

# Die Strategie macht's

**A**uf den ersten Blick erscheint alles ganz normal. Vor einem ganz normalen Verkaufsraum in einer ganz normalen deutschen Stadt stehen und liegen Grabmale. Hier und da eine Laterne, diverse Materialien, das einschlägig bekannte Spektrum an Oberflächen. Im Beratungsraum sitzt eine freundlich dreinblickende Frau. Vordergründig also ein Grabmalbetrieb wie viele andere auch. Es gibt jedoch einen Unterschied. Dieser Unterschied resultiert aus einer Idee, die Eveline Stalder vor ungefähr 20 Jahren hatte. Die Inhaber-

ungs- und Verhaltensstrategie«. Gegenstand dieses Kurses ist die allgemeine Verbesserung der betrieblichen Lage mithilfe der richtigen Strategie. Sinnvoll umgesetzt soll diese dafür sorgen, dass sich das Unternehmen erfolgreich spezialisiert und am

**Eveline Stalder führt das Atelier für Grabgestaltung in Rastatt. Für die Art und Weise, wie sie das tut, hat sie letztes Jahr einen Strategiepreis bekommen. Dieser Preis ist für sie eine Bestätigung ihrer Unternehmensführung und zeigt ihr, dass sie den richtigen Weg eingeschlagen hat.** *Von Michael Senn*

das neben dem Hauptgeschäft herlaufende Grabmal aus dem Betrieb aus und eröffnete einen klar abgetrennten Bereich, in dem sie sich nun ausschließlich um diesen Geschäftsbereich kümmerte. Auch die Entscheidung, dass sie sich selbst des Grabmals annahm, hat ihre Gründe. Stalder erläutert: »Ich arbeite gerne mit Menschen, habe eine christliche Einstellung und setze das dann künstlerisch in der Gestaltung eines Grabdenkmals um.«

Diese grundlegende Neuausrichtung ihrer Firma wurde vor elf Jahren



Teil der einheitlichen Unternehmenspräsentation ist ein Falblatt, das statt eines Katalogs verschickt wird.

rin erläutert: »Mir fiel auf, dass wir alles genauso machen wie alle anderen auch. Deshalb und aus Interesse an der eigenen Weiterentwicklung habe ich an einem EKS-Kurs teilgenommen.« EKS steht für die so genannte »engpasskonzentrierte Füh-

Markt positioniert. Aufgrund der Erkenntnisse, die Stalder aus diesem Kurs mitbrachte, begann sie, sich um ihren Betrieb zu kümmern. »Das war die Initialzündung«, so Stalder.

## Strategisch umbauen

Zu dieser Zeit war das Unternehmen, das Eveline Stalder damals noch zusammen mit ihrem Mann führte, ein klassischer Baubetrieb, der Geschäfte wie alle anderen gemacht und sich dem Kunden auch so präsentiert hat. Sie beschreibt erste strategische Veränderungen: »Die Analyse ergab, dass das Grabmalgeschäft ein zweites Standbein ist.« Folglich gliederte sie

vollzogen. Bereits dieser Schritt hat sich rückblickend gelohnt. »Der Bauparte geht es immer schlechter, dem Grabmalgestaltungsatelier geht es gut.« resümiert Stalder. Sie setzte sich mit weiteren Erkenntnissen aus der EKS-Studie auseinander. So hat die Analyse ergeben, dass sich ihr Betrieb verzettelt. Dieser in der Natursteinbranche gerne gemachte Fehler führte dazu, dass die Effizienz des Unternehmens darunter litt. Zusammen mit dem selbstständigen Strategieberater Ulrich Mölter, der Stalder seit Jahren regelmäßig unterstützt, stellte sie die-

**Informationen**  
**Atelier für Grabgestaltung:**  
 Eveline Stalder  
[www.emotionen-in-stein.de](http://www.emotionen-in-stein.de)  
**Strategieberatung:**  
 Ulrich Mölter  
[www.albatros-erlebnis-coaching.de](http://www.albatros-erlebnis-coaching.de)

ses Problem nach und nach ab, indem sie sich noch weiter auf die Kernkompetenz der Grabgestaltung konzentrierte. Infolge dessen kümmerte sie sich nur noch um die Kundenberatung und Gestaltung und lagerte die Produktion aus. »Die Vorfertigung der Denkmale erfolgt durch befreundete Steinmetzbetriebe, die über die notwendige maschinelle Ausstattung verfügen«, erklärt Stalder. Die Endbearbeitung übernimmt ein freischaffender Bildhauer in der auf dem Betriebsgelände ansässigen Werkstatt. Auch in diesen Arbeitsablauf spielten strategische Überlegungen mit ein. So können Kunden aktiv den Entstehungsprozess ihres Grabmals miterleben.

## Kundenzufriedenheit

Überhaupt sind viele strategische Aspekte der Unternehmensführung direkt auf den Kunden zugeschnitten. So haben Stalder und Mölter ein Beratungskonzept entwickelt, das auf der einen Seite die emotionale Situation der trauernden Kunden berücksichtigt ohne das Hauptziel, also den Kunden mit einem zufriedenstellenden Grabstein zu bedienen, aus den Augen zu verlieren. Dieses Beratungskonzept wird ständig weiterentwickelt und um die Erfahrungen erweitert, die Stalder sammelt. Während des gesamten Entstehungsprozesses wird der Kunde begleitet, Versetztermine werden so abgestimmt, dass der Kunde auf Wunsch mit dabei sein kann, wenn die firmeneigenen Versetzer das Grabmal aufstellen. Das Werk wird ebenfalls auf Kundenwunsch gemeinsam abgenommen. Nach Beendigung des Auftrags meldet sich Eveline Stalder regelmäßig, fragt nach, ob alles in Ordnung ist, ob beispielsweise eine Grabsteinreinigung erwünscht ist. Sie schaut auch selbst nach, in welchem Zustand sich das Grabmal befindet, und weist bei Bedarf auf Auffälligkeiten hin. Darüber hinaus gibt sie eine Garantie auf ihre Arbeit, die länger währt als es die gesetzlichen Bestimmungen vorschreiben, und versieht das Grabmal mit einem Garantiesiegel. Eine aktuelle Entwicklung ist außerdem ein spezielles Pflegeset, bestehend aus einem

Reinigungsmittel für Moose und Pilze, einem Imprägnierungs- respektive Pflegemittel und einem Schutzmittel für Metall. Stalder hierzu: »Wir haben das Produkt selbst entwickelt und auf den Kunden zugeschnitten verpackt. Jede Flasche hat eine logische Farbe, und das ganze Set ist so handlich, dass es zielgruppenorientiert in eine Handtasche passt«. Laut Stalder sind alle Mittel aus dem Pflegeset biologisch abbaubar.



**Der große Moment: Ulrich Mölter (ganz links) und Eveline Stalder (ganz rechts) erhalten den Strategiepreis 2009 von Hans Fraenkle und Dr. Kerstin Friedrich, beide StragieForum**

## Preis als Krönung

Für all diese und noch einige strategischen Maßnahmen mehr, die Eveline Stalder in Zusammenarbeit mit Ulrich Mölter in ihrem Betrieb umgesetzt hat, wurde sie 2009 mit dem Strategiepreis in der Kategorie »jahrelang tätiges Unternehmen, das sich neu positioniert hat« ausgezeichnet. Dieser Preis, der jedes Jahr in unterschiedlichen Kategorien vom Strategieforum e.V. verliehen wird, zeigt ihr neben ihren branchenunüblich steigenden Umsätzen, dass sie die richtige Richtung eingeschlagen hat. Grundlage für eine derartige Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens ist die grundsätzliche Bereitschaft Stalders, regelmäßig am und nicht im Unternehmen zu arbeiten, wie es Ulrich Mölter ausdrückt. Dabei geht es zum Beispiel um die Überprüfung der vorgenommenen Justierungen, aber auch darum, dass neue Ideen notiert und immerhin 60 Prozent davon umgesetzt werden. ◆

## STEIN Hintergrund

### Auftragsablauf

Exemplarischer Auftragsablauf nach strategischen Gesichtspunkten:

#### 1. Beratungsgespräch nach speziell entwickelter Checkliste

Möglichst viele Informationen über den Verstorbenen werden gesammelt. Auch die Angehörigenmeinung ist dabei wichtig. Erste Skizzen der Grabmale entstehen.

#### 2. Vorschlagsberatung und Angebot

In der Regel werden drei Entwürfe ausgearbeitet, vorgeschlagen, angeboten und besprochen.

#### 3. Entstehungsbegleitung

Kunde wird zu einem erneuten Gespräch und zur Begutachtung des Grabsteinrohlings eingeladen. Der Kunde erlebt die Entstehung des Werks und kann den Bezug dazu herstellen, dass jede Menge Arbeit damit verbunden ist.

#### 4. Information über Versetztermin und gemeinsame Abnahmemöglichkeit

Der Kunde wird direkt informiert und erfährt nicht im Nachhinein, dass sein Grabstein versetzt wurde. Die gemeinsame Abnahme ermöglicht, Kundenzufriedenheit sowohl zu erzeugen als auch diese festzustellen.

#### 5. Nachsorge

In regelmäßigen Abständen wird Kontakt zu den Kunden aufgenommen, gegebenenfalls auf Unregel-



mäßigkeiten hingewiesen und gefragt, ob alles in Ordnung ist. Abgerundet wird diese Nachsorge mit dem Pflegeset und dem Angebot, seitens des Kunden gewünschte Arbeiten kostenpflichtig zu erledigen.