

küche+ architektur

Das Magazin für professionelles Einrichten



Der Partner des mittelständischen Fachhandels: Ballerina-Küchen · Wertorientiert, zuverlässig und innovativ
Beschlags- und Auszugssysteme · Küchenspezialisten wissen um die Bedeutung komfortabler Ausstattungsfunktionen
ZOW 2016 · Inspirierend in Material und Technik

Der Partner des mittelständischen Fachhandels: Ballerina-Küchen

Werteorientiert,
zuverlässig
und innovativ

Im Oktober 2016 feiert Heidrun Brinkmeyer ihr zehnjähriges Jubiläum als Mitglied der Geschäftsführung von Ballerina-Küchen. Zehn Jahre, in denen die Powerfrau gemeinsam mit ihren Sparringspartnern und Mitgesellschaftern Heinz-Erwin Ellersiek, Firmengründer, und Heiko Ellersiek, technischer Geschäftsführer, das mittelständische Unternehmen in Bruchmühlen/Rödinghausen maßgeblich geprägt hat.

Für unser Interview mit der Unternehmerin und versierten Branchenkennerin treffen wir sie in der Hausausstellung des Küchenmöbelherstellers, die im September eines jeden Jahres schon den einen oder anderen Neukunden begeistert hat.



Doch das Produkt ist nur ein Faktor, der gerade mittelständische Küchenspezialisten dazu bewegt, mit Ballerina-Küchen zu arbeiten. Ballerina hat noch einiges mehr zu bieten, auch die Tatsache, dass an der Spitze des Unternehmens eine Frau für Vertrieb und Marketing verantwortlich zeichnet. Und das erfolgreich:

Wirkt sich innerhalb der Branche der Faktor, eine Frau in einer Führungsposition zu sein, bei Verhandlungen eher positiv oder negativ aus?

Heidrun Brinkmeyer: „Eine Frau zu sein, bringt aus meiner Sicht weder Vor- noch Nachteile. Sicher musste ich als junge Frau häufig erst meine Kompetenz beweisen, bevor eine Verhandlung beginnen konnte. Dafür hatte ich den Vorteil, gerade in unserer Männer-Welt diplomatischer und charmanter verhandeln zu können. Ich denke, das eine wiegt das andere auf. Wenn Sie jetzt fragen, warum es so wenige Frauen in Führungspositionen gibt, das liegt an dem hohen Zeitbedarf, den einzusetzen viele Frauen nicht bereit sind.“

Frau Brinkmeyer, Sie kennen sowohl die Strukturen von multinational agierenden Konzernen als auch die inhabergeführter Unternehmen. Was hat Sie dazu bewogen, sich nach Ihrer Tätigkeit für Großunternehmen wieder einem mittelständischen Unternehmen zu verschreiben?

Heidrun Brinkmeyer: „Multinationale Konzerne haben viele Vorteile: In der Regel fertigen sie in großen Mengen und können dadurch bessere Preise erzielen. Sie verfügen über ein hervorragendes Ausbildungssystem für Mitarbeiter. Aufgrund der Umsatzgröße ist das Marketing- und Werbebudget in Euro betrachtet sehr hoch und ermöglicht zahlreiche teure Werbe- und Marketingmaßnahmen. Konzerne haben auch Nachteile. In erster Linie zählt dazu der häufige Wechsel der Manager und damit sich ständig verändernde Konzern- und Marktstrategien. Außerdem wird der Konzern durch die vielen Hierarchiestufen in Innovationskraft und Schnelligkeit gebremst. Das sind zwei Unternehmenseigenschaften, die nicht zu mir passen.“

Ich habe sowohl bei Electrolux als auch bei Indesit sehr viel gelernt. Eine der für mich wichtigsten Erkenntnisse ist, die Welt nicht nur aus deutscher Sicht zu sehen. Und diese Einsicht kommt mir und Ballerina heute zu gute.“

DIE BASIS STIMMT

Heidrun Brinkmeyer strahlt, als sie uns stolz eine Karte präsentiert, die die 28 Länder umfasst, in die das mittelständische Unternehmen aus Rödinghausen bereits heute erfolgreich liefert. „Wissen Sie, außerdem spreche ich gerne persönlich mit Mitarbeitern und gehe bei Bedarf auch in die Fertigung, ohne erst Termine machen oder lange anreisen zu müssen. Kurze Wege haben sich schon immer bezahlt gemacht, um Ungereimtheiten oder abwicklungstechnische Schwierigkeiten schnell zu beheben. Denn unsere oberste Prämisse muss es sein, unsere Kunden zufriedenzustellen. Und natürlich stimmt auch die Basis“, betont sie mit Nachdruck. „Ballerina ist und war immer ein gesundes Unternehmen. Unser Gründer Heinz-Erwin Ellersiek hat stets dafür gesorgt, dass Produktqualität, Maschinenausstattung und Menschlichkeit im Vordergrund stehen. Wir haben nahezu keine Fluktuation. Noch heute ist es so, dass Mitarbeiter, die hier gelernt haben, bei uns in Rente gehen. All das hat mich dazu bewogen, für und mit Ballerina zu arbeiten und damit ganz bewusst in ein mittelständisches Unternehmen zurückzugehen. Und außerdem“, wirft sie lächelnd ein, „soll man seine Herkunft nie verleugnen. Ich komme selbst aus dem Mittelstand und es entspricht mir einfach, mich mit dem Unternehmen zu 100 Prozent zu identifizieren. Meine Arbeit ist mein Hobby, auch wenn das mit weniger Freizeit verbunden ist.“

Sie sind ja sogar einen Schritt weitergegangen und sind an dem Unternehmen beteiligt!

Heidrun Brinkmeyer: „Ja, das ist schon so, Ballerina ist für mich mein Unternehmen und mein Lebensinhalt“, bestätigt die Powerfrau unseren Eindruck. „Heinz-Erwin Ellersiek und ich passen gut zusammen, auch wenn das einige“, sie schmunzelt, „nicht glauben wollten.“



Mittlerweile haben wir sie wohl eines Besseren belehrt. Ich glaube, dass man auf Augenhöhe immer gut miteinander arbeiten kann. Das gilt übrigens auch für unseren technischen Geschäftsführer Heiko Ellersiek. Für uns drei steht Ballerina im Fokus und keiner von uns hat Interesse daran, Kapital aus dem Unternehmen zu ziehen. Wir reinvestieren kontinuierlich.“

Sie reinvestieren also Jahr für Jahr in das Unternehmen, also nicht nur in Maschinen sondern auch in Personal?

Heidrun Brinkmeyer: „Natürlich, wir haben derzeit 286 Mitarbeiter und werden in Kürze weitere einstellen, da wir unsere Serviceleistungen in der Sachbearbeitung weiter verstärken möchten und es auch in der Fertigung Bereiche gibt, in denen wir durch entsprechendes Personal noch besser werden können. Im Verhältnis sind wir übrigens innerhalb der letzten zehn Jahre umsatzmäßig stärker gewachsen als personell.“

Und wo sieht die Unternehmerin die größten Herausforderungen für ein mittelständisches Unternehmen wie Ballerina?

Heidrun Brinkmeyer: „Es sind die stetig notwendigen Investitionen in den Maschinenpark und auch die fixen Kosten für die Bereiche Werbung und Marketing sind für den Mittelstand verhältnismäßig höher als für einen Konzern. Nehmen Sie z.B. die Erstellung unseres Handbuchs oder der IDM-Daten. Wir zahlen dafür das Gleiche wie ein Großunternehmen. Ähnlich verhält sich das auch bei Themen wie Produktfotografie, Messepräsentationen oder Übersetzungen für Exportländer.“

Wenn man das so hört, ist es insbesondere auch der Bereich Marketing, der sich sehr kostenintensiv darstellt. Sie repräsentieren die beiden Unternehmensbereiche Vertrieb und Marketing bei Ballerina. Während der Vertrieb Umsatz einbringt, kostet das Marketing Geld. Wie gelingt Ihnen dieser Spagat?

Heidrun Brinkmeyer: „Die beiden Bereiche Marketing und Vertrieb sind für mich nicht gegensätzlich, sondern ergänzen sich. Als Geschäftsführerin in einem mittelständischen Unternehmen ist man

für das Ergebnis verantwortlich und nicht für Bereiche. Somit ist es selbstverständlich, Einnahmen und Ausgaben sinnvoll einzusetzen.“

**IDENTIFIKATION MIT DEM UNTERNEHMEN
BÜRGT FÜR DEN ERFOLG**

Als Sie bei Ballerina-Küchen anfangen, lag der Umsatz bei 42 Mio. Euro, der mit 240 Mitarbeitern erwirtschaftet wurde. Heute schreibt Ballerina-Küchen 70 Mio. Euro und das mit 286 Mitarbeitern. Wie ist Ihnen dieser Sprung gelungen?

Heidrun Brinkmeyer: „Es sind genau 71,7 Mio. Euro“, korrigiert die Powerfrau stolz und legt uns die Umsatzstatistik der letzten zehn Jahre vor. „Das Unternehmen ist bis auf das Jahr 2013, in dem die gesamte Branche den Einbruch des niederländischen Marktes verkraften musste, kontinuierlich und deutlich gewachsen. Dieser Umsatzzuwachs“, betont die Unternehmerin, „ist nicht von mir alleine erreicht worden! Wir haben eine ausgezeichnete Mitarbeiterstruktur. Wie gesagt, unsere Mitarbeiter sind langfristig im Unternehmen integriert. Sie identifizieren sich mit Ballerina, und setzen sich Tag für Tag zum Ziel, unser umfangreiches Angebot an Küchen möglichst fehlerfrei zum Kunden zu bringen. Das alles ist wesentlich für den Erfolg von Ballerina, und hat erheblich dazu beigetragen, dass wir uns in den letzten Jahren vom reinen Produkthersteller zu einem Trendsetter entwickeln konnten. Eine Aufgabe, der wir uns weiterhin stellen.“

Sie vermarkten 50 Prozent Ihrer Küchen, also rund 11.000 Küchen, in Deutschland. Können Sie hier weiter wachsen, ohne zu verdrängen?

Heidrun Brinkmeyer: „Ein Wachstum in Deutschland zu erzielen, ist sicher zu einem großen Teil nur durch Verdrängung möglich. Das ist bei gesättigten Märkten immer so. Aber nehmen Sie beispielsweise das Jahr 2015, da ist die gesamte Branche um 5 bis 6 Prozent gewachsen. In dem Fall resultiert nur der prozentuale Anteil am erzielten Wachstum aus der Verdrängung, der dieses Branchenwachstum übersteigt.“



DIE KÜCHE FÜRS GUTE GEWISSEN: GreenTec-Kitchen zeigt sich in klassischem RAL 7035 lichtgrau, loftartig geplant mit sichtbarem Abzugsrohr und einer Wandverkleidung aus echtem Heu. Unter dem Pflanzenlicht halten sich die Kräuter in den Behältern tagelang frisch. Die Küche schont Ressourcen, da sie aus Holzwerkstoffplatten gebaut wird, die neben Holz 30 % Einjahrespflanzen enthalten. Da sie 20 % weniger wiegt als eine herkömmliche Küche, ist auch ihr Transport ressourcenschonend.



Ja, aber wie wächst man inmitten eines Verdrängungsmarktes?

Heidrun Brinkmeyer: „Erstens, auch in Deutschland gibt es für uns noch viele weiße Flecken und somit Potenzial. Und zweitens“, Heidrun Brinkmeyer lächelt, „man muss eben immer etwas mehr bieten als andere. Das Preisargument können wir als mittelständisches, wertorientiertes Unternehmen nicht spielen. Das bedeutet: Wir müssen stattdessen mehr Leistung erbringen. Ein fairer Umgang mit unseren Kunden gehört bei uns einfach dazu. Wir stützen unsere Partner im Handel durch eine strikt eingehaltene, selektive Vermarktungsphilosophie. Auf diese Weise gerät weder unser Handelspartner in einen aggressiven Preiswettbewerb, noch verfällt der Preis unserer Produkte.“

Wir beliefern unsere Kunden mit unseren eigenen LKWs mit gut geschulten, eigenen Leuten. Zudem haben wir einige Qualitätsmerkmale, wie sie nur von wenigen Küchenmöbelherstellern angeboten werden: 26 Korpusinnenfarben, 8mm starke Rückwand, 3.800 RAL- und Sikkens-Farben in Matt-Lack, Hochglanz-Lack, Mikrostruktur-Lack, Samt-Lack und auf Holz, breitengekürzte Schubkästen und Auszüge mit den Auszugssystemen von Grass und Blum „Legrabox“, Designelemente von „Ritzenhoff“, Wohnelemente und natürlich viele Sonderanfertigungen, die in 70 Prozent der bei uns geordneten Küchen anfallen.“

Sie sprechen gerade das Thema Sonderanfertigung an, glauben Sie, dass die von Verbrauchern oft gewünschten fließenden Übergänge zwischen Küche und Wohnen künftig zunehmen werden?

Heidrun Brinkmeyer: „Ja, durchaus! Der Bereich Küche wird sich zum Ess- oder auch zum Wohnraum hin immer mehr öffnen. Das hat zur Folge, dass sich der Küchenspezialist der Zukunft noch stärker in Richtung der Innenarchitektur entwickeln wird. Das beinhaltet sowohl die Vermarktung von Sideboards, Lowboards, Highboards oder Regalsystemen bis hin zum Trockenbau.“

GLAUBWÜRDIGKEIT DURCH KONTINUITÄT

Gut, aber Sie müssen Ihr Sortiment jedes Jahr wieder auf den Prüfstand stellen und an aktuelle Marktanforderungen anpassen. Sie müssen einerseits Trends aufgreifen und andererseits auch Alleinstellungspotenzial anbieten können. Wie lösen Sie diesen Widerspruch?

Heidrun Brinkmeyer lächelt verschmitzt: „All unsere Geheimnisse werde ich natürlich nicht preisgeben.“ Wofür wir Verständnis haben. „Obwohl“, stellt die taffe Managerin fest, „Ballerina von Wettbewerbern mittlerweile auch gerne kopiert wird, was ich mit einem lachenden und einem weinenden Auge sehe.“

Aber nun zu Ihrer Frage: Wir haben immer ein offenes Ohr am Markt. Das gilt für unsere Mitarbeiter, die im direkten Kontakt zu unseren Kunden in aller Welt stehen, sowie für uns als Geschäftsführung gleichermaßen. Über das Jahr hinweg tragen wir die Wünsche unserer Kunden zusammen und diskutieren Studien anderer Branchen, von Hochschulen und Trendforschungsinstituten und natürlich Entwicklungen aus der Zulieferindustrie. In einer Art Brainstorming erarbeiten wir dann Markttrends und Alleinstellungsmerkmale. Letztere versuchen wir gemeinsam mit Partnern aus der Zulieferindustrie umzusetzen und zwar so, dass Ballerina auf alle Fälle mindestens ein Jahr Vorlauf hat. Patente oder Geschmacksmusterrechte anzumelden, ist eher schwierig, da Sie sich am Ende nur noch mit Rechtsanwälten auseinandersetzen müssen. Das kann kostspielig werden und ist für ein mittelständisches Unternehmen eher problematisch.“

Und was tun Sie, wenn eine Ihrer Neuentwicklungen nicht gleich begeistert?

Heidrun Brinkmeyer: „Gut Ding will eben oft Weile haben. Deshalb lassen wir Innovationen immer eine gewisse Zeit, um sich zu entwickeln und nehmen sie nicht sofort wieder aus dem Programm, wenn sie nicht gleich auf die Gegenliebe unserer Handelspartner stoßen.“



Fotos: Ballerina

GANZ PURISTISCH und doch wohnlich ist diese Darstellung von BlackLine in Achatweiß in einer Kombination aus Samt-Lack und Hochglanzlack. Die Arbeitsplatte scheint zu schweben durch den Einsatz von Licht auf Höhe der Griffleiste. Die Auszüge darunter werden mit TIP-ON ohne Fugen weitergeführt. Alle Ballerina-Dekore und 3.800 Farben in fünf verschiedenen Lackoberflächen stehen für BlackLine zur Wahl.

Der Erfolg gibt uns doch Recht und stützt auch unsere Glaubwürdigkeit im Markt.“

Um die eine oder andere Alleinstellung realisieren zu können, spielen Produktionstiefe und Logistik eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Was bedeutet diese Notwendigkeit für ein mittelständisches Unternehmen wie Ballerina-Küchen?

Heidrun Brinkmeyer: „Logistik und damit der richtige Durchlauf in der Produktion sowie die korrekte Zuführung von just-in-time-Produkten ist heute das A und O eines guten Küchenmöbelherstellers. Hierzu ist eine moderne EDV-Steuerung notwendig. Ballerina hat in den letzten Jahren in die Software sehr viel investiert. Leider ist dieses eine bleibende Notwendigkeit, da alles was EDV betrifft, einem sehr schnellen Wandlungsprozess unterliegt.“

Zwischen Weihnachten und Neujahr haben wir 3,8 Mio. – von insgesamt 4,5 Mio. Euro in ein neues Hochschrankband investiert, um die Produktion von Sonderhochschränken zu optimieren. Wir möchten die Wünsche unserer Kunden noch besser und in noch höherer Qualität erfüllen. Wie ich bereits sagte, ist das Unternehmen nur auf Dauer erfolgreich, wenn es über einen Maschinenpark verfügt, der auf dem neuesten technologischen Stand ist. Als inhabergeführte Firma müssen Sie langfristig planen, d. h. wir legen heute schon nicht nur die mittelfristigen, sondern auch die langfristigen Investitionen fest. Auch hier sind wir mit Konzernen, die in Managerperioden agieren, nicht vergleichbar, denn unsere Denk- und Planperiode erstreckt sich über ein ganzes Leben.“

Aber kann man solche Investitionen immer tätigen? Immerhin sind die wirtschaftlichen Entwicklungen der internationalen Märkte nicht wirklich voraussehbar. Was also, wenn Sie mit Ihrem Umsatz einmal nicht im Plan liegen?

Heidrun Brinkmeyer: „Was bis dato, noch nicht der Fall war. Aber ich kann Ihnen versichern, dass Ballerina-Küchen so abgesichert ist, dass wir eine Durststrecke gesund überstehen könnten.“

Im Inland haben Sie sich ganz nach der Devise „Klasse statt Masse“ klar dem klassischen kompetenten Fachhandel verschrieben. Das unterstreicht, dass Sie auch künftig auf Ihre mittelständischen Partner im Handel setzen. Warum?

Heidrun Brinkmeyer: „Als Ballerina setzen wir auf den Mittelstand und das weltweit. Wir sehen Ost- und Westeuropa als ausbaufähigste Märkte für die deutsche Küchenmöbelindustrie und das basierend auf der Tatsache, dass die deutsche Küchenmöbelindustrie über den höchsten Industrialisierungsgrad verfügt und die perfektteste Abwicklung vorweisen kann. Obwohl die Konzentration im Handel in Europa deutlich fortschreitet, wird es weiterhin mittelständische Fachgeschäfte geben, deren Anteil pro Land so ungefähr zwischen 20 und 30 Prozent liegen wird.“

Ich denke bei der Bezeichnung mittelständische Fachgeschäfte nicht unbedingt an ein klar definiertes Preissegment, sondern an kleinere Unternehmen, mit einem sehr persönlichen, kundenorientierten und zuverlässigen Produkt- und Serviceangebot. Der Endverbraucher fühlt sich beim Kauf sicher und geborgen. Beratung und Abwicklung sind verlässlich.

Exakt an diese, unsere Partner im Handel glauben wir! Aus dieser Überzeugung heraus werden wir auch keine eigenen Geschäfte eröffnen, uns an Geschäften beteiligen oder uns weiteren Vertriebskanälen wie z.B. der Großfläche zuwenden.“

Und wie handhaben Sie das Ganze in Ländern, in denen das Projektgeschäft überwiegt?

Heidrun Brinkmeyer: „Wie bereits gesagt, wir beliefern auch in Übersee ausschließlich den klassischen Handel und den Küchensatzbedarf. Zur Zeit sicherlich der kleinste Marktanteil in diesen Ländern, aber er wird wachsen!“

Frau Brinkmeyer, wir danken Ihnen für das Gespräch und wünschen Ihnen weiter viel Erfolg!

www.ballerina.de