

# Marken schaffen Orientierung – Teams schaffen Erfolge

Hohe Qualität der Belegschaft durch Ausbildung im Betrieb auch für die Zukunft sicherstellen

**Jeld-Wen-Geschäftsführer Vertrieb & Marketing Gerhard Menzel und Manfred Meyer, Geschäftsführer der Becher-Gruppe, Wiesbaden diskutieren über den Erfolgsfaktor Mensch im Fachhandel sowie den Wert und die Bedeutung von Marke bei Innentüren.**

**Gerhard Menzel:** Mit 375 Mitarbeitern an 14 Standorten gehört die Becher-Gruppe zu den „Großen“ im deutschen Holzfachhandel – empfinden Sie das als Vorteil oder als Nachteil?

**Manfred Meyer:** Wir empfinden das als klaren Vorteil. Bei der Umsetzung der uns eigenen Kernsortimentsverdichtung sowie dem Vertrieb eines extrem vielseitigen Gesamtsortiments ist es sicher von Vorteil, wenn man als größerer Händler mit vernetzten Lagerstandorten und einer Vielzahl spezialisierter Mitarbeiter den Markt bearbeiten kann. Als Stand-alone-Händler ist es doch fast nicht mehr zu schaffen, den ganzen Bedarf unserer Branche abzudecken.

**Menzel:** Was verstehen Sie unter einer Kernsortimentsverdichtung?

**Meyer:** Wir haben jahrelang eine etwas inflationäre Markenpolitik auf Seiten des Einkaufs betrieben, das machte unser Sortiment wässrig. Seit einiger Zeit konzentrieren wir uns bei allen wichtigen Produktgruppen auf ein paar wenige Marken, deren Perspektive und Inhalte uns überzeugt haben und mit denen wir gemeinsam wachsen wollen.

**Menzel:** ... also weniger Marken bedeuten mehr Markenwahrnehmung?

**Meyer:** Durch die Verdichtung unseres Lieferantenportfolios sind wir mehr denn je zusammengewachsen. Die einheitlichen Sortimente schaffen eine standortübergreifende Identifikation der Mitarbeiter. Hierdurch wird unser Unternehmen selber zur Marke.

Parallel beschäftigen sich unsere Mitarbeiter jetzt viel intensiver mit den Marken der Kernsortimente und sie haben begonnen, die Werte der einzelnen Marken zu leben und sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Für uns ist es nicht mehr wichtig, alles in der Tiefe von jedem x-beliebigen Hersteller liefern zu können – viel wichtiger ist uns, dass unsere Mitarbeiter täglich aufs Neue das Leistungsversprechen gegenüber unseren Kunden mit den Kernmarken erfüllen können.

**Menzel:** Chapeau für eine beeindruckende Leistung die sie als Geschäftsführer und einstiger Neuling in der Branche geleistet haben: Es ist Ihnen gelungen eine de-

zentral arbeitende Struktur zusammenzuführen zu einem Team, das nun mit zentral geschaffenen Sortimenten und Werten auf einem klaren Erfolgskurs liegt.

**Meyer:** Dies war natürlich keine Entscheidung von heute auf morgen, sondern ein Prozess, bei dem auch die lokalen Teams ein Mitspracherecht hatten. Wir haben darüber hinaus Kompetenzteams für die verschiedenen Kernsortimente installiert. Die Mitarbeiter dieses Kreises sind unsere erfahrensten Spezialisten, denen wir viel Gehör und Vertrauen geschenkt haben. Die letztgültige Entscheidung wurde dann aber zentral getroffen und seither sehr effektiv von unseren Mitarbeitern aber auch den Lieferanten mit Leben gefüllt. Dies hat nicht zuletzt auch unsere Hausmesse gezeigt ...

**Menzel:** ... auf der Sie Ihren Mitarbeitern im Anschluss an die „Bau“ die Möglichkeit des direkten Kontaktes zu den Lieferanten des Kernsortimentes gegeben haben. Eine tolle, komplett hausinterne Teambuilding-Maßnahme war das, die ich so noch nie erlebt habe – sehr konsequent und sehr informativ für beide Seiten.

**Meyer:** Diese neue Strategie der Mitarbeitermotivation funktioniert nur, wenn beide Seiten, also Lieferant bzw. Marke und Fachhandel willens und in der Lage sind, an einem, klar definierten Strang zu ziehen und die Zusammenarbeit auch wirklich mit nutzbringenden Inhalten für den Markt füllen können.

**Menzel:** Wie sehen solche Inhalte aus?

**Meyer:** Wir orientieren uns bei der Auswahl der Marken für unsere Kernsortimente an den Werten unseres eigenen Unternehmens: Nachhaltigkeit, Qualität und Innovationskraft sowie Kommunikation und Transparenz sind uns wichtig – Marken, die die gleichen Dinge verkörpern, passen einfach zu Becher. Lassen sie mich ein Beispiel nennen: das Thema Umweltverantwortung lebt Jeld-Wen wie kaum ein anderer Türenhersteller. Da gibt es einige Dinge, die Sie vom Wettbewerb unterscheiden.

**Menzel:** In der Tat ist das Thema Umweltverantwortung für uns eines der zentralsten. Auch – oder gerade

wegen – der marktführenden Stellung unseres Unternehmens sehen wir hier eine kontinuierlich weiterzuentwickelnde Aufgabe für den Gesamtmarkt und daher auch eine Selbstverpflichtung und Verantwortung für uns. Unser Markenversprechen „Reliability for real life“ („Verlässlichkeit Tag für Tag“) ist hierbei der Gradmesser unseres Handelns. Wohngesunde Innentüren im Zusammenhang mit wohngesunder Raumluft



Manfred Meyer

werden immer mehr zu einem Thema für eine breitere Masse an Endverbrauchern. Der Nachweis über die verwendeten Rohstoffe wird zur Selbstverständlichkeit.

Gute Türen gehören zum Selbstverständnis eines Herstellers – aber es sind unserer Ansicht nach diese Faktoren erhöhter Verantwortlichkeit und Selbstdisziplin und -kontrolle, die letztlich die Marke von anderen unterscheiden.

**Meyer:** Das sehen wir ähnlich. Erst wenn unsere Mitarbeiter ein Verantwortungsbewusstsein für die Marke Becher sowie die Kernmarken unseres Sortiments aufgebaut haben – erst dann werden sie die Hauptfunktion des Händlers – das Verkaufen – richtig erfüllen können. Mit anderen Worten – der Mensch muss sich in der Marke aufgehoben fühlen.

**Menzel:** Das Thema Umweltverantwortung ist zwar ein ganz zentraler Markenwert. Als weitere zentrale Werte sehen wir Kundenorientierung, Vielfalt sowie Inspiration an. Was so banal und selbstverständlich klingt ist jedoch in der Praxisumsetzung von hoher Bedeutung und mit vielen konkreten Inhalten verbunden. Ein Beispiel: Kundenorientierung. Wir orientieren uns sehr authentisch an den Bedürfnissen unserer Kunden und sind somit ein verlässlicher Partner, der verkaufbare Produkte in Top-Qualität zu marktgerechten Konditionen innerhalb extrem kurzer Zeit an fast alle erdenklichen Orte liefern kann. Somit können unsere Händler si-

cher kalkulieren, zeitlich wie auch kaufmännisch. Unser dynamisches Produktions- und Lieferkonzept „5plus“ optimiert zudem die Leistungsfähigkeit des Fachhändlers sowie des Handwerks nachhaltig und schnell. Mehr als 10000 Innentür- und 15000 Zargenvarianten können wir innerhalb von nur fünf Tagen liefern.

**Meyer:** Die Notwendigkeit flexibel agieren zu können ist für uns als Händler natürlich äußerst wichtig ...

**Menzel:** Genau genau solche Systeme sind es die belegen, dass wir uns an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.

Kommen wir doch wieder zum Erfolgsfaktor Mensch. Der Firmengründer, Hermann Becher, hat von 1936 bis 1981 selbst Türen unter dem Markennamen „Eichsfelder Türen“ produziert – hat Becher traditionsbedingt bei Türen einen besonderen Ehrgeiz und vielleicht sogar einen Wissensvorsprung bei seinen Mitarbeitern?

**Meyer:** Das kann ich nicht von der Hand weisen – so mancher Mitarbeiter hat die Zeit noch miterlebt, in der Becher selber Türen produziert hat. Aus dieser Zeit heraus ist die Tradition für Türen entstanden. Man weiß seit dieser Zeit, wie Türen beschaffen sein müssen, um sie marktgerecht verkaufen zu können. Unser Mitarbeiter-Stamm hat durch die Bank eine sehr hohe Verweildauer. Jubiläen zu 30 oder gar 40 Jahren Betriebszugehörigkeiten sind bei uns keine Seltenheit, sondern sehr regelmäßige freudige Anlässe. Derzeit spüren wir kaum eine Fluktuation, ruhen deshalb auch sehr stark in uns und können uns voll und ganz auf unsere Aufgaben konzentrieren. Die Teampolitik an den einzelnen Standorten ist gekennzeichnet durch ein hohes Vertrauen jedes Einzelnen in Becher – daher ist kaum jemand wirklich gewillt uns zu verlassen.

**Menzel:** Und wie versuchen Sie die hohe Qualität der Belegschaft auch für die Zukunft sicherzustellen?

**Meyer:** Das ist in der Tat nicht einfach und gerade in Gebieten mit hoher Wettbewerbsdichte ein sehr schwieriges Unterfangen. Qualifizierte Leute zu finden ist nahezu aussichtslos und das Ausbilden ist langwierig. Dennoch gehen wir natürlich auch diesen Weg, bilden aus und bieten duale Studiemöglichkeiten an den verschiedenen Standorten mit der Perspektive, bei uns auch Karriere machen zu

können. Hier haben wir als Gruppe natürlich einen Vorteil durch unsere Struktur. Wer in Bitburg seine Ausbildung macht, kann natürlich die Niederlassung in Köln leiten. Unterm Strich müssen wir attraktiv für die Mitarbeiter sein und das betrifft nicht nur die finanzielle Grundabdeckung, sondern vor allem die inhaltlichen Aspekte der täglichen Arbeit. Auf Seiten der Industrie sieht das doch sicher nicht viel anders aus?

**Menzel:** Auch wir sehen in dem Fachkräftemangel eine große Herausforderung. Am Standort Oettingen haben wir zudem die herausfordernde Situation, dass dort in der Region nahezu Vollbeschäftigung herrscht und wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber bekannt machen müssen. Weiterhin muss man einfach konstatie-



Gerhard Menzel

ren, dass es die frühere Nibelungentreue der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern nicht mehr gibt. Früher stand Arbeit im Zentrum des Lebens und Freizeit hatte einen untergeordneten Stellenwert. Heute weiß man, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance für die Menschen wichtig ist, sie motiviert und sie u.a. weniger krank sein lässt. Die Harmonie eines jeden in seinem Leben ist zum bestimmenden Faktor geworden, die Zeiten in denen man froh sein konnte, Arbeit zu haben, sind letztlich schon ein paar Jahre her.

Das bedeutet, dass wir als Industrie uns ganz anders mit den Themen unserer Mitarbeiter beschäftigen müssen. Die Entwicklungsmöglichkeiten in einer international agierenden Unternehmensgruppe sind da sicher kein schlechtes Argument. Besonders wichtig ist uns auch das Abfragen von Erwartungen. Diese werden nicht immer proaktiv von den Mitarbeitern kommuniziert. Unausgesprochene Erwartungen bilden aber letztlich die Ursache für etwaige Unzufriedenheit. Hier gilt es ein Klima der gegenseitigen Offenheit und Wertschät-

zung zu schaffen, das Raum lässt für den Umgang mit Erwartungen.

**Meyer:** Sie als Industrie haben wesentlich mehr unterschiedliche Leistungsfaktoren wie Produktion, Innen- und Außendienst, Logistik, Produktentwicklung usw. Wie gelingt es, hier ein „Wir-Gefühl“ entstehen zu lassen? Die Teams haben ja relativ wenig miteinander zu tun?

**Menzel:** Wir denken hier sehr leistungsbezogen. Unser Ansatz ist der, dass wir am Ende des Tages als eine Leistung beim Kunden ankommen. Egal ob die Tür einen produktionsbedingten Defekt hat, zu spät geliefert wird oder ein anderer Fehler passiert – wir hätten in dem Fall alle als Team und auch als Marke „versagt“. Die unterschiedlichen Bereiche bei uns sind daher stark verzahnt und die Schnittstellen sehr gut ausgebildet.

Wenn alles wie gewünscht läuft, dann ist das aber nicht nur der Verdienst eines Einzelnen, sondern immer das Ergebnis eines komplexen Leistungsgefüges aller Abteilungen. Das angesprochene „Wir-Gefühl“ entsteht durch das Leistungsversprechen an unsere Kunden.

Inwieweit haben regionale Aspekte einen Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg sowie die Zusammensetzung der Teams?

**Meyer:** Regionale Märkte sowie deren individuelle Bearbeitung sind nach wie vor sehr wichtig. Die Sprache, der Dialekt, die gemeinsame Herkunft sowie die Ortsverbundenheit sind wichtige erfolgsrelevante Faktoren. Zuweilen fragt man sich, warum dies in Zeiten von Amazon so ist, aber Innenausbau-Produkte und insbesondere Türen sind halt sehr erklärungsbedürftig und daher per se nicht anonymisiert zu verkaufen. Und da in Deutschland nun einmal das Verstehen und Verständnis bereits zwischen beispielsweise der Eifel und Köln ein anderes ist – bleiben regionale Besonderheiten das Salz in der Suppe.

**Menzel:** Und eben diese regionalen Besonderheiten kann eine Industrie nur über und mit einem Fachhandelspartner abbilden.

**Meyer:** Letztlich entsteht dann eine optimale Situation, wenn die Werte einer Marke mit den Ansichten und Vorstellungen der Mitarbeiter und Beteiligten am Wertschöpfungsprozess zusammenfließen und zudem so in den gesellschaftlichen Kontext passen, dass wir eine erhöhte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit haben.