

UNTERNEHMERSGESPRÄCH

„Am beliebtesten bleibt der Kugelschreiber“

Ein Traditionsunternehmen für Werbeartikel wie Berendsohn digitalisieren – das wär's. Astrid Schulte macht aus der Idee eine Erfolgsgeschichte.

Von Carsten Germis, Hamburg

Astrid Schulte, Peter Dill und der 2018 nach schwerer Krankheit verstorbene langjährige Geschäftsführer der Bremerhavener Fischmanufaktur „Deutsche See“, Egbert Miebach, kannten sich seit vielen Jahren, als sie von finanziellen Problemen des Hamburger Werbemarketers Berendsohn hörten. „Wir haben immer gesagt, dass wir einmal etwas gemeinsam rocken wollten“, erinnert sich Schulte. Mit Berendsohn fanden die drei etwas, das sie „rocken“ konnten. Das traditionsreiche mittelständische Familienunternehmen für Werbeartikel fitzumachen für das digitale Zeitalter, reizte sie.

Schulte kannte die Familie Berendsohn. Als die beschloss, 51 Prozent der Anteile zu verkaufen, stiegen die drei ein. „Wir haben den Transformationsbedarf von Berendsohn gesehen“, sagt Astrid Schulte. Und sie hatten einen Plan. Seit 2017 ist Schulte als Vorstandschefin die Frau, die den Plan und den Umbau des Unternehmens umsetzt. Dill begleitet den Prozess als Chef des Aufsichtsrats.

Nicht alles wird dabei neu erfunden. „Der Kugelschreiber mit Firmenlogo ist immer noch unser beliebtestes Werbegegenstand“, sagt Schulte. In Corona-Zeiten hat Berendsohn sogar antivirale Kugelschreiber für seine Kunden im Angebot. 35 000 Kunden beliefert das Hamburger Unternehmen mit Werbeartikeln. 55 000 Werbeartikel und Geschenke sind im Angebot – von der klassischen Kaffeetasse mit Firmenlogo über edle Taschen bis zu modernen Köchenentstillsen. „Früher stand ein Vertriebler oft angekündigt in der Tür und hatte seine zwei dicken Koffer mit Produktmuster dabei“, berichtet die Chef. Im Digitalzeitalter reicht das nicht mehr. Neben attraktiven Werbegegenständen, den klassischen Werbemitteln für Handwerksbetriebe, mittelständische Bauunternehmen, Apotheken oder Restaurants erwarten die Kunden

immer öfter auch digitale Dienstleistungen und Marketinglösungen.

„Eine Strategie für unsere Digitalisierung zu entwerfen, das war noch die einfachere Aktion“, sagt Schulte. Die Aussage sei ja einfach: „Wir werden jetzt auch digital und verkaufen mehr.“ Da applaudierten auch bei Berendsohn fast alle. „Aber dann kommt der schwierigere Teil“, berichtet sie. „Da kommen dann Menschen und sagen, sie könnten ja selbst ihr Smartphone kaum bedienen. Wie sollten sie da plötzlich Webseiten an ihre Kunden verkaufen?“ Die Digitalisierung stellte auch bei Berendsohn – wie in fast allen Branchen – viele Arbeitsabläufe auf den Kopf.

Schulte krepelte das Unternehmen vom ersten Tag an um. Sie übernahm dabei auch die Verantwortung für den Vertrieb. 150 Mitarbeiter hat Berendsohn im Außendienst, die Werbeartikel zu den Kunden brachten und Aufträge akquirierten. 32,2 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete die AG im Jahr 2019, der Konzern insgesamt 61,8 Millionen. Für dieses Jahr rechnet Schulte mit 56,3 Millionen Euro und zum ersten Mal seit Jahren mit einem operativen Gewinn. Auch die AG soll schwarze Zahlen schreiben.

Mit analogen Botschaften über die Werbemittel kennt sich das traditionsreiche Hamburger Unternehmen aus. Jetzt gehe es darum, wie die Vorstandschefin sagt, ein Familienunternehmen neu zu strukturieren. Dabei hat sie sich nicht nur Freunde gemacht. „Vor allem im Führungsteam gab es Wechsel“, berichtet sie. „Früher waren alles Männer, alle im blauen Anzug, 40, 50 Jahre alt. Das ist jetzt anders, ich glaube fast an Diversität.“ Daneben senkte sie die Kosten. Überflüssige Reisen wurden gestrichen, Arbeitsplätze gestrichen.

Heute hat Berendsohn rund ein Achtel weniger Mitarbeiter als vor dem Einstieg der neuen Eigentümer. Schulte spricht von einer „harten Restrukturierung“, bei der jeder seinen Deckungsbeitrag liefern muss. „Für unsere Investitionen hatten



wir keine riesigen Summen zur Verfügung.“ Geld ist aber nur eine Seite der Medaille. „Um so eine Transformation zu machen, brauchen Sie bei Führungskräften eine echte Hingabe, diese Veränderungen zu wollen“, sagt Schulte. „Das war am Anfang nicht immer leicht.“

Gebolten hat ihr die Corona-Pandemie, die der Digitalisierung nicht nur im Onlinehandel Rückenwind gab. Wenn die direkten Marketingwege nicht mehr zur Verfügung stehen, braucht es Alternativen, um die Sichtbarkeit der Unternehmen zu verbessern. Nicht nur der Blick der Kunden hat sich dabei verändert, auch im Unternehmen hat Corona zu einem neuen Blick auf die Transformation geführt. „Mancher, der am Anfang skeptisch war, ist in der Pandemie zu mir gekommen und hat gesagt, dass er die Notwendigkeit der Transformation jetzt versteht“, sagt die Vorstandschefin. „Der Applaus bei der Ankündigung wird

zur Überzeugung. Das war schon ein harter Weg, aber da sind wir jetzt durch.“

Die Kunden von Berendsohn – Handwerker, kleine und mittlere Unternehmer, Apotheker, Sanitätshäuser, Restaurants und Bauunternehmen – sind von der Pandemie unterschiedlich betroffen. Handwerker zum Beispiel hatten – trotz der Beschränkungen – oft deutlich mehr zu tun. Aber alle Branchen haben gesehen, dass sie ihre Werbung ändern müssen. „Die analoge Sichtbarkeit, zu der auch unsere Werbegeschenke beitragen, muss durch eine Sichtbarkeit im Netz ergänzt werden“, sagt Schulte. Da sei für viele schon vor Corona ein Thema gewesen, habe aber vor allem bei Restaurants und Handwerksbetrieben neuen Schwung gegeben.

Die meisten Außendienstler von Berendsohn beraten ihre Kunden heute auch bei digitalen Angeboten, mit denen die Kunden ihre Sichtbarkeit im Netz erhö-

hen. Mehr als 40 Experten entwickeln und betreuen individuelle Marketinglösungen für das Netz. Das reicht von der eigenen Webseite über Suchmaschinenmarketing bis zum Erstellen von Logos und andere virtuelle Kommunikation. Ein angenehmer Begleiteffekt ist, dass viele Kunden, die sich einen Internetauftritt einrichten lassen, auch die alten, analogen Werbeangebote bestellen. „Wir haben so bis zu dreimal höheren Umsatz“, sagt Schulte.

Für Gastronomen hat Berendsohn im ersten Lockdown ein eigenes Programm unter dem Namen „Local delivery“ mit Webseiten und interaktiver Bestellfunktion entwickelt. Immerhin 35 Prozent der Deutschen haben während dieser Zeit Studien zufolge ihr Mittagessen online bestellt. Während der Pandemie haben vor allem Restaurants im Lockdown gemerkt, wie wichtig Präsenz im Internet ist, wenn Lokale plötzlich geschlossen bleiben müssen und Verkauf nur außer

Das Unternehmen

Wie es sich für ein gutes hanseatisches Unternehmen gehört, hat Berendsohn eine lange Tradition. Schon 1833 legte Bernhard Berendsohn mit Kupferstücken Hamburger Motive den Grundstock. Heute ist das Unternehmen Marktführer in Deutschland für Werbeartikel im Direktvertrieb. 55 000 Werbeartikel sind im Angebot, der Umsatz im Corona-Jahr 2019 lag bei 61,8 Millionen Euro. Für dieses Jahr wird nach langen Jahren wieder ein operativer Gewinn erwartet. Das Unternehmen war in eine finanzielle Schiefelage gekommen, aus dem es sich mit konsequenter Digitalisierung herausarbeiten will.

Die Unternehmerin

Für Astrid Schulte, die vorher schon Erfahrungen mit dem Umbau von Unternehmen gesammelt hat, war es 2017 eine Herausforderung, als Mitteilnehmerin und Vorstandschefin den traditionsreichen europäischen Player für Werbeartikel im Direktvertrieb umzubauen. Damals hat sie gemeinsam mit zwei Freunden die Mehrheit des Unternehmens übernommen. Vorher war sie lange bei Bellybutton in der Kindermode tätig, auch die Vermarktung französischer Luxusartikel hat sie beschäftigt. Ihr Thema Unternehmenskultur hat sie zu einem gefragten Gesprächspartner bei Vorträgen zum Beispiel an der Hochschule St.Gallen gemacht.

Astrid Schulte musste internen Widerstand überwinden, um Berendsohn auf einen neuen Kurs zu führen.

Foto: Niklas Grapentin

Haus möglich ist. Mit seinem Programm wollte Berendsohn ihnen „ein Angebot machen, das unabhängig vom Umsatz funktioniert“, gleich eine Bezahlfunktion integriert und den Gastonomen online die Möglichkeit geben, „den hart erarbeiteten Kundenstamm zu halten“.

Als nächsten Schritt will sie Lösungen für Social-Media-Auftritte anbieten. „Viele Handwerker haben ein Problem, Nachwuchs zu finden“, sagt Schulte. Oft könnten Stellen nur schwer besetzt werden, weil junge Menschen kaum noch den Weg ins Handwerk finden. Dabei hat sich in der Pandemie gezeigt, wie wichtig in einer Gesellschaft, in der höhere Bildung für viele erklartes Ziel ist, neben den von vielen Hochschulabsolventen angestrebten Bürojobs auch Handwerk und soziale Arbeit sind. „Social Media bietet die Chance, auch für diese Zielgruppe sichtbar zu werden.“