

*Das Komplettbad aus einer Hand*

## Koordination der Gewerke

*Immer mehr Bauherren und Modernisierer wollen das neue Bad aus einer Hand – ohne Abstimmungsprobleme mit den beteiligten Gewerken. Wer als Sanitär-Profi potentiellen Kunden die gewünschte Komplettleistung anbieten kann, hat bei der Auftragsvergabe die Nase vorn.*



**T**rotz der zur Zeit regional uneinheitlichen Nachfrageentwicklung stellt sich der Badmarkt auch auf Sicht relativ stabil dar. Positive Impulse gehen vor allem von der Belebung des Ein- und Zweifamilienhausneubaus sowie dem hohen Sanierungs- und Modernisierungspotential aus. Weiter zunehmende Kaufkraft und die „Erben-Generation“ sorgen für entsprechende Rahmenbedingungen.

Welchen Stellenwert das Thema Bad auf der Wunsch- und Werteskala der Bauherren und Modernisierer hat, haben kürzlich unsere Fördermitglieder Duscholux und Geberit im Rahmen einer repräsentativen Befragung ermittelt. Dabei hat sich eine hohe Bereitschaft ergeben, das Bad kurz- oder mittelfristig auf Vordermann bringen zu lassen. Besonders großen Wert legten die Befragten auf die schnelle, schmutzfreie Installation (53,3 %), die Termin- und Kostentreue (47,7 %) und die komplette Handwerkerleistung (46,4 %).

### **Komplettangebot aus einer Hand – warum?**

Während die beiden erstgenannten Gesichtspunkte zumindest bei leistungsstarken Sanitär-Fachhandwerksbetrieben längst zum normalen Service-Standard gehören, steckt das Komplettbadangebot hierzulande noch in den Kinderschuhen. Und daraus erwächst ein weit verbreitetes Auftragsverhinderungsprogramm. Versetzen Sie sich

doch einmal in die Lage eines potentiellen Badmodernisierers: Dem starken Wunsch nach mehr Bad- und Lebensqualität steht die Angst vor Lärm, Schmutz, langen Ausfallzeiten und einem Koordinations-Chaos durch die Einbeziehung verschiedener Betriebe aus dem Sanitär-, Fliesen- und Elektro-Handwerk gegenüber. Diese Angst hält wie ein Staudamm zahlreiche Interessenten von der Auftragserteilung ab. Doch daraus ergibt sich auch eine große Chance für die Betriebe, die die Zeichen erkennen und ihr Angebot auf die Sorgen und Bedürfnisse der Menschen abstimmen. Mit anderen Worten: Wer den potentiellen Kunden seine (ja nicht ganz unberechtigten) Ängste nimmt und so die Hemmschwelle überwindet, sichert sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Wer in der Lage ist, dem Kunden möglichst problemlos das komplette neue Bad zu realisieren und ihn somit von allem Abstimmungsräger freizustellen, schafft Sympathie, Vertrauen und damit eine nahezu optimale Geschäftsanbahnungsbasis.

Es besteht also Anlaß, sich und seinen Betrieb mit dem „Sorglos-Bad aus einer Hand“ am Markt zu profilieren. Mit dieser Strategie gewinnt man zufriedene Stammkunden, die durch entsprechende Empfehlungen im Familien- und Freundeskreis für Folgeaufträge sorgen. Außerdem hebt man sich sehr wirksam von den weniger aktiven Fachkollegen ab. Und man schafft sich ein Bollwerk gegen fachfremde Wettbewerber wie Baumärkte, die hier schlicht und ergreifend nicht mehr mithalten können.

### **Praxiserfahrungen: „Alleingang-Modell“**

Das „Alleingang-Modell“ hat Partnerkreis Bad-Mitglied Alphons Grave (Fa. Detmers) aus Mülheim a.d.R. besonders überzeugend realisiert. Unter dem Namen „Baugalerie“ wurde 1997 ein Handwerkszentrum eröffnet, das nicht nur Fachmarkt und Badausstellung, sondern auch eine eigene Hand-in-Hand-Werker GmbH mit den Gewerken Maurer, Fliesenleger, Elektro, Innenausbau und Tischler umfaßt. Die neue Firma, deren Alleininhaber und Geschäftsführer Grave ist, übernimmt auf Wunsch umfassende Sanierungen kompletter Häuser. Grave zu den Hintergründen: „Wir haben über die Jahre hinweg mit so vielen Gewerken gearbeitet und Ärger hinnehmen müssen. Hatten meine Partner viel

Arbeit oder irgendwelche Probleme, wurden abgesprochene Termine nicht eingehalten. Die Unzuverlässigkeit unserer Partner fiel jedoch auf unseren Betrieb zurück. Am Stammtisch funktionieren die sogenannten Kooperationen immer sehr gut, doch sobald diese auf die Praxis übertragen werden, bricht alles zusammen. Meiner Meinung nach hat sich das Konzept mit Subunternehmern überholt, da viele Kunden die mit sich bringenden Probleme erkannt haben. Daher kann ich nur jedem Kollegen empfehlen, grundsätzlich mit eigenen Leuten zu arbeiten. Alles andere ist zum Scheitern verurteilt, und die Komplettsanierung erhält nach außen ein negatives Image.“

Soviel zum „warum“. Und jetzt zum „wie“. Die nächsten Kapitel zeigen Ihnen Wege und Möglichkeiten auf, um die organisatorischen Voraussetzungen für ein Komplettbad-Angebot zu schaffen.

## Möglichkeiten der Kooperation: Viele Wege führen nach Rom

Der Kunde will von Ihnen das komplette Bad aus einer Hand. Wie Sie diese Leistung bewerkstelligen, interessiert ihn kaum, solange Qualität, Preis- und Termintreue gewährleistet sind. Für Sie stellt sich also die Aufgabe, unter Berücksichtigung der speziellen Gegebenheiten Ihres lokalen Marktes und Ihres Betriebs, den bestmöglichen Weg zur Erfüllung des Kundenwunschs nach einer Komplettabwicklung zu finden.

Die Erfahrung zeigt, daß es hier kein Patentrezept gibt. Es führen vielmehr viele Wege nach Rom. Die Bandbreite reicht von der reinen Koordination bis zur Gründung einer neuen Komplett-Dienstleistungsgesellschaft. Daher möchten wir Ihnen zunächst einen Überblick über die verschiedenen Kooperationsmodelle geben (s. auch Abb. 1), bevor wir in den nachfolgenden Kapiteln auf die betriebliche Umsetzung und den Organisationsablauf eingehen möchten.

Grundsätzlich sind folgende Kooperationsmodelle denkbar:

### Das „Empfehlungs-Modell“

Die einzelnen Handwerksbetriebe empfehlen ihren Kunden jeweils die Einbeziehung der anderen Kooperationsteilnehmer, wobei Angebots- und Rechnungsstellung in der Hand der einzelnen Betriebe bleiben. Es erfolgt eine präzise und verbindliche Koordination der Durchführungstermine innerhalb der Gewerke. Ein funktionierendes Modell dieser Art trägt meist zu einer deutlichen Verbesserung der Auslastung bei, weil sich Bauherren und Modernisierer erfahrungsgemäß gerne auf die Empfehlungen, die von einem als seriös erlebten Handwerksbetrieb stammen, verlassen.

Doch dieses Modell setzt ein hohes Maß an Zuverlässigkeit bei den beteiligten Betrieben voraus. Ausführungsmängel, Termin- und Kostenüberschreitungen stören nicht nur den geplanten Ablauf, sondern können auch Ihren guten Ruf schädigen. Daher kommt es entscheidend darauf an, sich mit den „richtigen“, also rundum verlässlichen Partnerbetrieben zusammen zu tun. Schon im Vorfeld sollten allgemeinverbindliche

	Vorteile	Nachteile
<b>Empfehlungsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● geringer Organisationsaufwand</li> <li>● keine Gewährleistungs- und Haftungspflicht für Fremdgewerke</li> <li>● keine vertragliche Bindung durch Kooperationsverträge</li> <li>● schnelle Austauschbarkeit der Kooperationspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Angebots- und Rechnungsstellung von jedem Gewerk selbst</li> <li>● keine Angebots- und Rechnungskontrolle</li> <li>● mehrere Ansprechpartner</li> <li>● Risiko der Terminuntreue durch unzuverlässige Partner</li> <li>● u. U. lange Zeiten der Angebotsabgabe</li> <li>● keine Profilierung als kompetenter Komplettanbieter</li> </ul>
<b>Delegationsmodell</b> <b>Arge-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ein Ansprechpartner</li> <li>● Einfluß auf Termintreue und Zuverlässigkeit</li> <li>● Angebots- und Rechnungsstellung aus einer Hand</li> <li>● Kompetente Außendarstellung des Betriebs möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organisations- und Zeitaufwand</li> <li>● Umstellung der internen betrieblichen Strukturen</li> <li>● ggfs. Unzuverlässigkeit der Partnergewerke</li> <li>● u. U. Haftungsrisiken</li> </ul>
<b>Firmen-Modell</b> <b>Alleingang-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● eigene Koordination aller Arbeiten</li> <li>● keine Probleme durch Terminuntreue oder Unzuverlässigkeit</li> <li>● Erweiterung des Geschäftsbereichs auf das komplette Modernisierungsgeschäft</li> <li>● keinen Ärger mit Subunternehmern</li> <li>● Eigene Angebots- und Rechnungsstellung</li> <li>● Verbindliche Terminzusagen</li> <li>● Überzeugende Vermarktung des Komplettbadangebots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zusätzliche Investitionen</li> <li>● interne Abstimmungs- und Führungsprobleme bei GmbH mit Partnern</li> <li>● Zeit- und Organisationsaufwand</li> <li>● juristisch fixierte Strukturen</li> <li>● Zusätzliche Personalkosten</li> </ul>

### Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Kooperationsmodelle im Überblick

Grundsätze und Regeln (s. Kapitel 4) festgelegt werden, an die sich alle zu halten haben.

### Das „Delegations-Modell“

Hierbei übernimmt einer der beteiligten Betriebe, und zwar im Regelfall der, der den Auftrag akquiriert hat, die zentrale Federführung bei Angebot, Realisierung und Rechnungsstellung. Vorteil für die Bauherren und Modernisierer: Sie haben einen Ansprechpartner, der Sie beim gesamten Projekt begleitet. Auch dieses Modell setzt hohes gegenseitiges Vertrauen zwischen den beteiligten Betrieben in punkto Verlässlichkeit und Korrektheit voraus.

Der Delegationsbetrieb schreibt nach erfolgter Abnahme eine Gesamtrechnung an den Kunden, der die verbindlichen Angebote aller beteiligten Betriebe zugrunde liegen. Nach Zahlungseingang werden die Rechnungen der beteiligten Subunternehmer vom federführenden Betrieb reguliert. Zur Vermeidung von Ausfallrisiken können Forderungsabtretungen vereinbart werden.

Der Delegationsbetrieb kann sich durch entsprechende Haftungsvereinbarungen im Hinblick auf Gewährsmängel und Reklamationen freistellen lassen.

### Das „Arge-Modell“

Hier kooperieren die Betriebe im Rahmen einer festen Arbeitsgemeinschaft, die juristisch meist als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) mit entsprechenden Haftungsrisiken gestaltet wird. Gesellschafter der GbR sind die beteiligten Betriebe. Ein Kooperationsvertrag legt Rechte und Pflichten fest. Angebotserstellung, Ausführung, Rechnungslegung und Gewährleistung erfolgen gegenüber dem Kunden zentral. Für eventuelle Problemfälle hat der Verursacher gerade zu stehen und seine Mitgesellschafter im Innenverhältnis zu entlasten.

### Das „Firmen-Modell“

Die beteiligten Handwerksbetriebe gründen eine eigene Firma z. B. in der Rechtsform einer GmbH, die unter einem pfiffigen Namen (beispielsweise „Die Modernisierungs-Profis“) die komplette Bau- und Ausbauleistung am Markt anbietet. Kernstück ist eine schlanke Organisation als Service-Zentrale, die für Vermarktung, Akquisition und Durchführung verantwortlich ist. Die beteiligten Betriebe erbringen ihre Leistungen als Subunternehmer und übernehmen im Einzelfall die Mängelhaftung. Zusätzlich oder auch alternativ ist denkbar, daß die Gemeinschaftsfirma eigene Fachkräfte aus von Gesellschaftern nicht abgedeckten Gewerken einstellt.

Wegen der zentralen Steuerung erlaubt dieses Modell ein hohes Maß an Kundennähe und Effizienz. Außerdem eröffnet der Auftritt als Komplettdienstleister besonders gute Chancen für die Image-Profilierung, Marktbearbeitung und Akquisition von Neukunden. So kann ein erhebliches Zusatzpotential an Aufträgen erschlossen werden, das die Neugründung zum zweiten Standbein der Gesellschafter werden läßt und darüber hinaus die Auslastung der beteiligten Handwerksbetriebe als Subunternehmer deutlich verbessert.

Da das Firmenmodell entsprechende Anfangsinvestitionen und gesellschaftsrechtliche Verpflichtungen voraussetzt, eignet es sich nur für „Fortgeschrittene“, die sich der Zuverlässigkeit ihrer Partner und der Erfolgsträchtigkeit ihres Konzeptes sicher sind.

### Das „Alleingang-Modell“

Hier will der Sanitär-Profis das gesamte Geschäft in eigenen Händen behalten und allein von den Erfolgen profitieren. Im Regelfall gründet der Initiator zu diesem Zweck einen neuen Betrieb, der die vollständige Leistungsbreite – ähnlich wie beim „Firmenmodell“ – anbietet. In diesem Sinne stellt er lizenzierte Fachkräfte aus den verschiedenen Gewerken ein, präsentiert sich am Markt als Komplettdienstleister und wickelt umfassende Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen aus einer Hand ab.

Dieses Modell empfiehlt sich v. a. für erfahrene Praktiker, die sich die Erweiterung ihres Stammgeschäfts zutrauen. Dem höheren Aufwand und Risiko stehen entspre-

chend bessere Umsatz- und Gewinnchancen gegenüber.

### Vermarktungsaktivitäten

Klappern gehört zum Handwerk. Informieren Sie also Ihren Markt über Ihr aktuelles Komplettdienstleistungsangebot. Nutzen Sie dabei Kommunikationsmittel wie Werbebriefe, Handzettel, Florpost, Anzeigen, Presseveröffentlichungen, Tag der offenen Tür etc. Beziehen Sie auch Ihre Partner-Betriebe in Ihre Vermarktungsaktivitäten ein. So können Sie beispielsweise gemeinsam pfiffige Anzeigen schalten oder einen „Tag der offenen Tür“ veranstalten. Auch eine Kooperation in der Ausstellung verstärkt die Werbewirksamkeit. Überlegen Sie, ob Sie z. B. ein Fliesenstandardsortiment in Ihrer Badausstellung präsentieren wollen oder in den verfliesten Kojen auf Ihren Kooperationspartner verweisen. Dasselbe sollte umge-

Datum

### Streßfreie Badmodernisierung aus einer Hand

Sehr geehrte Frau . . . ,  
sehr geehrter Herr . . . ,

wahrscheinlich haben auch Sie schon einmal darüber nachgedacht, Ihr Bad in punkto Komfort, Design und Wassereinsparung auf den neuesten Stand zu bringen. Denn: Badqualität ist Lebensqualität.

Vielleicht hält Sie jedoch bisher die Sorge ab, sich Koordinationsprobleme mit verschiedenen Handwerksbetrieben sowie Schmutz, Lärm und Ausfallzeiten einzuhandeln.

Wenn das so ist, sollten wir miteinander sprechen. Denn wir sind erfahrene Spezialisten für die komplette Badmodernisierung aus einer Hand. Im Rahmen Ihrer Vorgaben planen und realisieren wir – in Abstimmung mit Fliesenleger, Elektriker, Maler oder Maurer – Ihr persönliches Traumbad, die blitzsaubere Übergabe inklusive.

Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Beratungsgespräch zur Verfügung. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

Mit besten Grüßen

Ihre Bad-Profis

kehrt Ihr Fliesenleger in seiner Ausstellung für Sie tun. Hier gilt das Motto „Gemeinsamkeit macht stark“ in besonderem Maße. Die gegenseitigen Hinweise und Empfehlungen verstärken die Marktpräsenz aller Beteiligten. Und das neue Komplettdienstleistungsangebot erschließt ganz neue Kundenkreise. Darüber hinaus führt der gemeinsame Marktauftritt zu erheblichen Kostenentlastungen beim einzelnen Betrieb.

Wir haben eine Reihe von Vorschlägen aufgelistet, die zur erfolgreichen Vermarktung beitragen können:

- Verweisen Sie auf Ihre Erfahrungen bei der kompletten Badrenovierung. Nennen Sie Ihren Kunden vertrauensbildende Referenzobjekte. Auch eine Fotomappe mit Vorher-/ Nachher-Aufnahmen erweist sich als wirksame Verkaufshilfe.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, damit Sie kompetent zum Thema „Komplettdienstleistung aus einer Hand“ Rede und Antwort stehen können. Selbst bei kleinen Reparaturen sollten Ihre Außendienstmitarbeiter Renovierungspotentiale erkennen und aufzeigen können.

- Stellen Sie die erhöhte Lebensqualität durch ein modernisiertes Bad in den Vordergrund. Unterstreichen Sie die erzielbaren Verbesserungen bei Badkomfort und praktischem Nutzen.
- Sprechen Sie Architekten und Planer als Empfehler in Ihrem lokalen Umfeld an. Gehen Sie auch auf gewerbliche Auftraggeber zu und bieten Sie diesen Entscheidern Ihre Komplettdienstleistung an. Insbesondere in Hotels und Gaststätten ist die Modernisierung ohne Betriebsunterbrechung ein Muß.
- Setzen Sie Prospekt- und Informationsmaterial führender Markenhersteller in Ihren Kundengesprächen ein.
- Informieren Sie sich regelmäßig über neue Möglichkeiten der Badmodernisierung.
- Bieten Sie maßgeschneiderte Badgestaltungen für spezielle Kundengruppen oder Bedürfnisse an (z. B. Single-Bad, Seniorenbad etc.)

Obenstehend finden Sie einen Muster-Text für einen Werbebrief an Ihre Altkunden. Als Adressaten bieten sich die in Ihrer Kundendatei enthaltenen Haus- und Wohnungsbesitzer an, bei denen Neubau oder Modernisierung über 10 Jahre zurückliegen. □