

## Emotionen in Stein

Strategiepreis 2009 für das „Atelier für Grabgestaltung“



Eveline Stalder

**Einen klassischen EKS-Fall beschreibt Eveline Stalder, die aus einer starken Verzettelung heraus einen konsequenten und innovativen Konzentrationsprozess startete. Für ihr Unternehmen „Atelier für Grabgestaltung“ in Rastatt wurde sie jetzt mit dem Strategiepreis 2009 ausgezeichnet.**

Seit einigen Jahren führte ich mit meinem Mann ein Baugeschäft in einem kleinen Vorort von Rastatt. Dieses Geschäft entwickelte sich in den 90iger Jahren immer schlechter, so dass wir vor dem Konkurs standen. Aus Not fingen wir an, Grabmale zu verkaufen und zu erstellen. Auf Grund der schlechten Allgemeinsituation bildete ich mich gleichzeitig zur Versicherungsmaklerin weiter. Ich arbeitete also in drei verschiedene Richtungen: Baugeschäft, Grabmalerstellung und Versicherungsmakler.

### Stärkenanalyse und Konzentration

Meine Verzettelung war perfekt. Von jedem etwas, und keines dieser drei Stand-

beine lief richtig und zufriedenstellend. Geschäftlich wie privat kam ich am Tiefpunkt an. Das Baugeschäft war insolvent, und meine Ehe endete mit einer Scheidung. Da half nur die Flucht nach vorne, und ich kam zum Entschluss: „Alles muss NEU werden!“ Die berufliche Entscheidung lautete, mich in Zukunft nur noch auf den Geschäftsbereich „Grabmale“ zu konzentrieren.

---

**Meine Verzettelung war perfekt.  
Von jedem etwas, und nichts davon  
lief richtig und zufriedenstellend.**

---

Nach der Analyse der einzelnen Geschäftsbereiche, sowie meiner persönlichen Stärken war klar, dass die Erstellung von Grabmalen die beste und aussichtsreichste Option darstellt. Die Analyse ergab folgende persönliche Stärken:

- 25 Jahre verantwortlich tätig, Erfahrungen in Organisation, Kalkulation und Geschäftsführung
- Verhandlungsgeschick
- Hohes und situatives Einfühlungsvermögen, Hineindenken in die Situation des Kunden
- Sehr guter Umgang mit Menschen, offene und freundliche Art
- Zuhören und eingehen auf die individuellen Wünsche und Probleme
- Christliche Grundhaltung
- Hohe Kreativität bei der Umsetzung der Kundenwünsche (Künstlerische Neigung)
- Fähigkeit, die Persönlichkeit des Verstorbenen in der Grabmalgestaltung auszudrücken.

Die Mitbewerber waren überschaubar und ziemlich vergleichbar. In Bezug auf meine Fähigkeiten konnte ich auf diesem Gebiet

neue Wege gehen und den Kunden einen zusätzlichen Nutzen bieten. Außerdem lagen die Preise gegenüber dem maroden Bausektor noch in einem sehr guten Verhältnis.

### Segmentierung der Zielgruppen

Wir listeten alle uns bekannten Zielgruppen, also alle Kunden die uns bisher besuchten und ihre speziellen Wünsche auf. Die detaillierten Daten selektierten wir in Gruppen und Ansprüche. Im nächsten Schritt ermittelten wir, mit welcher Zielgruppe wir die größten Erfolge hatten und stimmten diese Ergebnisse mit unserem Stärken- und Geschäftsportfolio ab.

Unsere Zielgruppen-Analyse ergab:

- als Hauptzielgruppe: Ehefrauen und/oder Töchter des Verstorbenen, Schwerpunkalter zwischen 65 und 75 Jahren
- Teilzielgruppe: Russland-Deutsche

Beide Zielgruppen haben einen gehobenen Anspruch an Individualität und Quali-

### In dieser Ausgabe

FALLSTUDIE  
Emotionen in Stein Seite 1

INSTRUMENT  
Die Weisheit der Vielen Seite 5

### IMPRESSUM

Herausgeber: StrategieForum e.V.  
Netzwerk für Erfolg und Wachstum  
Heidelberger Str. 12 - 68549 Ilvesheim  
Tel (0621) 48 42 873 - Fax 48 42 874  
Redaktion: Thomas Rupp  
redaktion@strategie.net

Der StrategieReport erscheint exklusiv für die Mitglieder des StrategieForum e.V.



Ein ehemaliges Gewächshaus wurde zum Beratungszentrum.

### Das brennendste Problem

Durch die emotionale Verbindung zum Verstorbenen, die über viele Jahre bestand und oft eine sehr lange gemeinsame Lebenszeit widerspiegelt, ist der Anspruch an die Grabstätte besonders hoch und in den letzten Jahren noch stärker geworden. Unsere Kunden möchten die liebevolle, gemeinsame Zeit mit dem Verstorbenen,

sowie dessen Individualität und persönliche Stärken zum Ausdruck bringen. Das Kunstobjekt soll – bei Gedenk- und Pflegebesuchen auf dem Friedhof – die schönen Stunden und die positiven Erinnerungen hervorrufen.

Beratung auch ein Teil der Trauerbewältigung für den Betroffenen. Wir entwerfen ein Andenken an die schönsten Momente mit dem Verstorbenen. Das gelingt uns durch individuell gestaltete Objekte aus einmaligen Steinen unserer Erde und hochwertigen Materialien. Unser Ziel besteht darin, eine emotionale Verbindung zwischen der einzigartigen Persönlichkeit des Verstorbenen und dem Hinterbliebenen herzustellen. Ein Kunstobjekt für eine freudige, lang anhaltende Begegnungen in Gedanken.

Unsere Kommunikation mit dem Kunden ist sehr intensiv und persönlich. Im Beratungsgespräch erfassen wir seine speziellen Wünsche, erarbeiten verschiedene Lösungsvorschläge. Nach Auftragsausführung erhält der Kunde ein Foto der erstellten Grabanlage. Bei dieser Gelegenheit erfragen und erhalten wir sein Feedback bezüglich Auftragsplanung und Umsetzung.

tät und wünschen durch ihre Gedenkstätte eine besonderen Verbindung mit dem Verstorbenen. Der Preis steht nicht im Vordergrund. Sie schätzen eine angemessene und einfühlsame Beratung in einer passenden und angenehmen Umgebung.

### Die Situation der Branche

Die Branche der Grabmalerstellung zeichnet ein negatives Auftragswachstum hinsichtlich Menge und Auftragswert. Ein Großteil der heutigen Kunden ist nicht mehr bereit, den Preis einer Grabmalerstellung zu bezahlen. Dieser Trend führt zu unseriösen Angeboten und Preiskampf. Weiterhin drängen Lieferanten aus Billigländern auf den deutschen Markt. Viele Mitbewerber kaufen deshalb in diesen Ländern ein und setzen damit den Preis vor die Qualität.

Grabmale werden vorwiegend von Steinmetzen hergestellt und verkauft. Für den Kunden heißt das häufig, dass er sich im Ambiente einer steinbearbeitenden Werkstatt mit Hallencharakter wiederfindet und sich mit einem Verkäufer im „Blaumann“ auseinandersetzen muss. Dieses Gespräch wird meistens in der Werkstatt, zwischen Material, Bearbeitungsmaschinen, „Abfall und Schmutz“ geführt. Eine Beratung findet gar nicht oder nur sehr oberflächlich – auf technische Belange bezogen – statt.

### Das Kunstobjekt soll helfen, die schönen Stunden und positiven Erinnerungen zu bewahren.

Aus Erfahrung, intensiven Beratungsgesprächen und unserer persönlichen Einstellung wissen wir, wie schwer die Zeit für unsere Kunden ist. Nicht selten ist unsere

### Die Innovationsstrategie

Das Spannungsverhältnis zwischen den Bedürfnissen der Kunden und der „Steinmetzwerkstatt“ lösen wir mit einem innovativem Geschäftskonzept auf. Als ersten Schritt trennten wir daher die Steinmetzwerkstatt und das Beratungszentrum. Das ermöglichte uns den Umzug aus dem



Das Atelier für Grabgestaltung bietet eine angemessene, einfühlsame Atmosphäre.



Der 'Stein der Möglichkeiten' macht Gestaltungsoptionen erlebbar.

Industriegebiet in die Stadt, wo wir das Gewächshaus einer alten, stillgelegten Gärtnerei mieteten und es nach unseren Vorstellungen umbauten. Die zentrale Lage an einem der Hauptverkehrswege und nicht weit entfernt von den zwei Hauptfriedhöfen bringt uns einen klaren Standortvorteil. Zudem gaben wir uns einen neuen, aussagekräftigen Namen, der unseren Ansprüchen gerecht wurde: Atelier für Grabgestaltung. So entstand ein gehobenes Ambiente mit einfühlbarer Atmosphäre und damit ein klares Alleinstellungsmerkmal.

#### Unser Atelier

In unserem Atelier sind Ausstellungs- und Beratungsbereich optisch voneinander getrennt. Auf dem Beratungstisch befinden sich wenige, aber hochwertige Materialmuster in Form von Würfeln mit unterschiedlicher Oberflächenbearbeitung. Das macht die Beratung einfach und effektiv und bietet dem Kunden die Möglichkeit, die

„Hochwertigkeit der Materialien selbst zu spüren. Um unseren Kunden Anregungen und Ideen zu den Möglichkeiten individueller Detaillösungen zu geben, entwickelten wir den „Stein der Möglichkeiten“: Diese naturgebrochene, hochwertige Naturstein-Granit-Platte dient dazu, unterschiedliche Schriftarten zu präsentieren. Weiterhin zeigt sie Ornamente in verschiedenen Ausführungen. In der Mitte zeigen wir eine neue Technik, mit der es möglich ist, ein Bild nach der Vorlage eines Fotos zu gravieren. Eine zweite Platte wird in Kürze die aufgesetzten Schriften und Ornamente präsentieren.

#### Die wichtigste Entscheidung war, die Steinmetzwerkstatt vom Beratungsbereich zu trennen.

#### Die Beratungsdokumentation

Zur Beratung unserer Kunden haben wir ein Dokument aus drei Teilen entwickelt:

- Erfassung aller notwendigen, allgemeinen Kundendaten – inklusive wichtiger Parameter für uns: Wie ist er auf uns aufmerksam geworden? War

er schon bei Mitbewerbern etc.

- Auftrags-Erfassung im Detail: Material, Ausführung mit Skizze, Details, Zubehör etc. und Einzelkalkulation aller Posten
- Kunden-Angebot oder -Auftrag mit relevanten Kundendaten und drei Vorschlägen.

Folgende entscheidende Vorteile haben wir damit erreicht:

- Der Kunde hat alle für ihn notwendigen Daten auf einem Firmendokument in der Erscheinungsform eines wertigen Angebots oder Auftrags.
- Jeder Mitarbeiter unseres Hauses kann den Auftrag exakt nachvollziehen
- Die Drei-Vorschlags-Methode erhöht unsere Quote der Auftragserteilung
- Der Kunde kann zu einem Mitbewerber gehen, ohne unser Know-how mitzunehmen, da er nur einen Teil des Dokumentes erhält.

In der Vergangenheit hatten wir oft das Problem, dass Kunden mit unseren Skizzen und Entwürfen zum Mitbewerber gingen und dieser den Auftrag im Detail nachvollziehen konnte. Mit dem Resultat, dass er den Preis einfach unterbot und keinen Beratungsaufwand hatte.

#### Rohling-Lieferant

Mit ausgesuchten Lieferanten haben wir Verträge abgeschlossen, die uns mit Rohlingen beliefern. Diese werden nach unseren Vorgaben nur für uns angefertigt. Damit haben wir die Kosten gesenkt und konzentrieren uns auf unsere Stärke: die



Die Kunden wünschen sich ein individuell gestaltetes Grabmal, das die Verbindung zum Verstorbenen aufrechterhält.



In der Außenausstellung werden besondere Steine arrangiert, die monatlich wechseln.

Veredelung und die individuelle Designumsetzung. Das eigentliche Know-how ist erst am Endprodukt zu sehen.

#### Außenausstellung

Wir haben den ersten Teil unserer Ausstellung komplett neu gestaltet. Dabei präsentieren wir nicht einfach Steine, hintereinander aufgereiht, sondern setzen sie in Bezug zueinander und zum Umfeld. Im Zuge der Neugestaltung richteten wir einen „Rolling Place“ ein. Hier stellen wir besondere Steine aus, die mindestens monatlich ausgetauscht werden.

**Das gesamte Team ist hochmotiviert und stark engagiert, die beste Basis für zukünftige Erfolge.**

Der Vorteil: der Kunde sieht ständig etwas Neues und bekommt den Eindruck, dass sich die gesamte Ausstellung geändert hat. Die Steine erhalten dadurch eine besondere Aufmerksamkeit und Bedeutung. So stand z.B. ein hochwertiger Stein fast anderthalb Jahre zwischen unseren anderen Ausstellungsobjekten und kam nicht richtig zur Geltung. Mit dem neuen Standplatz, also einer besseren Positionierung, war der Stein innerhalb von 14 Tagen verkauft.

#### Unser Slogan

Mit unserem Slogan „Emotionen in Stein“ bringen wir unsere besondere Leistung

und den Nutzen für unsere Kunden eindeutig zum Ausdruck und grenzen uns klar von unseren Mitbewerbern ab.

#### Kooperationen

Neben der Kooperation mit den Rohling-Lieferanten arbeiten wir eng mit Bestattungsunternehmen, Gärtnern und einer freischaffenden Bildhauerin zusammen, die Kundenwünsche in Kunstobjekte umsetzen kann. Aber wir sehen auch in unseren zufriedenen Kunden Kooperationspartner und haben ein entsprechendes Weiterempfehlungs-System entwickelt.

#### Vorläufige Erfolgsbilanz

Mit Hilfe der EKS und mit der Unterstützung unseres Strategie-Coachs – Ulrich Mölter – haben wir unseren Weg gefunden und eine beeindruckende Entwicklung im Unternehmen erreicht. Es ist uns gelungen, eine besondere Stellung in unserer Region einzunehmen und uns von den Mitbewerbern eindeutig zu unterscheiden. Es war uns möglich, Arbeitsplätze zu schaffen und einen Mitarbeiter einzustellen.

Das gesamte Team ist hochmotiviert und stark engagiert, die beste Basis für außergewöhnliche Erfolge in der Zukunft. Auch wenn diese momentan für viele nicht so rosig aussieht. Für 2009 haben wir schon einen Umsetzungsplan mit klar definierten Zielen und einen Ideenspeicher, der wahrscheinlich über das kommende Jahr hinausreicht. Trotz erheblicher Investitionen im Jahr 2008 konnten wir unser Ergebnis zum Vorjahr deutlich verbessern.

#### Umsatzentwicklung

Dementsprechend haben sich auch Auftragsvolumen, Umsatz und Gewinn entwickelt. Unser Umsatz hat sich z.B. seit dem Jahr 1999 mehr als verdoppelt. Und das entgegen dem Trend, denn von 1999 bis 2005 waren die Anzahl der Gestorbenen im Landkreis rückläufig. Auf Grund vieler Maßnahmen in diesem Jahr werden wir von unseren Kunden regelmäßig auf unsere positiven Veränderungen angesprochen. Zum Beispiel auf unsere Innen- sowie Außengestaltung. Mit unserem Konzept haben wir uns an die erste Stelle in unserer Region vorgearbeitet. Und weitere innovative Ideen stehen zur Umsetzung an.

#### Kontakt:

Eveline Stalder  
Atelier für Grabgestaltung  
Eveline Uhrig GmbH  
Rötterbergstraße 9 - 76437 Rastatt  
Tel (07222) 15 22 93  
info@grabmale-uhrig.de  
www.grabmale-uhrig.de



Grabmale für Kinder brauchen besonders viel Einfühlungsvermögen.