

www.brandeins.de brandeins 11. Jahrgang Heft 02 Februar 2012 3,90 Euro © 2012

# brandeins

Wirtschaftsmagazin

Cluetrain – ein Manifest  
und die Folgen



## Ich will Dich!

Mehr Daten, mehr Probleme –  
die neue Welt der  
Markenkommunikation

02  
4 195069 807601



## Was bin ich?

Man hat ihn befragt, beobachtet und durchleuchtet.  
Und doch bleibt der Kunde ein Rätsel. Was will er wirklich?

Antworten sucht eine Hamburger Agentur in Online-Communities.  
Ein Marketing-Experte glaubt, in digitalen Datenbergen den Schlüssel entdeckt zu haben.  
Und ein fränkischer Kalksandsteinhersteller schickt seine Mitarbeiter auf Recherche.

Drei Fallbeispiele für einen ganz eigenen Zugang zum Kunden.

rechnen. Und als Werbetreibender müssen Sie es künftig sogar tun, wenn Sie nicht im Wettbewerb aussortiert werden wollen. Auch die Agenturen müssen rechnen lernen, denn die Unternehmen sind in ihrem taktischen Marketing längst weiter.

*Und was ist mit den Kunden? Ist die Aufregung um Google Street View nicht ein Beleg dafür, dass Konsumenten – ob zu Recht oder zu Unrecht – höchst misstrauisch gegenüber der Durchleuchtung ihrer Persönlichkeit sind?*

Google Street View ist ein schönes Beispiel, schließlich durchleuchtet das System niemanden, sondern liefert lediglich Informationen, die jeder Spaziergänger sammeln könnte. Nur hat Google es versäumt, das zu vermitteln. Im Zeitalter von Big Data ist das ein Kardinalfehler. Vertrauen entsteht nur, wenn Anbieter klar kommunizieren, was sie mit unseren Daten vorhaben und was nicht.

*Sind Sie sicher, dass alle Unternehmen diese Botschaft verstanden haben?*

Natürlich wird es Auswüchse und Datenpannen geben, wir stehen ja erst ganz am Anfang. Das ist ganz ähnlich wie bei einer neuen Beziehung: Da ist man auch zunächst einmal vorsichtig mit dem, was man so von sich preisgibt. Erst mit wachsendem Vertrauen öffnet man sich langsam – allerdings nur so lange, wie die Informationen nicht gegen einen verwendet werden. Übrigens knacken viele jener Kunden, die sich heute vehement gegen ihre vermeintliche Durchleuchtung wehren, selbst mit Vorliebe Daten. Die Preissuchmaschinen auf dem Smartphone vor dem Produktregal sind da nur der Anfang.

*Björn Bloching*

*leitet die weltweite Marketing- und Vertriebsberatung bei Roland Berger Strategy Consultants. Nebenbei ist der 44-Jährige Mitglied des Aufsichtsrates beim Hamburger Thalia-Theater und des Freundeskreises des FC St. Pauli. \*Blochings Buch „Data Unser – Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren“, das er gemeinsam mit seinem Kollegen Lars Luck und dem Brand eins-Autor Thomas Ramge verfasst hat, ist gerade im Redline Verlag erschienen.*

## Fallbeispiel 3: Alt, aber oho – die Firma Zapf

### Die Spur der Steine

Roland Leipold arbeitet gerade in seinem Büro im ersten Stock des Gebhardt Bauzentrums, einem voluminösen Klotz an Erlangens Stadtrand, als das Telefon klingelt. Unten im Hof beladen Kunden ihre Kombis mit Holz und Baumaterialien, auf dem Park-

platz flattern die knallgelben Flaggen mit dem Unternehmensmotto („Gebhardt: Gelb. Und Gut!“). Am anderen Ende der Leitung ist Wolfgang Zapf, Geschäftsführer der Zapf Kalksandsteinwerke im nahe gelegenen Behringersdorf, ein Traditionsunternehmen, das die Gebhardts Baumarktkette bereits seit Jahren mit Steinen beliefert. Es ist daher nichts Ungewöhnliches, dass Zapf beim Abteilungsleiter Hochbau anruft. Außergewöhnlich jedoch ist sein Anliegen. „Guten Tag, Herr Leipold, ich würde gern einmal zwei Mitarbeiter bei Ihnen vorbeischicken. Sie würden von Ihnen gern wissen, was wir für Sie besser machen können.“

Leipold sagt, so etwas sei ihm noch nie zuvor passiert. Es komme durchaus vor, dass Lieferanten ihm irgendwelche Marktforschungsagenturen vorbeischickten oder ihn die Verkaufsleiter seiner Lieferanten befragten, ob er denn mit ihrer Leistung zufrieden sei. Aber dass die Angestellten einer Firma, mit der man zusammenarbeite, bei ihm auf der Matte stünden, dazu noch ganz normale: Das sei ein absolutes Novum.

Und genau das ist die Idee.

Um diese Idee zu verstehen, muss man der Spur der Steine ein paar Dutzend Kilometer vom Gebhardt Bauzentrum zurück zum Werk der Zapf KG im fränkischen Behringersdorf folgen. Die Firma, günstig zwischen Bahnlinie und Quarzvorkommen gelegen, wurde 1899 vom Drogisten Georg Zapf gegründet und ist heute das älteste inhabergeführte Kalksandsteinunternehmen der Welt. Zum Familienunternehmen gehören sieben Werke und 117 Mitarbeiter, geführt wird sie von Wolfgang und Hannes Zapf, den Urenkeln des Gründers.

Wolfgang, 48, ist der Bauingenieur und Techniker unter den beiden geschäftsführenden Brüdern. Er hat von der integrierten Wandheizung über CAD-Wandoptimierungs-Software bis zum mauerfreundlichen Mörtelschlitten allerlei Neuheiten rund um den Stein entwickelt. Sein drei Jahre älterer Bruder Hannes ist Betriebswirt und Organisationsspezialist. Als ehemaliger Unter-

*Zwei Brüder mit Mut zum Experiment: Hannes (rechts) und Wolfgang Zapf*





*Dies ist kein Datenberg, sondern einer aus Quarz. Daraus macht Zapf seit mehr als hundert Jahren Kalksandsteine*

nehmensberater ist er unter anderem verantwortlich dafür, dass Kunden von Zapf auf dem Werksgelände durch eine gut gemachte Ausstellung der Unternehmensgeschichte spazieren, sich in allen möglichen Fragen der Bauplanung und -abwicklung schulen lassen können oder in Prospekten so ziemlich jede denkbare Frage rund um das Produkt nachlesen können.

Doch dieses Produkt, und darin liegt das Problem, ist und bleibt ein Mauerstein. Ein Standardmaterial also mit Normmaßen und einer Rezeptur, die sich in 140 Jahren kaum verändert hat.

„Unser Kalksandstein ist nicht besser oder schlechter als der unserer Konkurrenten“, räumt Hannes Zapf ein. „Einen Vorsprung können wir daher nur erzielen, wenn wir Kunden helfen, ihre Bauprojekte immer weiter zu optimieren. Dafür müssten aber all unsere Mitarbeiter den Dienstleistungsgedanken verstehen und unseren Kunden helfen, ihre Probleme am Bau zu lösen.“

Was genau sind die Probleme der Kunden? Wer sind diese Leute eigentlich, was bewegt sie wirklich? Und wie bringt man Mitarbeiter dazu, die Probleme der Abnehmer mitzudenken – zumal in einer Branche, in der man zwar den Umgang mit schwe-

rem Gerät, nicht aber jenen mit Kunden und deren Befindlichkeiten beherrscht?

Auf der Suche nach Antworten stößt Hannes Zapf eines Tages auf Jürgen Schott von der Beratung Stadler, Schott, mit dem Spezialgebiet Unternehmenskultur. Schott rät ihm, es die Mitarbeiter selbst herausfinden zu lassen. Sie persönlich mit den Kunden sprechen zu lassen. Und im Zuge dieses Projektes auch innerhalb der Belegschaft für ein gemeinsames Verständnis von Unternehmenszweck und Kundenbedürfnissen zu sorgen.

Den Zapfs gefällt dieser Gedanke. Denn eine klassische Kundenbefragung durch ein Callcenter haben sie bereits hinter sich – mit überschaubaren Erkenntnissen. Mäßig erfolgreich war auch ihre Idee, Mitarbeiter aus Produktion und Verwaltung jeweils einen Tag lang einen Zapf-Vertriebler zu Kundengesprächen begleiten zu lassen. „Die jeweiligen Kollegen fanden einfach immer neue Begründungen, warum sie ausgerechnet an diesem Tag ihre eigentliche Arbeit keinesfalls im Stich lassen konnten“, erinnert sich Wolfgang Zapf. „Wir hatten gedacht, unsere Mitarbeiter müssten den Kontakt mit Kunden doch toll finden! Nichts war ▶

toll. Die Leute fühlten sich von uns in kalte Wasser geschmissen. Es war unser Fehler.“

Dieses Mal aber, schlägt Schott vor, sollten Mitarbeiter durch professionelle Trainer auf die Interviews vorbereitet werden. Für die Gespräche mit den Kunden gibt es nun auch einen konkreten Anlass: den „Tag der offenen Tore“ zum 111-jährigen Bestehen, den die Firma ihren Kunden widmen will. „Ein spezifisches Ziel oder ein wichtiger Termin, auf den man hinarbeiten kann, sind enorm hilfreich“, sagt Schott. „Damit lassen sich die Anfangswiderstände besser überwinden. Denn die gibt es bei einem Projekt, das buchstäblich Grenzen überschreitet, erfahrungsgemäß immer.“

Und so kommt es, dass sich eines Tages Ulrich Murgas zusammen mit einer Kollegin aus der Personalabteilung auf den Weg zu einem großen Abnehmer von Zapf-Ware macht. Murgas ist Lagerplatzleiter und verantwortlich für die übermannshohen Kalksandsteintürme, die auf dem Firmengelände auf den Versand warten. Der 43-Jährige ist eher ein Mann der Tat als des Wortes. Auf seinen Knien liegt neben einem Fragebogen, den die Zapf-Mitarbeiter selbst entwickelt haben, ein Stapel Karten mit den wichtigsten Fakten zum Unternehmen. Eine Art Spickzettel fürs Kundengespräch. Außerdem haben ihn die Berater in Rollenspielen eingehend vorbereitet.

Murgas ist dennoch nervös. „Beim ersten Gespräch habe ich nur auf meinen Fragebogen gestarrt“, sagt er heute. „Beim zweiten lief's schon viel besser.“

So wie er und seine Kollegen sind in diesen Tagen rund vier Dutzend Zapfler auf dem Weg zu Kunden. Alle sind sie in gemischten Teams aus je einem Produktions- und Verwaltungsmitarbeiter unterwegs. An den meisten Adressen nimmt man sich knapp eine Stunde Zeit für sie, manchmal auch deutlich mehr. Ein Maurermeister bittet an die gedeckte Kaffeetafel in seinem Garten, seine Frau hat für den Besuch extra einen Kuchen gebacken, zum Abschied wird ein gemeinsames Erinnerungsfoto geschossen. Bei großen Baustoffhändlern hingegen werden sie mitunter kühl und knapp empfangen.

Roland Leipold wiederum erinnert sich, wie spürbar aufgeregt die beiden Unternehmensbotschafter gewesen seien. „Es war eher so, dass ich das Gespräch führen musste. Aber unser Anliegen haben die beiden sehr aufmerksam aufgenommen.“ Sein Anliegen ist ein Detail, das ihn seit Langem schon juckt: dass die Zapf-Bestellannahme freitagnachmittags bereits um 14 Uhr schließt – und damit just dann, wenn viele Bauunternehmer bei ihm ihre Bestellungen aufgeben.

In anderen Unternehmen wünscht man sich von den Interviews Schulungen nicht nur für ihre Bauleiter und Poliere, sondern auch für ihre Innendienstler. Manche kritisieren die Zapf-Werbekampagne, in der eine Blondine und der Slogan „Bauen mit allen Sinnen“ eine wichtige Rolle spielen. Ihre Rückmeldung: „Brauchen wir nicht.“



Wurde einfach mal gefragt: Roland Leipold

Aber es gibt auch viel Schulterklopfen und Lob, mit dem die Mitarbeiter in das Unternehmen zurückkehren. Nachdem jedes Team seine Umfrageergebnisse zusammengefasst und der Geschäftsführung präsentiert hat, machen sie aus den Kunden-Statements ein Theaterstück. Am „Tag der offenen Tore“ mimt ein

Vertriebsmitarbeiter auf der Bühne Hannes Zapf, der seinen Betriebsleiter in fränkischer Mundart nach den Ergebnissen der Kundenbefragung ausfragt.

Damit ist das Experiment „Mitarbeiter interviewen Kunden“ fürs Erste abgeschlossen. Man versuche aber, das Ganze mit diversen Projekten „am Köcheln“ zu halten, sagt Zapf, der Ältere. Eines davon sei das Projekt „Seitenwechsel“, bei dem Kollegen aus der Produktion für einen Tag in der Verwaltung aushelfen – und umgekehrt. Dafür hätten sich erfreulich viele Mitarbeiter gemeldet, was sicher auch daran liege, dass sich die verschiedenen Unternehmensbereiche durch das Projekt besser kennengelernt hätten.

„Die wichtigste Veränderung“, sagt denn auch der Berater Schott, „war die interne. Dass die Mitarbeiter gemeinsam ein Projekt gestemmt haben und die Organisation als Ganzes in Bewegung gekommen ist. Im Vergleich dazu ist die genauere Kenntnis der Kunden fast eine Nebenwirkung. Eine erfreuliche zwar, aber doch eine Nebenwirkung.“

Ulrich Murgas sagt, er habe im Kundengespräch erfahren, wie wichtig den Leuten die Qualität von Material und Dienstleistung sei. Das habe er aber auch schon vorher gewusst.

Roland Leipold wiederum sagt, er fände es gut, wenn die Zapf-Mitarbeiter nach einiger Zeit noch einmal zurückkehren würden. „Einfach um der Nachhaltigkeit willen und um zu wissen, wie's halt so läuft.“

Was würde er den Mitarbeitern denn sagen wollen?

„Dass sich das Verhältnis verbessert hat. Weil wir gemerkt haben, dass man uns wirklich ernst nimmt.“

Die Zapf-Bestellannahme ist nun übrigens freitags bis 16 Uhr geöffnet. ■