

DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

IM DIALOG



REINHARD SCHNEIDER
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Nachhaltiger Nischenwertschöpfer

Was 1867 mit Wachswaren begann, wird heute in der fünften Generation von Reinhard Schneider fortgesetzt. Bekannt ist das Familienunternehmen Werner & Mertz, vor allem für seine Schuhpflegeprodukte der Marke Erdal und für die Haushaltsreinigungsmittel von der Hauptmarke Frosch. Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und Nischenprodukte stützen seit Jahren den Erfolg des Unternehmens.

Reinhard Schneider im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Der erste Eindruck ist laut Psychologie ganz wichtig. Man kommt in Ihre Unternehmenszentrale und hat sofort ein gutes Gefühl. Selten bin ich in Unternehmen gekommen, wo ein so unglaublich positives und zugleich auch naturbezogenes Ambiente herrschte. Meine Vermutung ist, dass das etwas mit der Unternehmensphilosophie, mit den Produkten, mit der Unternehmensführung zu tun haben muss.

Reinhard Schneider: Wir sind sehr dankbar dafür, dass dieser Eindruck entsteht, weil er auch erwünscht ist. Wir wollen ganz bewusst Vertrauen zum Thema Nachhaltigkeit aufbauen. Das heißt, nicht nur, weil es einfach Spaß macht, man besser arbeiten und leben kann, wir dadurch motivierte Mitarbeiter haben, sondern weil es auch in der Vermarktung im wirtschaftlichen Bereich immer mehr zum erfolgsentscheidenden Gut wird, ob man vertrauenswürdig ist. Oft werden die Botschaften nicht gelebt. Die Inhalte sind häufig auf den ersten Blick plausibel, später zeigt sich, dass nichts dahinter steckt. Das ist insbesondere bei Umweltthemen so – und eine der großen Quellen der Vertrauenserosion über alle Marken hinweg. Da haben wir den Vorteil, dass wir tatsächlich grün sind. Wenn es nur noch um Kosten geht, profitieren die typischen Handelsmarken. Das freut die Großkonzerne, weil sie natürlich über Skaleneffekte punkten können, aber der Mittelstand sollte eigentlich das Gegenteil tun, er sollte vertrauensaufbauend agieren.

Sie sind stärker als alle Mitbewerber zusammen ... Gleichauf, demnächst mit den 2014er Zahlen stärker als

alle anderen zusammen. Das ist natürlich ein Wert an sich, den wir hegen und pflegen wollen, der auch immer wieder begründet werden muss. Unsere Maßnahmen sind nicht so angelegt, dass sie momentan nett aussehen und man in zwei Jahren merkt, dass man auf dem Holzweg ist. Wir denken sehr langfristig, nur so können wir Vorbild sein. Ich glaube, das spricht sich in der heutigen Zeit, gerade auch durch die elektronischen Medien, dann doch herum. Auch wenn der Verbraucher vor dem Regal steht: Die Auseinandersetzung mit dem Produkt vor dem Regal bis zur Kaufentscheidung beträgt im Durchschnitt zwei Sekunden. In dieser Zeit muss die Überzeugung wachsen. Natürlich kann und will der Verbraucher nicht in zwei Sekunden einen Haufen Kleingedrucktes lesen, um in die Tiefe irgendeiner Tensid-Zusammensetzung einzusteigen. Was funktioniert, ist ein unterschwelliges Gefühl, ein intuitives, ob man einer Marke vertraut, vertrauen kann oder nicht. Dahinter steckt eine Geschäftspolitik, die länger braucht, bis sie zum Erfolg führt. Mit dem Vertrauenszuspruch unserer Kunden können wir ganz anders mit dem Handel sprechen, denn eine Vertrauensmarke ist nicht austauschbar. Das ist das Wesentliche an den direkten wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Geschäftspolitik.

Das ist doch eigentlich sehr mittelständisch, dass man eben nicht nur auf die nächste Quartalszahl schaut, sondern Visionen hat, wie sich das Unternehmen über einen langen Zeitraum entwickelt. Würden Sie das auch so unterschreiben?

Ja, wenn man das Ziel haben muss, am Ende des Quartals einen Analysten glücklich zu machen, der wissen will,



„Das ist eigentlich die Frohe Botschaft für alle Mittelständler, es geht in der heutigen Zeit nicht um die Quantität der Kommunikation, sondern um die Glaubwürdigkeit der Inhalte und des Absenders.“

Reinhard Schneider.

wie man den Markt bewegt hat, welche bilanziellen Kennzahlen sich wie verbessert haben, dann hat man es schwer, nachhaltig zu entscheiden. Im Jahr 2012 waren wir noch knapp hinter Meister Proper mit unserem Umsatz bei den Haushaltsreinigern, mittlerweile sind wir Marktführer. Wenn man mal schaut, wie viele Artikel durchschnittlich im Supermarkt in den Regalen stehen, sind das von uns überraschend wenige, im Vergleich zu Meister Proper. Wenn man dann aber schaut, wie viele sich davon überhaupt gut verkaufen, sind es bei uns 3,9 von 8, also 49 Prozent, und bei Meister Proper gerade mal 4,9 von 29, also nur 17 Prozent. Wir nennen das Sortimentsausschöpfung. Großkonzerne entscheiden sich oft für möglichst viele Einführungen, die meisten davon sind Marketing-Testballons. Als ob die neueste Duftvariante wirklich der Trendduft des Jahrhunderts wird, nur weil 98 Prozent aller Probandinnen das im Markttest so empfunden haben sollen – ich bin da vorsichtig. Oft werden hohe Kosten für Werbeträger mobilisiert, um schnell in die Regale zu kommen. Dann hat man erst einmal einen Umsatzanstieg, weil die Regale alle aufgefüllt werden. Die meisten davon sind im besten Fall Trendduft der Woche. Und der Verbraucher verliert womöglich Vertrauen, aufgrund des ständig wechselnden Sortiments und der nicht überzeugenden Düfte. Wir haben deshalb einen extrem disziplinierten Filter, so dass nur eine ganz kleine Best-of-Auswahl an neuen Ideen auch zur tatsächlichen Umsetzung kommt. Trotz dieser Politik haben wir es geschafft, nicht nur Marktführer zu sein, sondern eine von Deutschlands, vielleicht sogar Europas, am brei-

testen aufgestellten Dachmarken im Bereich Waschmittel und Putzmittel zu sein. Wir haben 2013 ein zweistelliges Wachstum in Märkten gehabt, die stagnierend bis rückläufig waren. Wir hatten im Vorjahr auch zweistellige Zuwachsraten, haben den Umsatz unserer Hauptmarke Frosch in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt. Und das alles fast ohne Werbung. Das ist eigentlich die Frohe Botschaft für alle Mittelständler, es geht in der heutigen Zeit nicht um die Quantität der Kommunikation, sondern um die Glaubwürdigkeit der Inhalte und des Absenders.

Was ist demnach der Schlüssel zum Erfolg?

Um es wissenschaftlich auszudrücken, ich bin überzeugt, dass eine holistische, also ganzheitliche, immer eine partikularistische oder vertiefende Entscheidungsfindung, wie sie gerade von den Großkonzernen betrieben wird, schlägt. Als Experte sich in einem bestimmten Fachgebiet auskennen, ist nicht sehr schwer, aber die richtigen Schlüsse aus den Zusammenhängen zu ziehen, das ist schon ein bisschen anspruchsvoller. Es gibt Führungskräfte, die wollen nur, um sich dann zu verteidigen, einen möglichst engen Verantwortungsrahmen, in dem sie wirklich alles wissen können. Fremdgeschäftsführer handeln oft nach dem Prinzip: Von den Großen lernen, heißt Siegen lernen. Klar, man muss sehen, dass es natürlich seinen Grund hat, warum wir der letzte größere Mittelständler in unserem Markt sind. Unsere Hausbank hat uns damals gesagt: „Schaut euch mal eure Situation emotionslos an. Ihr habt übermächtige Lieferanten, bei denen ihr im Verhandlungsgespräch eigentlich nicht viel ausrichten



Das beeindruckende Foyer in der Mainzer Unaternehmenszentrale.

könnt. Ihr habt übermächtige Kunden, bei denen ihr in Verhandlungen sowieso immer den Kürzeren zieht. Und dann habt ihr übermächtige Wettbewerber, die haben zehnmal soviel Leute in Forschung und Entwicklung, haben zehnmal mehr Einführungen, die können zehnmal so viel investieren in Werbung. Wir haben eure Situation gut verstanden. Wir sind ja nun treuer Partner von euch, wir möchten helfen. Wir haben da schon mal was vorbereitet: Herr Schneider, verkaufen Sie, solange Sie überhaupt noch was dafür erhalten. Wir helfen Ihnen auch, damit Sie es überhaupt verkaufen können.“ Da habe ich gemerkt, dass die Geschäftspolitik der externen Geschäftsführer genau in die falsche Richtung führt. Wir haben uns intern ein Ziel gesetzt, um den Umschwung zu schaffen: Wir werden nachhaltiger Nischenwertschöpfer. Das heißt, wir gehen in die Bereiche hinein, wo echte Innovation noch etwas zählt und nicht nur der Preis, wo echte Anliegen und Probleme im Haushalt gelöst werden sollen. Dort sind wir nah am Kunden und bringen die Innovationen, die auch wirklich erwünscht und keine Scheininnovationen sind. Damit sind wir übrigens in vielen Bereichen Marktführer geworden.

Sie operieren ja auch international. Habe ich richtig vernommen, dass Ihre Marke Frosch, sogar in der deutschen Schreibweise, in Japan sehr erfolgreich ist?

Jeder zweite Japaner kennt Frosch. Wir haben im vorletzten Jahr in Japan doppelt so viel Spülmittel verkauft wie in Deutschland. Wir haben hier auch ein paar Muster mit japanischen „Untertiteln“. Auf dem japanischen Markt sind wir mit 19 verschiedenen Produkten vertreten, und es werden ständig mehr.

Rund 145 Jahre ist Ihr Unternehmen alt, soweit ich weiß. Wann sind Sie auf den japanischen Markt gegangen?

Ja, seit 1867 gibt es unser Unternehmen. In Japan sind wir seit gut zehn Jahren. Die ersten Jahre waren wir mit sehr kleinem Volumen in einem sehr kleinen Nischenmarkt vertreten. In Japan ist es üblich, wenn man Freunde besucht, dass man nicht Blumen und Wein mitbringt, sondern etwas Nützliches. Das kann auch gerne mal ein Spülmittel sein, ohne dass die Gastgeberin sich gekränkt fühlen muss. Japaner interessieren sich dabei auch für ausländische Importe. Und so haben sie Frosch entdeckt. Man muss dazu wissen, in Japan hat der Frosch eine positive Konnotation als Glücksbringer. Das Wort Frosch, auf Japanisch Kaeru (かえる), heißt gleichzeitig auch Wandel. Das ist natürlich fantastisch für uns. Denn auch der ökologische Wandel ist in Japan im Kommen. Die Deutschen wurden belächelt, als sie gesagt haben, wir schalten unsere Atomkraftwerke ab. Das hat sich sehr geändert, jetzt gibt es hohen Respekt vor der deutschen Umweltbewegung, sie gilt als vorbildlich. Wir sind von einem japanischen Distributor dann angesprochen worden, ob wir nicht interessiert seien, diese Produkte in der Breite zu vertreiben. Das Angebot haben wir gern angenommen. Heute sind wir in über 20.000 japanischen Supermärkten gelistet.

Wie haben Sie eigentlich begonnen, Ihr Geschäft international auszubauen?

Das fing in Österreich an, dann folgten Niederlassungen in Frankreich und anderen europäischen Ländern. Wir haben jetzt in sieben europäischen Ländern eigene

**Rechtsform:**

GmbH

Gründung:

1867

Sitz:

Mainz

Geschäftsführender Gesellschafter:

Reinhard Schneider

Mitarbeiter:

915 (2012)

Umsatz:

305 Millionen Euro (2012)

Branche:

Chemische Industrie

Produkte:

Reinigungs- und Pflegeprodukte für den Haushalt

Webseite:www.werner-mertz.de**Meine wichtigste Entscheidung?**

Die wichtigste Entscheidung war mit Abstand die Gesamtausrichtung des Unternehmens auf das Thema Nachhaltigkeit. Das zum Leitthema der Firma zu machen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Ich habe vielleicht zu lange, gerade am Anfang, geglaubt, dass eingefleischte Konzernmanager mittelstandstauglich sind. Das sind sie aber nicht, wenn sie zu lange im Konzern waren.

Meine beste Entscheidung?

Die beste Entscheidung meines Lebens war, meine Frau zu heiraten und eine Familie zu gründen!

Vertriebsniederlassungen. Der Rest wird über Distributoren bearbeitet. Mit Beginn des Jahres 2000 haben wir uns das Ziel gesetzt, international voranzukommen. Wir wollen europäischer Markt- und Innovationsführer der Spezialpflege werden. Unser japanischer Geschäftskontakt hatte im stillen Kämmerlein den Entschluss gefasst, ökologische Haushaltsreinigungsprodukte anzubieten. Dann hat er den europäischen Markt gescannt, wer denn die beste, technologisch am weitesten entwickelte und glaubwürdigste Marke ist. So ist er auf Frosch gekommen.

Wir haben über Ihr integrierendes Konzept gesprochen. Kommen wir auf das Entstehen der Qualität zusammen mit den Mitarbeitern zurück. Ich finde es bemerkenswert, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Ihrem Unternehmen 16 Jahre ist. Wie machen Sie das?

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in unserer Branche beträgt circa vier Jahre, denn sie ist ja von Großkonzernen dominiert. Zu der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit unter Mittelständlern in unserer Branche kann ich kaum etwas sagen, weil es nur noch so wenige gibt. Wir müssen natürlich schon unsere Mitarbeiter motivieren und überzeugen, bei uns bleiben zu wollen. So sensibilisieren, motivieren und trainieren wir sie kontinuierlich mit internen Weiterbildungen, um höchste Standards in der Qualität und gerade auch in der Umweltausrichtung zu erreichen. Wir machen also unsere Mitarbeiter zu Experten dessen, was sie tun. So können wir auch den Lohnkostennachteil, den wir hier in einem Hochlohnland haben, gegenüber Billigproduktionen irgendwo im Osten weiter ausgleichen.

Sie haben weltweit ungefähr 900 Mitarbeiter, das scheint mir vom Ertrag her eine hohe Effizienz und Effektivität darzustellen. Oder?

Richtig, aber da haben Sie zwei Begriffe angesprochen, die wir uns sehr für unsere momentane Arbeit zu Eigen machen. Daran kann man uns auch ein bisschen von dem unterscheiden, was am Markt so passiert. Das Streben nach Effizienz bekommt man in der Betriebswirtschaftslehre schon im ersten Semester eingetrichtert, nach dem Motto: möglichst viel Output, wenig Input und so weiter. Viele denken, das lässt sich auch auf das Thema Nachhaltigkeit übertragen. Das Ganze natürlich nicht wegen der Kosteneinsparung, nein, sondern weil man neuerdings als Gutmensch für die Nachhaltigkeit unterwegs ist. Diese Verbrämung durchschauen natürlich die Leute, und damit kann man kein wirkliches Vertrauen aufbauen. Wenn man mal schaut,

„Nachhaltigkeit muss
Chefsache sein, oder noch besser,
Inhabersache.
Dann hat man auch die Chance,
es ganzheitlich zu betreiben.“

Reinhard Schneider (li.) im Gespräch
mit Prof. Dr. Jo Groebel.



was andere machen, dann ist es immer das Streben nach Effizienzverbesserung. Effizienz bei Nachhaltigkeit bedeutet, negativen Ressourceneinsatz oder Verschmutzungen zu verringern. Wir wollen aber nicht nur weniger schlechte Dinge tun, sondern einfach die richtigen Dinge tun. Wenn sich andere dafür loben lassen, dass sie bei ihren Biorezepturen weniger un zertifiziertes Palmöl verwenden, haben wir gesagt, das reicht uns nicht. Die Konsequenz ist, dass wir keine Rohstoffe aus tropischen Regionen verwenden wollen. Deswegen sind wir jetzt die ersten und einzigen in unserem gesamten Markt, die einige Produkte haben, die zum Teil komplett auf europäischen Tensiden basieren. Diese werden aus Ölen hergestellt, das ist dann aber kein Palmöl mehr, sondern Rapsöl. Und Rapsöl in Europa steht zum ersten Mal nicht mehr in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion, denn wir können es zurückverfolgen bis auf einzelne Anbauflächen in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg. Agrarflächen, die zu DDR-Zeiten einem großen Raubbau ausgesetzt waren. Die Böden haben so schlechte Qualität, dass sie mit Rapsanbau aufgewirtschaftet werden. Anfänglich ist der Raps nicht für die Speiseölproduktion geeignet. Aber für eine industrielle Verwertung eignet er sich sehr gut. Und dann erhält man ihn zu vernünftigen Preisen, und daraus machen wir unsere Tenside.

Wird auf Ihrem Betriebsgelände nicht auch Verpackung produziert?

Genau. Wir haben eine Inhouse-Produktion von Alpla, einem weltweit führenden Verpackungshersteller, da fällt es uns natürlich leicht, auch in die Verpackungsinnovation

reinzugehen. Für unsere Verpackungen haben wir schon die verschiedensten Auszeichnungen erhalten. Wir haben sogar einen Logistikpartner, der nachweislich die geringste Emission pro gefahrenem Kilometer hat, weil er die modernsten Motoren einsetzt, die neuesten Euronormen, Emissionsgrenzen entsprechen.

Zu Ihnen gehört ja auch ein Unternehmen für Service und Logistik. Aber davon sprechen Sie nicht?

Nein, deren Aufgabe ist die Lagerung und Kommissionierung, der Transport an sich wird dann durch einen Dienstleister durchgeführt. Das nennen wir eben „ganzheitlich nachhaltig“, das steht auf jedem Produkt, damit Leute, die es wirklich wissen wollen, Multiplikatoren wie Blogger auch Zugriff auf Informationen haben, die den normalen Konsumenten erst einmal nicht interessieren. Das baut Vertrauen auf, funktioniert aber nur, wenn die Sachen ineinander greifen, und wenn nicht das Gefühl entsteht, dass ein Grünes Produkt kreiert wurde, das Unternehmen aber gegenteilig handelt.

Wie kann man das Thema Nachhaltigkeit so konsequent durchsetzen? Ich stelle mir das sehr schwierig vor.

Das Thema Nachhaltigkeit darf im Unternehmen niemals zu irgendeinem Nachhaltigkeitsbeauftragten wegdelegiert werden, der am Ende des Jahres das geringste Budget erhält, weil alles andere schon verteilt wurde. Wenn der dann noch gesagt bekommt, das Unternehmen müsse nachhaltig werden, und er nicht weiß wie, weil er kein Geld zur Verfügung hat, ist es zu spät. Denn in seiner Verzweiflung lässt er dann die vorhandenen Dinge grün anmalen und sagt, dann müssen wir es eben hübsch grün aussehen lassen. Nachhaltigkeit muss Chefsache sein, oder noch

besser, Inhabersache. Dann hat man auch die Chance, es ganzheitlich zu betreiben.

Das, was Sie betreiben, ist Gesellschaftspolitik, Sie zeigen gesellschaftspolitische Verantwortung. Wie sieht es mit der Einbettung Ihres Unternehmens, Ihrer Philosophie in die regionale Politik aus?

Wir haben sehr gute Kontakte zur Politik hier in der Region, was uns auch wichtig ist. Da wir unseren Kundenkreis nicht aus der Region schöpfen wie ein Handwerker, sondern national oder sogar europäisch agieren, wollen wir auch da unseren Fokus ein bisschen weiter stecken. Es schadet ja nichts, wenn man vielleicht gar nicht so schlechte Kontakte zu Bundespolitikern hat. Der damalige Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen war ja schon hier zur Einweihung des Gebäudes, da haben wir sehr interessante Gespräche geführt. Ich durfte ihn auch mit dem BVMW zum Thema Energiepolitik besuchen. Dasselbe gilt für Peter Altmaier und jüngst Sigmar Gabriel. Cem Özdemir will demnächst mit ein paar Leuten kommen, sich mal anschauen, was wir machen, auch zum Thema Energiepolitik. Wenn wir sagen „ganzheitliche Nachhaltigkeit“, und die fragen, was ist denn das, dann muss man eben auch knackige Beispiele liefern. Dann muss jede unternehmerische Entscheidung dieses Primat der Nachhaltigkeit auch zeigen, erlebbar machen können. Unser Gebäude hier ist ein Beispiel für positive dezentrale Energiepolitik, gerade im Zusammenhang mit dem, was wir in der Energiekommission des BVMW forcieren.

Was empfehlen Sie anderen Unternehmern?

Ich glaube, Vertrauensförderung wird von vielen Unternehmern noch unterschätzt, weil man sich zu sehr in den Sachzwängen des Tagesgeschäfts eingezwängt fühlt. Davon muss man sich freimachen und sagen, wir müssen uns trauen, an langfristigen Effektivitätsthemen zu arbeiten und nicht nur an der Effizienz.

Der BVMW als Botschafter für Nachhaltigkeit?

Ja, denn Nachhaltigkeit ist kein verklärter Idealismus, sondern Nachhaltigkeit ist eines der wesentlichen Erfolgspotenziale für den Mittelstand, gerade auch für die Abgrenzung von Großkonzernen.

In welcher Rolle sehen Sie die Energiekommission des Verbandes?

Ganz klar, als Lösungsanbieter. Liebe Regierung, frag doch mal den Mittelstand, was er beitragen und vorschlagen kann, um Zielkonflikte zu überwinden, um eine ökologische Energiewende auch so hinzubekommen, dass die Preise einem nicht enteilen. Früher hieß es, wenn ökologisch, dann wird es so teuer, dass wir es wieder deckeln müssen.



Vita Reinhard Schneider:

Reinhard Schneider, Jahrgang 1968, studierte Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Absatz und Handel an der Universität St. Gallen. Nach sechsjähriger Marketingtätigkeit, u.a. als Produktmanager bei Nestlé/Schweiz, übernahm er 2000 den Vorsitz der Geschäftsführung von Werner & Mertz und ein Jahr später die Leitung der Consumersparte im Unternehmen. Zuvor hatte Schneider seit 1992 die Entwicklung des Mainzer Familienunternehmens aus dem Aufsichtsrat heraus verfolgt. Reinhard Schneider ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Hauptanteileigner des Familienunternehmens Werner & Mertz, bekannt durch seine Marken Erdal, emsal, tana und FROSCH – Deutschlands nachhaltigste Marke 2009. Seit 2011 ist Schneider Vorsitzender der Energiekommission des BVMW.

Woraus schöpfen Sie Ihre Kraft?

Weil das Ganze ja auch Spaß machen muss, gehört eine Work-Life-Balance dazu. Ich bin der festen Überzeugung, zu einem Familienunternehmen gehört auch, dass die Familie stattfindet. Das ist zum Beispiel ein Grund, weshalb ich äußerst zurückhaltend bin mit Dienstreisen, mit denen Außer-Haus-Übernachtungen verbunden sind. Gleichzeitig treibe ich viel Sport.

Ich danke Ihnen für das inspirierende Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Fotos: Werner & Mertz GmbH und PIELmedia