

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing

60
1958-2018

Starker Mittelstand
Drei Erfolgsgeschichten
aus Franken

Autonomes Fahren
Riskante Wette auf
die Zukunft

Markenikone
Udo Lindenberg
im Interview



Abschied von der Handarbeit

Wie Marketingplanung effizienter wird

Denn sie wissen, was sie tun

Drei bekannte Unternehmen in und um Nürnberg bieten ganz unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen an – doch im Marketing stehen sie vor ähnlichen Aufgaben. Die Kunden informieren sich im Internet, werden immer selbstbewusster und nutzen alle Informationskanäle

Autorin: Gebina Doenecke

Die Fürst Gruppe legt großen Wert auf Zufriedenheit, sowohl beim Kunden als auch bei den Mitarbeitern



**Milliardenfach
verkaufter
Klassiker:** der
Fineliner Stabilo
point 88



Nur Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte dürfen Mitglieder der Datev werden – die Produkte können aber auch deren Klienten nutzen

Serie: Mittelstand



Mittelständische Unternehmen stehen im Fokus unserer neuen Serie. In dieser Ausgabe nehmen wir eine starke Wirtschaftsregion unter die Lupe – Mittelfranken rund um die Metropole Nürnberg und die Universitätsstadt Erlangen – und stellen dabei auch ausgewählte Unternehmen vor.

FOTOS: PICTURE ALLIANCE/DANIEL KARIMANN, NINA THILDO, STABILO

Kaum einer hat diese Macht vorausgesehen, kaum einer damit gerechnet. Allen Datenskandalen zum Trotz gewinnen die sozialen Netzwerke immer weiter an Einfluss: Menschen tauschen sich im Internet über Hobbys aus, treffen sich virtuell mit Gleichgesinnten, gehen ihren alten Leidenschaften nach, lassen sich zu neuen Liebhabereien inspirieren. „Wir konnten uns früher einfach nicht vorstellen, dass

sich jemand stundenlang im Netz über Stifte unterhalten würde“, berichtet Horst Brinkmann, der beim Schreibgerätehersteller Stabilo Mitglied der Geschäftsleitung ist und die Ressorts Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung verantwortet.

Doch genau das ist nun passiert: Jeder hat heute eine Meinung, die er auch veröffentlicht. Es wird bewertet, kommentiert, geliked und geteilt – und

das hat vor allem für Firmen wie Stabilo Konsequenzen, die immer wieder eine große Zahl von Konsumenten zum Kauf ihrer Produkte bewegen wollen.

Die Stiftesparte ist heute als Stabilo International ein Teil der übergeordneten Schwanhäuser Industrie Holding, unter deren Dach auch Produkte für die Kosmetikbranche oder für den Outdoorsport hergestellt werden. Der Gesamtkonzern, der sich in fünfter Generation im Familienbesitz befindet, ►

erwirtschaftete in seinen drei Sparten im vergangenen Geschäftsjahr einen Gesamtumsatz von 713,5 Millionen Euro. Der Umsatz des Teilkonzerns Stabilo lag 2016/17 bei 184,4 Millionen Euro. Der Gesamtkonzern beschäftigt weltweit mehr als 5 000 Mitarbeiter, 2 310 davon in Deutschland.

Sitz der Holding und des Stabilo-Headquarters ist das elf Kilometer nordöstlich von Nürnberg gelegene beschauliche Heroldsberg. Dort im Grünen an der Bahnlinie in einem futuristischen Neubau, dem „Cube“, der schon von Ferne die Gegend dominiert und im Inneren die buntleuchtenden Farben der bekannten Stabilo-Textmarker aufgreift, arbeitet auch Horst Brinkmann mit rund 80 Marketing- und Vertriebsexperten.

„Wir müssen unser Ohr immer am Kunden haben. Die Marke entsteht im Kopf der Konsumenten“, meint Brinkmann, der daher auch den Automatisierungsgrad im direkten Kundenkontakt nicht mehr ständig weiter erhöhen will. Über den hauseigenen Online-Shop erfährt Stabilo viel über Beweggründe und Wünsche des Kunden, seine Customer Journey: Die Bestellwebseite habe daher weniger als Vertriebskanal große Bedeutung, so Brinkmann, sondern diene in erster Linie als Analyse-Tool.

Der 54 Jahre alte Stabilo-Manager spürt natürlich den Preisdruck der Großkunden, darunter zum Beispiel große Handelsketten aus Frankreich, will nach eigenen Angaben aber weniger an der Preisspirale drehen, als vor allem die Welt der potenziellen Käufer verstehen – und neue Moden rechtzeitig erkennen.

Die neue Lust am Malen

In den vergangenen Jahren profitierte die Stiftesparte vor allem vom Ausmaltrend für Erwachsene, die plötzlich weltweit begannen, in ihrer Freizeit Malbücher zu gestalten und zu kolorieren – quasi als Gegenbewegung zum Arbeiten am Computer und dem Tippen auf dem Handy. Dieser Hype um Mandalas und Malbücher ist mittlerweile wieder etwas abgeflacht. Derzeit setzt Stabilo auf Bullet Journaling, also den Trend, den eigenen Tages-, Wochen- oder Monatskalender selbst per Hand zu schreiben und zu gestalten. Dazu kommt das Handlettering, bei dem zum Beispiel

Menükarten, Rezepte, Kochbücher oder Grußkarten kunstvoll geschrieben, bemalt und koloriert werden.

Mit Facebook hat alles begonnen. Heute gewinnen für Stabilo auch andere soziale Medien, etwa Blogs und Tutorials auf Youtube, immer mehr an Bedeutung. Influencerin Tanja Cappell zeigt unter ihrem Internetpseudonym „Frau Hölle“ für Stabilo neue Trends, erklärt zum Beispiel, wie man ein Rezept für Vanille-Cupcakes mit zarten Farben verschönern kann. Rund 3 000 Zuschauer folgten live auf Facebook einem Handlettering-Kurs; durch Teilen und Anklicken des Clips kamen rund 150 000 Views zustande. Auf Facebook gibt es heute 58 Länderseiten von Stabilo mit mehr als 2,8 Millionen Fans; auf Instagram hat das Unternehmen auf 30 Länderseiten mehr als 410 000 Follower, Tendenz: schnell ansteigend.

Hype um pastellfarbige Textmarker

Als das Unternehmen zum Beispiel einen neuen Textmarker in sechs unterschiedlichen Pastelltönen auf den Markt brachte, war dies zunächst nur ein mutiger Versuch – immerhin verzichteten diese Marker auf die Kerneigenschaften eines Markierers, nämlich leuchtende Farben und Tinten. Doch dann explodierte im Internet das Interesse an den neuartigen Pastellstiften:



Die Marke entsteht im Kopf der Konsumenten

Horst Brinkmann,

Member Board of Management,
Stabilo



Aus Tausenden Empfehlungen im Netz wurde plötzlich ein neuer Verkaufsschlager. Auf Youtube gibt es ein Video von Käufern in Asien, die lange Warteschlangen vor den Geschäften bilden, nur um einen Stabilo Boss Original Pastel zu ergattern. Allein in Manila wurden in einem Shop an einem Tag 9 000 Marker verkauft, obwohl jeder Kunde nur zwei Stück erwerben durfte.

Rund 70 Prozent seiner Umsätze erzielt Stabilo heute außerhalb von Deutschland. Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien gehören zu den wichtigsten Handelspartnern. China wird mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil am E-Commerce zunehmend zum interessanten Absatzmarkt für die Marke. Im Ausland wird das Marketing lokal organisiert, die Experten vor Ort haben laut Brinkmann sehr viele Freiheiten.

Und natürlich sucht Stabilo auch immer wieder neue Geschäftsfelder: Mittlerweile vertreibt das Unternehmen auch ein rein digitales Diagnose-Tool mit Stift und App, das Ergotherapeuten bei ihrer Arbeit mit Patienten hilft. Für Horst Brinkmann ein gutes Beispiel, wie Stabilo „jenseits des Kerngeschäfts als Stifteshersteller den fremden Weg ins Digitale“ wagt – und mit der Expertise als Schreibexperte heute eine bis dato unbekannte Lösung im Gesundheitsbereich anbieten kann.

Neue Geschäftsfelder erschlossen und das bestehende Angebot erweitert hat in den vergangenen Jahren auch ein ganz anderes Unternehmen, das gar nicht weit von Stabilo entfernt seinen Hauptsitz hat: Die Zentrale der Fürst Gruppe befindet sich nordöstlich der Nürnberger Innenstadt im Stadtteil Ziegelstein. Ganz anders als Stabilo muss Fürst keine Produkte verkaufen, sondern bringt als Dienstleister seit 112 Jahren Menschen und Unternehmen zusammen. Heute umfasst das Angebot des Konzerns neben dem Kerngeschäft Gebäudereinigung („Saubereit“) auch Schutz- und Sicherheitsdienste („Sicherheit“).

2005 kam der Bereich Personaldienstleistungen, also Zeitarbeit und Personalvermittlung, dazu. Seit 2007 existiert unter dem Dach der Gruppe zudem die Tochterfirma Fürst Outsourcing, die als externer Dienstleister zum Beispiel Teile der Produktion überprüft oder auch einzelne Schritte ausführt. Der Umsatz der Firmengruppe liegt bei

rund 70 Millionen Euro; das Unternehmen hat etwa 4 000 festangestellte Mitarbeiter in Deutschland.

Geschäftsführende Gesellschafterin ist Christine Bruchmann, deren Vater 1969 die bankrotte Reinigungsfirma Moritz Fürst vom Enkel des Gründers übernahm und dann über die Jahre zu einem erfolgreichen mittelständischen Unternehmen ausbaute. Eigentlich war zunächst ihre ältere Schwester als Nachfolgerin vorgesehen, doch dann bat der Vater Bruchmann, ins Familienunternehmen einzusteigen.

Die damals 45-jährige Mutter eines Sohnes musste sich diesen Schritt 2005 gut überlegen – schließlich machte sie gerade Karriere als Managerin in internationalen Großkonzernen. Nach ihrem BWL-Studium arbeitete Bruchmann unter anderem als Key Account Director bei Gillette, später, kurz vor dem Wechsel zu Fürst, war sie beim Zeitarbeitsunternehmen Randstad als Geschäftsführerin für den Vertrieb in Deutschland zuständig.

Die Stunde null im Marketing

Als sie dann ins väterliche Unternehmen wechselte, war die Situation schwierig: Plötzlich gab es im Reinigungsgewerbe immer mehr Billigkonkurrenz. Dazu kamen etliche neue gesetzliche Vorgaben. Auch die Wirtschaftskrise 2008 und 2009 machte Fürst schwer zu schaffen: Viele Kunden reduzierten ihre Reinigungsintervalle, wollten Preisnachlässe. Genau in dieser Phase übernahm Bruchmann 2008 die alleinige Verantwortung und hält seitdem auch 100 Prozent der Unternehmensanteile – nur die Sicherheitssparte gehört heute noch zu 55 Prozent ihrem 87 Jahre alten Vater.

Verfolgte der früher noch einen eher patriarchalischen Führungsstil, versucht die Tochter heute, etliche Aufgaben zu delegieren. Sie musste viele Veränderungen durchsetzen; vieles ganz neu organisieren – und manchmal auch bei null anfangen:

„Als ich zu Fürst kam, gab es gar kein Marketing. Da war rein gar nichts“, berichtet Bruchmann, die sich dann als Erstes um den Internetauftritt kümmerte: Auf der Homepage – und den professionell gestalteten Imagebroschüren – werden bis heute ausschließlich eigene Mitarbeiter abgebildet.

Zudem wurde an der Marke gearbeitet: Der Name des Unternehmens bekam

einen neuen blau-roten Schriftzug. Der Claim „Fair. Führend. Fürst“ wurde entwickelt. In der Reinigungs- und Servicebranche, die als hart und gnadenlos gilt und in der Preis-Dumping oft eher Norm denn Ausnahme ist, setzt sie nach eigenen Angaben lieber auf Qualität statt auf den Preis – und will dabei stets ihre Angestellten im Blick behalten: „Bei mir stehen die Mitarbeiter an erster Stelle. Wir sind sehr menschlich“, sagt sie – und lehnt auch schon mal Aufträge ab: „Wir wollen nicht jeden Kunden.“

Sie setzt auf flache Hierarchien, will ihren Mitarbeitern – gerade auch im Marketing – viele Freiheiten geben und versucht, junge Talente zu entwickeln. Markus Zwingel, der vorher in der IT bei Adidas und später bei einem IT-Dienstleister tätig war, arbeitet seit 2006 beim Unternehmen. Als Chief Digital Officer ist der 38-Jährige heute unter anderem für die gesamte IT der Fürst Gruppe zuständig: Er hat neben anderem ein auf Microsoft basiertes ERP- und CRM-System eingeführt; auch die Cloud-Lösung von Fürst läuft über Microsoft.

Um den Trend zur Digitalisierung zu bewältigen, wächst die IT-Abteilung im Unternehmen stark. Reinigungsmaschinen werden heute schon über App-Lösungen gesteuert, die in der Zentrale melden, wo die Maschine gerade steht und ob sie repariert werden muss. Um die zahlreichen gesetzlichen Regelungen oder Herausforderungen



Bei mir stehen die Mitarbeiter an erster Stelle. Wir sind sehr menschlich. Wir wollen nicht jeden Kunden

Christine Bruchmann,
Inhaberin Fürst Gruppe



wie die neue EU-Datenschutzgrundverordnung zu bewältigen, gibt es extra ein abteilungsübergreifendes Spezialistenteam, das alles im Blick hat.

Werbespots bei den Ice Tigers

Da dem Unternehmen viele qualifizierte Mitarbeiter fehlen, bemüht sich Fürst sehr um das sogenannte Employer-Branding: Christine Bruchmann ist selbst die beste Botschafterin ihres Betriebes. Die Chefin hat mehrere Ehrungen und Auszeichnungen erhalten. Durch die Übernahme von Ehrenämtern – Bruchmann ist unter anderem stellvertretende Präsidentin der IHK Nürnberg – gilt sie als bestens vernetzt.

Und die Firma kümmert sich stark um das eigene Image in sozialen Netzwerken – und beobachtet auch die, in denen Fürst als Arbeitgeber bewertet wird: „Das wird immer wichtiger“, meint Markus Zwingel. Künftig will das Unternehmen noch mehr als früher Filme ins Netz stellen und in kurzen Clips Geschichten über die verschiedenen Firmensparten erzählen.

Um Mitarbeiter zu werben, setzt Fürst zum Beispiel auf Kooperationen mit den Nürnberg Ice Tigers: Während der Spiele der Eishockeymannschaft, die seit 2009 nach ihrem Hauptsponsor aus der Schmuckbranche offiziell Thomas Sabo Ice Tigers heißt, läuft in der Pause zwischen den Spielabschnitten stets der Spot „Werde ein Fürst“ – zur Anwerbung von neuen Mitarbeitern hat sich diese Maßnahme laut Fürst-Manager Zwingel sehr bewährt.

Auf Sponsoring im Sportbereich setzt seit einigen Jahren auch ein ganz anderes Nürnberger Unternehmen: Die Datev ist eine eingetragene Genossenschaft, die Software und IT-Dienstleistungen für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte anbietet. Mitglieder der Genossenschaft können nur Angehörige dieser Berufsgruppen werden – allerdings kümmert sich das Unternehmen auch um deren zumeist mittelständische Mandanten, die zwar nicht selbst Mitglieder werden können, aber über ihren jeweiligen Steuerberater, Prüfer oder Anwalt wiederum Datev-Produkte beziehen und nutzen können.

1966 in Nürnberg gegründet, liegt die Zentrale der Datev, die mittlerweile mehr als 40 000 eingetragene Mitglieder hat, unweit der historischen

Altstadt in der Paumgartnerstraße. Der Umsatz des Unternehmens, das deutschlandweit mehr als 7200 Mitarbeiter beschäftigt, belief sich mit Stichtag zum 31.12.2017 auf 978 Millionen Euro. Das Leistungsspektrum reicht von PC-Programmen über Cloud-Dienste wie Online-Anwendungen, Datenverarbeitung und -archivierung im Rechenzentrum bis hin zu Outsourcing- oder Sicherheitsdienstleistungen.

Schwerpunkt der angebotenen Leistungen liegt dabei im Steuerberatungsmarkt. Wichtige Elemente der Unternehmenskultur sind traditionell der Datenschutz und die IT-Sicherheit, deren Ursprung in der Verschwiegenheitspflicht der Mitglieder liegt.

Sponsor des Triathlonwettbewerbs in Roth

Stach einem das Datev-Logo aus hellgrünem Rechteck und Schriftzug früher vor allem an Bahnhöfen und Flughäfen ins Auge, nutzt Datev heute gezielt und sehr professionell viele unterschiedliche Werbekanäle: So startet zum Beispiel der weltweit größte Wettkampf auf der Triathlonlangdistanz mit 3,8 Kilometern Schwimmen, 180 Kilometern Radfahren und einem Marathonlauf über 42,2 Kilometern heute jedes Jahr als „Datev Challenge Roth“ in Mittelfranken.

Der Betriebswirt Claus Fesel trägt seit 2008 die Gesamtverantwortung für die Marketingkommunikation, der allein 110 Mitarbeiter angehören. Gut ein Drittel davon beschäftigt sich im Schnitt mit Hausmessen oder Veranstaltungen, ein Drittel liefert täglich Content für drei Blogs, Social-Media-Kanäle, das Datev-Magazin oder Mailings, ein Drittel der Angestellten kümmert sich um die klassische Marketingkommunikation.

Wichtigste Zielgruppe dabei sind kleine und mittelständische Betriebe, die über Datev-Produkte informiert werden sollen und diese dann im Idealfall über ihren Berater bestellen – dahin gehen rund 80 Prozent des Etats, der Rest wird für die bereits vorhandenen Mitglieder oder Sonstiges aufgewendet.

„Heute sende ich nicht mehr nur, sondern muss mich auf den Dialog einlassen – und gebe damit auch ein Stück der Markenführung ab“, erklärt Marketingchef Fesel. Dank des Internets und der sozialen Netzwerke hätten die Kunden mittlerweile deutlich mehr In-

formationen, die Digitalisierung erhöhe zudem ständig die Zahl der Kontaktpunkte: „Der Aufwand hat sich deutlich vergrößert. Die Aufgaben werden immer komplexer“, bilanziert Fesel. Sehr viel Energie (und Geld) wendet Datev seinen Angaben zufolge mittlerweile für die Suchmaschinenoptimierung im Netz auf.

Keine Kakophonie der Botschaften

Fesel lässt zugleich immer noch in großen überregionalen Magazinen wie „Spiegel“ oder „Stern“ klassische Printwerbung inserieren, schaltet auch in regionalen Zeitungen Anzeigen. Um die doch durchaus komplexen Produkte zu erklären, nutzt Datev zudem mitunter Filme, die auch im eigenen Youtube-Channel abrufbar sind. Allein seit Beginn dieses Jahres hat Datev darüber hinaus 22 regionale Infoveranstaltungen mit rund 5000 Teilnehmern organisiert.

Bewährt habe sich, berichtet der Marketingleiter, vor allem die Einrichtung eines übergeordneten Newsrooms: Wie mittlerweile in allen großen Medienhäusern üblich, bedient hier ein Mitarbeiter jeweils mehrere Informationskanäle mit Content. Die Inhalte werden dabei genau gefiltert und orche-

striert – und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt. „Auf den Empfänger soll keine Kakophonie der Botschaften einprasseln“, sagt der 56-jährige Datev-Manager. Dank Datenerhebung und analytischem CRM-System gelinge es heute, den Vertrieb gezielter als früher zu unterstützen. „Wir leben schließlich von und für Daten“, so der Marketingprofi. Mitunter landet dann beim Steuerberater auch noch mal ein klassischer Folder im Postkasten, manchmal erhält er eine E-Mail mit Vorschlägen, die genau zur Größe und Ausstattung seiner Kanzlei passen.

Zwischen Marketing und Vertrieb sowie zwischen Marketing und Entwicklungsabteilung herrscht bei Datev längst ein reger Austausch – als IT-Dienstleister tut sich das Unternehmen hier natürlich leichter als so manch andere, kleinere Firma. Traditionell schrecken ja viele mittelständische Unternehmen davor zurück, ihre Kundendaten professionell analysieren zu lassen – vor allem, weil sie Angst haben, dadurch die Kontrolle über diese Informationen zu verlieren. Dadurch bleibt trotz viel beschworener Digitalisierung immer noch viel Potenzial ungenutzt.

Peter Hache, der den Marketing Club in Nürnberg leitet, hat dazu in der Region bereits ein gewisses Umdenken festgestellt und stellt den Firmen mittlerweile ein deutlich besseres Zeugnis aus: „Die Unternehmen hier, darunter viele Hidden Champions gerade auch im B-to-B-Bereich, verinnerlichen immer stärker, wie wichtig gutes Marketing für sie ist.“ Heute müsse man auf mehr Hochzeiten tanzen. Haches Tipp ist es, sich dabei nicht von irgendwelchen „gehypten“ Anbietern blenden zu lassen, sondern gerade in Zeiten der digitalen Transformation professionelle, praxiserprobte Lösungen zu suchen, um noch mehr Kundennähe zu bekommen.

Um schneller auf die Kundenwünsche reagieren zu können, sind seiner Meinung nach ganz neue Unternehmensstrukturen und flachere Hierarchien nötig. Außerdem sollte es weniger komplizierte Entscheidungsprozesse in Unternehmen geben – Lektionen, die Unternehmen wie Stabilo, Fürst oder Datev längst verinnerlicht haben.

Denn wie fasst es auch der Nürnberger Marketingexperte zusammen: „Der Kunde wird immer schlauer, immer informierter, immer pfiffiger, immer selbstbewusster.“ **1**



Heute sende ich nicht mehr nur, sondern muss mich auf den Dialog einlassen – und gebe damit auch ein Stück der Markenführung ab

Claus Fesel,
Marketingchef Datev

