

Grosso-Fusion

Aufbruch zu neuen Ufern

Die PMG Print Medien Gesellschaft nahm am 1. April dieses Jahres ihre Tätigkeit auf. Damit ist im Ruhrgebiet ein neues Presse-Grosso-Unternehmen größeren Kalibers entstanden. Die Geschäftsführer Wolfgang Penders und Lars Toppe präsentieren sich im Gespräch mit dnv tatendurstig.

Das Schlimmste liegt hinter ihnen, das merkt man Wolfgang Penders und Lars Toppe, den gleichberechtigten Geschäftsführern der Print Medien Gesellschaft mbH, Essen und Gelsenkirchen, an. Entspannt, ja zufrieden geben sie Auskunft über den Zusammenschluss der Unternehmen Richter und Kaschewitz. Noch bevor überhaupt ein Satz zur Fusion gefallen ist, kann man spüren: Das ist gut gelau-

fen, da ging bei aller Aufregung, Hektik und Arbeit nichts Entscheidendes schief.

Daneben gehen kann nämlich so einiges, wenn zwei Unternehmen sich zusammenschließen, die in einer Branche tätig sind, die vor allem eines nicht hat: Die Möglichkeit, Liefertermine zu verschieben, um Zeit für interne Aufgaben zu gewinnen. Eine Presse-Grosso-Fusion, das ist eine Operation „on the

fly“ – eine Betriebsunterbrechung, und wäre sie noch so kurz, ist schlicht nicht möglich.

„Natürlich hatten wir vorher Erkundigungen bei Kollegen eingeholt, die eine Fusion selbst erlebt haben, und dann alle möglichen Eventualitäten und Optionen durchgespielt“, sagt Penders, mit 53 Jahren der Ältere der beiden. Aber wenn dann der Tag X da ist, kommt manches eben doch anders als geplant.

Eine strategische Entscheidung

Ungewöhnlich an der Fusion der beiden Grosso-Unternehmen Kaschewitz und Richter sind gleich mehrere Details. Da ist zum einen die ökonomische Ebenbürtigkeit – gemessen an der Zahl der belieferten Presse-Verkaufsstellen wie am Umsatz sind beide annähernd gleichrangig. Die meisten Grosso-Fusionen erfolgen dagegen zwischen Partnern deutlich unterschiedlicher Größe.

Der Anstoß zur Gründung der PMG ging auf die beiden Geschäftsführer Penders und Toppe zurück. Keiner von beiden ist Mehrheitsgesellschafter in den jeweiligen Mutterhäusern. Gleichwohl gelang es ihnen, die anderen Gesellschafter von der Idee des Zusammenschlusses zu überzeugen.

Zudem zählen die beiden Unternehmen nicht unbedingt zu jenen Grosso-Betrieben, die aufgrund ihrer Größe und der zunehmend schwierigen Marktsituation einen deutlichen Druck verspüren, sich zu größeren Einheiten zusammenzuschließen. Gemessen an der Verkaufsstellenzahl von rund 1.400 bzw. 1.500 gehörten Richter und Kaschewitz zu den leicht unterdurchschnittlich großen Presse-Grosso-Unternehmen. (Der Mittelwert liegt bei knapp 1.600 Verkaufsstellen).

Warum also die Fusion?

„Wir wollten zu einer Zeit eine Entscheidung treffen, in der wir Herr der Lage sind“, begründet Penders den Schritt. Selbstverständlich stünden im Hintergrund der Fusion die anhaltende Schwäche auf dem Pressevertriebsmarkt und der steigende Kostendruck sowie vor allem die Aussicht, dass beides sich künftig nicht entscheidend bessern werde. „Dadurch, dass wir diesen



Die frühere Richter-Zentrale (im Bild) ist der Hauptsitz der PMG. Die Logistik des neuen Unternehmens ist in Gelsenkirchen am früheren Standort von Kaschewitz angesiedelt

Schritt jetzt gegangen sind, gewinnen wir Handlungsspielraum für das Unternehmen und können die Zukunft aktiv gestalten, statt irgendwann vor der Notwendigkeit zu stehen, auf wirtschaftliche Zwänge lediglich zu reagieren.“

Big Bang statt Salomitaktik

Die Fusion konzipierten Penders und Toppe als einzigen, gewaltigen Schritt. Sei es die eingesetzte Grosso-Software, die Kommissionierung und die Remissionsverarbeitung: Für fast alle Tätigkeitsfelder der neu gegründeten PMG galt der gleiche Start- bzw. Umstellungstermin.

Besonders aufwändig in der Vorbereitungsphase gestaltete sich die Lösung der Personalfragen. „Wir haben großen Wert darauf gelegt, dass wir am 1. April tatsächlich mit der Mannschaft starten, die wir uns vorgestellt haben“, betont Lars Toppe. Ein Unterfangen, dass dank Abfindungsregelungen, passenden individuellen Präferenzen vieler Mitarbeiter und – wie Penders anmerkt – einigen günstigen Umständen, vollauf Erfolg hatte.

„Auf unser Leitungsteam sind wir besonders stolz – nicht nur, weil es die Feuertaufe rund um den 1. April glänzend bestanden hat, sondern weil es bereits in der Vorbereitung der Fusion ausgezeichnete Arbeit leistete“, heben Penders und Toppe hervor.

Sprung in die Top 10

Mit der PMG Print Medien Gesellschaft mbH & Co. KG ist eine Pressegroßhandlung entstanden, die zu den zehn umsatzstärksten des Landes gehört. Zwar versichern die Geschäftsführer Wolfgang Penders und Lars Toppe glaubhaft, dass ihnen an dieser Platzierung wenig gelegen sei. „Doch die Größe des Unternehmens versetzt uns die Lage, mehr Ideen auf dem Markt zu erproben und Projekte in Angriff zu nehmen, für die wir zuvor keine Kapazitäten hatten.“



Firmensitz: Vertrieb und Verwaltung: Essen, Am Fernmeldeamt 15 (alter Standort von Richter)

Logistik: Gelsenkirchen, Emscherstraße 62 (früherer Standort von Kaschewitz);

Leichlingen, Bremsen 4 (Auslieferungslager; gehörte zuvor zu Richter)

Gesellschafter: Rudolf Richter GmbH & Co. KG; Kaschewitz GmbH & Co. KG

Geschäftsführer: Handelsfachwirt Wolfgang Penders, 53; Betriebswirt Lars Toppe, 39.

Mitarbeiter: 205

Umsatz 2007: 65,3 Mio. Euro

EH-Kunden: 2.831 Presseverkaufsstellen

ZZ-Kunden: 2.396

Größte Kundengruppe: 1.090 Kioske und Trinkhallen (Geschäftsart 05)

Einwohner im Vertriebsgebiet: 1,884 Mio. Menschen

Haushalte: rund 928 Tsd.

Fläche: 1.100 qkm

Einzelhändler pro qkm: 2,57

Einzelhändler pro 1.000 Einwohner: 1,5

Ausländeranteil: ca. 11 Prozent

Arbeitslosenquote: ca. 16 Prozent

Wolfgang Penders



Mit seiner Berufswahl trat Wolfgang Penders, Jahrgang 1954, in die Fußstapfen seines Vaters Heinz-Werner Penders, der lange Jahre als Vertriebsleiter für das Presse-Grosso-Haus A. Victor Wehling in Bielefeld arbeitete. Bei Wehling erfolgte mit einer Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann auch Wolfgang Penders' Einstieg in das Pressevertriebsgeschäft. Hier und im Anschluss beim Klambt-Verlag war Penders tätig, ehe er 1981 zu Richter nach Essen wechselte. In dieser Zeit absolvierte Penders neben dem Beruf ein Abendstudium zum Handelsfachwirt. 1993 stieg er bei Richter zum Geschäftsführer auf. Seit 2007 hält er zudem Anteile am Unternehmen.

Seit vielen Jahren ist Penders in zahlreichen Projektgruppen des Bundesverbandes Presse-Grosso ehrenamtlich aktiv, darunter unter anderem in den Projektgruppen Datawarehouse, Bezugsregulierung und Frühremission. Zudem ist er stellvertretender Leiter des Ressorts Marktanalyse, das Ulrich Stemmler als Vorstandsmitglied leitet.

Wolfgang Penders ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Söhne.

Lars Toppe



Zum Pressegroßhandel stieß Lars Toppe, geboren 1968, auf dem Umweg über den Tabakwarengroßhandel. Hier absolvierte er eine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann und war dann für verschiedene Unternehmen der Branche als Verkaufsleiter tätig, darunter die Firmen Stegemann und Tobaccoland. 1993 schloss er ein Studium zum staatlich geprüften Betriebswirt mit den Schwerpunkten Rechnungswesen und Steuerrecht in Düsseldorf ab.

1996 wechselte Toppe als Vertriebsleiter zu Kaschewitz, ab 1998 gehörte er als Prokurist der Geschäftsleitung an, ehe er 2003 zum Geschäftsführer berufen wurde. Toppe arbeitet in verschiedenen Projektgruppen des Bundesverbandes Presse-Grosso, darunter die Marketingkommission sowie die Projektgruppe Spezialvertrieb.

Lars Toppe ist verheiratet und hat drei Kinder.

Spezialisten für sämtliche Aufgaben: Die Prokuristen der PMG



Andreas Obervoßbeck,
Logistik/Projekte



Heike Reßa,
Vertriebsleitung
Absatzmarkt



Michael Mertins,
Vertriebsleitung
Beschaffungsmarkt



Olaf Fuhrmann,
DV/IT



Jürgen Lochmann,
Finanzen/Steuern



Claudia Gabbert,
Personal

Alles auf Anfang

„Alle Presse-Grosso-Betriebe machen das gleiche, aber jeder macht es anders.“ Die Wahrheit dieses Bonmots zeigt sich besonders, wenn es gilt, die betrieblichen Abläufe und technischen Standards zweier Grosso-Unternehmen im Rahmen einer Fusion auf denselben Stand zu bringen.

„Wir wollten unbedingt vermeiden, dass die Entscheidungsfindung in eine Erbsenzählerei ausartet, wo nicht die jeweils beste Lösung zum Zuge kommt, sondern das Paritätsprinzip bestimmt, wie der jeweilige Aufgabenbereich künftig geregelt wird“, sagt Lars Toppe. Statt dessen wurden sämtliche Abteilungen sowie die technische Ausstattung auf den Prüfstand gestellt und unbefangen analysiert.

Ergebnis: Am Logistikstandort der PMG (dem früheren Sitz von Kaschewitz) in Gelsenkirchen erfolgt die Kommissionierung mit TWI-Anlagen (wie zuvor bei Kaschewitz), die von 20 Meter auf 28 Meter erweitert wurden, um die nötigen Kapazitäten zu schaffen. Die zuvor bei Richter eingesetzte Kommissionierungsanlage von Media-Craft ist inzwischen ebenfalls im Einsatz. „Nach unserer Einschätzung ist diese Anlage besonders gut geeignet für die Verarbeitung von Objekten mit Zusatznutzen“, meint Toppe. Platz dafür bietet der Standort in Gelsenkirchen: Die Halle misst knapp 5.000 Quadratmeter.

Ergänzt wird die TWI-Anlage seit der Fusion durch ein Wägesystem, dessen Gewichtskontrolle hilft, die Kommissionierqualität weiter zu verbessern. „Dazu mussten wir allerdings die zuvor unter DOS betriebene TWI-Anlage auf Windows umstellen“, berichtet Penders. Das trieb den Beteiligten am 31. März, dem Tag der Umstellung der Kommissionierung, einige Schweißperlen auf die Stirn.

Als Grosso-Software setzt die PMG Befo ein, das bereits bei Richter genutzt wurde. Auch hier erfolgte die Umstellung sowie der Datenimport am 31. März.

Die Liefertouren für das neue Unternehmen immerhin konnten bereits vor dem Tag X neu geplant werden. Dabei wurde bereits der – seinerzeit noch hypothetische – Ausgangsort Gelsenkirchen zugrundegelegt, und zwar mit Hilfe einer Zeitreserve, um die Entfernung von rund 18 Kilometern zwischen Gelsenkirchen und Essen zu berücksichtigen. Die neuen Touren konnten so bereits einige Wochen vor dem 1. April von Essen aus gefahren werden.

Tourenveränderungen betrafen nur das frühere Gebiet von Richter. Hier erfolgte zuvor die Auslieferung aufgrund der kleinen Fläche mit 23 Touren, die als Doppeltouren gefahren wurden. Das heißt, dass die meisten Spediteure nach ihrer ersten Tour zurück zum Standort in Essen fuhren, ihr Fahrzeug ein zweites Mal beluden und eine weitere Tour fuhren. „Aufgrund der größeren Entfernung zum neuen Logistikstandort in Gelsenkirchen und der vielen Frühöffner unter unseren EH-Kunden können wir das nicht mehr praktizieren“, erläutert Penders. Statt dessen mussten sogar zwei zusätzliche Touren für das Essener Vertriebsgebiet eingerichtet werden. Die 34 Touren im früheren Kaschewitz-Gebiet blieben dagegen unverändert.

Neben der Optimierung der Personalstruktur standen einschneidende Veränderungen vor allem auf logistischer und technischer Ebene an (siehe Kasten).

Team-Building auf die harte Tour

Alle diese Umstellungen führten zu besonders hektischen und stressigen Tagen rund um die Monatswende März/April. Zu allem Überfluss brach am 6. April auf einem Grundstück, das an die Logistikzentrale der PMG grenzt, ein Großbrand in einer Wellpappenfabrik aus, was für zusätzliche Komplikationen sorgte.

Für den Zusammenhalt der Mitarbeiter der neuen PMG erwies sich diese harte Zeit jedoch als sehr förderlich.

Wohin Penders und Toppe mit diesem Team noch vorstoßen werden, darüber denken die beiden derzeit intensiv nach. „Klar ist, dass es im Pressevertriebsmarkt nicht zu einer einschneidenden Wende zum Besseren kommt“, sagt Penders. „Also müssen wir uns nach neuen Geschäftsfeldern umsehen, auf denen wir unsere Kompetenzen ausspielen können.“

Man merkt: Die Geschäftsführer sind voller Tatendrang – und mit ihnen die ganze Führungsmannschaft. „Das gesamte Team der PMG, insbesondere die einzelnen Leitungsbereiche, sind hochmotiviert und freuen sich, nun unter der neuen Flagge die Aufgaben und Anforderungen unserer Branche zu bewerkstelligen.“

Die neue Struktur der PMG-Geschäftsleitung bietet dafür nach Ansicht von Penders und Toppe die besten Voraussetzungen. (sgo)