

7 Fragen an ... Astrid Schulte

In dieser Ausgabe hat uns Astrid Schulte, Vorsitzende des Direktvertriebsunternehmens Berendsohn AG, Einblicke in ihre Sicht auf die Branche und ihren Einstieg in den Direktvertrieb gewährt.



Hält seit 2017 die Führung des Direktvertriebsunternehmens Berendsohn inne: Astrid Schulte.

DIREKT!: Frau Schulte, Sie haben auf dem diesjährigen Direktvertriebskongress in Potsdam auf der Bühne darüber gesprochen, wie wichtig Ehrlichkeit für Manager ist. Warum liegt Ihnen gerade dieses Thema am Herzen?

Astrid Schulte: In einer guten Unternehmenskultur spielt Ehrlichkeit eine wichtige Rolle. Erstens müssen wir uns selbst gegenüber ehrlich sein. Was wollen wir wirklich sein in unserer persönlichen Arbeitswelt? Was ist unsere größte Sehnsucht, was sind die Werte, die für mich nicht verhandelbar sind? Was sind meine Stärken und wie möchte ich sie einsetzen? Ich bin überzeugt, dass wir nur dann in unserer Arbeitswelt glücklich, erfüllt und erfolgreich sein können, wenn es eine Kongruenz

zwischen unserem Arbeitsumfelds und mit uns selbst gibt. Dann ist es wichtig, dass wir im Team ehrlich sind und uns anderen zeigen im Unternehmen. Damit meine ich nicht, dass wir Privates erzählen sollen. Welche Werte uns prägen und welche Ansprüche wir an uns selber haben, soll aber durchaus bekannt sein. Das kann beispielgebend sein und das Miteinander prägen.

Sich zu zeigen macht verletzlich und erfordert Mut. Das ist für viele Menschen eine Hürde. Gleichzeitig ist dies aber die Voraussetzung für Vertrauen und ehrliche Verbundenheit. Gerade in Transformationen ist eine Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Ziel anders gar nicht möglich. Daran scheitern die meisten Veränderungen in Unternehmen.

BERENDSOHN

DIREKT!: Wie und wann sind Sie zum ersten Mal mit dem Direktvertrieb in Berührung gekommen?

Astrid Schulte: Der erste Kontakt war tatsächlich der Direktvertrieb der Berendsohn AG. Ich habe in anderen Unternehmen (z. B. bellybutton) immer sehr gerne selbst verkauft, ich liebe die Vertriebsarbeit und ich mag Menschen, das ist eine wichtige Eigenschaft im Vertrieb. 2017, als ich Berendsohn übernommen habe, hatte ich einigen Respekt vor der Leitung eines so großen Vertriebs in einem Familienunternehmen. Ich habe in unserem Team gelernt und mir meinen eigenen Weg erarbeitet. Ich führe nicht mit der „Brechtstange“, sondern mit Verbundenheit und Klarheit. Ich denke, dass ist der Schlüssel zum Erfolg und die Grundlage für Führungsstärke. Nur so gelingt es, die Mitarbeitenden in ein „gemeinsames“ Boot zu bringen. Das ist die Voraussetzung für strategische Zukunftsfähigkeit in diesen turbulenten Zeiten.

DIREKT!: Sie haben die Führung der Berendsohn AG vor sechs Jahren übernommen. Was ist seitdem passiert? Welche Veränderungen haben Sie angestoßen und warum?

Astrid Schulte: Die Berendsohn AG war nicht profitabel und brauchte in vielen Bereichen Veränderungen. Als Familienunternehmen hatten wir genug Zeit, um diese Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. Unsere Transformation umfasst fünf Pfeiler:

1. Wir haben eine klare Vision erstellt, wo wir in fünf Jahren sein wollen. Diese Vision haben wir immer wieder geteilt, damit sie Gradmesser für alle Entscheidungen und der Spirit für das „gemeinsame Boot“ sein kann.

- Um diese Vision zu erreichen wurde eine Strategie erstellt, die Richtschnur für alle Aktivitäten im Unternehmen ist. Diese Strategie und die umzusetzenden Meilensteine sind für alle transparent. Die Strategie bei der Berendsohn AG umfasst eine Anpassung des Geschäftsmodells hin zu Marketingdienstleistungen für Kleinstunternehmen (neben dem ursprünglichen Sortiment der Werbeartikel) und einem hybriden Vertriebsmodell, in dem Kunden digital „gehuntet“ und vor Ort durch unsere Berater „gefarmt“, also betreut werden.
- Das Kooperationsmodell im Unternehmen wurde komplett überarbeitet. Dazu gehören z. B. die drastische Reduzierungen von Hierarchieebenen oder die Einführung vieler agiler Arbeitsmethoden wie OKR (Objectives, Key Results) oder horizontale Teams.
- Das Führungsprinzip wurde geändert; nicht mehr „one fits all“, sondern eine nahe und individuelle Führung, so dass jede und jeder sich bestmöglich entfalten kann.
- Keine Führung ohne Selbstführung, das ist meine Überzeugung. Ich arbeite an mir und meiner Entwicklung und verlange das auch von meinen Führungskräften, damit ein „Growth Mindset“ uns verbindet. Um das umzusetzen, erhält jede Führungskraft regelmäßig Coachings.

DIREKT!: Der Direktvertrieb ist die älteste Verkaufsform – manche sagen, er sei auch die schönste. Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile dieses Vertriebsmodells?

Astrid Schulte: Ach glaube auch im Direktvertrieb sehr an den menschlichen Kontakt. Der wird in der digitalisierten Welt mit zunehmendem Einsatz von KI den Unterschied zwischen Unternehmen machen. Nur der menschliche Kontakt wird wirkliche und nachhaltige Kundenloyalität erzeugen, denn Menschen folgen vor allem Menschen. Kundenkenntnis ist im direkten Kontakt leichter zu erlangen, natürlich unterstützt durch Business Intelligence. Deshalb sehe ich im Direktvertrieb mehr Vorteile als Nachteile und werde an diesem Vertriebsmodell festhalten und es weiter ausbauen. Die Nachteile liegen vor allem in der Kostenstruktur des Vertriebs. Die Produkte benötigen eine hohe Marge, damit der Direktvertrieb (bei uns größtenteils fest angestellt) bezahlt werden kann. Da braucht es einen sehr guten Einkauf und messbar effiziente Prozesse. Ich denke, dass unser hybrider Asatz für unser Unternehmen in unserer Branche der richtige ist.

DIREKT!: Welchen Ratschlag würden Sie Ihrem jüngeren Ich rückblickend geben?

Astrid Schulte: Früher dachte ich, ich müsste für alles kämpfen, aber die Wahrheit ist, dass in uns alles schon da ist, wir müssen nur lernen, es zu entwickeln und zu leben. Diese Sicht hat mich persönlich frei gemacht, das hätte ich mit 30 gerne schon gewusst.

DIREKT!: Welches Buch/welchen Film empfehlen Sie und warum?

Astrid Schulte: Als Buch empfehle ich: „Die Magie der Transformation“ von Reza Razavi (das beste Buch über Veränderungen, das ich kenne).

Ein grossartiger Film: „Stutz“ (ein Meisterwerk zum Thema persönliches Wachstum).

DIREKT!: Welche Veränderungen kommen Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren auf die Branche zu und wie sollten Direktvertriebsunternehmen sich für die Zukunft aufstellen?

Astrid Schulte: Das Angebot von Direktvertriebsunternehmen konkurriert in den meisten Fällen mit dem vieler Anbieter online und offline. Es gibt eine totale Transparenz in fast allen Marktsegmenten. Das wird sich eher noch verstärken. Wir sind also kein „Paralleluniversum“ zu allen anderen Angeboten, sondern stehen in hartem Wettbewerb in einem gläsernen Markt. Deshalb müssen wir die großen gesellschaftlichen Themen, wie z. B. Nachhaltigkeit und Digitalisierung, in unserer Strategie bedienen und kommunizieren. Aber was das Wichtigste ist: Der persönliche Kontakt, der unsere Stärke ist, muss sich für den Kunden lohnen. Der Mehrwert kann Vieles sein: ein besonderes Einkaufserlebnis, Informationsvorsprung, Zeitersparnis und Arbeitserleichterung oder der menschliche Kontakt. Unsere Kunden, egal ob BtoB oder BtoC, werden anspruchsvoller, da bin ich überzeugt. Wir müssen laufend die Bedürfnisse analysieren, den Kunden immer besser kennen und verstehen, was er als Mehrwert von uns benötigt. Damit werden wir uns von Wettbewerbern absetzen können. Das erfordert in jedem Direktvertrieb eine klare Vision, eine saubere Strategie und viel Agilität. Nur so sind wir unmittelbar reaktionsfähig auf sich ändernde Kunden- und Marktbedürfnisse.