

Generationswechsel in der Geschäftsführung der Daikin Airconditioning Germany GmbH

Kontinuität ist oberstes Ziel

Werner Rolles, seit Februar Chairman von Daikin Germany, und sein Nachfolger als Managing Director, Xavier Feys, im Gespräch mit der KK

Vor etwas mehr als zwei Monaten wurde es offiziell bekannt gegeben: Werner Rolles, seit 1998 Geschäftsführer von Daikin Germany, tritt als Chairman in den Hintergrund und übergibt die Verantwortung an Xavier Feys. Hat dies Auswirkungen auf die Geschäftspolitik von Daikin? Dieser und weiteren Fragen zur Person, aber auch zu aktuellen branchenpolitischen Themen ist die Redaktion der KK in einem persönlichen Gespräch mit beiden Herren nachgegangen.



Im Gespräch mit der KK: Chairman Werner Rolles (l.) und der neue Geschäftsführer von Daikin Germany, Xavier Feys

KK-Redaktion: Herr Feys, in der offiziellen Pressemitteilung war zu lesen, dass Sie seit 14 Jahren für Daikin in Europa tätig sind, 1998 die deutsche Niederlassung in Unterhaching mit aufgebaut haben und bis 2002 dort mit Führungsaufgaben betraut waren. Was waren Ihre Aufgaben bei Daikin vor 1998? Wie sind Sie zu Daikin gekommen?

Feys: Im Februar 1992 habe ich bei Daikin in Ostende angefangen, am Hauptsitz von Daikin Europe. Als Dealer Sales Mitarbeiter war ich zuständig für die unterschiedlichen Distributoren – Daikin hat damals hauptsächlich an unabhängige Distributoren verkauft. Zunächst betreute ich Afrika; ich war aber nie in Afrika, sondern habe viel mit Telex und Telefon gemacht: Alles drum und dran, von der Selektion der Geräte über Angebote bis hin zur Auslieferung. Das waren sehr gute Lehrjahre. Später habe ich Skandinavien, Norwegen, Dänemark übernommen und dann relativ schnell Zentral-Europa von Polen bis Tschechien, Ungarn, Rumänien, daraufhin

Holland, aber auch Zypern und Malta waren dabei und am Ende auch Italien und Spanien. Ich war natürlich nie für alle Länder gleichzeitig zuständig, sondern im Zeitraum von zwei bis drei Jahren immer nur für zwei oder drei Länder. Jedenfalls bin ich von Ostende aus viel in Europa gereist, um die Distributoren zu besuchen.



„Mit der Gründung von Daikin Germany kam ich im Juni 1998 nach Unterhaching und habe die Niederlassung mit aufgebaut.“

1997 war ich bereits bei den Vorbereitungen zur Gründung von Daikin Germany dabei und kam im Juni 1998 mit der Gründung auch hierher.

Zur Frage nach meinem ersten Job, das ist auch eine schöne Anekdote: Ich wollte von vorneherein einen Job mit internationalen Kontakten. Am Tag bevor ich nun zum Assessment Center bei Daikin eingeladen war, hatte mir eine belgische Brauerei einen Vertrag angeboten; es hatte aber bereits vier Monate gedauert, bis dieser Vertrag gekommen war, und Daikin hatte sich schon am nächsten Tag entschieden und rief bei mir an – anderenfalls hätte ich Montags in der Brauerei angefangen.

KK-Redaktion: Es ist immer etwas schwierig mit den englischen Bezeichnungen. Herr Rolles, was hat man sich denn unter einem Chairman vorzustellen. Wie sehen konkret Ihre künftigen Aufgaben als solcher aus?

Rolles: Zunächst einmal gibt es die Bezeichnung Chairman nicht im deutschen Handelsregister; es ist jedoch in Japan üblich, dass ein Geschäftsführer jenseits der 60 irgendwann Chairman wird. Der Chairman ist, vorsichtig ausgedrückt, und

Das Gespräch mit Werner Rolles und Xavier Feys führte für die KK-Redaktion Dr. Matthias Schmitt am 30.3.2006 in Unterhaching.

rechtlich nicht unbedingt vergleichbar mit einem Aufsichtsrat. Ganz entscheidend dabei ist, dass der Geschäftsführer, das ist nun Herr Feys, den operativen Bereich und die gesamte Exekutive übernimmt und ich trete als Chairman in den Hintergrund. Das ist eine typische japanische Lösung: Der Neue kommt und ist der Boss und der alte Geschäftsführer tritt in den Schatten. Ich sage scherzhafterweise, wenn in einer deutschen Organisation der Nachfolger kommt, wird er stellvertretender Geschäftsführer, mit der Konsequenz, dass er nichts verantworten muss und der alte alles weitermacht wie bisher.

Als Chairman schalte ich mich im Hintergrund ein oder bin dabei, wenn es um strategische Fragen geht, also Fragen, die etwas langfristiger angelegt sind – beim Tagesgeschäft jedoch nur, soweit ich über Informationen oder mit Ratschlägen helfen kann, die Entscheidung liegt aber grundsätzlich bei Herrn Feys.

Feys: Man will nicht, dass dem Unternehmen die Erfahrung verloren geht; es gibt so viele lokale Gegebenheiten, die wichtig sind, und das Wissen darüber bleibt so erhalten.

KK-Redaktion: Also kann man doch sagen, dass es ein sehr harmonischer Übergang war.

Rolles: Ja, absolut! Wobei „harmonisch“ bei Daikin eine Selbstverständlichkeit ist. Es gibt bei Daikin generell keine Streitkultur, man diskutiert und kommt zum Konsens. Und so eine Nachfolge, wie bei einem Geschäftsführer, sollte und ist bei Daikin auch langfristig geplant. Ich weiß es seit drei Jahren und ich habe immer gesagt: 2006 ist es so weit, dann kommt jemand anderes – alle wollten natürlich immer wissen, wer – das blieb aber ein Geheimnis bis zum Februar. Nur für Außenstehende war dies vielleicht überraschend, aber genau genommen ist es seit drei Jahren so



Rolles: „Ein langfristig geplanter, harmonischer Übergang ist wichtig, um das Know-how für das Unternehmen zu erhalten.“

geplant. Und wichtig ist: Ich bin 30 Jahre in der Branche und kenne so viele Interna, da ist es schon gut, wenn man das intern diskutieren kann.

Know-how-Transfer, das ist der Schlüssel.

KK-Redaktion: Was haben Sie als wichtigste Empfehlung Ihrem Nachfolger mit auf den Weg gegeben?

Rolles: Kontinuität! Daikin ist über die letzten zwanzig Jahre sehr stark gewachsen und seit zehn Jahren Marktführer. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Kunden sagen: „Wir wissen, wo wir dran sind bei Daikin.“ Das wird von Kunden auch explizit so formuliert.

Daikin entwickelt sich kontinuierlich, nicht heute hü und morgen hott, sondern es ist eine Kontinuität, eine Entwicklung, bei der die Kunden wissen, wo sie dran sind. Wir sind sehr vorsichtig in unseren Entscheidungen, aber wenn sie einmal gefallen sind, werden sie auch über Jahre hinweg kontinuierlich umgesetzt. Das war meine Empfehlung.

KK-Redaktion: Thema Vertriebspolitik: Hat sich mit oder schon vor dem Geschäftsführerwechsel das Vertriebskonzept von Daikin geändert? Wie zu hören ist, haben einige überregionale Kälte-Klima-Fachgroßhandlungen die Zusammenarbeit mit Ihnen aufgekündigt. Was ist da dran bzw. wie kam es dazu?

Rolles: Erst mal eine Richtigstellung: Wir haben aufgekündigt! Nicht der Großhandel, wir haben die Zusammenarbeit zum 31.12.2005 aufgekündigt. Ich weiß, dass die Darstellung, aus welchen Gründen auch immer, auf dem Markt eine andere ist.

Und der Grund war: Wir wollen weiter wachsen, wir gestalten den Markt und wir können langfristig nur mit Partnern zusammenarbeiten, die auch wachsen wollen, die auch Marktanteile gewinnen wollen. Ja, und das führt dann zu solchen Konsequenzen.

KK-Redaktion: „Wachsen wollen?“ Geht das in die Richtung anderer Gewerke? Wie steht es um die Liefertreue zu den deutschen Kälte-Klima-Fachbetrieben, die ja in der Vergangenheit doch ziemlich eindeutig exklusiv war; bleibt es dabei oder werden nun auch andere Marktpartner des Handwerks bei Lieferanfragen von Ihnen bedient?

Rolles: Der deutsche Klimamarkt ist in Europa absolut unterentwickelt. Ich habe dazu auch mal einige Zahlen vorgelegt. Ein ganz wichtiger Punkt ist der Sektor des Privatmanns. Der Privatmarkt liegt in Deutschland bei 0,3% Sättigung und ist damit praktisch nicht existent. Wir sind deshalb bereits 2001 – das war auch eine Aktivität von Herrn Feys damals – schon in den Privatmarkt gestartet mit einem Truck, einem Klima-Show-Truck. Dieser Truck ist mit laufenden Klimageräten ausgestattet, fährt durch Deutschland und kann von interessierten Firmen gebucht werden, kostenfrei, um vor ihrer Haustüre oder im jeweiligen Gebiet mit unserem Truck präsent zu sein und um dann dem Privatmann Klima anbieten zu können.

Hintergrund ist, dass wir im privaten Markt eine wesentliche Marktvergrößerung sehen, die bis jetzt auch von den Kälte-Klima-Fachbetrieben wahrgenommen wird, ganz eindeutig.

Aber dieses Konzept der Privatmarkt-bearbeitung ist von einigen Leuten, ich möchte fast sagen manchmal böswillig, falsch dargestellt worden. Wir haben z. B. vier Mitarbeiter, vier Verkäufer auf der Straße, die den Verkauf der Geräte direkt beim Privatmann oder -frau realisieren zu Preisen, die wir mit den Kälte-Klima-Fachbetrieben vorher abgesprochen haben und die dann auch das Geschäft übernehmen, d. h. wenn der Privatmann sagt „Jawohl, ich bestelle das Gerät XY, wann könnt ihr liefern?“, geht das Telefon: „Mayer Kälte-Klima-Fachbetrieb, kannst du hier morgen montieren?“ „Morgen nicht, aber übermorgen kommen wir um 10:00 Uhr“ – O.K.,



„Die Zahlen belegen es: Der deutsche Klimamarkt ist im Vergleich mit anderen europäischen Ländern absolut unterentwickelt; gerade im Privatmarkt sehen wir erhebliches Wachstumspotenzial.“

aber nicht nächste Woche! Ich habe gerade gesagt, morgen oder übermorgen, aber dann muss es laufen; da legen wir viel Wert drauf. Das ganz Entscheidende ist aber, dass wir die Initiative des Verkaufs in die Hand genommen haben, aber nicht für alle Ewigkeit!

Feys: Der Kälte-Klima-Fachbetrieb stellt das Gerät in Rechnung, stellt die Montage-rechnung, macht die Montage usw.

KK-Redaktion: Nicht in alle Ewigkeit, d.h. also, die Kälte-Klima-Fachbetriebe müssen irgendwann selbst die Initiative ergreifen?

Rolles: Ja, wir wollen ihnen gewissermaßen beweisen, dass es geht. Es gibt schon Firmen, die es verstanden haben.

Feys: Wenn man mal den Umsatz von Daikin Germany und den Umsatz von Daikin Belgien vergleicht, macht Belgien schon halb so viel Umsatz wie Deutschland, obwohl Deutschland acht mal so viele Einwohner hat. Belgien hat die gleiche Wirtschaft und auch nicht so unterschiedliche klimatische Bedingungen; das zeigt schon das Potenzial, das noch in Deutschland ist.

Rolles: Verglichen mit Belgien müsste der deutsche Markt 2,2 mal größer sein, verglichen mit Großbritannien 4,4 mal, d.h. im Moment geht es nicht um die Forcierung des Geschäfts in andere Richtungen, in andere Gewerke, es geht darum den Markt als solchen zu entwickeln. Und die Interpretation von einigen ist dann die: „Ihr nehmt uns das Geschäft weg, ihr macht das Geschäft, ihr montiert ja auch.“ – das ist völliger Quatsch, wir montieren nicht, wir bringen das Geschäft bis zum Abschluss und die Fachfirma installiert und montiert.

KK-Redaktion: Kann man darin ein klares Bekenntnis zum Kälte-Klima-Fachbetrieb hören?

Rolles: Zu den Betrieben, die die Konzession haben, da gibt es kein Pardon. Es gibt Heizungsfirmen, die haben auch eine Kältekonzession, eine vollwertige, nicht nur den 2,5-Kilo-Schein, dem gehen wir nicht aus dem Weg; aber grundsätzlich, das ist eben auch das Thema Kontinuität: Keine Belieferung von Firmen, die nicht die handwerksrechtlichen und gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen! Und, was da ganz wichtig ist: Wir haben gar kein Ser-

vice-Personal, wir können das auch gar nicht, das ist nicht unsere Aufgabe!

Wir haben zwei hochspezialisierte Leute mit einem schnellen Auto hier; die fahren aber nicht auf Anforderung eines Endkunden los, sondern wenn ein Fachbetrieb sagt, „ich hab hier ein Problem“, dann fahren sie raus. Die Probleme, um die es dann geht, sind meist auf der Computer- oder Softwareseite, was wirklich sehr komplex ist, wo wir schon die Leute speziell ausbilden mussten, die dann raus fahren – aber sie haben kein Werkzeug für die Kälteanlage dabei; sie nehmen in erster Linie Laptops mit, Programme und bestimmte Checker – aber der Kältemann muss mit dazu kommen.

Aber noch mal zum Thema Geschäftsausweitung: Wir investieren trotz aller Vorwürfe sehr stark im Privatmarkt und dieser Markt kommt, so oder so. Andererseits erleben wir auch Folgendes: Wo wir Privatleute ansprechen, kommen die auf uns zu, bekommen von uns Unterlagen oder es fährt jemand hin und berät die Leute und die meisten, um nicht zu sagen, fast jeder geht dann ins Internet und guckt, wer ist denn da noch; d.h. aufgrund unserer Werbeaktivitäten ist nicht sichergestellt, dass wir auch alle Geschäfte realisieren. Wenn wir 50, 60% der Geschäfte wirklich realisieren, die wir initiiert haben, sind wir glücklich, aber 40, 50% gehen an den Markt, an die anderen Marktteilnehmer, die sich freuen und sagen: „Ihr habt einen 2. Truck bestellt? Super!“

KK-Redaktion: In die andere Richtung gefragt, erziehen Sie die Betriebe nicht zu einer gewissen Bequemlichkeit, indem Sie ihnen die Kundschaft auf dem silbernen Tablett servieren?

Feys: Es gibt zwei Richtungen; es gibt die einen, die sagen „Daikin macht das schon“ und bleiben dann stehen; die anderen, die es verstanden haben, investieren in Leute, in einen Showroom usw. und haben damit Erfolg, langfristig.

Daikin plant in der Regel fünf Jahre voraus, keine Detailplanung, aber wir fixieren, wo wir in fünf Jahren hinkommen wollen, die Richtung muss man festlegen. Wir haben jetzt eine Reihe von Betrieben, die das erkannt haben, die das richtig umsetzen und Erfolg damit haben, aber die Leute, die nur warten, die bleiben stehen.

KK-Redaktion: Sie planen langfristig, auch der Wechsel war langfristig geplant; wo möchten Sie, Herr Feys, dennoch individuelle, neue Akzente setzen?

Feys: Einen neuen Akzent an sich nicht, ich möchte die bestehenden Akzente weiterführen, angepasst an den deutschen Markt natürlich. Dabei gibt es zwei Schwerpunkte: Das sind einmal die Menschen, die Kunden, die Endkunden, die Kälte-Klima-Fachbetriebe, die Planer und die Mitarbeiter; Letztere sind Daikin auch ganz wichtig, das ist das Potenzial eines Unternehmens, das wir mit Schulung und Weiterbildung, aber auch mit einer guten Personalpolitik weiterentwickeln wollen.

Der zweite Schwerpunkt ist die Technologie, wo Daikin sehr viel Wert auf Neuerungen legt. Aktuelles Beispiel ist jetzt VRV III.

Eine andere neue Technologie ist die Luft-Wasser-Wärmepumpe, wo Daikin bestehende Technologie hat und unter dem Namen „Altherma“ neu umsetzt und auf den Markt bringt. Das ist ein Gesamtkonzept zur Fußbodenheizung, Niedertemperaturheizung und Brauchwassererwärmung.

KK-Redaktion: Da haben Sie die nächste Frage nach technischen Entwicklungen, die Daikin mittel- und langfristig anstrebt, fast schon vorweg genommen. Die umweltpolitischen Ziele sind ganz klar: Vermeidung von Treibhausgasemissionen – direkte und indirekte; dazu gehören Energieeinsparung und Dichtheitskontrollen. Daikin hat hier bereits mit dem automatischen Leckageerkennungssystem bei VRV III einen wesentlichen Beitrag geleistet.

Rolles: Was man dabei nie vergessen darf, und ich sage das manchmal auch etwas provozierend: 2000 war die Leistungszahl 2,29, 2006: 3,98; das ist eine Steigerung von 73% oder eine Energiekostensenkung von 42% in sechs Jahren! Und die Entwicklung geht weiter – na ja, irgendwann ist mal Schluss, im Moment geht's noch weiter.

Gut, man kann sagen, die Strompreise sind auch höher geworden. Im Vergleich 2000 zu 2006 sind die Energiekosten um 23% gestiegen; trotzdem liegt die Energiekosteneinsparung bei -30%!

Feys: Zum Thema Umwelt möchte ich noch eine weitere, für Daikin ganz wichtige Sache ergänzen: Daikin Germany setzt die ISO 14001 um, Daikin Polen, Italien, Central Europe, jeder; das waren Vorgaben vom Mutterkonzern. Obwohl wir hier nicht produzieren, können wir mit vielen kleinen Maßnahmen etwas für die Umwelt beitragen. Als Beispiel möchte ich RoHS nennen (Anmerkung der Redaktion: RoHS = Restriction of Hazardous Substances in elec-

trical and electronic equipment); nach dieser Richtlinie ist es verboten, Elektro- und Elektronikgeräte in Verkehr zu bringen, wenn sie mehr als 0,1% Blei, Cadmium, Quecksilber etc. enthalten – das betrifft Verbrauchsgüter. Daikin setzt das auch für die VRV III-Geräte um, obwohl die gar nicht dazu gehören. Wir machen das für alle Geräte, mehr als vom Gesetz her für notwendig erachtet wird.

Und obwohl man sich normalerweise auf die Erklärung des Lieferanten verlassen kann, prüft Daikin die zugelieferten Teile nochmals nach; dabei haben wir sogar schon was gefunden und zusammen mit dem Lieferanten die entsprechenden Gegenmaßnahmen ergriffen. Dies sind auch Maßnahmen, wo wir sagen, „damit tragen wir etwas zur besseren Umwelt bei“.



„Gerade beim Thema Umwelt macht Daikin mehr, als vom Gesetz her notwendig wäre.“

KK-Redaktion: Kommen wir zum letzten, wichtigen Fragenkomplex: Daikin ist Mitglied der Ausstellerinitiative Quo Vadis IKK. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht zum aktuellen Zeitpunkt die Chancen für eine Einigung zwischen VDKF und Nürnberg-Messe? Wie sehen Sie die Entwicklung?

Rolle: Ich war fast zehn Jahre im Ausstellerbeirat, der dann vor der IKK im letzten Jahr zurückgetreten ist. Hintergrund war – das stand damals alles in der Presseverlautbarung – dass alle unsere Ratschläge vom VDKF nicht umgesetzt wurden. Gut, alles kann man nicht erwarten, aber einiges hätte umgesetzt werden können. Daikin war mit dem Konzept der IKK zufrieden; Daikin und die anderen Aussteller fragten nach einer Ausweitung der Besuchergruppen. Die Besucherzahl stagnierte irgendwo im Bereich zwischen 23 und

25 Tausend Besuchern. Wir haben dort keine neuen Kunden mehr getroffen; das war für uns ein Familientreffen, aber wir waren trotzdem da, weil uns das einfach wichtig war.

Das Anliegen der Aussteller war also, neue Besuchergruppen zu finden, z.B. Elektrofachbetriebe oder auch Heizungsbetriebe – natürlich mit den entsprechenden Prüfungen. Das ging alles nicht und da sind wir zurückgetreten. Parallel dazu kam dann der Wunsch einiger Aussteller nach einer Zwei-Jahres-IKK; diese Gruppe ist recht progressiv am Markt vorgegangen – mir persönlich hat das sehr missfallen, weil dort einfach zu sehr das Eigeninteresse einzelner Betriebe dahinter stand, nicht so sehr das Interesse der Branche. Und nun haben wir die Bescherung, jetzt ist praktisch unabkehrbar, dass es eine Zwei-Jahres-IKK geben muss.

Daikin hat bei dieser Quo Vadis IKK-Aktion mitgemacht, weil wir wollen, dass endlich eine Entscheidung rüberkommt; also nicht so sehr, dass wir damit die Zwei-Jahres-IKK haben wollen, sondern weil jetzt eine Entscheidung auf den Tisch muss! D.h. wir wollen jetzt nicht wieder diskutieren Jahres-IKK oder Zwei-Jahres-IKK, denn dann passiert über Jahre nichts, sondern wir sagen „O.K., dann machen wir eben die Zwei-Jahres-IKK, aber wir machen mit in dieser Initiative“. Es muss jetzt jedoch eine Entscheidung kommen, damit endlich Ruhe einkehrt – wir müssen ja langfristig planen. Wir haben lange die Meinung vertreten, wir brauchen jedes Jahr eine IKK, aber es ist nicht durchhaltbar.

Sie müssen jetzt folgendes überlegen: Die IKK 2006 ist gewährleistet, die wird super gemacht. Wenn wir aber 2007 auf eine andere Messe gehen wollen, ich sag jetzt mal z.B. die ISH, dann müssen wir uns in ein paar Monaten anmelden. Was sollen wir denn machen? Was bietet denn die IKK 2007? Uns flattern doch schon von der Aircontec die Formulare zu. Messen werden eben schon mal sehr langfristig angedacht.

KK-Redaktion: Genau zu diesem Thema wird es auch in der aktuellen KK auf den Seiten 20 und 22 einen ausführlichen Hintergrundbericht geben.

Die KK-Redaktion dankt Ihnen ganz herzlich für das Gespräch und wünscht Ihnen weiterhin viel Erfolg für die Zukunft. ■