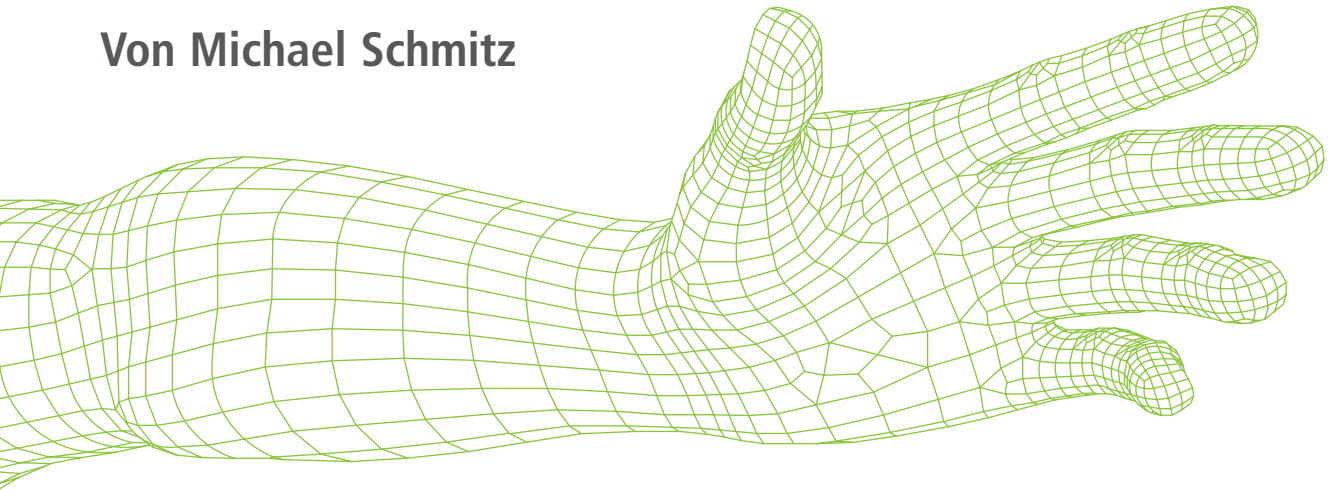


Beziehungen brauchen Pflege

Von Michael Schmitz



Wer wünscht sie sich nicht: begeisterte treue Kunden, die eine Marke sogar weiterempfehlen. Der Schlüssel dazu sind ebenso begeisterte Mitarbeiter und eine klare Strategie. Empirische Untersuchungen belegen, dass Kunden mit einer hohen Kundenbindung strategisches Wachstum ermöglichen und dem Geschäft Stabilität geben. Sie haben einen höheren monetären Wert und sind zugleich wichtige Markenbotschafter, die sich doppelt so oft positiv über eine Marke äußern wie andere Kundensegmente. Diese Thesen haben den mittelständischen Bauproduktehersteller Schöck aus Baden-Baden vor acht Jahren aufhorchen lassen. Bisher auf der Erfolgspur mit Internationalisierung und Innovation, suchte die Geschäftsleitung nach Potentialen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Gibt es da eine prominentere Stellschraube als den Kunden?

Kundenbeziehungen neu denken

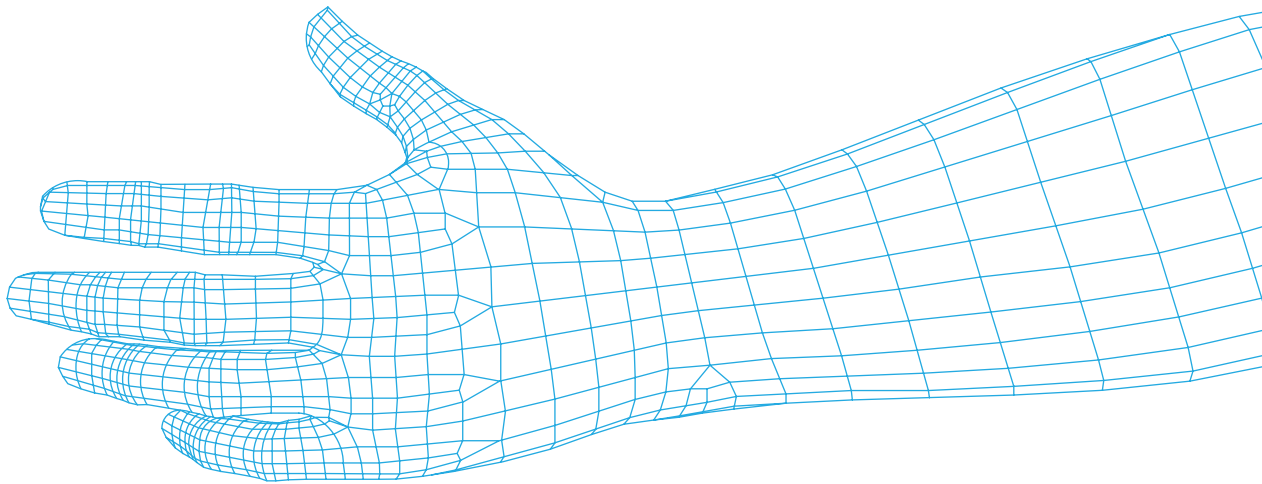
Marktforschungsexperten sprechen bei hochemotional gebundenen und zugleich hochzufriedenen Kunden von „Fans“. Es muss das Ziel sein, diesen Anteil möglichst hoch zu halten. Vielleicht klingt das etwas ungewohnt, ist der Begriff Fan doch eher von Popstars, Motorradmarken oder Fußballvereinen bekannt. Doch das Prinzip funktioniert auch in der Wirtschaft, das belegt die Marktforschungs- und Beratungsgesellschaft forum! als Entwicklerin des Fan-Prinzips an vielen Praxisbeispielen durch alle Branchen.

Fan-Kunden sind die wertvollsten Kunden, die sich ein Unternehmen nur wünschen kann. Konkret bedeutet dies, dass sie die Marke häufig weiterempfehlen. Auch wenn es um die eigene Entscheidung geht, reagieren begeisterte Kunden weniger preissensibel und

sind auch bereit, mehr zu kaufen. Dies motivierte auch die Entscheider in Vertrieb und Marketing bei Schöck, daran anzuknüpfen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. „So sehr wir uns intern um Exzellenz in allen Bereichen bemühen – erst wenn wir unsere Kunden fragen und verstehen, was sie wirklich an uns mögen und wofür sie uns schätzen, erst dann können wir wirklich besser werden“, betont Schöck-Marketingleiterin Inka Lamprecht.

Denkänderung – von Kilonewton zu Emotionen

Welches Entwicklungspotential für die Schöck Bauteile GmbH bestand, ergab sich erstmals bei der Teilnahme am Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions 2010“. Mit Platz 29 hatte Schöck einen Platz im Mittelfeld erreicht. Der tiefere Blick in die Studienergebnisse zeigte, dass das Unterneh-



men 95 Prozent hochzufriedene Kunden hat. Die Beziehungsqualität war im Verhältnis dazu jedoch zu niedrig. Eine Denkänderung war erforderlich: die Leistung halten und die emotionale Bindung steigern. Wo sich bei dem Spezialisten für thermische Trennung in Gebäuden sonst alles um Beton, Stahl und Kilonewton dreht, bedeutete das, einen Schritt weiter in Richtung Emotion zu gehen. Wer kann Emotionen nicht besser erzeugen als die eigenen Mitarbeiter? Um die Denkänderung einzuleiten, wurden alle Prozesse im Vertriebsinnendienst und -außendienst analysiert. Die Bildung von kundenspezifischen Vertriebsteams war eine Konsequenz. Weitere Bausteine waren eine detaillierte Untersuchung der Zielgruppe der Bauunternehmer, die Verstärkung der Zielgruppenkommunikation und die Intensivierung der Werksbesuche im Marketing. Kundennähe erzeugen war das Ziel. Außerdem wurde die interne Kom-

munikation des Fan-Prinzips zur Chefsache im Vertrieb gemacht. Der Vorstand selbst präsentierte und diskutierte die Idee bei internen Meetings und Tagungen.

Konsequent und systematisch

Die Teilnahme am Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“ zwei Jahre später zeigte, dass Schöck mit den zuvor eingeleiteten Maßnahmen auf dem richtigen Weg war. Das Unternehmen erreichte den ersten Platz in der Kategorie Mittelständische Unternehmen. Der Schlüssel zum Erfolg beim Wettbewerb lag bei den Mitarbeitern mit direktem persönlichen Kundenkontakt. „Wir haben dazu schon früh divisionalisiert. Der komplette Wertschöpfungsprozess von der Planung bis zur Bauausführung wird von Spezialisten begleitet, die eine hohe Verantwortung

für ihre Kunden übernehmen, wie beispielsweise in der Angebotserstellung, der Anwendungstechnik oder dem Außendienst“, erläutert Vertriebsleiter Thomas Lange. Produkte lassen sich nachahmen, begeisterte Mitarbeiter nicht! Sie erhalten in den Kundenstudien anhaltend Bestnoten bei Freundlichkeit, Fachkompetenz und Motivation.

Die ersten Ansätze der Erforschung der Kundenbeziehungen gehen bis ins Jahr 2002 zurück. Das sogenannte „Kundenfeedback“ beschäftigte sich schon damals mit Image und Marke, der Fokus lag aber auf den Merkmalen von Produkten und Leistungen. Der Fan-Gedanke war noch weit weg. Mit der Einführung des Supply-Chain-Managements wurde zur Überprüfung des Konzepts 2005 eine „Kundenzufriedenheitsanalyse“ eingeführt. Das letzte „Kundenfeedback“ wurde 2009 eingeholt und die Teilnahme an Deutschlands Kundenchampions in 2010 vorbereitet.

Seither führt Schöck alle zwei Jahre eine Kundenstudie durch, um den Erfolg seiner Maßnahmen zu messen. Wie vielseitig die Möglichkeiten sind, zeigen folgende drei Beispiele.

Besucher begeistern

Um die Kundennähe zu erhöhen, haben sich die Werksbesuche in der Zentrale in Baden-Baden als Turbo für den Aufbau von Emotionen erwiesen. Immer wieder gelingt es, planende Kunden sowie Verarbeiter und Händler in das Werk einzuladen. Teilweise werden lange Anreisen auf sich genommen, um einen Blick hinter die Kulissen von Produktion und Qualitätsmanagement von Schöck zu werfen. Ein kulturelles Rahmenprogramm ergänzt dies und bringt die Menschen einander näher. Bei aller Begeisterung für unsere Produkte – am Ende sind es die Menschen, die Emotionen schaffen. Um sich nicht auf Gefühle, sondern auf Fakten verlassen zu können, wurde eine Nachkontaktbefragung bei Teilnehmern von Werksbesuchen durchgeführt. Die Betreuung durch die Mitarbeiter hat eine Zufriedenheit von 91 Prozent erreicht. Das Konzept geht also auf. Dass „man sehr persönlich ist und nicht so abgehoben“, war eine Meinung der Kunden zu den Besonderheiten. Die Analyse hat ferner gezeigt, dass die Imageattribute deutlich besser bewertet wurden und die emotionale Bindung von Werksbesuchsteilnehmern um rund 60 Prozent höher lag als bei den übrigen Kunden.

Kundengruppen gewinnen

Zu den Besuchergruppen zählen auch immer wieder Bauunternehmen, die Schöck kritisch betrachten. Um die Begeisterung für Schöck-Lösungen auch im endgültigen Einbau sicherzustellen, wurde auf Basis einer Bauunternehmerstudie das Serviceangebot für die Bauausführenden erweitert. Unter dem Titel „Einbaumeister“ können Bauunternehmen und Betonfertigteilwerke auf erfahrene

Baupraktiker vor Ort zurückgreifen. Das Angebot der Berater beinhaltet praktische Einbautipps für die Schöck-Produkte, Hilfe bei schwierigen Einbausituationen, Sonderlösungen für außergewöhnliche Baubedingungen sowie die Schulung von Verarbeitern. „Wir schließen damit den Kreis zwischen der Produktentwicklung bei Schöck und der Bauausführung beim Kunden“, erklärt Lars Dörfler, Leiter Einbaumeister. „Nahtloser Wissenstransfer und Know-how-Transport durch Beratung sind ein weiteres Plus für die Verarbeiter“, ergänzt Dörfler. Die Baupraktiker kennen die Schöck-Produktwelt von Grund auf und können vor Ort wertvolle Tipps geben. Die neuesten Studienergebnisse zeigen: es hat funktioniert. Die Fanquote wurde in vier Jahren nahezu verdoppelt.

Ein Land wieder auf Kurs bringen

Dieses Prinzip funktioniert auch über die Grenzen Deutschlands hinaus. Hier hat Schöck besonders in Großbritannien viele Erfahrungen gesammelt. Die Britischen Inseln wurden im Rahmen der Internationalisierung bereits früh als wichtiger Wachstumsmarkt identifiziert. In der Folge wurde dort 2007 eine eigene Gesellschaft gegründet. Diese nahm bereits 2012 an der ersten internationalen Kundenstudie teil und erreichte auf Anhieb einen extrem hohen Anteil an Fans. Zwei Jahre später kam die Ernüchterung. Vom Wachstum überrollt, ist die Organisation vor Ort den Kundenbedürfnissen nicht mehr nachgekommen. Die Quote ging dramatisch zurück. Das Ergebnis wurde verstanden, aber nicht akzeptiert. Mit drei strategischen Stoßrichtungen zur Verbesserung des Kundenservices, der Kundenorientierung und Kundenbeziehung erreichte Schöck UK im Jahr 2016 bereits wieder nahezu das Niveau von 2012.

Eine ständige Herausforderung

Was sich einfach liest, ist in der Praxis harte Arbeit. Das Risiko besteht darin,

dass die Idee des Fan-Prinzips im Wettbewerb mit vielen anderen Unternehmensinitiativen steht. Auch lassen sich nicht alle Schwachpunkte eliminieren. So bestehen international noch Potentiale im Beschwerdemanagement, und nicht alle Zielgruppen liegen auf gleich hohem Niveau. Doch es lohnt sich dran-zubleiben. Neben einem Mentor in der Geschäftsleitung braucht es einen Treiber für dieses Thema. Schöck hat diese Aufgabe in der Markenführung verantwortet. Von dort gehen alle Studien, Workshops und Impulse aus. Denn so ein Konzept funktioniert nicht punktuell, sondern nur durchgängig. Das Fan-Prinzip ist in der Organisation bekannt. Zu guter Letzt braucht es auch einen Sponsor. So ist die zweijährige Studie mit ihren Maßnahmen in einem zentral geplanten Budget auch finanziell gestützt. Das Ergebnis: Schöck hat in sechs Jahren international bei 80 Prozent der Kunden eine hohe Beziehungsqualität aufgebaut. 2017 hat Schöck erneut eine Top-Position beim Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“ erreicht.

Auf den Punkt gebracht

Begeisterung von Kunden lässt sich nicht erzwingen. Sie muss von innen aus dem Unternehmen kommen. Nur mit Mitarbeitern mit „Herzblutfaktor“ ist die Aufgabenstellung zu schaffen, Kunden emotional zu begeistern. Daher geht es am Anfang darum, für hochzufriedene Mitarbeiter zu sorgen. Von ihnen soll der Funke auf die Kunden überspringen. Und dies darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern braucht eine klare Strategie und Durchgängigkeit an allen Kontaktpunkten, damit die Kunden jeden Tag aufs Neue überzeugt werden können – mit einer Zuverlässigkeit, die eine tragfähige Beziehung baut.

Michael Schmitz ist Vorstand Vertrieb der Schöck AG, Baden-Baden