

Von Bettina Sonnenschein

**A**ls Astrid Schulte 2017 die Führung beim Werbeartikelhersteller Berendsohn übernommen hat, hat sie das Business auf links gedreht. Das Geschäftsmodell sei nicht tot gewesen, aber in die Jahre gekommen, sagt sie. Mit dem Strategiewandel kam außerdem das Thema Nachhaltigkeit auf den Tisch. Denn das muss aus ihrer Sicht nicht nur auf Produktebene gelebt werden.

**Frau Schulte, Werbeartikel und Nachhaltigkeit – schließt sich das nicht komplett aus? Die meisten dieser Geschenke braucht doch kein Mensch ...**

Das ist ein weit verbreitetes Vorurteil gegenüber unserer Branche: Da werden unangeforderte Produkte verteilt, die dann im Abfall landen. Aber das trifft so natürlich nicht zu, schon gar nicht auf Berendsohn. Das Unternehmen hat sich immer von der Konkurrenz abgehoben, weil es nur 250 ganz exklusive Artikel im Angebot hatte, nicht den hundertsten Kugelschreiber und die fünfzigste Tasse.

**Dennoch bieten Sie inzwischen das gesamte Portfolio an, wie es auch alle anderen Werbeartikelanbieter haben.**

Das stimmt, aber der Markt insgesamt wandelt sich. Das Thema Nachhaltigkeit ist total präsent, sowohl aufseiten der Anbieter als auch aufseiten der Kunden. Wir waren durch unsere exklusiven Produkte schon immer so eine Art Mercedes unter den Werbeartikelherstellern und das Angebot ist auf einen möglichst langen Nutzen angelegt. Entsprechend sind es unsere Kunden gewohnt, dass sie grundsätzlich gute Qualität und gute Ideen erhalten, die sie nachhaltig in ihren Zielen unterstützen. In ihrer Struktur sind unsere Kunden Unternehmen, die nur wenige Male im Jahr Geschenke machen. Wir betreuen rund 100000 aktive Kunden, Klein- und Kleinstunternehmen, wie Handwerker, Apotheken oder kleine Familienbetriebe. Wenn die etwas ordern, dann soll es auch etwas Ordentliches sein. Etwas, das über jeden Zweifel erhaben ist.

**Heißt das, dass Ihre Kunden auch verstärkt nachhaltige Artikel nachfragen?**

Das tun sie, auch wenn der Anteil derer, die wirklich explizit ausschließlich nachhaltige Artikel verlangen, zugegebenermaßen noch gering ist. Ich habe dazu keine Daten, würde aber schätzen, es ist etwa ein Viertel der Kunden. Und ja, das ist noch vergleichsweise wenig. Am Ende entscheidet bei vielen doch noch der Preis. Wir haben beispielsweise ein Shirt aus Bio-Baumwolle im Sortiment, das kostet 5 Euro mehr als normale Shirts – und daran lässt sich auch nichts ändern. Diese Bio-Shirts machen derzeit etwa 10 Prozent des Sortiments aus, einfach weil sie teurer sind. Was ich damit sagen will: Nachhaltigkeit ist noch nicht das Hauptkriterium bei der Bestellung – aber das wandelt sich gerade.

**Welche Rolle können Sie als Hersteller dabei spielen, damit es sich ändert?**

Wir können nicht nur, wir spielen bereits eine Rolle. Wir müssen der Vorreiter sein, schon allein, weil wir einer der Größten im Markt sind. Unser Vorteil dabei ist, dass wir noch auf einen klassischen Außenvertrieb setzen können.



FOTO: ANDREAS STIBER

„Wir müssen Vorreiter sein“

**Nachhaltigkeit:** Berendsohn-Chefin Astrid Schulte will beweisen, wie ein Werbeartikelhersteller seinen Beitrag leisten kann

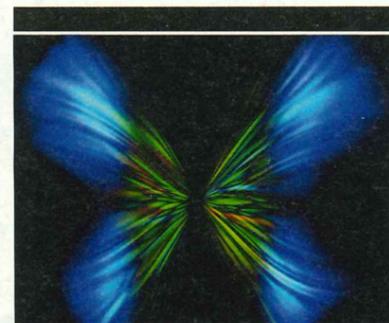
Wir haben 500 Mitarbeiter draußen bei unseren Kunden, die sich schon viele Jahre lang kennen und Vertrauen genießen. Unsere Vertriebsberater sind dazu angehalten, den Kunden ständig zu sensibilisieren, und haben auch entsprechendes Kommunikationsmaterial an der Hand. Das kann ein Beileger zum Produkt sein, der dessen Herkunft oder Nachhaltigkeit erklärt. Das kann ein QR-Code sein, über den es weitere Informationen gibt. Oder das kann unsere App sein, in der die nachhaltigen Produkte mit einem extra Reiter markiert sind. Wichtig ist immer, die Story zum Produkt zu erzählen und Nachhaltigkeit in den Fokus zu rücken. Im Moment liegt der Anteil unseres nachhaltigen Angebots bei etwa 25 Prozent. Im Laufe der kommenden drei Jahre wollen wir den auf 45 Prozent ausweiten. Wir arbeiten daran, neue Materialien zu finden, Verpackungen insgesamt zu reduzieren und ökologischer zu gestalten. Nicht alles lässt sich in einem Jutebeutel verpacken, aber wenn es geht, machen wir es. Und Streuartikel kann man ja auch in Biofolie verpacken.

**Womit wir wieder beim Sortiment wären: Warum war es denn nötig, dass Sie weg von der Exklusivität und hin zur Masse gegangen sind?**

Wir haben uns nicht verabschiedet von der Exklusivität. Und wer sagt denn, dass Artikel, die sich massenhaft verkaufen, nicht auch nachhaltig sein können? Das ist ja gerade unser Anspruch: nachhaltige Produkte anzubieten, die sich natürlich auch in Masse verkaufen lassen. Aber Nachhaltigkeit muss sich schließlich auch auf das Geschäftsmodell beziehen. Wenn ein Unternehmen über Jahre nicht profitabel ist, wenn die Umsätze zurückgehen und offensichtlich die Kostenstruktur nicht stimmt, dann ist es an der Zeit, die Strategie zu ändern. Als ich 2017 zu Berendsohn kam, ging es darum, eine neue Vision für das Unternehmen zu entwickeln und es nachhaltig erfolgreich zu machen. Und Nachhaltigkeit bedeutet eben auch: ein System aufzubauen und eine Strategie aufzusetzen, die langfristigen Erfolg garantiert.

**Wie lässt sich angesprochene Strategie genau beschreiben?**

Das Geschäftsmodell war in die Jahre gekommen. Es gab die erwähnten Außendienstmitarbeiter, aber keine digitalen Strukturen. Als Grundlage für die neue Strategie diente uns das langjährige, enge Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Kunden. Während alle anderen mit Chatbots arbeiten, setzen wir auf diesen direkten Austausch. Und dabei haben wir gelernt, was unseren Kunden eigentlich fehlt: Hilfe im Digitalen. Meist sind es Unternehmen, die keine Zeit oder keine Erfahrung damit haben. Ein Handwerker geht morgens um acht auf eine Baustelle – wann soll er sich eine Website aufbauen? Die braucht er aber, nicht nur zur eigenen Kundenakquise, sondern auch zur Mitarbeitersuche. Heute bieten wir darum neben dem Werbemittelsortiment auch eine Marketinganalyse, einen Marketingplan – nach Kundenwunsch und -ziel –, und den setzen wir dann mit entsprechenden Dienstleistungen um. Von der Website bis zur Social-Media-Ad. In Kombination mit den klassischen Werbeartikeln und -geschenken haben wir dann die Strategie, die nachhaltige Kunden- und Mitarbeiterfindung und -bindung wirklich ausmacht.



## NACHHALTIGKEIT DIE SERIE

Folge 3 der Nachhaltigkeits-Serie von HORIZONT widmet sich der Werbeartikelbranche. In Teil 1 ging es um die Frage, worüber Firmen eigentlich sprechen, wenn sie Nachhaltigkeit als Unternehmensthema kommunizieren. In Teil 2 hat HORIZONT versucht, die Frage zu beantworten, wie die aktuellen Krisen den Konsum nachhaltiger Lebensmittel beeinflussen. Weitere Themen sind nachhaltige Kosmetikmarken, Nachhaltigkeit beim Kinovermarkter Weischer und Green Production.

**Wie hat sich diese Transformation bei Berendsohn selbst ausgewirkt?**

Transformation – das klingt ja immer nach einem einmaligen Prozess, der irgendwann abgeschlossen ist. Dabei geht es doch eher darum, sich als Unternehmen so aufzustellen, dass man sich andauernd weiterentwickeln kann. Eher eine Evolution also, sodass sich Effekte aus dem Markt, aber auch von innen ergeben. Das war hier einfach nötig. Für mich persönlich ist dabei ganz zentral, dass solche Veränderungen auch sozial nachhaltig sind. Und das ist nicht nur Gerede: Wir haben ein Umfeld geschaffen, in dem die Stärken jedes Einzelnen erfolgreich eingesetzt werden können, in dem jeder seine Heterogenität ausleben kann. Darum haben wir auch wenig Fluktuation bei den Mitarbeitenden, da sie eine emotionale Bindung zu uns haben.

**Der Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit spielt in vielen Unternehmen noch eine eher untergeordnete Rolle.**

Auch das wird sich ändern: weil der Druck jetzt auch immer stärker von innen, von den Mitarbeitenden kommt. Sie fordern, dass Unternehmen schneller werden bei der Umsetzung nachhaltiger Ziele. Aber funktionieren wird das nur, wenn die Führungsebene eine Haltung zu dem Thema hat. Ein CEO ohne eigenen Purpose kann andere nicht anleiten. Das versuche ich selbst vorzuleben.

## Die Managerin und das Unternehmen

Astrid Schulte ist seit 2017 Vorstandsvorsitzende von Berendsohn in Hamburg. Zuvor hatte sie bereits langjährige Erfahrung in der Konsum- und Luxusgüterindustrie, unter anderem bei Kraft Jacobs, Suchard und Richemont. Darüber hinaus hat sie die Gründungsjahre von Payback begleitet sowie die Baby-Marke Bellybutton mitentwickelt und aufgebaut. Familienmarken liegen ihr am Herzen: So ist sie aktuell unter anderem in den Aufsichtsräten von Ludwig Görzt und Margarete Steiff tätig. Ein solches ist auch Berendsohn bis heute, das bereits 1833 als Verlagsgesellschaft gegründet wurde und 1948 als Werbeartikelhersteller neu entstand. Als solcher vermarktet Berendsohn sowohl klassische Streuartikel als auch ganz besondere, gebrandete Geschenke. Mit rund 500 Mitarbeitern in 13 Absatzmärkten erwirtschaftet das Unternehmen rund 50 Millionen Euro im Jahr (2020).