



**„Mehr Qualität – mehr Marke?!“
17. Hessenforum 2006**

**„Wir müssen unsere Kunden
begeistern“**

Exzellenz in Marketing und Vertrieb – hoher Wertbeitrag garantiert!

Statement von Klaus Huttelmaier, Geschäftsführer der BBT Thermotechnik GmbH, Wetzlar, und Bereichsvorstand der Bosch-Gruppe anlässlich der Podiumsdiskussion auf dem 16. Hessenforum

„Wir müssen unsere Kunden begeistern“

Exzellenz in Marketing und Vertrieb – hoher Wertbeitrag garantiert!

Viele deutsche Unternehmen sind immer noch fast ausschließlich technologie- und produktgetrieben. Sie vernachlässigen den Vertrieb und hier vor allem das Marketing - nichts wirklich Neues, aber leider immer noch viel zu oft zutreffend. Obwohl es seit vielen Jahren an den Universitäten gelehrt wird, ist die an sich triviale Erkenntnis, dass der Markt, der Kunde, bestimmt, was entwickelt, produziert und vertrieben werden kann, leider Gottes immer noch nicht selbstverständlich. Dass in einem konsequent betriebenen und im Wettbewerbsvergleich überlegenen Marketing und Vertrieb ein hoher Wertbeitrag für das Unternehmen liegt, davon ist Klaus Huttelmaier, Geschäftsführer der BBT Thermotechnik in Wetzlar mit Verantwortung für Vertrieb und Marketing so bekannter Marken wie Bosch, Buderus und Junkers zutiefst überzeugt. Und er kann es zeigen. Die Marken der BBT Thermotechnik gehören in ihren jeweiligen geografischen Märkten in der Regel zu den Marktführern – und nehmen in vielen Ländern direkt die Spitzenposition ein. Beispiele sind Nefit in den Niederlanden, Worcester in Großbritannien, Vulcano in Portugal und IVT in Schweden. Dieser Erfolg ist mit ein Ergebnis eines klaren Anspruchs und Konzeptes: Exzellenz in Marketing und Vertrieb.

Zur Frage des richtigen Zusammenspiels hat Klaus Huttelmaier eine klare Haltung: „Es funktioniert in der Regel nicht, dass man zunächst einmal entwickelt und produziert und dann schaut, wie man es unter die Leute bekommt. Es ist vielmehr ein gegenseitiges Befruchten von Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf, das zum Erfolg führt.“ Er verweist dabei auf die weltweiten Aktivitäten der BBT Thermotechnik: „Um als traditionsreicher deutscher Hersteller auf den Märkten der Welt erfolgreich zu sein, ist neben einem hervorragenden Produktportfolio, Exzellenz in Marketing und Vertrieb der Schlüssel zum Erfolg. Und das heißt in aller erster Linie, dass Sie ganz eng an den Kundenbedürfnissen sind und die unternehmerischen Aktivitäten von dieser Seite her steuern. Aber wir müssen nicht nur die richtigen Produkte liefern, wir müssen unsere Kunden begeistern. Ein Kontakt mit uns und unseren Erzeugnissen soll Freude machen. Nur wenn wir begeisterte Kunden haben, sind wir unseren Konkurrenten den

entscheidenden Tick voraus. Die Schönheit liegt eben im Auge des Betrachters. Nicht was wir toll finden ist entscheidend, sondern der Kunde soll begeistert sein und mit uns, der BBT Thermotechnik und unseren Marken, gerne zusammenarbeiten.

Auf die Frage, was dahinter steht, gibt Klaus Huttelmaier einen Einblick in die konkrete Umsetzung bei BTT Thermotechnik. „Exzellenz in Marketing und Vertrieb heißt bei uns, wie gesagt, eine ganz konsequente Ausrichtung am Konsumenten und seinen Bedürfnissen und Wünschen sowie das Streben, diese effektiver und effizienter zu befriedigen, als der Wettbewerb es kann. Das umfasst in der Umsetzung ganz operative Themen, wie Kundenpotentialanalysen, Außendienststeuerungssysteme, Anreiz- und Entlohnungssysteme etc. Im Wesentlichen steuern wir dies über die so genannten fünf Ps des Marketings – zu den klassischen vier Ps: **P**rice, **P**roduct, **P**lace, **P**romotion kommen bei uns als fünftes P die **P**eople dazu – und über die „vier **S**“ die Services. Zu Deutsch: Innendienst, Außendienst, Lieferdienst und Kundendienst. Für die zielgenaue Steuerung braucht es aber ein Navigationssystem. Dafür verwenden wir weltweit Customer Satisfaction Index-Studien. Sie werden in den einzelnen Ländern von unabhängigen Instituten durchgeführt und zentral ausgewertet. Sie sind bei uns fast so etwas wie eine Bibel geworden. Durch sie bekommen wir kontinuierlich und schonungslos das Urteil der Kunden. Mit ihnen können wir auch die Resultate vorgenommener Veränderungen messen, und zwar in allen relevanten Dimensionen: vom Produkt über die Organisation bis hin zu den Imagewerten – kurz das gesamte markenpolitische Instrumentarium. Mit dieser Segmentierung decken wir den gesamten Bereich des Marketings und des Vertriebs ab und in jedem dieser Segmente das Thema Exzellenz.“

Was diese Exzellenz in der täglichen Praxis bedeutet, zeigt Klaus Huttelmaier am Beispiel des Kundendienstes und der Kundenbetreuung: „Der Heiztechnik-Kundendienst hat bei uns eine Anrufbereitschaft rund um die Uhr. Eine etwaige Störung wird innerhalb von 24 Stunden beim ersten Anfahren erledigt. Wir haben eine Ersatzteilverfügbarkeit von 99 % und das ganze weltweit, in den verschiedenen Märkten, bei den jeweiligen Marken und in den jeweiligen Produktsegmenten. Das ist eine komplexe Aufgabe, die eine ausgereifte Logistik aber auch ein hohes Engagement der Mitarbeiter verlangt. In der Kundenbetreuung ist es ähnlich. Da wir in den verschiedenen geografischen

Märkten auch jeweils andere Marktstrukturen haben, bei denen die einzelnen Zielgruppen unterschiedliche Rollen und Gewichte einnehmen, müssen wir die Marktbearbeitung und Kundenbetreuung differenziert aufsetzen. Das heißt Endkunde, Fachpartner (Installateur und Heizungsbauer), Planer, Großhandel oder die Schornsteinfeger, die als Meinungsbildner ganz entscheidenden Einfluss auf Kaufentscheidungen haben können, sind nicht nach einem einheitlichen Standard in unseren Marketing- und Vertriebsprozess einbezogen, sondern dieser Prozess wird markt- und zielgruppenspezifisch gesteuert. Damit erreichen wir eine hohe Effektivität der Marktbearbeitung. Über die bereits erwähnten Customer Satisfaction Index-Studien unterwerfen wir auch unseren Marketing- und Vertriebsprozess der Qualitätskontrolle und sehen, wie unsere diesbezügliche Leistung beim Kunden ankommt.“

Obwohl die Customer Satisfaction Index-Studien bei der BTT Thermotechnik eine zentrale Rolle in der Qualitätssteuerung der fünf Ps und vier S spielen, kennt man dort auch die Grenzen solcher Studien. „Diese Studien zeigen uns, wie wir im Wettbewerbsvergleich stehen. Sie zeigen uns die Bedürfnisse der Kunden und vor allem auch welche Erwartungen sie uns gegenüber haben. Das ist wichtig, weil es nichts nutzt, der Beste im Wettbewerb zu sein, aber trotzdem nicht die Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Wir bekommen also klare Indikatoren aus den Studien, wie: sind wir innovativ, sind wir qualitativ stark, sind wir in der Kommunikation gut etc. Solche Studien können bei Optimierungen dieser Parameter helfen. Ihre Grenzen liegen bei der Innovation selbst. Das Thema Innovation kann man so nicht erschlagen, da braucht man „Trüffelschweine“ im Unternehmen, kreative Köpfe, die auf neue Ideen kommen, die eingefahrene Denkstrukturen auch mal verlassen und schon mal ungewöhnliche Ansätze verfolgen.“

Dennoch überlässt man bei BTT Thermotechnik auch diese Aufgabe nicht dem Zufall oder wartet auf die geniale Idee. Neues zu finden, ist in den Managementprozess mit einbezogen: „Im Rahmen unserer Langfristplanung stellen wir uns jährlich immer wieder den fundamentalen Themen – von der Endlichkeit der fossilen Energiereserven über die Entwicklung der Energiepreise, bis hin zu den alternativen Technologien. Wir stellen Grundsatzfragen einmal im Jahr: Sind wir in unseren Kerngeschäftsfeldern noch richtig aufgestellt? Was wird passieren? Welche Aktivitäten müssen wir einleiten, um zu diversifizieren oder anders zu segmentieren?“

Wir bilden Szenarien und stellen Analysen an. Das sind keine Fingerübungen, sondern wir beschäftigen uns sehr ernsthaft mit den fundamentalen Entwicklungen und Trends. Denn alle diese Themen muss ein Unternehmen bewerten, um beurteilen zu können, ob es noch richtig aufgestellt ist und ob es noch über das richtige Produktportfolio verfügt. Wir haben in Deutschland viele Unternehmen gesehen, die mit hervorragenden Marken von heute auf morgen von der Bildfläche verschwunden sind, weil sie wichtige Trends verschlafen oder unterschätzt haben und plötzlich von Substitutionseffekten überrollt wurden. Es ist entscheidend, den Wandel aktiv zu gestalten. Dazu gehört ein frühzeitiges Erkennen, wodurch welche Gefährdungen entstehen können und welche konkreten Auswirkungen sie auf das eigene Produktportfolio haben. Das wirklich wichtige und gleichzeitig schwierige ist, Produkte, die mittelfristig gefährdet sind, selbst rechtzeitig abzulösen, bevor es andere tun. Es ist immer eine große Versuchung, zu lange an bewährten Produkten im Markt festzuhalten.

Aber es geht natürlich auch um das Erkennen, welche Chancen auf neue Lösungen sich mit bestehenden Entwicklungen und Trends verbinden. Nehmen wir das Thema Solar. Wir beschäftigen uns bereits seit einigen Jahren damit, weil die Endlichkeit der fossilen Energien absehbar ist. Die frei zugängliche Energie, wie Sonne für jedermann, hat Zukunftschancen. Da sind noch Hausaufgaben zu machen, die Technik muss noch günstiger werden, es rechnet sich noch immer nicht ganz, aber bei steigenden Energiepreisen wird diese Technologie immer interessanter. Schauen wir uns also die Trends an: die Energiepreise steigen tatsächlich signifikant. Sie werden zukünftig vielleicht volatiler, die Schwankungsbreite geht hoch, aber der Trend wird sich nicht mehr nachhaltig umkehren. Hinzu kommt, dass das Thema Versorgungssicherheit einen immer größeren Stellenwert einnimmt. Wir erkennen, dass die Menschen auch Kostensicherheit haben wollen, dass für sie die Energiekosten auch in der Zukunft berechenbar sind. Daneben spielen auch gesellschaftspolitische Erwägungen eine Rolle, wie die Reduktion des CO₂ Gehaltes in der Luft. Damit wird das Thema Energieversorgung plötzlich auch zu einem Einstellungs- und Bekennerthema. Die Menschen wollen zeigen, dass sie dazugehören und auch auf ihrem Dach ein Solarkollektor sitzt, der sie als umweltbewusst ausweist. Das führt dazu, dass eine Branche, die bisher eher im Low-interest Bereich angesiedelt war, plötzlich einen gewissen Sexappeal bekommt. Diese Themen werden im Übrigen nicht mehr

so sehr vom Heizungsbauer, sondern viel mehr vom Endkunden getriggert. Wir haben also hier auch eine Gewichtsverschiebung in unseren Zielgruppen. All das muss in die Überlegungen und unternehmerischen Entscheidungen einbezogen werden.“

Auf ein wesentliches Asset kann sich Klaus Huttelmaier bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen verlassen: Die BBT Thermotechnik verfügt in den Märkten über starke Marken mit hoher Markenbekanntheit. Die Marken der BBT Thermotechnik gehören in den einzelnen Ländern jeweils zum Marktführungsset. Aber Klaus Huttelmaier weiß, dass dies nicht vom Himmel fällt: „Marken leisten einen positiven Wertbeitrag. Aber damit sie dies tun, müssen sie konsequent geführt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dazu zählt, dass die einzelne Marke über ein scharfes Profil verfügt und dass sie insgesamt untereinander klar abgegrenzt sind. Es muss klar sein, wo die jeweiligen Spielwiesen der Marken liegen. Was steht wirklich hinter der Marke? Welche Produktfeatures gehören dazu? Welche Attribute beschreiben sie? etc.. Wer Marken nicht konsequent führt, vernichtet Markenwerte mit den damit verbundenen negativen Auswirkungen auf den Wertbeitrag eines Unternehmens. Umgekehrt ist mit starken Marken - so genannten Powerbrands - einiges zu gewinnen. Wir haben beispielsweise mit unserer weltweiten Mehr-Marken-Strategie die Möglichkeit, alle relevanten Vertriebskanäle zu bedienen. Das Thema Vertriebskanalmanagement ist ein zentrales Thema von Marketing und Vertrieb. Wenn bestimmte Marktanteile realisiert werden sollen, kommt man häufig mit einer Marke nicht aus. Mit mehr Marken kann wesentlich schärfer segmentiert und es können tatsächlich alle Vertriebskanäle genutzt werden.“

Exzellente Markenführung heißt aber auch, dass die Werte einer Marke von allen gelebt werden. Klaus Huttelmaier: „Ein Mitarbeiter sollte stolz auf sein Unternehmen sein und sein Herz muss für seine Marke - sei es Bosch, Buderus oder Junkers - schlagen, er muss sich mit den Werten der jeweiligen Marken identifizieren. Er ist dabei eloquent im Auftritt und agiert kundenorientiert. Das ist aber auch eine Frage des Vorlebens, des Vorbilds und des jeweiligen Mindsets. Auch hier geht es uns um Exzellenz und die ist nur durch eine intensive Kommunikation und durch Einbindung des einzelnen Mitarbeiters zu erreichen. Mit Einbindung meine ich, dass jeder Mitarbeiter

weiß, was sein konkreter Beitrag zum Erfolg ist und worauf es ankommt. Denn am Ende zählt nur eins – begeisterte Kunden.“