatten.“ Für Dahl bedeutete das, einen

echten Vertrauensvorschuss zu geben. “Wie entschieden uns dafür, auf einen einzigen Heizkörperlieferanten umzustellen“, sagt Tomas Johansson, “und wer das sein würde, war klar. Das Vertrauen, das wir in Purmo Radson und Thermopanel haben, in die Qualität ihrer Produkte und in die Stärke des Unternehmens, machte uns die Entscheidung leicht. Das Ergebnis ist eine Win-Win-Win-Situation: für die beteiligten Unternehmen wie auch für die Dahl-Kunden.”

### WACHSTUM IN DER KRISE

Trotz zunehmender konjunktureller Turbulenzen, die einen Großteil der Weltwirtschaft ins Schwanken bringen, kann Dahl ein beeindruckendes Wachstum nachweisen. “Sehen Sie sich unsere Ergebnisse von 2009/2010 an“, sagt Tomas Johansson. “2009 hatte die Krise ihren Höhepunkt erreicht und der schwedische Markt war um 14 Prozent geschrumpft. Wir dagegen wuchsen um vier Prozent. Und in 2010 noch einmal um zehn Prozent.

### PARTNERSCHAFTEN SIND DER SCHLÜSSEL ZUM WACHSTUM

Partnerschaften wie diese sind, nach Tomas Johansson, der Schlüssel zum Wachstum. “Ich bin davon überzeugt, dass es auf dem Weg voran um innovatives Denken geht. Um kreative Ideen, an denen Bauherren, Planer, Installateure, Großhändler und ihre Lieferanten wirklich gemeinsam arbeiten. Wir wissen seit langem, dass Märkte sich rasch aufbauen und in scharfem Tempo weiterentwickeln, also müssen wir uns darauf verlassen können, dass unsere Partner in dieser komplexen Marktsituation immer wieder neue und clevere Lösungen bieten. Lösungen, die perfekt den Standards, den Systemen, Services und der Logistik entsprechen und die vor allem die Bedürfnisse unserer Kunden widerspiegeln.” ■



Was zeichnet einen guten CEO aus? Über diese Frage muss Tomas Johansson erst einmal nachdenken. “Da kann ich nur für mich selbst sprechen. Ich denke, grundlegend ist ein echtes Interesse an dem jeweiligen Geschäft. Und an den Menschen, die in dieser Branche arbeiten. Ich widme mich ganz der Entwicklung von Dingen, setze Dinge um. Nichts macht mehr Freude und fordert mehr heraus, als das Aufspüren und Aufbauen neuer Geschäftsfelder. Dazu braucht man natürlich einen Chef und ein Unternehmen,

die es einem erlauben, so zu handeln. Und ich bin dankbar dafür, dass ich bei Saint-Gobain und der Dahl Gruppe völlig frei handeln kann. Ich habe zusätzlich den Vorteil, dass ich von ehrgeizigen Menschen umgeben bin, die mir dabei helfen, die Unternehmensziele zu erreichen. Ein Unternehmen weiterzuentwickeln, bedeutet auch, sich selbst und alle anderen, die daran beteiligt sind, weiterzuentwickeln. Das trieb mich früher an und das treibt mich auch heute an.”