

## In zehn Schritten zum Top-Unternehmer – Schritt 4

## Lasst Kunden sprechen

# Kunden finden und begeistern

Unternehmerische Visionen und eine Mannschaft aus Top-Mitarbeitern sind zwei der wesentlichsten Voraussetzungen für Spitzen-Unternehmen. Wie jeder Betrieb diese Voraussetzungen schaffen kann, beschrieb der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning in den vorangegangenen SBZ-Ausgaben. Im vierten Schritt geht es darum, für die richtigen Kunden zur Marke zu werden.

**D**ie Ausführungen von Neubauten sind der Renner der Vergangenheit gewesen. Bisher hatten wir überwiegend für Architekten Neubauten installiert und unser Stammklientel im Kundendienstbereich betreut. Bislang damit klargewonnen zu sein, war aber keine „Lebensversicherung“ für die Zukunft. Der Neubaumarkt wurde immer heftiger umkämpft, die Preise rutschten in den Keller und ließen schon Assoziationen zur Sklavenarbeit aufkommen. Mir wurde klar, dass Änderungen unbedingt nötig wurden – denn wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.

## Nicht alles nehmen, was kommt

Ein neuer Markt musste gefunden werden, um die Mitarbeiter, die bisher auf Neubauten beschäftigt waren, im Betrieb zu halten. Mitte der 80er-Jahre beschlossen wir, uns vom Neubaugeschäft abzusetzen und neue Betätigungsfelder und neue Zielgruppen zu suchen. Eine Durchsicht der alten Rechnungen aus drei Jahren ergab 256 Kundenadressen mit einer Handvoll Architekten und drei größeren Wohnungs-Verwaltungen. Der Rest unserer damaligen Klientel entfiel auf Privatkunden. Den größten Umsatzanteil hatten in unserem Betrieb seinerzeit die Neubauten. Eine Stärkenanalyse ergab, dass wir im Service schon gut waren. Wir bauten damals den Kundendienstbereich mehr aus und fragten unsere Stammkunden, was sie demnächst an ihrem Haus machen wollten. Die Kunden zu fragen, was sie wollen, war für damalige Verhältnisse völlig unnormal, brachte uns aber die wichtigen Informationen. Viele Kunden, die ihren Neubau schon abbezahlt hatten und bald vor der Rente standen, wollten die „Bausünden“ vom Billig-Bauen nicht wiederholen

und bei Modernisierungen Anfang der 90er-Jahre gute Qualität und gute Arbeit haben. Als „gebrannte Kinder“ waren sie auch bereit, lieber etwas mehr zu bezahlen. Unsere neue Kunden-Zielgruppe war gefunden: Kunden, die finanziell besser gestellt sind, sollten die vordergründigste Zielgruppe des Unternehmens sein. Eine solche Klientel trifft Entscheidungen für Modernisierungen schneller als ein Durchschnittskunde und macht dabei keine halben Sachen – auch nicht in Sachen Preis, der großzügiger akzeptiert wird. Folglich selektierten wir unsere Kundenadressen. Neue Kunden werden bei uns heute nach Einkommen, Wohngebiet, Hausbesitz und einiges mehr unterschieden, dazu aber später mehr.

Der ersten Energiekrise in den 70er-Jahren, mit autofreien Straßen, folgte in den 80er-Jahren eine zweite Energiekrise, die mit einer gesamtwirtschaftlichen Bauflaute zu verminderten Aufträgen und erstmals deutlich höheren Energiekosten führte. Jetzt fing es an, sich für Kunden zu rechnen, die alten, unwirtschaftlichen Heizkessel austauschen zu lassen. Dieser Bereich war das erste Geschäftsfeld, das von uns gezielt bearbeitet wurde. Später gab es sogar (neben der Energieeinsparung) einen weiteren gezielten Nutzen für die Kunden: die steuerliche Absetzbarkeit für Privatleute. Jeder Auftrag wurde nachkalkuliert, weil wir erstmals die Arbeiten zum Festpreis ausführten. Ein Controlling wurde somit eingeführt. Ein (für beide Seiten) akzeptabler, sicherer Preis und unsere gute Arbeit bescherten uns zufriedene Auftraggeber. Viele von ihnen waren sogar bereit, unsere Leistung öffentlich zu bestätigen. Gezielt setzten wir die positiven Aussagen unserer Kunden in Zeitungsanzeigen und in weiteren Werbemaßnahmen ein. So wurden zum Beispiel Berichte für die Tageszeitungen verfasst, in denen die reibungslose Abwicklung von Aufträgen und das gute Endergebnis beschrieben wurden.

## Manpower statt Anzeigen

Auf der Suche nach Neukunden haben wir auch unsere alten „Schätzchen“ nicht vergessen: Schließlich war der Bestand an überalterten Heizkesseln in den Kellern unserer „Ur-Kunden“ auch nicht zu verachten. Die



Als Kundenzielgruppe stehen im Hause Brüning die „Best Ager“ hoch im Kurs, die bereit sind für Qualität auch einen entsprechenden Preis zu bezahlen



Alle Mitarbeiter halten im Kundenhaus Ausschau nach Sanierungsbedarf – werden sie fündig, wird besprochen wie man auf den Kunden zugeht

kann jeder Unternehmer stellen, aber mit den richtigen Mitarbeitern kreative Lösungen zu entwickeln und optimal damit umzugehen, ist das, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet.

## Heute nennt man sie „Best Ager“

Für die erfolgreiche Bearbeitung von Geschäftsfeldern ist die Frage nach der Ziel- und Kundengruppe wichtig: Welche Kunden wollen und können wir mit unserem herausgefilterten Leistungs-Spektrum erreichen? Kunden kann man in verschiedene Bereiche einteilen: Alter, Beruf, Wohngebiet, Einkommen, Gewohnheiten, Probleme, Wünsche, etc. Auf Grund einer Studie, die in den 90er Jahren den Schwund der Mittelschicht voraussagte, haben wir als unsere neuen Kunden die definiert, die mehr als wir verdienen. Bei dieser Einkommensgruppe selektierten wir die Älteren, über 50-Jährigen mit selbst bewohntem Eigentum heraus – heute werden sie „Best Ager“ genannt. Diese Gruppe hat die finanziellen Mittel, um die, bei den meisten Einfamilienhäusern notwendigen Modernisierungen zu bezahlen. Hier ist noch ein preislicher Handlungsspielraum vorhanden, der bei einem „Durchschnittskunden“ meist nicht existiert.

Devise hieß: „Augen auf im Kundenhaus!“ Alle Mitarbeiter waren begeistert und selbst die Auszubildenden machten mit. Wir trafen uns teils vor der Arbeit zur „Lagebesprechung“ und abends machten wir unsere Planung für den nächsten Tag. Unsere Stunde des Marketing war eingeläutet, denn jetzt wurde uns bewusst, dass es mehr gab als Blankette auszufüllen und von Architekten abhängig zu sein. Wir reduzierten unsere

Neubauangebote und verstärkten unsere Kräfte auf den bisher stiefmütterlich behandelten Bereich der privaten Kunden. Statt ab und zu eine Anzeige in einer Tageszeitung zu platzieren, kam nun die kontinuierliche Verfolgung aller Möglichkeiten, ein Geschäftsfeld richtig zu „beackern“. Hierbei kommt es vor allem darauf an, dass sich die Mitarbeiter als Team verstehen und die Ziele des Betriebes mittragen. Geld und Gebäude



Die technischen Daten der Kundenanlagen werden in der EDV erfasst, bei jedem Kundenbesuch kontrolliert und abgeglichen

## Daten sammeln macht's

Hat man seine Kundengruppe genau definiert, gilt es das zu treffen was die ausgesuchte Kundengruppe begeistert. Eine erste, umfassende Kundenbefragung wurde von uns im Jahre 1995 gestartet und zeigte ein überragendes Ergebnis: Fast 25 % unserer Kunden hatte geantwortet und uns viele Pluspunkte bei der Bewertung unserer Leistungen, aber auch einige Aufgaben für die Zukunft gegeben: Kundendienst – auch für Arbeiten außerhalb des SHK-Bereiches und Hilfe bei den geplanten Modernisierungen waren die wichtigsten Kundenanforderungen. Hier konnten wir damals schon den Trend feststellen, der auf eine Komplettendienstleistung abzielte. Die Idee eines Angebotes von Leistungen aus einer Hand wurde zu dieser Zeit geboren. Wir führten bei allen Kunden die technische Datenaufnahme ein. Wenn man weiß, was der Kunde hat, kann man planen, welche Kunden für Modernisierungen interessant sind. Diese Datenaufnahme ist nur am Anfang etwas hinderlich, wenn aber alle Mitarbeiter verstanden haben, dass damit ein Informationsvorsprung geschaffen wird, gehört es bald zur Selbstverständlichkeit, Daten zu sammeln. Da viele Daten auch für die Arbeitsvorbereitung interessant waren, nehmen die Monteure bei Service-Einsätzen heute gleich die richtigen Ersatzteile mit. Häufig wird das vom Kunden hoch angerechnet, wenn er bemerkt, dass der Servicemann prima vorbereitet bei ihm erscheint.

## Wirklich aus einer Hand

Nach unserer Kessel- und Kundendienst-Offensive geriet das Badezimmer des Kunden in unser Blickfeld. Dabei machten sich gewisse Hemmschwellen seitens der Klienten bemerkbar, da sie die Koordination der für die

Sanierung nötigen Handwerker überforderte. Auch für uns war eine Badsanierung in der Vergangenheit immer ein Lotteriespiel gewesen: Mit den Firmen, die der Kunde aus den gelben Seiten, Empfehlung oder sonst wie zusammengeholt hatte, war nur selten eine reibungslose Arbeitsausführung möglich. Genau die ist aber wichtig, damit der Auftraggeber insgesamt eine gute Empfehlung ausspricht. Das Unternehmen, das seinerzeit die Arbeiten am schlechtesten ausführte, zog alle anderen beteiligten Firmen in der Qualität der Empfehlung mit nach unten. Denn wenn jemand eine Empfehlung ausspricht, werden schnell alle über „einen Kamm geschoren“. Für die Zukunft beschlossen wir, uns unsere Partner selber auszusuchen und dem Kunden die Koordination der Arbeiten gleich mit anzubieten. Das neue Geschäftsfeld der Badsanierung aus einer Hand entwickelte sich. Die beteiligten Unternehmen bekamen von uns Aufträge, ohne dass sie dafür eigene Aktivitäten entwickeln mussten. Mehr noch: Wir waren der Auftraggeber, was auch eine zügige Bezahlung der Rechnungen sicherstellte. Dafür mussten sich unsere Partner zur guten Qualität ihrer Arbeit verpflichten. Top-Sauberkeit am Arbeitsplatz und die unbedingte pünktliche Ausführung waren die weiteren Eckpunkte unseres Deals.

## Distanz macht Freu(n)de

Für die beteiligten Handwerker erstellten wir für die grundsätzlichen Arbeiten Leistungsverzeichnisse als Kalkulationsgrundlage. Damit der Verwaltungsaufwand vertretbar blieb, konnte schließlich nicht jeder Handwerker für jeden Auftrag nach dem Preis gefragt werden. Selbst Flächenpreise für Fliesenverlegung oder Malerarbeiten kann man in unterschiedliche Größen fassen: Bis zu 5 m<sup>2</sup>, von 5 m<sup>2</sup> bis 10 m<sup>2</sup> oder über 10 m<sup>2</sup> hat man schnell Entscheidungshilfen für die Kalkula-

tion. Für solche Standardarbeiten haben wir uns Jahresangebote eingeholt und so Kalkulationssicherheit geschaffen. Größere Flächen oder unübliche und schwierige Arbeiten wurden mit separaten Angeboten abgewickelt. Die Vorteile, dafür fertige Aufträge mit garantierter Bezahlung zu bekommen, sorgten schnell für die Erfüllung der geforderten Pflichten. Eine andere, wichtige Kooperation ist die mit SHK-Handwerkern – aber mit ausreichend weitem räumlichem Abstand. Eine wichtige Regel des Erfolges bei der Zusammenarbeit mit Kollegen ist, dass keine Überschneidungen im Auftragsfall möglich sind. Kollegen mit gleichartigen Problemen haben oft andere und manchmal sogar bessere Lösungen. Man muss so nicht jedes Rad neu erfinden. Verglichen mit den, aus diesem Erfahrungsaustausch resultierenden Ergebnissen ist der hierfür nötige Zeitaufwand gering. Heutzutage ist es als Handwerksbetrieb deutlich schwerer alleine Erfolg zu haben, als in einer Gruppe. Gute Ideen und deren Entwicklung sind fast unbezahlbare Vorteile aus einer Gruppenmitgliedschaft. Die bekannteste und – nach Meinung des Autors – beste Gruppe ist die Bad & Heizung Konzept AG, mit über 40 Betrieben, verteilt in ganz Deutschland. Diese Gruppe ist Wissensmanager des Jahres 2003 geworden. Die Weiterbildungs-Systeme sind der Zeit weit voraus. Im Internetauftritt kann man seine betrieblichen Probleme online stellen und hat manchmal schon innerhalb von Stunden die passende Lösung von Kollegen übermittelt bekommen. Werbemittel werden online bestellt und mit eigenem Logo, das hinterlegt ist, einsatzfertig ausgeliefert.

Schritt für Schritt wuchsen Serviceabteilung und unser Ruf, für Badsanierung die Nummer Eins zu sein. Eine Vision, die wir schon vor Jahren formuliert hatten, ist heute Realität. Nun kommt es darauf an, Geld zu verdienen – und nicht nur darauf, „viel zutun zu haben“. Deshalb muss jeder abgewickelte Auftrag nachkalkuliert werden. Wie das ohne großen Aufwand gemacht werden kann und warum eine Nachkalkulation auch auf die Mitarbeiter motivierend wirkt, verrät der Autor in der nächsten SBZ-Ausgabe.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.brue-ning@brue-ning-bad.de