

Erfolgreich ist, wer erfolgreich macht

Jörg L. Jordan und Stefan Thalhofer äußern sich im Interview zu den Erfolgsstrategien der Kooperation Holzring

von Ute Dommel, Hannover*

Eine gute Kooperation ist kein Selbstzweck, sondern Dienstleister für die Mitglieder: Jörg L. Jordan, geschäftsführender Gesellschafter der W. & L. Jordan GmbH und Vorsitzende des Holzring-Beirats, und sein Stellvertreter Stefan Thalhofer, geschäftsführender Gesellschafter der Georg Thalhofer OHG, äußern sich im Interview zu den Erfolgsstrategien der Holzring-Kooperation.

Seit der Gründung vor über 45 Jahren ist es das Ziel des Holzrings, die Unternehmen der Kooperation noch erfolgreicher zu machen. Nach welchen Kriterien und Wertesystemen arbeitet das Netzwerk, um diese Zielsetzung sicherzustellen?

Jörg L. Jordan: Damals wie heute ist Richtschnur der Holzring-Kooperation, freies Unternehmertum mit gemeinschaftlicher Stärke zu kombinieren. Das heißt: Sowohl die Zentralfunktionen als auch die Dienstleistungen, die der Holzring für das kooperative Netzwerk erbringt, sind darauf ausgerichtet, dass sie den Gesellschaftern nutzen – also ihre Wettbewerbsfähigkeit und Selbstständigkeit stärken.

Stefan Thalhofer: Und deshalb arbeitet der Holzring strikt nach den Prinzipien der Treuhänderschaft, Kosteneffizienz und Transparenz. Treuhänderschaftes Handeln bedeutet, dass alle vereinbarten Konditionen und Leistungsanreize unseren Mitgliedern direkt und ohne Abzug zufließen. Und durch die extreme schlanke Organisationsstruktur arbeitet der Holzring äußerst kosteneffizient. Die Transparenz in Kosten, Ausschüttung sowie Information und die außerordentliche Personal- und Kosteneffizienz sind in der Holzbranche einzigartig.

Welche Aufgaben hat der Holzring-Beirat?

Jörg L. Jordan: Zunächst einmal ernannt der Beirat den Geschäftsführer und berät ihn bei den grundsätzlichen Geschäftsführungsentscheidungen. Dabei ermutigen wir die Geschäftsführung dazu, vieles infrage zu stellen und neu zu denken. Bei unserer Arbeit im Beirat orientieren wir uns am „Network Governance Kodex“, der sowohl hauptamtlichen Organen als auch ehrenamtlichen Gremien von Verbundgruppen als Richtschnur für ihr Handeln dient. Wesentliche Kernpunkte dieses Kodex sind eine wertorientierte Unternehmensführung zur wirtschaftlichen Förderung der Gesellschafter, Grundsätze zur Tätigkeit des Beirats und der Geschäftsführung, Risikomanagement und Informationstransparenz sowie die Struktur des Netzwerks. Dazu ge-

hört es auch, die menschliche Beziehung innerhalb der Holzring-Familie zu pflegen und auszubauen.

Stefan Thalhofer: Das vertrauensvolle und freundliche Miteinander der Gesellschafter ist eines der Markenzeichen des Holzrings und das offene Gespräch der Unternehmer abseits mancher Konkurrenzsituation wird von den Mitgliedern ganz besonders wertgeschätzt. Diese besondere Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen im Holzring-Netzwerk betrifft nicht nur die Gesellschafter, sondern schließt ebenfalls die Lieferanten und die Mitarbeiter unserer Kooperations-Zentrale ein. Diese familiäre Atmosphäre wurde gerade erst wieder auf unserem Symposium in Frankfurt und noch mehr beim letztjährigen Holzring-Forum in Bremen deutlich.

Ist die zunehmende Konzentration im Holzhandel ein Segen oder ein Fluch für den Holzring?

Stefan Thalhofer: Unsere Kooperationspolitik und unser Dienstleistungs-Portfolio sind klar auf mittelgroße bis große europäische Holzhandelsunternehmen ausgerichtet. Für diese Zielgruppe wollen wir interessant sein. Deshalb sehen wir in der zunehmenden Konzentration im europäischen Holzhandel keine Gefahr für den Holzring und seine Gesellschafter. Im Gegenteil: Immer wieder werden dem Holzring beziehungsweise seinen Mitgliedern Holzhandelsunternehmen oder einzelne Standorte zur Übernahme angeboten. Das ist ja auch eine Chance für externes Wachstum unserer Kooperation.

Zu den großen Herausforderungen des Holzgroßhandels gehört auch die Digitalisierung. Wie werden diese Entwicklungen den Holzgroßhandel beeinflussen oder sogar verändern?

Jörg L. Jordan: Der Holzhandel ist vornehmlich im B2B unterwegs. Und die Digitalisierung im B2B-Bereich legt im Unterschied zum B2C den Fokus eindeutig auf den Prozess und nicht auf das Produkt. Es geht um digitale Integration und Datenverfügbarkeit. Wenn der Profi-Kunde seinem Kunden ein Angebot macht, soll er die Kalkulationen, Artikel-

stammdaten und Bilder seines Holzgroßhändlers nutzen. Das ist die Dienstleistung, die der Großhandel in Kooperation mit der Industrie erbringen muss.

Stefan Thalhofer: Ob für den E-Katalog, die Webseite, App oder den Online-shop und sogar für den herkömmlichen Printkatalog – Artikeldaten sind aller Arbeit Anfang. Mit dem Elektronischen Produktdateninformationssystem (Epis) stellt der Holzring seinen Mitgliedsunternehmen eine entsprechende Zentralfunktion zur Verfügung. Epis umfasst inzwischen fast 500000 Artikel. Zu jedem Artikel gibt es Hunderte von Attributen, die erfasst werden. Diese Aufgaben können natürlich sehr gut zentralisiert in einem Netzwerk erbracht werden. Davon profitieren alle Mitglieder. Im Übrigen gelten auch für diese Dienstleistungen die grundsätzlichen Aspekte der Holzring-Arbeit. Transparent, treuhänderisch und auf einer variablen Kostenbasis werden diese Dienstleistungen erbracht. Dafür bauen wir keine fixen Kosten auf.

Wie kann der Holzring seine Gesellschafter bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen? Welche Schwerpunkte wird die Kooperation bei ihrer Arbeit für die Gesellschafter zukünftig setzen?

Jörg L. Jordan: Wertschöpfungsübergreifende Prozessketten, die das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Industrie, Handel und Handwerk fördern, werden für den gemeinsamen Erfolg unentbehrlich. Warenverfüg-

barkeit bei wachsenden Sortimenten, schlanke Prozesse, Effizienz und Kostenmanagement entscheiden künftig über die Marktfähigkeit. Vor diesem Hintergrund wird eine moderne Kooperation immer mehr die Aufgaben eines Netzwerkmanagers übernehmen müssen als die einer Einkaufskooperation. Schon in der Vergangenheit haben wir die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette kontinuierlich optimiert und werden diesen Weg konsequent weitergehen. Auf diese Weise wird der Holzring auch in Zukunft dazu beitragen, dass unsere Gesellschafter und Lieferanten sich gegenseitig unterstützen und das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit erfolgreich am Markt platzieren.

Stefan Thalhofer: Erfolgreich ist, wer erfolgreich macht. Und darum ist auch morgen das Hauptziel der Holzring-Kooperation die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschafter. Durch ein professionelles Beschaffungsmanagement, Lieferantenbewertung oder Potenzialanalysen. Und natürlich auch der Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung – beispielweise bei der betrieblichen Nachfolge-

Wo sehen Sie für die Zukunft das größte Wachstumspotenzial für die Kooperation?

Jörg L. Jordan: Hier sind gleich mehrere Faktoren zu nennen. Zum einen profitieren die Mitglieder von der Intensivierung der Zusammenarbeit mit den gelisteten Lieferanten. Denn über unser intelligentes Rückvergü-



Jörg L. Jordan (links), geschäftsführender Gesellschafter der W. & L. Jordan GmbH und Vorsitzender des Holzring-Beirats, und sein Stellvertreter Stefan Thalhofer (rechts), geschäftsführender Gesellschafter der Georg Thalhofer OHG

Foto: Hirschmeier

tungssystem sowie Holzring-übergreifende und unternehmensindividuelle Leistungsstaffeln werden stabile und wachsende Umsätze honoriert. Zum anderen bieten unsere Gesellschafter selbst ein großes Wachstumspotenzial, denn wenn sie organisch wachsen oder durch Übernahmen expandieren, wächst natürlich auch die Kooperation. Im Ergebnis konnte der Holzring in den letzten Jahren bei fast gleicher Gesellschafter-Zahl den zentralregulierten Umsatz kontinuierlich steigern.

Stefan Thalhofer: Und natürlich heißen wir Holzhändler, die zur Kooperation passen, herzlich willkommen. Allerdings müssen die Unternehmen entsprechende Anforderungen erfüllen. Unter anderem muss das Unternehmen in seinem regionalen Markt zu den Marktführern gehören und der Umsatzschwerpunkt im klassischen Holzgroßhandel liegen. Zudem müssen 75 % der Gesellschafter für die Mitgliedschaft stimmen. Sie sehen, das sind keine kleinen

Hürden, die in unserem Gesellschaftsvertrag festgeschrieben sind.

Was zeichnet Ihrer Ansicht nach das Holzring-Netzwerk aus?

Jörg L. Jordan: Der Holzring ist das Netzwerk erfolgreicher Unternehmer. Wie schon mehrfach erwähnt, zeichnet es sich durch Treuhänderschaft, Kosten- und Personaleffizienz, Transparenz sowie nicht zuletzt durch ein hochkompetentes und erfahrenes Team in der Holzring-Zentrale aus. Alle Aktivitäten und Dienstleistungen der Kooperation sind stets sehr eng an den wesentlichen Feldern der Unternehmensführung der Gesellschafter und damit an ihrem Geschäftserfolg ausgerichtet. Zur positiven Identität der Kooperation gehört darüber hinaus der besondere menschliche Faktor, der zu dem partnerschaftlichen Miteinander der Holzring-Mitglieder und der Holzring-Lieferanten beiträgt.

► Stand E-002

*Ute Dommel ist freie Journalistin für Bauen, Wohnen und Holz.