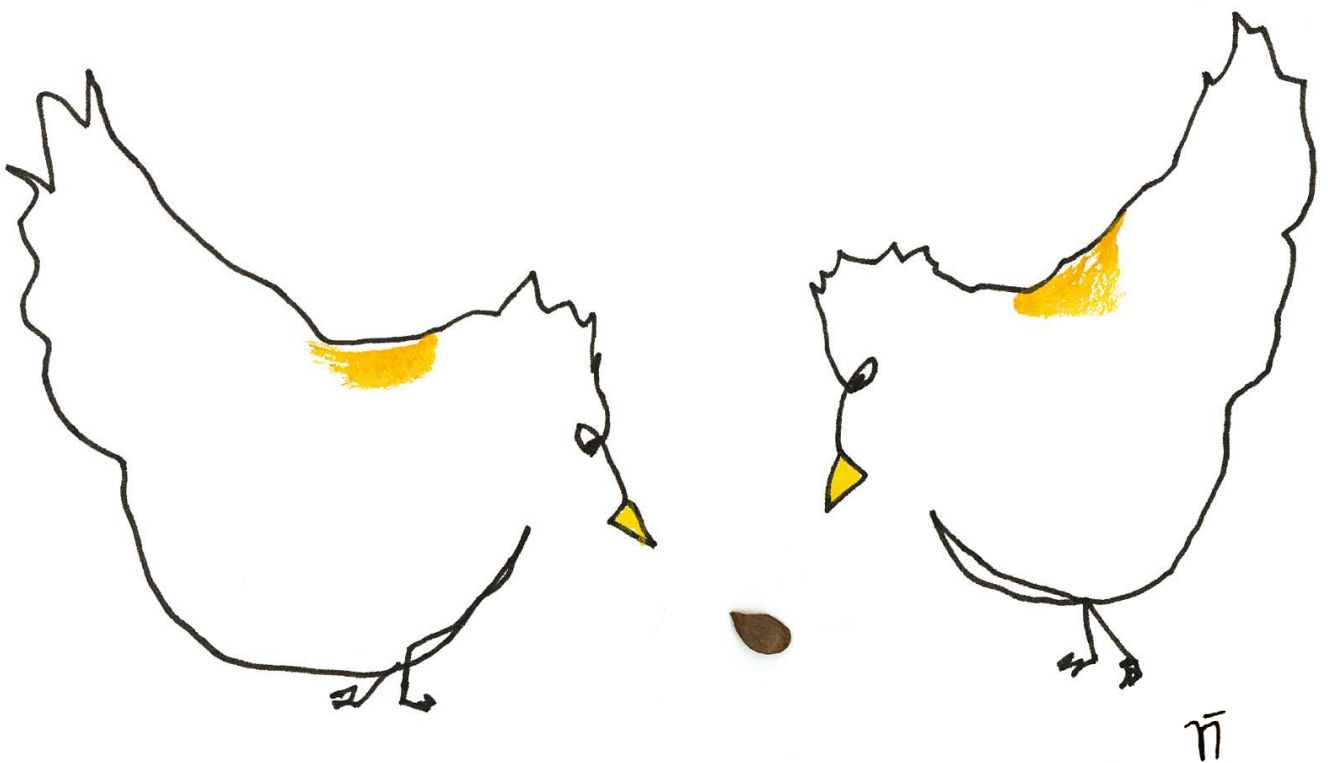


LuPe26

LIEBICH & PARTNER



Kern

DIE & AG



Dipl.-Oeconom **Steffen Hilser**
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

um gleich zum Kern der Sache zu kommen: diese LuPe-Ausgabe konzentriert sich auf das Wesentliche. Sie beschäftigt sich mit dem, was unerlässlich ist, damit Unternehmen sich entwickeln, verändern, vielleicht wachsen, aber auf jeden Fall den von ihnen gewünschten Erfolg haben können – sei es gesamtheitlich betrachtet oder in bestimmten Unternehmensbereichen.

Das erste dieser Kernthemen betrifft das Top-Management. Über Jahrzehnte konnte es Personalaufgaben intern erfolgreich delegieren. Damit ist jetzt Schluss. Denn inzwischen erfordert es wahrhaft strategisches Geschick, um die richtigen Menschen im Unternehmen zu halten oder überhaupt dafür zu gewinnen (S. 3).

Ist es Ihnen oben im Einstieg aufgefallen, dieses „vielleicht“ vor dem Wachsen? Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die in unablässiger Ertragssteigerung keinen Sinn für sich sehen. Sie legen im Kern Wert auf andere Dinge – durchaus zum Vorteil ihrer Zukunftsfähigkeit (S. 4/5). Prioritäten verschieben sich auch für Hersteller technischer Sachgüter. Nur wenn sie endlich anfangen, ihr Serviceangebot gleich wichtig wie ihr Produktangebot zu nehmen, können sie ihren Kunden künftig noch optimalen Nutzen bieten (S. 6).

Wer im Vertrieb Grenzen überschreiten will, kann richtig viel falsch machen. Angefangen bei den kleinen Dingen. Gut, wenn man weiß, welche Kernkompetenzen bei der Wahl der Vertriebsmitarbeiter entscheidend sind. Eine kleine französische Landeskunde (S. 7).

Die Erfahrung, dass viel nicht immer viel hilft, hat die Otto Nußbaum GmbH & Co. KG gemacht. Nach Jahren der Expansion hat sich das Unternehmen verbunden mit dem Generationswechsel in der Führung wieder auf sein Kerngeschäft besonnen. Ein Gespräch mit Steffen Nußbaum, Mitglied der Geschäftsführung.

Selbst wenn aktuell alles gut läuft: Vorsorge ist besser als Nachsorge. Lassen Sie sich inspirieren, damit Ihr Unternehmen langfristig kerngesund und zukunftsfähig bleibt.

Ihr Steffen Hilser

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 26
Juni 2018

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur

Steffen Hilser, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Frauke Tietz, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg
www.danieladannert.de

Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Autoren

Steffen Hilser (L&P), Paula Bemann-Wöschler (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Felix Pliester (L&P), Tomas Schifffbauer (L&P), Norbert Wölbl (L&P), Hendrik Saur (L&P), Christoph Siegel (L&P), Dr. Matthias Rode (L&P), Nina Meyer (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler

Zeichnungen

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Auflage

9.800 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

Von der Fähigkeit, die richtigen Menschen zu finden, zu binden und zu entwickeln, hängt ab, ob ein Unternehmen überhaupt zukunftsfähig ist. Das HR-Management trägt Verantwortung für den unternehmerischen Erfolg. Strategisches HR-Management ist Chefsache. Es zählt zu den unmittelbaren Kernaufgaben des Top-Managements.

Mit dieser Erkenntnis ändern sich Funktion und Stellung des HR-Managements im Unternehmen grundlegend. Unumgänglich ist eine von der Unternehmensstrategie abgeleitete HR-Strategie, die laufend fortschreibt, welche Skills bzw. welche Menschen künftig benötigt werden und welche Rahmenbedingungen für sie geschaffen werden müssen, damit sich das Unternehmen entwickeln kann.

Zu den sich ergebenden Handlungsfeldern gehört ein Alignmentprozess, der die Führungskräfte auf allen Unternehmensebenen in die Pflicht nimmt und qualifiziert. Denn von der Führungsqualität hängt ab, ob sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und bereit sind, in der agiler werdenden Unternehmenswelt empowered, verantwortungsvoll und unternehmensorientiert zu agieren.

Der HR-Bereich wandelt sich vom Erfüllungsgehilfen der Linienmanager zum Treiber der Unternehmensstrategie. Eine Rolle, die seitens des Top-Managements die Akzeptanz auf Augenhöhe und seitens der Personaler ein neues Selbstverständnis voraussetzt. Mit einem Fingerschnippen ist das nicht getan. Damit die Neuausrichtung gelingt, braucht es im Personalbereich mehr Budget, mehr Kapazitäten, mehr Kompetenzen und, so radikal das klingt, in der Regel einen personellen Umbruch.

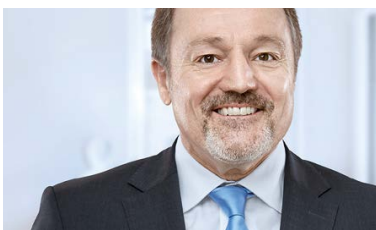
Die globalisierte, digitalisierte Welt ist komplex, schnell und ständig im Wandel. Eine Herausforderung für Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Die beste Unternehmensstrategie nützt dabei nichts, wenn im Unternehmen die zur Umsetzung benötigten Kernkompetenzen, sprich die richtigen Mitarbeiter fehlen.

Keiner mehr da!

Vor dem Hintergrund des leergefegten Arbeitsmarktes und der sich stetig ändernden Anforderungen im Unternehmen ist das Thema Mitarbeiter zum erfolgskritischen Faktor geworden. Dessen scheinen sich vielfach weder das Top-Management noch das HR-Management bewusst zu sein. Noch immer wird der Personalbereich nur als interner Dienstleister betrachtet, der ein meist dem Rechnungs- und Finanzwesen untergeordnetes Schattendasein führt. Noch immer legen HR-Manager ihren Fokus auf administrative Aufgaben. Daher nochmals in aller Deutlichkeit:



Neben den administrativen HR-Aufgaben wird das strategische HR-Management aktuell bestenfalls als Kür betrachtet. **Steffen Hilser**, Dipl.-Oec. sieht darin ein Pflichtprogramm zur Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs. liebich-partner.de/steffen-hilser



Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA), wünscht sich, dass mehr Personaler ihre Komfortzone verlassen. Einfluss hat nur, wer gestaltet statt verwaltet und bereit ist, Verantwortung für das Erreichen von Unternehmenszielen zu übernehmen. liebich-partner.de/guenter-walter



KERNAUFGABE HR-MANAGEMENT

Unternehmen stehen vor der Herausforderung Digitalisierung und vor einem Problem:
Woher die Mitarbeiter nehmen,
die man künftig braucht?

Gesucht sind starke Persönlichkeiten, die unternehmerisch denken, die Richtung nicht nur vorgeben, sondern auch kraft ihrer (neuen) Befugnisse durchsetzen, die bereit sind, Verantwortung für das Ergebnis zu übernehmen. Ein Ergebnis, das sich messen lässt: KPI-Systeme und Monitoring-Prozesse, mit denen sowohl harte Faktoren wie Fluktuation und

»Der HR-Bereich wandelt sich vom Erfüllungsgehilfen zum Treiber.«

Wiederbesetzungszeiten erfasst als auch weiche Faktoren wie die zunehmende Selbstverantwortung der Mitarbeiter abgefragt werden, sind selbstverständliche Bestandteile des strategischen HR-Managements.



Etwas zur **eigenen Sache** machen.

Nicht nur wahre Schönheit, auch wahrer Erfolg kommt von innen. Wie sonst lässt sich erklären, dass in der Regel diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sind, die aus inneren Beweggründen heraus handeln.

Der rasante wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel stellt Unternehmen vor eine Zerreißprobe. Gut, wenn sie wissen, was sie dabei im Innersten zusammenhält. Wo lag ihr Ursprung? Und was bleibt übrig, wenn sich Geschäftsmodelle, Produkte, Serviceleistungen und mit Blick auf die notwendig werdende Agilität, selbst die Organisationsformen laufend ändern? Dass die Antwort nicht leicht ist, zeigen schon die vielen Begriffe, die dabei ins Spiel kommen. Da ist von der Mission, dem allumgreifenden Unternehmenszweck, dem Spirit, der Identität, dem Fundament, der DNA oder dem Sinn die Rede. Sie alle verweisen auf den Kern des Unternehmens, auf das Wozu des unternehmerischen Schaffens, aus dem die

handlungsleitenden Wertesysteme erwachsen und sich die jeweiligen Geschäftsfelder entwickeln.

Einen Kern zu haben, reicht allerdings nicht aus. Erst wenn der spezifische Kern eines Unternehmens im Bewusstsein ist, das Wozu in allen Handlungen sichtbar ist, die damit verbundenen Werte uneingeschränkt gelten und intern top-down gelebt werden, kann er seine Orientierung gebende, identitätsstiftende und, nicht zu vergessen, seine wirtschaftliche Kraft entfalten: Unternehmen, denen es gelingt, ihre inneren Beweggründe in dem was und wie sie es machen zum Ausdruck zu bringen, zählen zu den kommerziell erfolgreichsten.

»Zukunft sichert, wer mehr eigenständiges Profil wagt.«

Ein Beispiel ist Apple mit seinem Credo „Think different“ – „Denke das Andere“. Wer den Sinn seines Unternehmens dagegen allein in der Gewinnmaximierung sieht, lebt mittel- und langfristig gesehen gefährlich. Das Unternehmen wird austauschbar. Zukunft sichert, wer nicht weniger, sondern mehr eigenständiges Profil wagt.

Unternehmen arbeiten ökonomisch, sind ohne Frage auf Ertrag ausgerichtet. Aber wachsen um des Wachstums willen? Ständig höheren und schnelleren Profit machen, egal um welchen ökologischen oder gesellschaftlichen Preis? Das erscheint immer mehr Menschen fragwürdig.

»Diese „anders“ Wirtschaftstreibenden zeigen Verantwortung nicht aus ökonomischem Kalkül.«



Die Zukunft eines Unternehmens lässt sich nur mit den Menschen gestalten. Erst wenn sie verstehen und mittragen, wozu sie etwas machen, kommt Bewegung ins Unternehmen.
liebich-partner.de/paula-c-bemmann-woeschler · liebich-partner.de/christoph-dill · liebich-partner.de/felix-pliers · liebich-partner.de/tomas-schiffbauer · liebich-partner.de/norbert-woelbl

Diverse Unternehmer beziehen in dem Wozu ihres unternehmerischen Schaffens daher auch klar Position für das Gemeinwohl und machen es so zur eigenen Sache. Geld ist aus ihrer Sicht nicht alles. Als Vorreiter einer ökosozialen Transformation der Wirtschaft wollen sie hin zu einem ökonomischen Denken, das neben dem Ertrag soziale und ökologische Ziele verfolgt. Ansätze gibt es verschiedene. Zu den umfassendsten zählt Gunter Paulis Idee der Blue Economy. Der belgische Unternehmer tritt zum Schutz des blauen Planeten sowie der Menschen, die auf ihm le-

UNTERNEHMENSKERN



Darunter finden sich so namhafte Firmen wie der Outdoorausrüster Vaude oder die Sparda-Bank München. Es muss nicht gleich ein großer Entwurf dahinterstehen oder dogmatisch in Reinkultur umgesetzt werden, wenn Unternehmer Verantwortung für Mensch und Umwelt übernehmen. Der Metzger, der nur mit Landwirten arbeitet, deren Mastkälber artgerecht gehalten und nicht wie Milchkälber mangelernährt werden, gehört ebenso dazu wie der Mittelständler, der durch die Kooperation mit einer Schule für Lernbehinderte soziale Integration fördert. Ob global oder vor der Haustür, diese „anders“ Wirtschaftstreibenden zeigen Verantwortung nicht aus ökonomischem Kalkül, sondern weil sie es für richtig halten. Sie machen, was gemäß ihrem Selbstverständnis selbstverständlich ist.

Verbunden ist mit dieser Art des Wirtschaftens eine andere Definition von Erfolg, eine, die den monetären ebenso wie den gesellschaftlichen oder umweltbezogenen Gewinn in Rechnung stellt. In der Gemeinwohl-Bilanzierung schlagen beispielsweise der Umsatz, die Zahl der in Lohn und Brot gebrachten Menschen, der Beitrag zur wirtschaftlichen Stärkung der Region sowie die Nachhaltigkeit zu Buche.

Menschen sehnen sich in der extrem arbeitsteiligen, optionsreichen und unüberschaubaren Welt danach, zu wissen, wofür sie etwas tun. Sie fragen sich: Warum soll ich gerade hier arbeiten? Warum soll ich gerade dieses und nicht jenes Produkt kaufen? Unternehmen, die einen übergeordneten Sinn bzw. Unternehmenszweck verfolgen, entwickeln vor diesem Hintergrund enorme Anziehungs- und Bindungskräfte. Sie sprechen Kunden und Mitarbeiter nicht bloß als Käufer, Endverbraucher bzw. leistungsbringende Ressourcen an,

»Menschen sehnen sich danach, zu wissen, wofür sie etwas tun.«

sondern als ganze Menschen, die – wenn sie die Haltung und die Werte eines Unternehmens teilen – partizipieren, also mit ihren Mitteln zum Erfolg beitragen wollen.

Unternehmen, die sich in ihrem Wozu bestimmten Werten verpflichtet haben und die Führung daran orientieren, profitieren von hoher Arbeitgeberattraktivität, steigender Mitarbeitermotivation und sinkenden Fehlzeiten. Sie sind resilienter gegenüber Krisen und flexibler. Denn wenn alle wissen, um was es im Kern geht, erhöhen sich Entwicklungsfähigkeit und Agilität. Bezogen auf den Markt hat der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Philip Kotler für wertegetriebene Unternehmen den Begriff Marketing 3.0 geprägt. In dessen Mittelpunkt steht nicht mehr das Verkaufen von Produkten oder das Erfüllen individueller Konsumentenbedürfnisse, sondern letztendlich die mit Hilfe interaktiver digitaler Technologien katalysierte Verbesserung der Welt.

Weiterführende Links und Literatur:

Blue Economy:
<https://www.theblueeconomy.org>
Gemeinwohl-Ökonomie:
<https://www.ecogood.org>
Spiral Dynamics:
https://secret-wiki.de/wiki/Spiral_Dynamics
Der Upstalsboom Weg:
<https://www.youtube.com/watch?v=cujElgNTmw>

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, 2010:
Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen;
Frankfurt: Campus-Verlag

Hartmut Rosa, 2016:
Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung;
Berlin: Suhrkamp-Verlag

Frederic Laloux, 2015:
Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit;
München: Vahlen

Timo Meynhardt, Paul Neumann, Fabian Christandl., 2018:
Sinn für das Gemeinwohl;
In: Harvard Business Manager, Faktor Kultur, Ausgabe 3, S. 66–71

ben, für eine nachhaltige Wirtschaft ein, die möglichst viele Arbeitsplätze schafft und durch das Angebot bezahlbarer Produkte soziale Ungleichheiten abbaut. Nach der wachstumsorientierten, auf Gewinnmaximierung ausgelegten roten Wirtschaft, der folgenden nachhaltigen grünen Ökonomie, deren Nutzen durch die Hochpreisigkeit der Produkte nur wenigen vorbehalten ist, sieht er in der blauen Wirtschaft die nächste Entwicklungsstufe. Ein weiteres ethisch ausgerichtetes Wirtschaftsmodell ist die Gemeinwohl-Ökonomie. Zu ihrer Förderung hat der Österreicher Christian Felber 2010 eine Initiative gegründet, die ihren Schwerpunkt im deutschsprachigen Raum hat und bereits von über 2.300 Unternehmen unterstützt wird.

Kunden nutzen.

Produkt garniert mit einem Hauch Service.
Die Frage ist, wie lange das noch jemand haben will?



KERNFUSION



An Bereitschaft mangelt es nicht. Die meisten Unternehmen bekennen sich dazu, dass sie Service auf höchstem Niveau bieten wollen. Es ist allerdings wie so oft: Alle reden davon, kaum einer macht es. Noch immer investieren Unternehmen Geld, Zeit und Energie vor allem in die Produktentwicklung, also ins Sachgut. Kurz bevor es dem Kunden dann kredenzt wird, kommt noch ein bisschen Service obendrauf.

Liegt im Sachgut auch das Kerngeschäft von morgen? Die Zeichen deuten zumindest im technischen Bereich in eine andere Richtung. Die Produkte werden austauschbarer. Die Angebotstransparenz steigt. Die rasante Technologieentwicklung führt zu kürzeren Produktlebenszyklen und steigenden Entwicklungskosten. Das lässt die Margen auf Herstellerseite sinken. Auch die Kunden machen sich Gedanken, ob sie sich den Kauf oder die Finanzierung schnell veraltender Technik noch leisten wollen. Zumal die Sachgüter für sie nur Mittel zum Zweck sind: Im Kundenfokus steht nicht der Besitz, sondern der Nutzen.

»Liegt im Sachgut das Kerngeschäft von morgen?«

Kunden benötigen Produkte für etwas. Ein Auto, um mobil zu sein. Bagger für Erdarbeiten. OP-Tische, um Menschen zu helfen. Es geht also um die Verfügbarkeit einer Produktleistung immer dann und dort, wo sie vom Kunden gebraucht wird. Genau darin liegt das Kerngeschäft der Zukunft. Profitieren werden davon die herstellenden Unternehmen, die sowohl im Produkt- als auch im Servicebereich überzeugen und es schaffen, diese Leistungen in einer Art Kernfusion zu verschmelzen: zu einem „servicierten Sachgut“, das Kunden sicher und sorgenfrei nutzen können.

Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen den Service endlich ernst nehmen: Als ein dem Produktbereich gleichgestelltes, eigenständiges Geschäftsfeld, in dem Dienstleistungen entwickelt und vermarktet werden. Der Ausbau dieses Geschäftsfeldes kann zum einen entlang der herstellereigenen Sachgüter erfolgen und bei Maschinen z. B. den Aufbau, die Wartung, den Austausch, den Abbau, aber auch die Bedienung oder zeitlich flexible Nutzungsangebote umfassen. Er kann zum anderen darauf abzielen, den Service auf Wettbewerbsprodukte auszuweiten und z. B. alle Maschinen vor Ort beim Kunden herstellerunabhängig zu warten. Eine ideale Möglichkeit, den Markt nicht nur zu sichern, sondern für eigene Produkte vorzubereiten und mittelfristig zu gewinnen.

Serviceanspruch und Servicewirklichkeit klaffen in den meisten Unternehmen auseinander. Was Unternehmen als gut empfinden, ist oft aus Kundensicht gerademal so lala. Schönstes Beispiel ist die selbst im internationalen Geschäft anzutreffende Nine-to-five-Telefonhotline. Der erste Schritt zum Besserwerden ist ein ehrliches „Wo

stehen wir?“, der zweite ein ebenso ehrliches „Wo wollen wir hin?“ Der nächste Schritt ist der entscheidende und schwierigste: Tatsächlich anfangen und systematisch in Menschen, Systeme und Serviceideen investieren.

»Die Margen auf Herstellerseite sinken.«



Die Servicequalität wächst nach **Hendrik Saur**, Dipl.-Kfm., auch durch den Einsatz intelligenter IT. Das gilt für vernetzte Sachgüter, die automatisch Serviceleistungen auslösen, ebenso wie für IT-Tools zur Verwaltung der Kundendaten, die Service- und Vertriebswissen sinnvoll verbinden. liebich-partner.de/hendrik-saur



Service entwickelt sich vom Zusatzgeschäft zum eigenständigen Geschäft. Das merkt laut **Christoph Siegel**, Dipl.-Betriebswirt, auch der Wettbewerb. Vernachlässigen Unternehmen den Servicebereich, werden sich weder Brancheninsider noch Branchenfremde, z.B. aus dem IT-Bereich, die Chance entgehen lassen. liebich-partner.de/christoph-siegel

Ein guter Vertriebsmitarbeiter überzeugt in Deutschland durch hohe Kunden- und Abschlussorientierung. Zum Bereich der Kundenorientierung gehören Sozialkompetenzen, die sich in der Wertschätzung des Kunden, bedarfsorientierter Leistungspräsentation, konstruktivem Konfliktverhalten etc. zeigen. Im Bereich der Abschlussorientierung finden sich technische Vertriebskompetenzen wie zielbezogene Selbstdisziplin, Emotions- und Stimmungsmanagement und Fokussierung. Doch was passiert, wenn der Vertrieb die Landesgrenzen überschreitet?

Sprache gut, alles gut? Sprachkompetenz allein reicht nicht, wenn ein in Deutschland erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter im Ausland agieren soll. Ethik und Kultur, Unternehmensorganisation, hierarchische Strukturen und Verhandlungsmanagement unterscheiden sich von



Wer in Frankreich Katalogprodukte über Händler und/oder Direktvertrieb vermarkten will, generiert mit einem im Land ansässigen Team aus Muttersprachlern sicherlich schneller Umsatz. Bei Investitionsgütern empfiehlt die Deutschfranzösin und Betriebswirtin **Nina Meyer** dagegen die Einbindung von Mitarbeitern aus dem deutschen Mutterhaus. liebich-partner.de/nina-meyer

Land zu Land. Das gilt selbst, wenn nur ein paar Kilometer zwischen hier und dort liegen. Naheliegendes Beispiel ist Frankreich: In deutschen Verkaufsgesprächen steht überwiegend das Produkt im Mittelpunkt, für Franzosen hingegen ist die persönliche Beziehung entscheidend. Sie plaudern 80 Prozent über die Familie und widmen nur 20 Prozent dem Produkt.

»Sprache gut, alles gut?«

Heute hier, morgen da.



Es ist also besser, man weiß, wie man in einem Land die Fäden zieht, um ans Ziel zu kommen. Beim Eintritt in noch fremde Märkte ist das nicht immer der Fall. Umso wichtiger wird die Persönlichkeit der Mitarbeiter: Sie benötigen eine hohe Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit, ein ausgeprägtes Bewusstsein für kulturelle Verschiedenheiten sowie ein feines Gespür für ihr Gegenüber – sie müssen erfühlen, wie man sich präsentieren und was man sagen kann.

Manchmal sind es auch nur vermeintliche Kleinigkeiten des Alltagslebens, deren Nichtbeachtung dem Vertriebs Erfolg im Wege stehen. Um beim französischen Beispiel zu bleiben: In dem laizistischen, zu strikter religiöser Neutralität verpflichteten Staat sind Weihnachtsgrüße eher Nebensache, die Neujahrsgrüße bis zum 31. Januar sollte man jedoch keinesfalls vergessen. Nach den Sommerferien thematisiert man selbstverständlich die Rentrée, also die Rückkehr zur Schule und Arbeit. Und – bon appétit – Besprechungen zwischen 12.00 und 14.00 Uhr anzuaberaumen, gehört sich bei unseren Nachbarn einfach nicht. Apropos Mittagszeit, in Frankreich lädt man seine Geschäftspartner regelmäßig zum Essen ein.

Vertriebskompetenzen, die in Deutschland zum Erfolg führen, reichen im internationalen Geschäft nicht aus. Mitarbeiter benötigen teils andere und zusätzliche Kompetenzen. Dazu zählen Sprache, Wissen um Gepflogenheiten, Land und Leute sowie – wichtiger als technische Vertriebskompetenzen – die richtige Persönlichkeit. Vertriebsmitarbeiter nach Bedarf umzusortieren, macht keinen Sinn. Besser ist es, mit Blick auf Land, Markt und Mitarbeiter zu reflektieren und dann zu entscheiden, ob man lokal mit einem Muttersprachler arbeitet, die Stelle aus dem Inlandsteam heraus besetzt oder einen deutschen Vertriebsleiter ins Zielland entsendet, der vor Ort ein Team aufbaut und führt.



Ein Mitarbeiter im internationalen Vertrieb, muss nach **Dr. Matthias Rode** bereit sein, sich auf verschiedene Kulturkreise einzulassen und sich flexibel anzupassen. Und er sollte wissen, wie man networkt: In Deutschland z. B. über Business-Events, in Italien und Spanien stark über persönliche, in Frankreich oft über die richtigen universitären Beziehungen. liebich-partner.de/matthias-rode

Ist ein guter Vertriebsmitarbeiter grenzüberschreitend erfolgreich? So einfach funktioniert internationaler Vertrieb leider nicht. Im Kern kommt es manchmal auf Kleinigkeiten an.

Bei der Otto Nußbaum GmbH & Co. KG dreht sich alles um das Heben von Fahrzeugen. Das war nicht immer so. Steffen Nußbaum, seit 2014 in der Geschäftsführung des Unternehmens, spricht über Diversifikation, Vielfalt und seine Erfahrung, dass weniger manchmal mehr ist.

„Wir mussten erkennen, was wir am besten können.“

LuPe: Herr Nußbaum, die Otto Nußbaum GmbH & Co. KG wurde 1943 als Schlossereibetrieb gegründet. Ab 1975 produzierte sie Hebebühnen für Kfz-Werkstätten. Ein Eckpunkt in der Unternehmensgeschichte.

Steffen Nußbaum: Ja, das war unter meinem Vater, Hans Nußbaum. Es war das erste eigene Produkt. Bis dahin waren wir als Schlossereibetrieb regionaler Teilleistungsanbieter, unter anderem eben für Hebebühnen.

Um die Jahrtausendwende diversifizierte das Unternehmen stark. Was waren die Beweggründe?

In erster Linie wollten wir Risiken diversifizieren, also möglichst die komplette Wertschöpfung im Haus abdecken. Daneben haben wir die Produktpalette innerhalb unseres Marktes erweitert, was beispielsweise über die hinzugekommenen Prüfsysteme für Werkstätten auch zu technischen Erweiterungen geführt hat. Chancen sahen wir zudem darin, im Bereich unserer Kernkompetenz, der Hydraulik, die Aktivitäten auf andere Branchen auszuweiten.

Wie viele Geschäftsfelder fanden sich letztendlich unter dem Dach der Nußbaum-Gruppe?

Viel zu viele. Zu unseren Kunden zählten Autowerkstätten, zugleich hatten wir eigene Werkstättenbetriebe und waren aktiv im Bereich Autogas. Mit Parksystemen zielten wir in Richtung Architekten und Immobilienanbieter. Mit Ticketautomaten sprachen wir den ÖPNV an. Der Industrie boten wir Hydraulikprodukte. Ende 2013 waren wir mit unterschiedlichsten Aktivitäten in unterschiedlichsten Märkten und Technologien unterwegs. Das in dieser Komplexität in allen Märkten und Branchen erfolgreich zu steuern, wurde unmöglich. Den strategischen Hintergrund gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren, übrigens auch. Die Mitarbeiter der Muttergesellschaft hatten das Gefühl, sie müssten all diese Aktivitäten mitfinanzieren.



Steffen Nußbaum führt die Otto Nußbaum GmbH & Co. KG gemeinsam mit Volker Felder und seinem Bruder Philipp Nußbaum. Das international agierende Familienunternehmen feiert dieses Jahr sein 75. Jubiläum. Es entwickelt und fertigt innovative, anwendungsspezifische Produkte zur Werkstattausrüstung. Der Standort Bodersweier bei Kehl ist zugleich Stammsitz der Nußbaum-Gruppe, zu der auch die Nussbaum Parking GmbH unter der Geschäftsführung von Holger Nußbaum zählt. Weltweit sind in der Gruppe rund 500 Mitarbeiter beschäftigt. nussbaum-group.de

Mit dem Generationswechsel an der Unternehmensspitze kam es 2014 zur Neuausrichtung. Eine Abkehr vom Wachstumskurs?

Nein, eher eine Abkehr von der Komplexität. Wir mussten erkennen, was wir am besten, am profitabelsten können, was wir auf Wachstumskurs bringen können. Dazu haben wir betrachtet, wie die jeweiligen Märkte uns sehen und wie wir uns darin bewegen: In den Werkstätten waren wir mit einigen Produkten Marktführer, hatten eine hervorragende Vertriebsstruktur und hohe Markenbekanntheit. Zudem haben wir uns gefragt: Was können wir technisch? Hebebühnen! Das führte zur Entscheidung, uns wieder auf das Heben von Fahrzeugen und damit auf das Kern- und Zukunftsgeschäft Werkstattausrüstung und Parksysteme zu konzentrieren. Von allen anderen Produkten, Technologien und Märkten haben wir uns konsequent getrennt.

Wie sehen Sie die Entscheidung heute?

Sie war durch und durch richtig. Die interne Kommunikation ist leichter, wir können den Mitarbeitern vermitteln, was wir machen, wie wir es machen und wo wir hinwollen. Investitionen kommen da an, wo wir sie in Marktwachstum umsetzen können. Wir konzentrieren unsere Innovationskraft und werden in beiden Geschäftsfeldern immer besser. Das spüren auch die Kunden. Und es bleibt uns die Luft, das Unternehmen, sei es in der Fertigung oder im Overhead, zu modernisieren. Der Unternehmenserfolg ist deutlich gestiegen. Im Nachhinein betrachtet, haben wir viel zu lange gewartet.