

Die Berge der Überwindung meistern

Wenn Unternehmen ins Begeisterungsland aufbrechen

von Ralf R. Strupat

Viele Unternehmen befinden sich in den Marterbergen, stecken täglich zwischen Preiskampf und Wettbewerbsdruck fest. Die Nebelschleier des herkömmlichen Vorgehens verhindern den Weitblick. Bewaffnet mit einer Profi-Ausrüstung erklimmen Unternehmer trotzdem Jahr für Jahr und Tag für Tag tapfer einen Mount Marter nach dem nächsten. Schwer vorstellbar, dass es hinter den Marterbergen auch noch etwas anderes gibt.



Als Kunden sind wir heute alle satt. Wir duschen mit lauwarmem Trinkwasser, nahezu jeder 18-Jährige hat ein eigenes Auto, jedes 12-jährige Kind ein eigenes Handy, und unsere Schränke und Wohnungen sind vollgestopft mit 50 Jahren Wohlstandsprodukten. Experten behaupten sogar, gesättigte Konsumenten knauserten und sparten bewusst bei Waren, um sich mehr Dienstleistungen gönnen zu können, weil sie denen einen größeren Wert bei der Erhöhung ihrer Lebensqualität beimessen. Das ist leicht nachzuvollziehen: Service und Dienstleistungen haben im Gegensatz zu Waren einen Erlebnischarakter – und genau dieser ist es, nach dem gesättigte Konsumenten gieren! Es reicht heute nicht mehr aus, dass der Kunde das gewünschte Produkt erhält; entscheidend ist vielmehr, wie er es erhält.

Die chinesische Mauer durch das Begeisterungsland

Als Günther Rösner, Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens, durch die Fabrikhallen des chinesischen Herstellers ging, wurde er mit einem Mal blass. Dort stand seine Maschine! Ein absolut perfektes Imitat, das noch dazu zu einem Bruchteil des eigenen Modells den Kunden angeboten wird. Nachdem Rösner den Schock einigermaßen überwunden hatte, überlegte er, wie er sich gegen die chinesische Konkurrenz wehren könne. Sein erster Gedanke war, mit Produktinnovationen einen neuen technologischen Vorsprung aufzubauen. Doch er verwarf dies sofort wieder, als die Chinesen ihm erklärten, dass sie in der Lage seien, „praktisch über Nacht“ jede Maschine zu kopieren. Es musste also ein anderer Weg gewählt werden, um dieser mächtigen Konkurrenz Herr zu werden. Rösner wusste, dass seine Kunden vor allem eines schätzten: sein exzellentes Service-Netzwerk. Sie konnten sich darauf verlassen, dass seine Firma innerhalb von maximal ein bis zwei Tagen, oft sogar innerhalb von Stunden, eine defekte Maschine reparierten oder ein Ersatzteil

lieferten. Da ein längerer Maschinenausfall bei seinen Kunden extrem hohe Kosten verursachte, konnten sie das Risiko, nicht beim Originalhersteller zu kaufen, kaum eingehen. Das war sein Wettbewerbsvorteil!

Bei genauerer Betrachtung verfügte das deutsche Unternehmen aber noch über einen weiteren Vorsprung, und der war nicht so leicht einzuholen: Seine Produktionsexperten besaßen jahrelange Erfahrung in der Optimierung von Produktionsabläufen bei den Kunden. Immer wenn eine Maschine verkauft wurde, fuhr ein Expertenteam zum Kunden und beriet ihn kostenlos, wie er den gesamten Produktionsprozess verbessern und damit die Maschine optimal nutzen konnte. Damit besaß das deutsche Unternehmen im Bereich von Know-how und Service ein klares Alleinstellungsmerkmal, das es von der chinesischen Konkurrenz deutlich abhob: einen Begeisterungsfaktor. Die Kunden waren über die Produktionsoptimierung ausgesprochen erfreut und bestätigten, dass sie die hohe Kompetenz der Produktionsexperten außerordentlich schätzten. Allerdings beklagten sich die Kunden gelegentlich über die hohen Preise der deutschen Maschinen, und zwar weil sie die gratis mitgelieferte Produktionsoptimierung für selbstverständlich hielten und gar nicht als geldwerten Mehrwert wahrnahmen. Hier galt es, den Feinheitsgrad der Kommunikation mit den Kunden zu erhöhen und ihren Blick gezielt auf diese besondere Leistung zu lenken. Fortan wurde im Gespräch mit den Kunden wie auch in den schriftlichen Unterlagen ausdrücklich auf die „Gratis-Zusatzleistung Produktionsoptimierung“ hingewiesen, um die vorhandene Kernkompetenz des Unternehmens deutlich und unmissverständlich herauszustellen.

Overengineered und undercustomered

Immer noch ist die Denkweise in der Investitionsgüterindustrie stark technologie- und wenig servicegeprägt. Produktinnovationen werden beinahe ausschließlich technisch verstanden. Vor allem traditionell orientierte Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus tun sich mit dem Aufbau eigenständiger Kompetenzen im Servicebereich schwer. Wo der Fokus ausschließlich auf Ingenieurleistungen liegt, fällt es häufig nicht leicht, die Emotionen der Kunden, ihre Wünsche und Bedürfnisse, zu verstehen oder auch nur wahrzunehmen. Einige wenige Unternehmen haben dies verstanden: Der Bielefelder Technologiekonzern Gildemeister AG führt seine Servicetochter, die DMG Vertriebs- und Service GmbH, als eigenständiges Unternehmen. Mehr und mehr ist das Hauptgeschäft, der Bau und Vertrieb von Maschinen, zum Nebengeschäft geworden, während das ursprüngliche Nebengeschäft, der Servicevertrieb, zum Hauptgeschäft wurde. Und nach Einschätzung des Unternehmens wächst der Bedarf an exzellentem und hochverfügbarem Service weiter. Guten Service betrachtet das Unternehmen als „Lebensversicherung“ für das Maschinengeschäft.

Kundenbegeisterung in der Investitionsgüterindustrie

Wie kann nun ein Unternehmen herausfinden, welche Innovationen die Kunden wirklich haben möchten und welche nicht? Ganz einfach: indem es sie befragt. Überflüssige, nicht von Kunden erwünschte Innovationen bekommt man durch Befragungen heraus. Hilti bildete z. B. bereits in den 80er-Jahren ein Gremium von 150 Anwendern und 14 Lead-Usern, also besonders anspruchsvollen Kunden, die in ihren

Bedürfnissen dem Massenmarkt um Monate oder Jahre voraus waren und eigene Innovationsideen hatten. Die Lead-User entwickelten in einem Workshop ein innovatives Befestigungssystem, das zur Basis für den Geschäftsbereich Montagetechnik wurde.

Servicechancen nutzen

Maschinenbauunternehmen, die den Servicebereich vernachlässigen, verschenken nicht nur Umsatzchancen und vernachlässigen Begeisterungsfaktoren, sondern – und das ist noch viel gefährlicher – sie überlassen das Feld der Dienstleistungen anderen Unternehmen. Die Mercer-Studie kommt zu dem Ergebnis: Es werden Newcomer als Spezialisten für technische Dienstleistungen auf den Markt kommen, sogenannte Multi Vendors, die das lukrative Servicegeschäft für solche Maschinen übernehmen, die sie nicht selbst hergestellt haben. Langfristig werden sie den kompletten Dienstleistungsbereich an sich ziehen, sofern die Hersteller nicht endlich aufwachen und sich im Service weiter so wenig engagieren wie bisher. Servicechancen ergeben sich für die Investitionsgüterindustrie in drei Bereichen:

- Der Pre-Sales-Service umfasst alles, was der Kunde vor dem Kauf benötigt: Entsorgung, Rücknahme oder Weiterverkauf von Altmaschinen, Konzeption, Beratung, Finanzierung, Betreiberdienstleistungen usw.
- Der Sales-Service bezieht sich auf alles, was der Kunde während des Kaufprozesses benötigt: Montage, Anpassungen, Produktoptimierungen, Integration der Maschinen in den gesamten Produktionsablauf usw.
- Der After-Sales-Service umfasst alles, was nach dem Kauf und während der gesamten Dauer der Maschinennutzung – praktisch bis zum Kauf der nächsten Maschine – benötigt wird: Inspektion, Wartung, Reparatur, Unterstützung bei der Bedienung der Maschine, Nutzungsoptimierungen, Garantieleistungen usw.

Daraus ergibt sich ein umfassendes Servicepektrum, das gut gemanagt werden will, je mehr Komponenten es enthält. Damit der Service begeistert, ist es notwendig, dass Produkt- und Serviceverkauf nicht nebeneinander her laufen, sondern miteinander verbunden und in Form von Paketen angeboten werden. Dementsprechend müssen auch die Verkaufsargumente gewählt und entsprechend kommuniziert werden.

Ein buntes Ei im Maschinebau

Ein Maschinenbauunternehmen, das seine Kunden mit einem erstklassigen Service begeistert, ist die August Dreckshage GmbH & Co KG. 1924 gegründet, war das Unternehmen drei Generationen lang inhabergeführt, bis es 1999 durch ein Management-Buy-Out vom damaligen Geschäftsführer und heutigen geschäftsführenden Gesellschafter Wolfgang Jordan übernommen wurde. Zusammen mit seinem Sohn leitet Jordan das Unternehmen, das jetzt wiederum ein Familienbetrieb ist. Dreckshage hat außer dem Mutterhaus in Bielefeld zwei weitere Niederlassungen, eine davon in Polen, und insgesamt 120 Mitarbeiter. Das Unternehmen versteht sich als Vertriebs- und Dienstleistungsbetrieb im Maschinenbau und in der Metallverarbeitung. Angeboten wird eine Produktpalette von Werkstoffen, Antriebselementen und Aluminium-Konstruktionsprofilen, die jedoch nicht selbst hergestellt, sondern bei namhaften europäischen Herstellern eingekauft und dann kundenspezifisch aufbereitet werden.

Bei aller Technik muss es „menscheln“

„Die Geschäftsleitung hat eine klare Vorstellung davon, wie Kunden begeistert werden sollen. Die Begeisterung, die wir erzeugen möchten, ist nicht auf die Produkte bezogen, die wir liefern, denn darin sind wir vergleichbar, sondern darauf, wie der Kunde bei uns im Hause empfangen wird und wie wir mit seinen Wünschen umgehen“, erklärt Werner Schäper, Prokurist bei Dreckshage. „Es

geht darum, den Kunden nicht als Störenfried oder Belastung anzusehen, selbst wenn er außergewöhnliche Wünsche hat, sondern darum, dass wir uns mit ihm über eine gemeinsame neue Aufgabenstellung freuen. Die modernste Technik im Hause nutzt nichts, wenn es auf der menschlichen Seite hapert."

Aus Innovationen werden Geschichten...

Neben der positiven Einstellung der Mitarbeiter zu Kundenwünschen ist die Prospektwerbung ein weiterer Begeisterungsfaktor. In einer Broschüre mit dem Titel „Abschied tut nicht immer weh“, in der dem Leser ein junges Mädchen freudig entgegenwinkt, erfährt der Kunde, dass er Dreckshage sein komplettes Werkstofflager übergeben und just in time jederzeit alle Werkstoffe in beliebigen Mengen abrufen kann. „Packen Sie die Taschentücher ein“, heißt es mit einem Augenzwinkern, „und freuen Sie sich über viele attraktive Vorteile!“ Zu diesen gehören unter anderem die Verringerung von Lager- und Kapitalbindungskosten sowie der Abschied von Werkstoffresten. Ein anderer Flyer wirbt mit der frechen Maus Speedy Gonzales, die jetzt mal „richtig Gas“ gibt, Führungswellen innerhalb von nur fünf Tagen bearbeitet und in ein bis zwei Tagen zuschneidet.

...und aus Produkten werden Beziehungen

Der dritte Begeisterungsfaktor bei Dreckshage ist ein völlig neuer Messeauftritt. „In der digitalen Welt sind Informationen über neue Produkte im Internet erheblich schneller zu bekommen, als die nächste Messe stattfindet“, so Schäper. „Deshalb macht es für uns keinen Sinn mehr, die Präsentation von Produkten in den Mittelpunkt unseres Messestandes zu rücken. Wir verkaufen auf der Messe keine

Produkte, sondern Beziehungen. Wir zeigen unser Unternehmen als Beziehung“, erklärt Schäper. „Und darum vermeiden wir es auch, die sonst an Messeständen üblichen Abfangjäger zu postieren.“ Damit sind die Verkäufer gemeint, die sich auf jeden Interessenten, der sich von weitem dem Stand nähert, stürzen – oft gleich zu zweit –, um ihn einzufangen und sofort in ein Verkaufsgespräch inklusive Produktpräsentation zu verwickeln. Abfangjäger sind ein Grund, warum es Messebesucher oftmals vermeiden, Stände überhaupt zu betreten und sich das Angebot anzuschauen. In der Messekonzeption ist Dreckshage weiter als einige Großunternehmen der Branche, die immer noch auf die klassische Produktpräsentation setzen.

Infobox

Das bunte Ei - Mit Kundenbegeisterung gewinnen

Ralf R. Strupat
Orell Füssli Verlag
240 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-280-05265-5
EUR 24,00



www.dasbunteei.de

Wie Unternehmen durch Kundenbegeisterung zum bunten Ei werden

Ein Interview mit dem Buchautor Ralf R. Strupat

„Kundenbegeisterung“ – darf man ein solches Wort in Deutschland überhaupt in den Mund nehmen? Reicht Kundenzufriedenheit nicht vollkommen aus?

Ralf R. Strupat: Ja, mit den Begriffen ist es so eine Sache. Zufrieden können Kunden auch woanders sein, oder? Viele denken statt an „Begeisterung“ eher an KUNDENBINDUNG. „Bindung“ ist aber nicht dasselbe wie Begeisterung und schließlich wollen wir ja, dass unsere Kunden freiwillig wieder kommen. Manche schalten gleich in Richtung KUNDENORIENTIERUNG um. Orientierung ist schließlich immer gut, da kann man nichts falsch machen. Andererseits kann man aber auch nichts wirklich herausragend gut machen, denn alle Unternehmen sind ja – mehr oder minder – auf Kunden ausgerichtet. Ich denke, die Servicewüste Deutschland befindet sich im Umbruch. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Kundenbegeisterung der einzige erfolgreiche Weg ist, am Markt erfolgreich zu sein.

Haben Unternehmen oder Mitarbeiter in Deutschland überhaupt ein Bild davon, was Kundenbegeisterung heißt?

Ralf R. Strupat: Ich denke nicht! Viele Unternehmer und Führungskräfte entwickeln bei dem Wort „Begeisterung“ ein falsches Bild: Sie

denken an jemanden, der über glühende Kohlen rennt, den ganzen Tag auf Hochtouren läuft und dabei ständig „Tschaka“ ruft. Doch darum geht es gar nicht! Niemand kann pausenlos in dieser Form „begeistert“ sein. Kundenbegeisterung heißt vielmehr, den Kunden absolut in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen. Und das ist eher eine Frage der inneren Einstellung als des permanenten Powerns. Es geht um die vielen Kleinigkeiten im Umgang mit Kunden und auch im Umgang der Mitarbeiter im Betrieb untereinander – es geht um Freundlichkeit, um kleine Gesten, ein nettes Wort, um kleine Überraschungen, eben etwas, womit der Kunde nicht rechnet. Es geht nicht um eine routinemäßige, sondern um eine ehrliche, von Herzen kommende Freundlichkeit. Voraussetzung dafür ist die 4-M-Einstellung: Man Muss Menschen Mögen.

In Ihrem Buch prägen Sie das Bild des bunten Eis. Können Sie uns diese Parallele ein wenig näher erläutern?

Ralf R. Strupat: Gerne. Das Bild ist folgendermaßen entstanden: Produkte und Dienstleistungen gleichen sich heute mehr und mehr wie ein Ei dem anderen. Daher reicht es eben nicht mehr aus, Kunden „nur“ zufrieden zu stellen, denn zufriedene Kunden wechseln – schneller, als man denkt – den Anbieter, sobald ein Wettbewerber auch nur ein Fünkchen Begeisterung weckt, sobald er einen Tick besser ist und einen kleinen Aha-Effekt bietet, der woanders nicht zu bekommen ist. Ein Unternehmen, das es schafft, Begeisterung zu wecken, erscheint den Kunden angenehm auffallend anders als alle anderen – mit anderen Worten: Es wird zum bunten Ei, das aus der Masse der einheitlich norm-weißen Eier herausragt.

Haben es denn schon viele Unternehmen geschafft, zu einem bunten Ei zu werden?

Ralf R. Strupat: In meinem Buch stelle ich zahlreiche Beispiele solcher Unternehmen aus Handel

und Dienstleistung, aus Handwerk und Industrie vor, die ihre ganz individuelle Kundenbegeisterungsstrategie entwickelt haben und diese konsequent leben. Unternehmen, die nicht nur viele Auszeichnungen gewonnen haben, sondern die auch dem Dauerpreiskampf der Konkurrenz entronnen sind und sich eine erstklassige Marktpositionierung erarbeitet haben. Denn wer seinen Kunden hilft, erfolgreicher zu werden, wird auch selbst erfolgreich! Letztlich haben diese Unternehmen eine Kundenbegeisterungsstrategie entwickelt, sie haben ihre individuellen Begeisterungsfaktoren nicht nur, sondern leben sie auch aktiv im Umgang miteinander und mit ihren Kunden. Die Kundenbegeisterungsstrategie ist eine umfassende Unternehmensphilosophie, die im Kopf beginnt und direkt ins Herz des Kunden zielt.

Mit welchem Ziel?

Ralf R. Strupat: Das Ziel ist nicht nur ein finanzielles. Bei einer gelebten Kundenbegeisterungsstrategie geht es letztendlich darum, nicht nur erfolgreicher als die Konkurrenten zu werden, sondern auch mehr Freude, Spaß und Erfüllung bei der Arbeit zu finden und dabei ein Unternehmen oder Geschäft mit mehr Leichtigkeit zu führen. Das betrifft den Chef oder die Chefin genauso wie die Führungskräfte und Mitarbeiter, denn Begeisterung kann man nicht alleine leben. Wer sich der Herausforderung stellt, und das haben diese Beispielunternehmen gezeigt, wird etwas Faszinierendes erleben: die Magie der Zusammenarbeit zwischen Menschen. Plötzlich wird alles möglich – kein Weg ist zu weit, keine Aufgabe zu schwierig, kein Feierabend zu kurz, wenn das ganze Team von einem Ziel beseelt ist und in allen das Feuer der Begeisterung brennt. Dieses Feuer

spiegelt sich im Leuchten der Augen aller Mitarbeiter, und auch der Kunde sieht es – es wirkt „ansteckend“.

Aber warum ist eine Kundenbegeisterungsstrategie so wichtig?

Ralf R. Strupat: Nur wer eine Strategie hat, bewahrt sich vor permanenter Selbstüberforderung, vor oberflächlicher Kopie der Geschäftsideen anderer, vor gefährlichen Enttäuschungen der Kunden und vor der Gefahr, mit gut gemeinten, aber unangemessenem Service am Markt vorbei zu agieren. Es geht ums Kopieren, nicht ums Kopieren! Das vielfach hoch gepriesene „Benchmarking“ führt geradewegs in eine Abwärtsspirale. Die „Copy-and-Paste“-Mentalität hat langfristig noch keinem Unternehmen zu einem außergewöhnlichen Erfolg verholfen. Genauso ist es bei der Kundenbegeisterungsstrategie: Unternehmen müssen ihre individuelle Strategie entwickeln, die sich nicht auf einzelne (und sehr wohl kopierbare) Serviceideen beschränkt, sondern das Unternehmen ganzheitlich mit einbezieht. Jede Kundenbegeisterungsstrategie setzt nicht bei groß angelegten Fünfjahresplänen und 30-seitigen theoretischen Strategiekonzepten an, sondern bei den kleinen Dingen des Alltags. Wenn Unternehmen zum Kundenbegeisterungsexperten werden, dann werden sie zugleich zum Weltmeister in Kleinigkeiten.

Infobox

Ralf R. Strupat „Mr. Kundenbegeisterung“ begleitet mit seiner Full-Service-Agentur für Kundenbegeisterung Unternehmen aller Couleur auf dem Weg, schnell und dauerhaft eine neue Service-Kultur zu etablieren. Dabei sieht er die Chef-Mitarbeiter-Kunden-Begeisterung als ganzheitlichen Ansatz – mit dem Ziel, dass Unternehmen sich von der Masse abheben, als buntes Ei zum Kundenmagneten werden.



Weitere Informationen erhalten Sie bei

STRUPAT. Kunden Begeisterung!

Lettow-Vorbeck-Str. 4
33790 Halle/Westfalen
Tel. 05201 97170-0
Fax 05201 97170-19
www.begeisterung.de