

Matthias
Ginthum
im Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Das Mögliche wird schneller Realität, als man glaubt“

Durch die Digitalisierung verändern sich das Einkaufsverhalten und die Ansprüche der Konsumenten – schneller, als so manches Unternehmen gedacht hätte. Der Vertrieb muss damit Schritt halten, und das Vertriebs-Controlling mit ihm. Der Chief Markets Officer der BSH Hausgeräte GmbH schildert, wie sein Unternehmen dieser Herausforderung begegnet.



Fotos: © Michael Jordan

Matthias Ginthum

ist Chief Markets Officer (CMO) und Mitglied der BSH-Geschäftsführung. In dieser Funktion verantwortet er die Bereiche Marketing, Vertrieb, den Produktbereich „Kleine Hausgeräte“ sowie den Kundendienst. Vor seiner Berufung zum CMO im Herbst 2012 verantwortete Ginthum den Produktbereich Wäschepflege. Weitere Stationen seiner Laufbahn waren die Leitung des Konzern-Controllings und der Unternehmensentwicklung, die Geschäftsführung der BSH in Frankreich sowie die Leitung der Zentralen Unternehmensplanung. Seine Karriere bei Europas führendem Hausgerätehersteller begann Ginthum 1990 im Zentralen Marketing. Sein Studium absolvierte er an der Universität Mannheim.

Herr Ginthum, in unserem letzten Im-Dialog-Gespräch für die Controlling & Management Review haben wir uns über Behavioral Controlling unterhalten. Das war 2013. Im Augenblick scheint die Digitalisierung dem Thema aber klar den Rang abzulaufen. Ist Verhaltensorientierung im Vertriebs-Controlling bei der BSH heute immer noch wichtig? Das Thema Verhaltensorientierung hat für den Vertrieb auch heute noch eine besondere Bedeutung – aus ganz unterschiedlichen Gründen: Zum einen beschäftigen wir uns stark mit Agilität, und dahinter verbirgt sich ja eine starke Orientierung am Kunden. Wir stellen uns Fragen, wie „Was möchte der Konsument?“, „Welchen Anreiz können wir ihm bieten?“

„Unsere Mitarbeiter müssen sich oft und schnell auf neue Technologien einstellen.“

„Warum kauft er bei uns?“ und „Was müssen wir tun, um schnell auf ihn reagieren zu können?“. Wir versuchen, das flächendeckend zu tun, indem wir in allen großen Regionen der Welt, in denen wir tätig sind, sogenannte „User Experience Labs“ aufbauen. Wir versuchen dort, etwas über das Verhalten des Konsumenten zu lernen, damit wir ihn frühzeitig mit einbeziehen können. Zum anderen ist Verhaltensorientierung für uns auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung wichtig. Unsere Mitarbeiter müssen sich sehr oft und sehr schnell auf neue Technologien einstellen, und wir müssen sie einbeziehen und ihnen glaubhaft vermitteln, dass diese Verände-

rungen zielführend sind. Das ist Change Management par excellence. Zum Dritten müssen wir uns mit menschlichem Verhalten auch angesichts des Generationswechsels beschäftigen, wenn wir den Nachwuchs sichern wollen. Die Babyboomer werden von der Generation Y abgelöst, und die hat andere Beweggründe und braucht andere Anreizmodelle.

Hat sich die Art und Weise, wie Sie Ihre Vertriebsmannschaft steuern, dadurch geändert?

Das hat sie. Von der Orientierung auf den Konsumenten habe ich ja schon gesprochen. Wir wissen zum Beispiel, dass sich unsere Kunden heute zu 80 Prozent vorab im Internet über unsere Produkte informieren. Das heißt, wir müssen an dieser Stelle eine Sprache wählen, die den Konsumenten adressiert, und entsprechenden Marketing Content zur Verfügung stellen. Vor zehn Jahren gab es das in dieser Form gar nicht, weil der Händler die Information für den Konsumenten bereitgestellt hat. Auch das Thema Produktauswahl ist für uns elementar. Wir wollen unseren Konsumenten die Möglichkeit geben, mit unseren Innovationen in Kontakt zu kommen. Das ist der Grund, warum wir weltweit markenspezifische Showrooms eröffnen. Sie sind ein Instrument für den Vertrieb, um aktiv die Marke zu betonen und Innovationen zu treiben. Wir haben als BSH insgesamt ein Preisniveau, das signifikant über dem Marktdurchschnitt liegt. Das funktioniert nur, wenn der Konsument bereit ist, für Innovation und für ein Markenversprechen Geld zu bezahlen. Insofern sind Konsumentenori-



entierung und Marken-Management zwei wichtige Treiber, über die wir Vertrieb, Markt und Marketing steuern.

Wie sieht es mit den neuen Möglichkeiten aus, die die Digitalisierung bietet? Inwiefern haben sie den Vertrieb verändert?

Für den Konsumenten war die Auswahl noch nie so groß wie heute. Er hat vielfältige Möglichkeiten, sich zu informieren und seinen Kauf zu tätigen. Die Handelslandschaft ist stark durch eine radikale Transformation in Richtung Online-Handel geprägt. Bei uns in der Hausgeräteindustrie fallen je nach Land und Kategorie zwischen zehn und 40 Prozent auf den Online-Handel. In Europa sind es über 20, in China schon über 30 Prozent, in einigen Kategorien schon 50 Prozent. Das heißt, wir müssen uns auf der einen Seite innerhalb des stationären Handels mit den technischen Herausforderungen der Online-Vermarktung auseinandersetzen und dort entsprechend investieren. Auf der anderen Seite müssen wir uns dem Wettbewerbsdruck und der Überkapazität stellen, die durch die vielen Online-Start-ups, aber auch in der Industrie selbst entstehen. Darüber hinaus sind die Themen Internationalisierung und Globalisierung neu auf der Tagesordnung. Die Wettbewerbsintensität hat sich im Vergleich zu vor zehn Jahren um ein Vielfaches erhöht.

Wie wichtig sind digitale Fähigkeiten der Geräte geworden? Ich denke da an den bestellenden Kühlschrank.

Der ist in Vorbereitung – der Kühlschrank, der zum Beispiel ganz selbstständig nach einem Kochrezept, das man sich aus dem Netz herunterladen kann, die notwendigen Zutaten bestellt. Digitale



Geschäftsmodelle werden uns in Zukunft die Möglichkeit geben, das Produkt als Träger zu sehen und über Service-Angebote mit dem Kunden in Interaktion zu treten. Diese Entwicklung wird sich in der Hausgeräteindustrie signifikant niederschlagen. Das heißt für uns natürlich, dass wir uns mit den technischen Treibern der Digitalisierung – auch was Sensortechnik, was Robotik, was Spracherkennung und künstliche Intelligenz anbelangt – intensiv auseinandersetzen müssen.

Handelt es sich dabei um ein neues Steuerungsproblem – die Produktion eines physischen Produktes in den Fabriken und die Erstellung von Dienstleistungen mithilfe der Digitalisierung unter einen Hut zu bekommen?

Absolut. Wir sind ja, wie viele andere Unternehmen auch, ein klassisches Industrieunternehmen, das jahrzehntelang von der Kostenrechnung nach Schmalenbachscher Theorie geprägt war. Die neue Service-Welt bringt eine Veränderung dieses Ansatzes mit sich, denn in der digitalen Welt müssen wir uns mit Skalierung und Plattformmodellen auseinandersetzen. Man braucht ein hohes Frontend-Investment, um dann in der Skalierungsphase eine höhere Rentabilität als im Industriegeschäft zu realisieren. Das erfordert eine andere Kalkulationsgröße und manchmal auch, die Nerven zu bewahren, damit die Geschäftsmodelle greifen können.

Die Schwerpunkte liegen dabei natürlich gänzlich anders: Es wird anders produziert, die Unsicherheit ist größer ...

Aus diesem Grund haben wir eine sogenannte „Digital Business Unit“ gegründet, die sich mit der Ausarbeitung von digitalen Geschäftsmodellen und Beteiligungen an entsprechenden Start-



ups auseinandersetzt. Sie agiert in einem eigenständigen Bereich, wo sie sich außerhalb des klassischen Industriegeschäfts entfalten kann. Denn wenn der Industriegüter-Controller auf eine Digital Business Unit trifft, kommt es zu einer Kostendiskussion, und es ist für alle Beteiligten schwierig, das richtige Maß zu finden. Deshalb haben wir die digitalen Geschäftsmodelle vom restlichen Geschäft getrennt und auch mit Mitarbeitern ausgestattet, die aus dem Start-up-Umfeld kommen.

Wie schaffen Sie es, dass Ihre Vertriebsleute, die ja eher stückzahlenorientiert waren, in dieser Struktur denken?

Wir vermitteln das zunächst mal als Chance: Wir haben der Öffentlichkeit auf unserer großen Leitmesse, der Funkausstellung in Berlin, Digitalisierungsbeispiele vorgestellt. Wir haben ein großes Partnernetzwerk aufgebaut und können dem Konsumenten zeigen, dass wir ihm mit diesen Geschäftsmodellen im Zusammenwirken mit unterschiedlichen Unternehmen einen echten Mehrwert bieten können. Für den Vertrieb ist der Verkauf solch konnektiver Geräte die Möglichkeit, dem Konsumenten neben der technischen Vielfalt der Geräte auch eine Nutzungsvielfalt anzubieten.

Helfen Ihnen die Controller in dem Prozess, oder behindern sie Sie?

Wir haben sehr verständnisvolle Controller, die natürlich auch die Maßgabe von der Geschäftsführung bekommen haben, dass wir in diesem Bereich im Aufbau sind. Die Business-Planung wurde bewusst entsprechend ausgerichtet, sonst wäre die Kostendiskussion zu dominierend. Wir begleiten die digitalen Geschäftseinheiten aber von kaufmännischer Seite.



Denn bis zu einem gewissen Maß wollen wir auch hier die Prozesse beherrschen, sie kaufmännisch abwickeln und sie in das Regelwerk integrieren, das für die BSH nun mal gilt.

Das heißt, auf der einen Seite haben Sie eine innovative Insel, die viele neue Ideen hervorbringt und vorantreibt, auf der anderen Seite gibt es das Kerngeschäft, das abgearbeitet wird. Der Start-up-Bereich ist dabei wie ein Portfolio zu managen, was einem normalen Controller gar nicht passt, denn er muss immer Einzelprojekte rechnen. Gab es in dieser Hinsicht einen Erziehungsprozess?

Bisher ist das ein Prozess, der weitgehend harmonisch läuft. Die Start-up-Beteiligungen werden bewusst als Ausweis einer strategischen Weiterentwicklung gesehen. Die Verbindungen zum Kerngeschäft der BSH sind gegeben, aber die digitalen Geschäftsmodelle haben auch einen Stand-alone-Charakter.

„Wir müssen uns mit den technischen Treibern der Digitalisierung intensiv auseinandersetzen.“

Der Controller ist deshalb weniger ein klassischer Kosten-Controller, sondern berücksichtigt mit einer gewissen Management-Logik auch den Geschäftsauftrag. In der weiteren Ausbaustufe des Digitalgeschäftes geht es nicht darum, zwei komplett getrennte Geschäftsinselfen im Hause zu haben, sondern das Hauptgeschäft zu transformieren. Das erfordert eine enge Zusammenarbeit, bei der es natürlich die eine oder andere Reibung gibt. Aber das ist ein Gewöhnungsprozess, ein fruchtbarer.

Ich nehme an, das Spannungsfeld zwischen der Optimierung von Althergebrachtem und der Einführung von gänzlich Neuem gibt es in allen Bereichen des Unternehmens, auch im Vertrieb.

Das gibt es im Vertrieb, in der Entwicklung, in der Produktion und in der Vermarktung. Mit Industrie 4.0 stecken wir als Unternehmen in einem vollständigen Transformationsprozess, der letztlich alle Bereiche betrifft. Das macht die Aufgabe so

„Der Controller berücksichtigt mit einer gewissen Management-Logik auch den Geschäftsauftrag.“

umfassend. Einerseits geht es um die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und um gänzlich neue Geschäftsmodelle, andererseits geht es um eine Grunderneuerung des Konzerns. Die Chancen und Risiken müssen entsprechend berücksichtigt und abgedeckt werden.

Solche Prozesse funktionieren nur mit ganz viel Kommunikation. Ist der Vertrieb da offener als andere Bereiche?

Vielleicht sind Vertrieb und Marketing etwas extrovertierter als andere Bereiche, weil die Tendenz, zu diskutieren und zu kommunizieren, von Haus aus gegeben ist. Das macht es leichter. Aber Kommunikation ist in der Tat ganz wesentlich. Sprachlosigkeit ist das Letzte, was wir brauchen. Der Transformations-

BSH Hausgeräte GmbH

Die BSH Hausgeräte GmbH ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Branche und der größte Hausgerätehersteller in Europa. Im Jahr 1967 als Gemeinschaftsunternehmen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG gegründet, gehört die BSH seit Januar 2015 zu 100 Prozent zur Bosch-Gruppe. Mit mehr als 61.800 Mitarbeitern weltweit konnte die BSH im Jahr 2017 ihren Umsatz auf rund 13,8 Milliarden Euro steigern. In 43 Fabriken weltweit produziert das Unternehmen das gesamte Spektrum moderner Hausgeräte. Neben den Globalmarken Bosch und Siemens sowie Gaggenau und Neff umfasst das BSH-Markenportfolio die lokalen Marken Thermador, Balay, Profilo, Constructa, Pitsos, Coldex, Ufesa und Zelmer.

prozess erfordert vom Management, dass es immer wieder Angebote schafft, um über Veränderung zu sprechen – sogenannte „Town Halls“ für Mitarbeiter oder das Intranet zum Beispiel.

Was hat sich im Vertrieb konkret verändert?

Es ist uns beispielsweise in den vergangenen Jahren gelungen, auf die Veränderung der Vertriebskanäle und der Betriebsformen des Handels einzugehen und diese mitzugestalten. Das ist für ein Unternehmen unserer Größe unabdingbar, damit der Marktanteil wächst und nicht schrumpft.

Wo sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen für den Vertrieb?

Eine der großen Herausforderungen ist, sich mit der Beschleunigung der technologischen Impulse auseinanderzusetzen. Hinzu kommt die Wettbewerbsintensität durch eine Reihe von neuen potenten asiatischen Playern. China hat sich von einem Production Hub zum Innovations Hub entwickelt und ist schon ein Stück weit Taktgeber im weltweiten Wettbewerb der Innovationen. Auch müssen wir unserer veränderten Rolle in einer globalisierten Welt gerecht werden. Um auf all das entsprechend zu reagieren, braucht es große Anstrengungen und eine starke strategische Ausrichtung.

Man kann tatsächlich ein bisschen Angst bekommen, wenn man sich vor Augen führt, mit welcher Geschwindigkeit diese Veränderungen heute stattfinden.

Es ist wirklich hochgradig verblüffend, mit welcher Power chinesische Unternehmen ein Innovationsfeuerwerk nach dem anderen abfeuern. Und sie sind auf dem Weg nach Europa. Vielleicht haben wir uns zu sehr darauf verlassen, dass unser Wettbewerbsvorsprung länger hält. Die Chinesen haben nicht nur kopiert, sondern sind auch in der Innovation vorangegangen. Man muss mit entsprechenden Investitionen darauf reagieren, in Form von neuen Werkzeugen, Verfahren und Technologien. Es ist ein Highspeed-Wettbewerb.

Wird die Digitalisierung die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmensfunktionen verändern?

Auf alle Fälle. Insbesondere die künstliche Intelligenz wird eine ganz große Veränderung mit sich bringen. Je nachdem, ob man das aus der Perspektive des Menschen, des Unternehmens oder der Gesellschaft betrachtet, bedeutet das neue Herausforderungen oder neue Optionen. Wir stehen da erst am Anfang.

Durch die Digitalisierung geht es heute immer weniger um Bereiche und immer mehr um End-to-End-Prozesse. Wird es in einer solchen Struktur in Zukunft überhaupt noch einen eigenen Vertrieb geben?

Das werden wir sehen. Mit Sicherheit wird das klassische Bereichs- oder Silodenken aufgebrochen, und die End-to-End-Logik wird sich stärker durchsetzen. Stand heute ist das je nach Produktkategorie und Land noch sehr unterschiedlich und hängt auch ein Stück weit vom Grad der Digitalisierung ab. Vorreiter ist auch hier der chinesische Markt.

Wie bereiten Sie sich darauf vor?

Ich habe vorhin schon erwähnt, dass wir zum Teil Promotoren klassischer Prägung durch Marketing-Content ersetzen. Es geht letztendlich darum, den Kunden integrativ zu bewirtschaften und mit ihm gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln – jenseits von einer von uns selbst gewählten Sparte, die Vertrieb, Marketing oder Produktion heißt.

„Es geht letztendlich darum, den Kunden integrativ zu bewirtschaften und mit ihm gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln.“

Wenn das nun die dominierende Logik wird, dann spricht das für ein Modell, in dem es Hubs gibt, in denen das Know-how steckt, in dem aber nicht mehr nach diesen Hubs organisiert wird, sondern in End-to-End-Ketten. Halten Sie es wirklich für möglich, dass sich die Strukturen so radikal verändern?

Ich glaube, dass solche Modelle ausgetestet werden. Man wird auch radikale Schritte überlegen müssen, was das organisatorische Set-up anbelangt. Wir müssen uns darauf einstellen, dass auch passieren wird, was theoretisch möglich ist. In einigen Märkten wird es früher kommen, in anderen später. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass man es denken muss, sonst bekommt man Probleme. Dafür ist der Wettbewerb zu schnell.

Dazu müssen die Teams systematisch zusammenarbeiten. Wie erreichen Sie das?

Über agile Methoden wie Design Thinking, über Iterationsprozesse, über Prototyping, das wir bewusst in die Organisation als kontinuierlichen Prozess einführen. Wir wollen uns mit der Veränderung als Teil des New Normal auseinandersetzen.

Ich kann es mir noch nicht wirklich vorstellen.

Eine Organisation muss sehen, dass sie die Voraussetzungen schafft, damit sie auch noch in Zukunft ein Geschäft hat. Sie muss Server-Landschaften und Websites bauen, sie braucht Software-Ingenieure, sie braucht Algorithmen ... Die alte, klassische Welt muss dabei nebenher weiterfahren. Das sind reale Erfahrungen, die wir weltweit in einzelnen Märkten machen. Das Mögliche, das Machbare wird schneller Realität, als man glaubt.

Wie sieht das Vertriebs-Controlling in fünf Jahren aus?

Das wird davon abhängen, inwieweit der Flächenstrukturvertrieb noch in der Breite am Markt präsent ist. Es wird ein stärkeres Key Account Management geben, was vom Vertriebs-Controlling erfordert, dezidiert ein Kunden-Controlling zu machen. Die Tochtergesellschaften werden als Counterparts eigene Key Accounts haben, die betreut werden. Internationale Key Accounts werden eine noch größere Bedeutung bekommen, als sie sie heute schon haben. Darauf muss sich das Vertriebs-Controlling einstellen.

Hat Ihr Controlling das Know-how dafür?

Was klassisches Vertriebs-Controlling anbelangt, vom Grundsatz ja. Neben dem klassischen Produkt-Controlling muss aber stärker systemisch gedacht werden: Der Controller muss eine Kundenbeziehung mehr nach dem sogenannten „Revenue over Lifetime Value“ einschätzen können. Das geht weit über die Kostenkontrolle hinaus und ist natürlich eine Skill-Frage. Es erfordert neben dem klassischen betriebswirtschaftlichen Denkansatz – und da kommen wir an unseren Ausgangspunkt zurück –, sich auch mit Verhaltens- und mit Systemfragen auseinanderzusetzen.

Herr Ginthum, ich bedanke mich sehr für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Hinweis: Lesen Sie auch das Interview mit Matthias Ginthum zum Thema Behavioral Controlling in Ausgabe 3/2013 der Controlling & Management Review. www.springerprofessional.de/link/6404434