MIELE GF MARTIN MELZER GEHT NEUE WEGE

Veränderung ist Normalität

Martin Melzer war die letzten 7 Jahre GF von Miele Österreich. Anfang 2018 bekam er zusätzlich die Leitung der Region SEMEA übertragen und nun ist der Zeitpunkt gekommen, sich dieser Aufgabe zur Gänze zu widmen. In Kürze wird er sein Amt in Österreich an Sandra Kolleth übergeben. Im E&W Exklusivinterview spricht Melzer ua. über seine neue Aufgabe sowie über Entwicklungen die uns in eine neue Realität geführt haben.

elektro.at via STORYLINK: 1809038

TEXT: Stefanie Bruckbauer | FOTOS: Miele | INFO: www.miele.at

Mit Jahresanfang übernahm Miele GF Martin Melzer zusätzlich zu seinen Aufgaben in Österreich die Leitung der Region SEMEA (Südeuropa, Mittlerer Osten, Afrika) als Regional Managing Director. Von Anfang an war geplant, die Geschäftsführung in Österreich in naher Zukunft abzugeben und sich nur mehr auf die Agenden als Regional Managing Director zu konzentrieren. Dies hat schlussendlich länger gedauert als gedacht doch nun ist es soweit: mit 1. November 2018 tritt Martin Melzer als GF zurück und übergibt die Position an Sandra Kolleth. Kolleth war zuletzt General Managerin bei Xerox und wird künftig als erste Frau in der Geschäftsführung von Miele Österreich die Geschicke des Premiumherstellers in der Alpenrepublik, in Slowenien und Kroatien leiten.

DIE NEUE AUFGABE

Melzers Lebensmittelpunkt wird weiterhin sein Zuhause in Salzburg sein, wobei er natürlich auch viel Zeit in den zu betreuenden Ländern sowie in der Zentrale in Gütersloh verbringen wird. In neun Ländern der Region SEMEA hat Miele eigene Vertriebsgesellschaften, mit deren Geschäftsführern Melzer eng zusammenarbeiten wird. In den anderen Ländern arbeitet Miele mit Importeuren zusammen. „In diesen Exportmärkten ist Miele noch nicht ganz so stark vertreten. Aber das zu ändern ist nun ua. meine Aufgabe“, zwinkert Melzer.

E&W: Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in Ihrer neuen Position?
Martin Melzer: Der Markenaufbau und der Aufbau einer qualitativen Distribution sind die Hauptthemen, wobei die Herausforderungen in den Ländern sehr unterschiedlich sind. Da gibt es etablierte Märkte wie zB Italien, wo Miele wirklich sehr gut unterwegs ist, aber auch Märkte wie Griechenland, die wirtschaftlich stark gebeutelt sind. Dubai lebt hingegen stark vom Projekt- und weniger vom Handelsgeschäft, etc. Speziell diese Unterschiede reizen mich extrem. Sie waren auch der Grund dafür, dass ich mich letztendlich für die Leitung der Region SEMEA entschieden habe. Es ist ein unheimlich spannendes Entwicklungsfeld für Miele in der Zukunft.

Ihre Nachfolgerin Sandra Kolleth kommt aus einer anderen Branche und ist zudem die allererste Frau an der Spitze von Miele Österreich. Warum fiel die Wahl auf sie?
Miele legt grundsätzlich viel Wert auf die Weiterentwicklung eigener Mitarbeiter, versucht aber auch eine Balance zwischen eigenen Leuten und Externen zu finden, sodass sich eine gute Durchmischung ergibt. Ich wünschte mir eine Nachfolge aus Österreich, die nicht nur Vertriebs- und Marketingerfahrung, sondern auch Serviceerfahrung einbringt. Miele Österreich ist zwar eine Vertriebsorganisation aber auch ganz stark eine Kundendienst- und Serviceorganisation. Weit mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter arbeiten im Kundendienst. Dahingehend ist Sandra Kolleth die ideale Kandidatin, denn Xerox ist stark im B2B-Business, aber auch am Dienstleistungssektor und im Händlergeschäft. Ihre Expertise wird Miele Österreich gut tun.

Martin Melzer übergibt die Leitung von Miele Österreich, Slowenien und Kroatien nach 7 Jahren an Sandra Kolleth.

Werden die Handelspartner den GF-Wechsel in irgendeiner Art und Weise zu spüren bekommen?
Kurzfristig wird man wenig spüren, denn - und das sage ich sehr selbstbewusst - Miele Österreich ist sehr gut aufgestellt und es gibt keine Notwendigkeit in irgendeiner Weise gravierend umzusteuern. Mittel- bzw langfristig wird man jedoch auf jeden Fall etwas merken, denke ich, denn eine neue Geschäftsführung wird sich ihre Ziele stecken und diese auch erreichen wollen. Auch ich habe damals überlegt, in welche Richtung das Unternehmen bewegt werden soll. Ein Geschäftsführer würde etwas falsch machen, wenn man keine Bewegung bzw Veränderung durch ihn spürt.

> Ein Geschäftsführer würde etwas falsch machen, wenn man keine Bewegung bzw Veränderung durch ihn spürt.
>
> Martin Melzer

Für große Veränderungen (bei Miele, im Markt) wird jetzt vor allem die Digitalisierung sorgen. Bisher wurde darüber immer nur als Zukunftsthema gesprochen, doch sie ist bereits Realität. Aus der Digitalisierung heraus entstehen völlig neue Geschäftsmodelle, neue Umsatzmöglichkeiten aber auch neue Möglichkeiten, Dinge falsch zu machen. Die Digitalisierung wird sicher ein prägendes Element in der Amtszeit von Sandra Kolleth sein.

In den Jahren, in denen Sie GF waren, hat sich die Welt wahnsinnig

schnell gedreht, die Digitalisierung hat vieles auf den Kopf gestellt. Wie sehen sie diese Entwicklung – als Chance oder als Bedrohung?
Beides ist der Fall. Man kann es als Bedrohung begreifen, und wenn man Dinge falsch macht, ist es das wahrscheinlich auch. Macht man die Dinge allerdings richtig, ist die Digitalisierung mit Sicherheit eine Chance.

Anfang des Jahrzehnts kratzten sich alle am Kopf und fragten sich, wie es wohl weitergehen wird, befürchteten, dass die Welt zusammenstürzt. Doch dann lernten wir was Multichannel ist und wie man klassischen Retail parallel zum Onlinehandel betreibt. Mittlerweile ist all das zur Normalität geworden und heute, Ende 2018, stellen wir fest, dass gar nichts zusammengestürzt ist. Im Gegenteil, Online wird von allen genutzt und gelebt. Wir sind in einer neuen Realität angekommen und jetzt kommen neue Themen auf uns zu. Dinge wie vernetzte Geräte, Internet der Dinge, Sprachsteuerung, künstliche Intelligenz etc. Ich bin mir sicher, dass wir auch diesen Entwicklungsschritt gut meistern werden.

Wie hat sich Miele in diesen 7 Jahren entwickelt?
Wir haben uns sehr offensiv mit dem Thema Online auseinandergesetzt. Nicht nur als Informationskanal und Schaufenster nach außen, sondern auch in Sachen Vertrieb. Wir haben viel erreicht dabei, denn wir haben uns sowohl im klassischen Elektro- sowie Küchen-FH weiterentwickelt, als auch im Onlinebereich (wenn auch nicht ganz so rasant). Wir haben das Geschäft von Miele in Österreich gesund aufgestellt und wir haben den Servicegrad hin zum Kunden noch weiter erhöht.

> Wir sind in einer neuen Realität angekommen.
>
> Martin Melzer

Wie hat sich die Branche in Ihren Augen in den letzten 7 Jahren entwickelt?
Wir haben in den letzten Jahren wie erwähnt eine „Normalisierung" beim Thema Internet erlebt. Soll heißen: Früher war das Thema omnipräsent, nahezu jedes Gespräch drehte sich darum. Heute wissen wir damit umzugehen. Es ist zwar schon so, dass online zur Zeit noch stärker wächst als offline, aber dennoch haben wir die richtige Balance gefunden im Umgang mit dem Thema. Wir haben zudem im Handel eine weitere Bereinigung erlebt. Gar nicht im Sinne von Groß frisst Klein, sondern eher im Sinne von erfolgreich frisst weniger erfolgreich. Ebenso hier gab es also Veränderung, aber auch weit nicht in der Dynamik, wie man es im Vorfeld vielleicht erwartet hätte. Viele haben erwartet, dass diese Bereinigung schneller vonstattengeht.

Man sieht klar, dass sich die aktiven Fachhändler gut behaupten können. Attraktive FH-Konzepte (unterstützt durch die Kooperationen) haben dem Handel dabei enorm geholfen. Hier hat eine echte Professionalisierung stattgefunden - ob es die Darstellung am POS betrifft oder den Umgang mit sowie die Schulung von Mitarbeitern. Das war auch stark notwendig - und trägt jetzt Früchte.

Welche Rolle spielen die Kooperationen überhaupt in diesem Gefüge?
Die Kooperationen – sowohl im Elektro- als auch im Küchenfachhandel – machen einen super Job! Sie haben einen großen Beitrag dazu geleistet, das Geschäft für die Fachhändler zu systematisieren, damit diese sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren können. Die Kooperationen bieten ihren Fachhändlern ein signifikant gutes Dienstleistungspaket - ob es sich um POS Gestaltung, Werbung bzw Kommunikation oder Verkaufstrainings handelt – und entwickeln dieses auch ständig weiter. Viele Fachhändler, die dieses Angebot nützen, sind sehr erfolgreich. Meiner Meinung nach haben die Koops einen hohen Anteil daran, dass die Ausdünnung im Handel eben nicht gemäß dem Motto „Groß frisst Klein" geschah.

Wo geht die Reise Ihrer Meinung nach hin?
Kristallkugel habe ich keine (lacht). Aber ich glaube, dass der Onlineanteil bei den Hausgeräten noch steigen wird. Momentan ist dieser in Österreich noch unterdurchschnittlich. Wir liegen bei ca 12% bei großen Hausgeräten, dh, dass 88% noch stationär verkauft werden. In Deutschland ist das Verhältnis aktuell 18:82 und dort werden wir uns auch hinbewegen. Nichtsdestotrotz bin ich mir sicher, dass der Großteil des Geschäftes auch in fünf bis zehn Jahren noch klassisch über den Ladentisch geschehen wird, mit persönlichem Kontakt zwischen Verkäufer und Kunde.

Veränderung ist Normalität und das müssen wir alle zur Kenntnis nehmen. Vieles ist nicht mehr, wie es vor fünf Jahren war und in fünf Jahren wird vieles nicht mehr so sein wie heute – das ist fix!

Wie muss der Handel Ihrer Meinung nach in dieser „neuen Realität" agieren?
Ich glaube, die Händler müssen sich sehr genau anschauen, wie sich das Infor-

DIE NACHFOLGERIN

Sandra Kolleth übernimmt mit 1. November 2018 als 1. Frau die Leitung von Miele Österreich, Slowenien und Kroatien. Kolleth zeichnete davor als General Manager von Xerox Austria verantwortlich.

mationsverhalten der Konsumenten verändert und wo sich der Händler (im Einklang mit den Marken bzw Herstellern) dabei einklinken und seinen Kunden begegnen kann. In diesem Punkt wird es noch große Veränderungen geben.

Grundsätzlich geht es nicht darum, das Stationärgeschäft zu stärken und Online zu schwächen. Vielmehr werden die Grenzen verschwimmen. Das Internet ist heute ein Bestellweg wie früher das Telefon, das Fax oder der Katalog, und die Erfolgreichen werden das heute wie damals gut kombinieren. Die vielen heute existierenden Kanäle sind keine Gefahr und keine Bedrohung. Sie sind einfach da und es ist nicht Aufgabe von uns Herstellern und auch nicht vom Handel, den Kunden vorzugeben, in welchem Kanal sie sich bewegen sollen. Wir als Marke und auch die Händler haben viel mehr gefälligst da zu sein, wenn der Kunde uns braucht. Es ist Tatsache: Im Internet beginnt der Kunde heute mit seiner Informationssuche. Und wir haben dafür Sorge zu tragen, dass er unsere Informationen dort bekommt, wo er sie sucht.

Stichwort Konsument: Wie hat er sich in den letzten Jahren verändert?
Der Konsument nutzt das große Angebot an Kanälen wie er will. Ich habe mich von diesem Schwarz-Weiss-Denken verabschiedet, in dem der Konsument so, der Handel so und die Marke so zu sein hat. Wir haben heute eine extrem komplexe Landschaft und mit dieser Vielfältigkeit müssen wir lernen umzugehen, wobei ich glaube, dass das auch Spaß machen kann. Man muss Überlegen: Wo braucht der Kunde welche Information und wie kann ich ihm diese bereitstellen. Wie mache ich es dem Kunden einfach, seine Bedürfnisse zu erfüllen. Weil: Keiner kauft Waschmaschinen gerne als Freizeitbeschäftigung. Im klassischen Ersatzgeschäft will der Kunde in kurzer Zeit das passende Gerät zu einem vernünftigen Preis haben – und dafür sind wir da!

Ich glaube nicht, dass es den einen Weg gibt, den alle gehen müssen. Jeder hat seine Talente, derer er sich bewusstwerden und die er ausschöpfen muss. Man kann nicht überall gleich gut sein! Und das gilt übrigens auch für die Markenführung. Man kann nicht 20 Marken führen, das ist selbst für die Großfläche eine Herausforderung und sogar für Onlineshops. Vor allem ein qualitätsbewusster Fachhändler muss sich auf wenige Marken (und ein ausgewähltes Sortiment) konzentrieren, um gut sein zu können.

Wir sprachen darüber wie sich die Branche verändert hat, der Handel, der Konsument ... Wie haben Sie sich verändert in den letzten Jahren?
(*lächelt*) Ich bin 2011 hierhergekommen und hatte einen irrsinnigen Respekt vor der Aufgabe. Ein Schlüsselerlebnis hatte ich insbesondere bei der Eröffnung des Wiener Miele Experience-Centers, als alle Mitarbeiter von Miele Österreich (ca 400 Leute in der Zahl) vor mir standen und mir bewusst wurde, dass ich für jeden Einzelnen von Ihnen (und indirekt auch für seine Familie und sein Umfeld) verantwortlich bin. Auch für die vielen Partner im Handel, die eng mit Miele zusammenarbeiten, habe ich eine große Verantwortung zu tragen. Im Laufe der Zeit, lernt man allerdings mit dieser Verantwortung zu leben. Sie wird nicht im geringsten weniger, aber man kann besser mit ihr umgehen. Man lernt zu unterscheiden wo wirklich eingegriffen werden muss und wo Gelassenheit erlaubt ist. Nicht falsch verstehen: Ich weiß um die Verantwortung, die ich zu tragen habe, aber es beschwert mich nicht mehr.

> Ich bin 2011 hierhergekommen und hatte einen irrsinnigen Respekt vor der Aufgabe.
>
> Martin Melzer

Ich war immer bestrebt, mein Team rund um mich herum stark zu machen – am liebsten bin ich überflüssig (*zwinkert*). Das ist meiner Meinung nach auch eine der zentralen Aufgaben einer Führungskraft, ein starkes Team zuzulassen und aufzubauen. Ich habe eine unheimlich große Freude damit, wie gut das Jahr 2018 bisher für Miele gelaufen ist, vor allem weil ich weiß wie gering mein Beitrag dazu war. Ich war von Beginn des Jahres an stark in meine neue Aufgabe eingebunden und für den Erfolg von Miele Österreich in den letzten Monaten ist alleine mein Team verantwortlich – darauf bin ich sehr stolz.

Wenn Sie die letzten Jahre Revue passieren lassen, haben Sie Ihre selbstgesteckten Ziele erreicht?
Ich habe mir damals vorgenommen, dass wir uns als Dienstleistungsorganisation für den Konsumenten, für den Fachhandel und für unsere Professionalkunden weiterentwickeln - und ich glaube, das haben wir geschafft. Ob es sich um Warenverfügbarkeit, Werbeunterstützung oder Qualität des Personals handelt. Zudem war mir zu Beginn meiner Aufgabe als GF klar, dass wir lernen müssen mit dem Thema Internet und allen Herausforderungen die damit zusammenhängen umzugehen. Auch das haben wir geschafft - unter diesen Punkt kann man ebenso ein Hakerl setzen.

Außerdem haben wir es geschafft, unsere starken FH-Partner gut dabei zu unterstützen, ein erfolgreiches Geschäft zu führen. Viele davon sind heute noch stärker, als sie es vor zehn Jahren waren. Hakerl darunter! Und eines noch: Wir bekamen 2012/13 die Verantwortung für Slowenien und Kroatien dazu. Inzwischen sind die Märkte gut aufgestellt und profitabel. Auch hier setze ich ein Hakerl drunter (*zwinkert*).

Gibt es auch selbstgesteckte Ziele, die Sie nicht erreicht haben?
(*lacht*): Natürlich gibt es Dinge, die sich aus Zeitgründen nicht mehr ausgegangen sind. Darum soll sich dann meine Nachfolgerin kümmern.

Was geben Ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg?
Ich gebe Sandra Kolleth ein extrem engagiertes Team mit auf den Weg, das seine Arbeit gerne macht.

Und was wünschen Sie sich?
Ich wünsche mir, dass wir dieses große Thema Digitalisierung in der Produktwelt genauso gut bewältigen, wie wir das Thema Onlinevertrieb gemeistert haben, wobei ich überzeugt bin, dass uns das gelingen wird. Vor allem in Anbetracht der Tatsache, was sich unsere Ingenieure schon wieder ausgedacht haben an Dingen mit echtem Kundennutzen. Das wird noch richtig cool!

Miele Österreich wird in sieben, acht Jahren ein völlig anderes Unternehmen sein, als es jetzt ist. Und das ist keine Kritik am heutigen Zustand, sondern das ist die normale Weiterentwicklung. Ich hoffe und bin überzeugt, dass Dinge heute anders gemacht werden, als vor sieben Jahren – das muss so sein, das ist wichtig, weil sich einfach auch die Welt weiterdreht. ■