

Weshalb Differenzierung nötig ist und die Mitte wegbricht

# Zukunft des Handwerks

Unter dem Titel „Zukunft des Handwerks – Innovative Konzepte für eine traditionelle Branche“ ist im Juni 2003 eine sehr interessante Studie erschienen (siehe Kasten). Der nachfolgende Textauszug befaßt sich mit zwei zentralen Marktentwicklungen, auf die sich das Handwerk vor dem Hintergrund des gewandelten Konsumenten einstellen muß: auf die Differenzierung und auf den Verlust der Mitte.

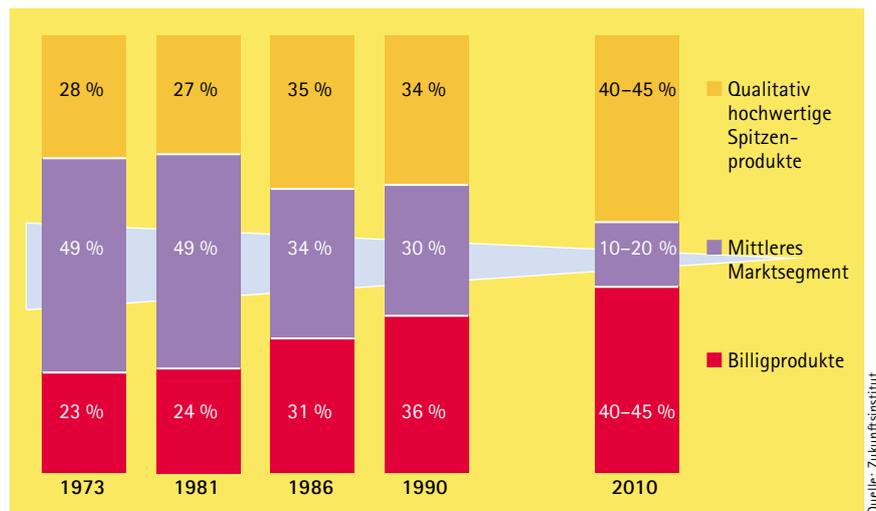
**B**etrachtet man das Ganze nun aus der Perspektive der Märkte und wie sie sich vor dem Hintergrund des gewandelten Konsumenten entwickeln, so ergeben sich drei Hauptströmungen. Diese drei Punkte sind jedoch nicht isoliert voneinander, sondern bauen aufeinander auf und bedingen einander: Differenzierung, Konsumkompetenz, Verlust der Mitte (Anm. d. Redaktion: Das Kapitel „Entwicklung II: Konsumkompetenz“ der Studie wird im nachfolgenden Textauszug nicht dargestellt).

## Entwicklung I: Differenzierung

Wer nicht auffällt, fällt weg. Attention Economy. Alle Märkte werden Nischenmärkte. Differenzierung ist das Wirtschaftsschlagwort der Zukunft. Nur das, was sich unterscheidet, wird in Zukunft wahrgenommen. Wir leben in einer Attention Economy, wie es ein Autor ausgedrückt hat. Das bedeutet zweierlei: Ökonomie der Aufmerksamkeit heißt zum einen Kampf darum, beim Adressaten wahrgenommen zu

werden. Was nicht wahrgenommen wird, existiert nicht. Und es bedeutet: Die Menschen lernen, daß ihre Aufmerksamkeit viel beschränkter ist als ihre monetären Möglichkeiten. Um das zu verstehen, wollen wir einen kurzen Blick auf die Produktmärkte werfen. Die Märkte differenzieren sich seit Jahren, von allem gibt es überall immer mehr. Mehr Produkte, mehr Anbieter, mehr Kategorien. Die schier unübersehbare Vielfalt unserer Wirtschaft ist die Reaktion auf die Veränderung der Bürger: Aus den großen homogenen Gruppen der Vergangenheit sind immer kleinere Grüppchen geworden, die

te Ziel führt. In Studien wurde mittlerweile herausgefunden, daß der Konsument von dieser Masse überfordert wird. Wer kennt das nicht? Man geht, zum Beispiel auf Reisen, in einen „fremden“ Supermarkt – und sucht erst mal eine halbe Stunde, bis man das eine Produkt gefunden hat, das man braucht. Zwar bleibt man lang im Laden, womit im Handel gern die Attraktivität von Shoppingformen angegeben wird. Ob das aber deswegen zu einem positiven Einkaufserlebnis wird, ist die andere Frage. Ein Ergebnis der besagten Studien war es, daß die Konsumenten es zwar schätzen ein großes



Polarisierung der Märkte unabhängig von der Einkommensklasse

jeweils mit „ihrem“ speziellen Produkt bedient werden. Schließlich, am Endpunkt dieser Entwicklung, die unter dem Stichwort „Individualisierung“ läuft, steht der Einzelne. Und ihm gegenüber ein ökonomisches System, das ihm sein ganz spezielles Einzelstück präsentiert. Das „Segment of One“. In den Supermärkten ist der Fortgang der Differenzierung besonders gut zu erkennen. Der durchschnittliche Supermarkt bietet in seinen Regalen 4 500 Produkte an – damit können schon ziemlich viele unterschiedliche Grüppchen erreicht werden. Doch hier zeigt sich auch, daß die Methode „viel hilft viel“ nicht immer ans gewünsch-

Angebot vorzufinden (und keine Ostblock-Regale), daß sie aber im Endeffekt weniger kaufen. Experten nennen diesen Effekt „Consumer Confusion“. Zu viel Produktmöglichkeiten verhindern eine Kaufentscheidung. Welche Auswirkungen das haben kann, zeigt der anhaltende Boom der Discounter. Sie haben zumeist nur ein Drittel der Waren im Angebot, was zwar die Verweildauer reduzieren mag, ihrem Erfolg tat das aber keinen Abbruch. Der Konsument ist ein paradoxes Wesen, der nicht sagt, was er denkt und nicht tut, was er sagt. Er verlangt nach Differenzierung, aber bitte im richtigen Maß und in der richtigen Umgebung.

### Was heißt das für das Handwerk?

Ist es nicht eigentlich ein Heimspiel für den Handwerker, ein individuelles Produkt zu liefern, ein Einzelstück anzufertigen? Das ist es. Die Entwicklung läuft hier ganz eindeutig in eine für das Handwerk grundsätzlich positive Richtung. Der Handwerker, als Produzent eines persönlichen Produktes, braucht sich nicht mehr hinter den Angeboten aus der Industrie verstecken und sie so anzubieten, als seien sie „wie aus dem Katalog“, sondern kann seine Stärke in Zukunft sicher wieder viel klarer ausspielen. Moderne Konsumenten wollen als Individualisten ernst genommen werden, am liebsten möchten sie ein Unikat. Aus den Massenangeboten der Gegenwart werden also immer kleinere Gruppen, immer kleinere Nischen. Nischen über Nischen. Die Märkte der Zukunft werden nur noch aus Nischen bestehen. So weit, so gut. Geht man jedoch von der allgemeinenabstrakten Sichtweise zu einer etwas detaillierteren Betrachtung über, zeigen sich allerhand Klippen, die noch umschifft werden müssen:

#### ● Preis

Vielen ist der Preis des Handwerkers zu hoch, im Zweifel entscheiden sie sich dann doch für das günstigere Massenprodukt. Zumal vielen der Unterschied in der Qualität, sofern er überhaupt besteht, nicht klar ist. Die Abwehrhaltung resultiert auch aus der landläufigen Meinung, am Schluß für einen Handwerker immer doppelt so viel zu zahlen, wie im Kostenvoranschlag stand.

#### ● Service

Viele Kunden haben auf Grund des auf Seite 30 geschilderten Bildes vom Handwerker Scheu, Produkte dort zu beauftragen, die sie auch im Handel erwerben können. Sie wollen sich den – angenommenen – Streß mit dem Handwerker nicht antun.

#### ● Unwissenheit

Vielen Verbrauchern ist das Leistungsspektrum der Handwerker nicht oder nicht mehr klar. Hier besteht ein erhebliches Kommunikationsdefizit. Viele wissen gar nicht, was Handwerker alles für sie tun könnten. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre teilen sich ihnen nicht mit.

#### ● Intransparenz

Viele haben Angst, nicht den richtigen Handwerker zu finden. Einen Überblick über die handwerklichen Angebote des Umfelds zu bekommen

ist praktisch unmöglich. Die Unsicherheit, übertriebene und qualitative Leistungen zu erhalten, schreckt viele von der Zusammenarbeit mit dem Handwerker ab.

#### ● Unsicherheit

Das Gefühl, die Katze im Sack zu kaufen, läßt viele lieber zu fertigen Produkten greifen.

#### ● Schnelligkeit

Viele Konsumenten agieren spontaner als früher und sind zugleich weniger bereit, Wartezeiten in Kauf zu nehmen.

## Entwicklung III: Verlust der Mitte

Seit Jahren ist die Welt der Produkte und damit auch des Handels in zwei gegensätzliche Richtungen unterwegs. Egal, wohin man blickt, überall begegnet man der Erosion der mittleren Marktsegmente. Höchster Luxus zu astronomischen Preisen profitiert davon ebenso wie die Handelsmarken und die Welt der Discounter. Computer, Lebensmittel, Werkzeuge, Telefone, Champagner, alles gibt es „für nichts“ oder zum hundertfachen Preis. Nur in der Mitte sieht es düster aus. Die Erklärung dafür liegt im Know-how der Konsumenten. In der hyperkomplexen Welt des frühen 21. Jahrhunderts teilen die Konsumenten ihr Leben radikal nach der 80-20-Regel in eine High-Energy- und eine Low-Interest-Sphäre. 80 Prozent der Energie gehen in 10 bis 20 Prozent der Dinge, mit denen sie sich umgeben. Über sie weiß der Konsument alles, kennt sich aus mit Vertriebswegen, Preisen und Detailunterschieden. Er wird zum Experten, zum Kult-Connaisseur und stellt höchste Ansprüche an den individuellen Service. Der muß innovativ sein und persönlich. Für seine Bereitschaft, Premium-Preise zu zahlen, verlangt er Premium-Leistung, in jeder Hinsicht. Und möchte, bitte schön, sein Wörtchen mitreden. Er wird vom Konsument zum Pro-Sument, der mehr verlangt als alles. Der dafür nötige zeitliche Aufwand verhindert, daß mehr als eine Hand voll Dinge so viel kostbare Aufmerksamkeit erfahren. Der Rest ist Schweigen.

Zwei Konsumententypen sind also erkennbar, und jeder verkörpert beide in einem bestimmten Mischungsverhältnis in eigener Person:

● **Der Pro-Sument:** Ein kompetenter, durch die neuen Wissens-Tools wie das Internet „ermächtigter“ Konsument, der sein Selbstbewußtsein gegenüber den Anbietern stark erhöht hat. Ein älterer, „reiferer“ und eher weiblicher Konsument. Ein Experte, Liebhaber, Fan, Connaisseur. Er tritt den Herstellern nicht mehr als demütiger Empfänger, sondern auf gleicher Augenhöhe gegenüber. Er fordert seine Rechte und Bedürfnisse ein und präferiert individuelle, auf seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Produkte.

● **Der No-Sument:** Der potentielle oder aggressive Verweigerer, der sich gegenüber den Anbietern skeptisch bis wurstig verhält. Er hält sein Geld zusammen, kauft primär über den Preis und reflektiert seine eigenen Konsumbedürfnisse zunehmend mit kritischen Augen. Seine Parolen lauten „Hab ich schon“, „Was soll mir das bringen?“, oder „Wer soll sich darum kümmern?“, „Krieg ich anderswo billiger.“

Diese drei Entwicklungen kennzeichnen den tief greifenden Mentalitätswandel der Konsumenten. Trotzdem: Wir sind und bleiben alle Konsumenten. Was also muß geschehen? Es kommt darauf an, die richtigen Fragen zu stellen. Die Frage lautet nicht mehr: Wie repariere ich günstiger? Oder: Wie verkürze ich meine Anfahrtswege? Oder: Wie tönt man lauter als die Konkurrenz? Sondern: Was muß ich dem Konsumenten anbieten, damit er mir Beachtung und Aufmerksamkeit schenkt? In Zukunft muß man zunächst wissen, welche Bedürfnisse und Wünsche die Konsumenten haben, welchen Sehnsüchten sie nachhängen und welchen Mangel sie empfinden. Darauf können neue Leistungen zielen. Für die der Kunde dann auch bereit ist, mehr zu zahlen. Dem Handwerker bieten sich, wie im Übrigen auch den meisten anderen Unternehmen, zwei Möglichkeiten.

### Fluchtpunkt 1: Discount

Der eine Weg aus der Mitte führt in den Preiskampf. Wer billiger ist als die anderen, der trifft immer das Interesse des Kunden. Insofern eine Strategie mit hohen Erfolgsaussichten. Kurzfristig. Auf lange Sicht ist sie verheerend, denn sie führt dazu, daß keiner gewinnt. Wie vor allem der Handel seit Jahren vorführt, ist der Kampf um den Kunden über den Preis ein garantiertes Himmelfahrtskommando. Das liegt

in der Natur der Sache begründet. Wer sein Produkt so billig wie möglich anbietet, der kommuniziert keinen Wert an sich („dieses Produkt kann dies und das“), sondern einen Modus („wir haben es geschafft, dieses irgendwas billiger zu machen als die anderen“). Dem Konsumenten mag das Recht sein, für den Anbieter ist es fatal. Sobald ihn ein Konkurrent unterbietet, zerfällt sein einziges Verkaufsargument zu Staub.

Natürlich ist es auch betriebswirtschaftlich eine Binsenweisheit, daß der Kampf über den Preis immer nur taktisch geführt werden kann, da er die Margen ruiniert und nur auf Verdrängung des Konkurrenten durch längeren Atem führt.

Wohlgemerkt: Nichts ist einzuwenden gegen die Suche nach Rationalisierungen oder intelligenteren Methoden, Dinge herzustellen und zu vertreiben. Gerade die Handwerker, seit Jahren überreguliert, können ein Lied davon singen, wie problematisch künstlich hohe Preise sind, vor allem im Dienstleistungssektor. Doch als Positionierungsstrategie ist Discount für Handwerksunternehmen sicher nur in Ausnahmefällen ein sinnvoller Weg. Denn damit verschärfen sie die Wettbewerbssituation mit den eigenen Kollegen, vor allem aber auch auf dem Spielfeld der wesentlich höher integrierten Großunternehmen aus Industrie und Handel, mit ganz anderen Rationalisierungspotentialen.

Der vielleicht schlimmste Effekt einer Preis-Positionierung ist der Vertrauensverlust, der gerade im Falle des Handwerks zu massiven Problemen führen würde. Was nichts kostet ist nichts wert, sagt ein alter Spruch. Dies auf individuelle Leistungen, wie sie Handwerker anbieten, anzuwenden zu versuchen, verbietet sich eigentlich von selbst. Ja, auch das Handwerk muß den Preis als Verkaufsargument ernst nehmen und versuchen einzusetzen, doch versprechen Preistreue, Fixed-Price-Ansätze oder persönliche Rabatte für Premium-Kunden mehr Erfolg als eine durchgängige Positionierung als Discount-Handwerker.

#### Fluchtpunkt 2: High End

Der zweite Weg aus der toten Mitte ist das Uptrading. High-End-Handwerk bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten der zukünftigen Positionierung. Eine Möglichkeit ist es, die zu beset-

zende Nische anhand neuer Zielgruppen-Einteilungen zu definieren. Mögliche Spezialisierungen nach speziellen Zielgruppen könnten beispielsweise sein:

- **High-Professionals**

Wissensarbeiter, Führungskräfte und Manager, die über große wirtschaftliche Kraft, aber extrem wenig Zeit verfügen und besonders hohe Ansprüche an Design und Service-Aspekte haben. Diese Zielgruppe schätzt professionelles, CI-geprägtes Auftreten und extreme Flexibilität, der Handwerker wird zum „Problem Solver“.

- **Neue Familien**

Die Instabilität der gesellschaftlichen Normfamilie führt zu Familienmodellen, deren Mitglieder besonderen Wert auf Veränderbarkeit und Modularität legen. Angebote müssen später erweiterbar oder wieder verkleinerbar sein. Baukastensysteme sorgen für günstige Einstiegspreise, die aber die Option auf eine spätere Aufwertung und höherwertige Zusatzmodule legen. Der Handwerker wird zum Begleiter der „atmenden“ Familie, die sich je nach Lebensphase vollkommen anders definiert und darstellt.

- **Neue Alte**

Die alternde Gesellschaft bringt Deutschland in den kommenden Jahren immer mehr wohlhabende Menschen, die über sehr viel Zeit verfügen und noch genügend Lebenszeit verfügen, um neue Projekte anzugehen. Die Erbgeneration der Superalten schätzt guten Service, hohe Qualität und Angebote, die auf ihre speziellen Lebensumstände zugeschnitten sind. Komfort und gestalterische Hochwertigkeit gehen hier neue Kombinationen ein.

- **Business-to-Business**

Immer mehr Handwerksunternehmen (jenseits der Zulieferer) werden Dienstleister für andere Firmen. Entweder, weil die Leistungen outsourcen, oder weil neue Anforderungen hinzukommen. In der Wissensgesellschaft wächst die Bedeutung des Büros als Lebensraum im Vergleich zur Fabrik oder der Produktion. Zugleich steigen die Anforderungen an den Beruf als Sinngeber und eine ausgeglichene Work-Life-Balance. All diese Faktoren begünstigen ein Handwerk, das sich speziell auf diesen hochwertig orientierten Bereich spezialisiert.

### Aktuelle Studie: Zukunft des Handwerks

– *Innovative Konzepte für eine traditionelle Branche*, Thomas Huber, Juni 2003, 152 Seiten, 190 Euro, ISBN 3-934429-10-6; Infos + Bezug: Zukunftsinstitut Kelkheim, Telefon (0 61 95) 67 32-0, Fax: -20, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)



Neue Kooperationen mit dem selbstbewußten Kunden – darin sieht der Autor eine der wesentlichsten Zukunftschancen für das Handwerk. Es wartet ein neuer Kunde, der bereit ist, für gute Arbeit gutes Geld zu bezahlen. Die Studie analysiert den Status quo im deutschen Handwerk. Sie zeigt auf, daß jenseits der gängigen Denkmuster eine Reihe von Chancen bestehen, die den Betrieben neue Felder eröffnen. Dazu gehören erweiterte Angebotsstrukturen, neue Allianzen, individuelle Nischenmärkte, Zukunftsstrategien sowie die entsprechende Positionierung und die richtige Kundenansprache. Auch einige Trends wie Female Craft, Wellness- und Retro-Handwerk werden vorgestellt. Veranschaulicht werden die Kapitel durch verschiedene Praxisbeispiele. Hinweis: Der Autor, Zukunftsforscher Thomas Huber, steht im Rahmen von Vorträgen, Workshops und offenen Seminaren auch als Referent zur Verfügung, um die Inhalte der Studien schnell in die (Unternehmens)Praxis zu bringen. Weitere Infos beim Zukunftsinstitut.