



# Kompetenz schafft Fortschritt

Die rasanten globalen Marktveränderungen verschonen auch die Schmierstoff-Mittelständler nicht. Um den ständig wachsenden Herausforderungen zu begegnen bedarf es einer klar definierten strategischen Ausrichtung und einer kompromisslosen Auseinandersetzung mit dem bewährt geglaubten Geschäftsmodell. Wie das geht, zeigt ein Beispiel aus dem Sauerland.

Am Ende entscheiden die Menschen über Erfolg beim Kunden und Standing im Wettbewerb. Deshalb ging es Guido Gerdes, dem Geschäftsführer des Schmierstoff-Spezialisten Kaiser Söhne bei der Entwicklung eines neuen Markenkonzeptes nicht einfach um ein modernes Outfit, sondern auch um eine strategische Überprüfung seines Geschäftsmodells. Dazu holte er sich Hilfe von Marketing-Profis, die mit dem gesamten Team zunächst einmal Antworten auf zentrale Fragen fanden. Unter anderem: Wer ist Kaiser Söhne? Wie präsentieren wir uns im Markt? Was macht uns aus? Was können wir leisten? Was will der Kunde? Wo sind wir besser als der Mitbewerber?

Guido Gerdes war es dabei wichtig, alle Mitarbeiter in diesen Prozess einzubinden. „Am Ende des Tages, muss die Neuausrichtung ja von innen gelebt

werden. Da bringt es nichts, wenn ich alleine mit einer Agentur bunte Bilder entwickle.“

Dabei wurde schnell klar, so trivial wie das im ersten Moment klingen mag, ist es durchaus nicht. Kaiser Söhne hat eine lange und wechselvolle Tradition. Gegründet 1899 wurden 100 Jahre lang neben den Schmierstoffen auch Diesel- und Vergaserkraftstoff sowie Heizöl verkauft. Rund um den Unternehmenssitz im sauerländischen Arnsberg sind zahlreiche Industrieunternehmen angesiedelt – viele davon metall- und kunststoffverarbeitende Automobilzulieferer.

Das bestimmte schon früh die Produktausrichtung des Mineralölunternehmens, das schließlich als damalige Esso-Niederlassung im Jahr 1999 sein Geschäft komplett auf den Schmierstoffhandel konzentrierte.

In der schwerpunktmäßigen Ausrichtung des Mobil-Partners auf Industrieschmierstoffe – seit 2004 strukturell ergänzt um den Bereich der Kühlschmierstoffe – sieht Guido Gerdes den entscheidenden Entwicklungsschritt. Bei der Erarbeitung einer neuen Strategie ging es also besonders um die Schärfung dieses Profils und das Erlernen des berühmten Blicks über den eigenen Tellerrand.

## Kurz und knapp

So wurde aus „Kaiser Söhne Mineralöle GmbH & Co. KG“ der neue Auftritt als „Kaiser Söhne Schmierstoffe + Technik“. Dahinter steht der Ansatz, dass der Mehrwert für den Kunden nicht im Produkt liegt, sondern im Wissen um dessen Einsatzmöglichkeiten. „Das Produkt selbst wird immer austauschbarer“, ist Gerdes überzeugt. „Unsere

Kunden beschäftigt die Frage, wie sie mehr aus dem Produkt herausholen“, weiß er aus seiner langjährigen Praxis als Chemieingenieur in der Branche.

Das stellt ganz neue Anforderungen an die Verkäufer. Sie müssen sich immer mehr mit den Maschinen, den Prozessen und den individuellen Anforderungen auseinandersetzen, um die Einsatzbedingungen für die Schmierstoffe zu ermitteln. Denn damit fängt Optimierung an. Anschließend muss ein Verkäufer in der Lage sein, dem Chemiker und Laboringenieur die Anforderungen aus der Praxis so zu beschreiben, dass dieser sie versteht, um das passende Produkt zu formulieren. Und es ist ein Netzwerk aus verlässlichen Produkt- und Entwicklungspartnern nötig.

Heute entscheiden oft mehrere Personen in den Firmen über den Einkauf, nicht mehr allein die „Ölpäpste“, wie Gerdes die Fertigungsleiter und Prozessstechniker mit einem Schmunzeln nennt, die sich mit den Schmierstoffen gut auskennen. Das heißt, Fragen müssen kurz und knapp beantwortet werden, Entscheidungskriterien klar sein.

Kompetenz zu vermitteln ist also das A und O und war folgerichtig der erste entscheidende Schwerpunkt bei der Erarbeitung der neuen strategischen Ausrichtung. „Die Menschen sind der Schlüssel zum Geschäft. Die verstehen, was der Kunde tut, was er braucht, was ihm wichtig ist. Denn genau auf dieser persönlichen, letzten Meile zum Kunden wird das Geld verdient“, sagt Gerdes.

## Das will gelernt sein

Dabei ist es ihm wichtig, „genau das zu tun, was wir am besten können“, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Und die liegen bei Kaiser Söhne klar bei Industrieschmierstoffen, wo es nach Gerdes Einschätzung noch gute Wachstumschancen gibt, die sich vor allem aus der individuellen Betreuung der Kunden speisen.

Ohne hochqualifizierte Fachkräfte geht da natürlich nichts, weswegen das ein weiterer zentraler Aspekt für die neue Markenbotschaft war. Ein Unternehmen, das für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv sein will, braucht ein entsprechendes Auftreten nach außen und die dazu passenden internen

Strukturen. „Wir laufen sonst Gefahr, zu wenig studierte Leute zu finden, um kompetenten Nachwuchs zu entwickeln“, so Gerdes. Er nutzt daher gern die UNITI-Angebote von der Schulung über das Schmierstoff-ABC, das kompakte Wissen zum schnellen Nachschlagen bietet, bis zu den großen Tagungen. Dort dabei zu sein, gehört für ihn zum „Bewerbermanagement“ – frei nach dem Motto: Bei einem zukünftigen Chef, den ich schon persönlich kenne, bewerbe ich mich viel lieber.“

Und Schmierstoff-Fachkräfte fallen nicht vom Himmel. Es dauert zwei bis drei Jahre, ehe sie als vollwertige Kundenberater fit sind und das chemische Know-how haben, um zu wissen, wo ist die Stellschraube am Öl ist, damit die Optimierung gelingt. „Wir müssen uns dabei auf ganz unterschiedliche Situationen einstellen“, berichtet Gerdes. „Auf Kunden im weißen Overall und auf solche, bei denen man mit Vollschutz antreten muss.“ Die Entscheidungsprozesse laufen aber am Ende immer gleich: Innerhalb der ersten zwei bis drei Minuten weiß der Kunde, ob er es wirklich mit einer kompetenten Fachkraft zu tun hat. Wenn ja, ist der Weg zu einer guten Geschäftsbeziehung offen.

Schon am Telefon sollen die Kunden daher bei Kaiser Söhne 80 Prozent ihrer Probleme gelöst bekommen. Wer diesen Anspruch erfüllen will, braucht umfangreiches Wissen.

## KSA Regelkreis

Zusammengefasst ist das Konzept im „KSA Regelkreis“. Der besteht aus den



Guido Gerdes, seit 2016 Geschäftsführer von Kaiser Söhne, ist stolz auf die gelungene strategische Neuausrichtung. Die beiden Kernaussagen: Schmierstoffe und Technik gehören zusammen und Kompetenz schafft Fortschritt.



In mehreren Workshops mit den Mitarbeitern wurde jede einzelne Leistung auf den Prüfstand gestellt und auf Marktrelevanz und Potential getestet

Komponenten „Verstehen“, „Analysieren“ und „Optimieren“ – genau das, was für die maßgeschneiderte Betreuung von Industrieschmierstoff-Kunden nötig ist. „So schafft Kompetenz tatsächlich Fortschritt“, sagt Gerdes und denkt dabei an flexible Entwicklung passgerechter Schmierstoffe, an Reduzierung von Sortenvielfalt und Verbrauch und an Kostenminimierung beim Kunden. Das schaffe langfristige Kundenbindung und sichere, profitable Geschäfte für beide Partner.

Vom Ein-Liter-Gebinde bis zur losen Ware liefert Kaiser Söhne zu 95 Prozent mit eigenen Fahrzeugen aus – auch das ist Teil der Markenpräsenz. Zusätzlich, im Sinne eines Sorglos-Paketes, kümmert sich Gerdes mit seinem Team neben der Versorgung mit Schmierstoffen u.a. auch um die Bereitstellung von Schmierstofftanks für lose Ware und die elektronische Fernüberwachung der Bestände. Die professionelle und umweltgerechte Altölentsorgung ergänzt den Service. „Auch diese Leistungen gehören dazu, wenn wir sagen, wir bieten Schmierstoffe + Technik und sind für unsere Kunden da“, sagt Gerdes.

Inzwischen sendet Kaiser Söhne die neue, unabhängige Markenbotschaft seit August vergangenen Jahres in den Markt. Für Gerdes ist die positive Resonanz eine Bestätigung, dass er damit richtig liegt: „Wir haben das allen Mitarbeitern erklärt, gemeinsam erarbeitet und nun stehen alle dahinter: Kompetenz schafft Fortschritt.“

HHManz