

„ICH HOFFE AUF EINE TRENDUMKEHR“



JÜRGEN SCHRÖCKER ist Coach für Marketing und Einzelhandelsmanagement. Als Marketingvorstand von Hornbach prägte er von 1999 bis 2013 die Werbung des Konzerns. Die von ihm initiierten Kampagnen wurden vielfach ausgezeichnet.

Jürgen Schröcker verantwortete den Imagewandel des Baumarktriesen Hornbach. Im Interview spricht er über die Zukunft des stationären Handels, die Kunst der Markenbildung und Werbewirkungen, die nicht messbar sind.

Interview: Frank Puscher

Herr Schröcker, viele Experten sagen, eine Marke wird nicht mehr vom Marketing gemacht, sondern von der realen Kundenerfahrung. Ist das die Essenz Ihres Buches?

Natürlich bildet sich die Marke in den Köpfen der Menschen anhand konkreter Erlebnisse. Hinzu kommt aber, was Kunden über eine Marke wissen, beispielsweise welche Werte sie vertritt. Also beeinflusst auch Werbung die Marke.

Was haben Sie bei Hornbach vorgefunden, als Sie dort angingen?

Hornbach war gerade in einem Umbruch. Nach der Sonderkonjunktur durch den Fall der Berliner Mauer erkannte die Familie Hornbach, dass man sich weiterentwickeln müsste. Als ich dazu kam, gab es bereits die Fokussierung auf den sogenannten „Projektkunden“. Das war aber noch nicht so richtig manifestiert und geordnet. Dazu habe ich meinen Beitrag geleistet.

Sie haben nachhaltig die Kommunikation einer ganzen Branche verändert. Was war eigentlich Ihre Lieblingskampagne?

Eine Kampagne, die ich gerne mochte, hieß „Bikini“. Darin führte ein Mann einer Verkäuferin Bikinivarianten vor. Der Claim: Wem du

bei deinem Projekt vertraut, kannst du bei allem vertrauen. Der Spot geht völlig anders an das Thema heran, als man es normalerweise machen würde.

Sind Sie mit Ihrem Marketingansatz bei Hornbach bisweilen angeeckt?

Es gibt heute noch Menschen, die ihn nicht verstehen. Ich musste aber nichts umbauen. Die Mehrheit der handelnden Personen teilte eine gemeinsame Auffassung. Und die anderen Beteiligten haben festgestellt, dass das Konzept funktioniert. In einem der ersten Spots wird angedeutet, dass die im Garten arbeitende Frau ein Grab für ihren faulen Mann aushebt. Jeder von uns spürte in sich eine Polarisierung. Einerseits war der Spot gut, lustig und die Botschaft stimmt ja. Andererseits wurden keine Produkte und Preise gezeigt, und man hinterfragte auch, ob man ein Grab überhaupt zeigen darf. Da gab es schon Unsicherheit.

Ist die Unsicherheit verfliegen? Wie stellt man denn bei einem solchen Spot fest, ob er gewirkt hat?

Es gibt immer unsichere Menschen. Für mich ist das eindeutig: Wir stellten den Projektkunden in den Mittelpunkt und heroisierten seine Handlung. Es sollte gezeigt werden, dass Kunde und Horn-

bach die gleichen Werte teilen, sachliche oder emotionale. Wenn der Kunde spürt, dass das Unternehmen auf der gleichen Wellenlänge liegt, dann wirkt dies positiv.

Wenn die Botschaft funktioniert, muss man Ihrer Auffassung zufolge nicht bis ins Detail hinein versuchen, Werbewirkung zu messen?

Letztlich kann man vieles sowieso nicht messen. Unsere Branche und vor allem die Onliner sind geprägt davon, dass man Klicks misst oder Cost per Order. Dadurch übersieht man vieles.

Was zum Beispiel?

Man darf nicht nur Kurzfristeffekte betrachten, wichtiger sind die langfristigen Auswirkungen. Wenn einer sagt, emotionale Werbung könne er nicht messen, verweise ich auf Hornbach und Edeka, die genau damit erfolgreich sind. Wenn ein Möbelhändler meint, nur bei Rabattaktionen komme zählbarer Umsatz zustande, nenne ich Ikea oder Poco, die auch ohne Rabatt-Fokussierung wachsen. Da gibt es doch etwas, was außerhalb des Messbaren steht.

Sie fordern, dass am Point of Sale das Versprechen eingelöst wird, das die Werbung gibt. Da greifen Sie in die Hoheit des Storemanagers ein. →

„Wenn der Kunde spürt, dass das Unternehmen auf der gleichen Wellenlänge liegt, wirkt dies positiv.“

HANDELSJOURNAL DIGITAL



www.handelsjournal.de



Bikini im Baumarkt:

Wem du bei Deinem Projekt vertraust, kannst du bei allem vertrauen.

Natürlich muss ein guter Marketingmann mit allen Beteiligten, auch den Storemanagern, in den Clinch gehen und Marketingstrategie sowie Kundeninteresse vertreten. Da gibt es schon mal anstrengende, anspruchsvolle Diskussionen, auch Zwist.

Kann man das Flächenpersonal so ausbilden, dass es die Firmenidee lebt? Das ist doch bei knappen Löhnen nicht einfach.

Hornbach zahlt relativ gut. Die Motivation der Mitarbeiter ist weniger Resultat der Lohnhöhe als von Führung und Umgang miteinander. Früher sah sich Hornbach als Selbstbedienungsmarkt. Heute ist allen bewusst, dass Kunden Beratung brauchen. Das funktioniert nur, wenn die Führungskräfte dies vorleben und Tätigkeiten wie Ein- und Aufräumen nicht höher priorisieren als Kundengespräch und Beratung.

Sie haben Hornbach vor eineinhalb Jahren verlassen. Halten Ihre Ideen und Strategien vor, oder müssten sie dazu jeden Tag neu propagiert werden?

Ich glaube, sie halten. Veränderungen spüren Kunden erst nach einer gewissen Zeit, denn sie besuchen einen Baumarkt ja nur sporadisch und mit wechselndem Fokus. Hier kommen wir übrigens auf Ihren ersten Punkt zurück: Wir können nicht nur auf das direkte Erleben setzen.

Warum haben Sie sich auf den Preiskampf mit Praktiker eingelassen?

Wenn ein Wettbewerber eine Kernkompetenz angreift, muss man Flagge zeigen. Das vermisste ich übrigens beim Kampf stationärer Händler versus Onlinehändler. Oftmals ist die Internetkonkurrenz gar nicht günstiger. Und wenn doch, sollte ich meinen Preis offensiv begründen.

Haben wir im Kampf gegen den Onlinehandel eine Sättigungsgrenze erreicht oder geht die Verdrängung des Einzelhandels weiter?

Ich befürchte weiteres Ausbluten, hoffe aber auf eine Trendumkehr.

Die durch was erreicht werden könnte?

Ich glaube nicht, dass der Onlinehandel das Hauptproblem darstellt. Ich denke, dass der eine oder andere Händler zu satt ist und sich nicht wirklich um Kundennutzen bemüht. Nicht wenige verlassen sich auf Rezepte von gestern. Verfügbares Know-how wird nicht angemessen beachtet.

Stichwort Know-how: Wird die Digitalisierung der Ladenfläche gerade ein wenig überbewertet?

Jein. Monitore mit aktuellen Werbespots oder Beacons, die Rabatte auf Handys spielen, lenken von der Ware eher ab. Angebote per Push-Nachricht zu versenden, ist deshalb Irrsinn. Der Kunde steht ja bereits im Laden. Digitalisierung im Sinne der virtuellen Vergrößerung der Ladenfläche hingegen ist eine spannende Möglichkeit. Wenn Sie den Buchhandel nehmen, dann hat doch heute jeder Kunde ein iPad oder einen Tolino. Er muss sich also bei jedem Kauf entscheiden, ob er das Produkt gedruckt oder als Download kauft. Also müsste ich im Laden doch beides nebeneinander präsentieren.

Ist die Digitalisierung des Backends und der Prozesse nicht wichtiger?

Ebenso wichtig. Digitale Technologien können Prozesse vereinfachen, auch für den Kunden. Denken Sie an wiederkehrende Bestellungen, oder an die Kommunikation im Aftersales. Oder daran, wie schwer es für Kunden ist, ein Unternehmen zu erreichen. Da kann die moderne Technik sehr hilfreich sein. □

MITMACHEN UND GEWINNEN

Wir verlosen fünf Bücher!

Zum Mitmachen klicken Sie bitte bis zum 7. März 2016 auf der Seite handelsjournal.de den Button „Gewinnspiele“.

Wir wünschen viel Glück!

Jürgen Schröcker

Fit + Sexy

Die Formel für mehr Erfolg im Einzelhandel



Wiley-VCH, Weinheim, 357 Seiten, 24,99 Euro ISBN 978-3-527-50861-7