

Innovative Angebote und Leistungen entwickeln

Marketing mit den Kunden



Die technischen, rechtlichen und sozialen Bedingungen wie auch der Wettbewerb verändern sich auch für Handwerksbetriebe permanent. Allerdings erfolgen die Reaktionen auf die veränderten Bedingungen nur zögerlich. Das gilt insbesondere für das Marketing, das als Instrument der Unternehmensführung immer wichtiger wird. Denn nur wer ausreichend Nachfrage und Kunden besitzt, hat keine Probleme die Zukunft zu bewältigen. Und dieses Ziel ist ohne Marketing nicht zu erreichen.

Ergiebigste Handlungsfelder

Da sich viele Handwerksbetriebe mit diesem Themenkomplex wenig oder gar nicht beschäftigen, ist ihnen die Vielfalt der Handlungsfelder auch nicht bekannt bzw. nicht immer bewusst. Im Standardfall wird an die Verbesserung von Produkt-, Service- und Betreuungsleistungen gedacht. Zu den wichtigsten Handlungsfeldern gehören allerdings:

- Montage, Reparaturdienst, Pre- und After Sales Services
- Beratung, Werbung, Verkaufsförderung, Events
- Kundenbeziehungen und -orientierung
- Flexibilität, Schnelligkeit, Garantien
- Angebot, Preis, Planung, Design
- Übergabe, Einweisung, Schulung
- Spezialleistungen, Kompetenzschwerpunkt
- Qualität (TQM), Öko-Orientierung, Umweltverträglichkeit
- Kompetenz, Qualität der Mitarbeiter, Referenzen
- Innovationsfähigkeit, Kunden- und Zusatznutzen

Diese Aufstellung zeigt, dass es eine Fülle von Möglichkeiten gibt, sich mittels gezielter Maßnahmen vom Wettbewerb zu differenzieren. Wichtige Feststellungen bei der Realisierung von Angeboten und Vorteilen in den einzelnen Handlungsfeldern sind:

- Welche Leistungen in welchen Bereichen sind besonders leicht und kostengünstig zu realisieren?
- In welchen Bereichen ist man mit welchen Leistungen exklusiv?
- Welche Leistungen sind für die Kunden (besonders) wichtig?

Die aufgezählten Handlungsfelder decken im Prinzip die Leistungsbe- reiche des Marketings ab. Sie können

SHK-Betriebe, die ausreichend Nachfrage und Kunden besitzen, brauchen keine Angst vor der Zukunft zu haben. Doch dieses Ziel ist ohne Marketing und Innovationen nicht zu erreichen. Wie man dieses Thema offensiv angeht und dabei den Kunden als Partner einbezieht, verdeutlicht der folgende Beitrag.

damit gleichzeitig kontrollieren, wie marketing- bzw. kundenorientiert Ihr Unternehmen ausgerichtet ist. Fragen Sie sich dazu, wie gut Ihre Leistungen in den einzelnen Bereichen sind.

Kunden als Partner gewinnen

Marketing und Innovation sind, vereinfacht und bildlich formuliert, siamesische Zwillinge. Auf Dauer kann kein Unternehmen ohne Innovationen und Marketing überleben. Daher ist es sinnvoll, das Thema offensiv anzugehen und die ergiebigste Ressource, den Kunden, als Partner für diese Aufgabe zu gewinnen. Doch in vielen Unternehmen wird dies abgelehnt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Man möchte nicht den Eindruck erwecken, dass man Hilfe benötigt. Oder aber es wird befürchtet, das Know-how und geplante Aktivitäten an Wettbewerber weitergegeben werden. In den meisten Fällen handelt es sich um vorgeschobene Argumente, weil man nicht so

richtig weiß, wie man mit diesem Thema umgehen soll.

Bei der Behandlung dieses Themas sollte berücksichtigt werden, dass Innovationen bzw. innovatives Marketing die ideale Grundlage bilden, um ein Unternehmen

- vom Wettbewerb zu differenzieren
- einzigartig zu machen
- dem Preiswettbewerb zu entziehen
- einen höheren Gewinn zu ermöglichen
- besser zu vermarkten.

Beispielhafte Innovationen

Nachfolgend einige Beispiele erfolgreicher Innovationen.

Pünktlichkeitsversprechen

Ein Handwerksbetrieb in einer deutschen Großstadt erreichte mit folgendem Kunden-Versprechen in seinem Einzugsgebiet eine absolute Alleinstellung: Wenn der vereinbarte Termin für den Arbeitsbeginn um mehr

als eine Viertelstunde überzogen wird, wird eine Stunde kostenlos beim Kunden gearbeitet. Die Idee und das Angebot waren sehr erfolgreich und haben eine breite Resonanz ausgelöst. Damit erreichte der innovative Inhaber dreierlei:

- Er erzielte eine Alleinstellung gegenüber seinen Wettbewerbern.
- Sein Angebot war so attraktiv, dass der Preis nicht mehr im Vordergrund stand.
- Die umfangreiche Berichterstattung in der Tagespresse war „kostenlose Werbung.“

Kunstaussstellungen

Ein anderer Handwerksbetrieb mit angeschlossenen Verkaufsräumen verbindet seine Produktausstellung im Innen- und Außenbereich mit wechselnden Kunstaussstellungen und -objekten. Das Ergebnis: Auch dieser Betrieb bietet seinen Kunden eine Leistung, die sie von den Wettbewerber nicht bekommen. Daher wird über ihn ständig in den Medien berichtet. Seine Kundschaft hat sich verändert, da ihn jetzt viele Kunstinteressierte – auch aus größeren Entfernungen – besuchen. Konsequenz: Das Angebot wurde in ein deutlich höheres Preisniveau verlagert.

Weißer Stoffe

Ein Existenzgründer wollte einen Wartungs- und Reinigungsdienst für Heizungsanlagen anbieten. Problem: Im überbesetzten regionalen Preiskampf herrschte ein gnadenloser Preiskampf. Er befragte dennoch seine künftigen Kunden, was ihnen an den jetzigen Anbietern nicht gefällt. Die Hauptaussagen waren: „Es stinkt im ganzen Haus wenn der Wartungsdienst bei uns war. Es ist immer schmutzig, wenn die Leute den Heizkessel gereinigt haben. Die Mitarbeiter sind oft unfreundlich.“ Auf dieser Basis entwickelte der Unternehmer folgendes Konzept für den Markteintritt:

- Seine Mitarbeiter wurden besonders geschult, damit sie, insbesondere die Dame des Hauses, zuvorkommend behandeln.
- Sämtliche Mitarbeiter erhielten weiße Overalls, die, wenn sie schmutzig waren, sofort gewechselt werden mussten.
- Am Arbeitsplatz der Mitarbeiter, also am Heizkessel, wurde ein leistungsstarker Luftreiniger aufgestellt

- Nach Abschluss der Arbeiten bedanken sich die Mitarbeiter bei der Dame des Hauses und übergaben ihr eine weiße Stoffrose.

Heute ist das Unternehmen einer der größten Anbieter in der Region.

Kundenwünsche abfragen

In Frankfurt gibt es ein besonders erfolgreiches Ingenieurbüro. Als der Gründer den ersten Auftrag abgewickelt hatte, entwickelte er einen Fragebogen, in dem nach jeder Arbeit der Auftraggeber befragt wird, wie dieser mit der Arbeit und mit den Mitarbeitern zufrieden war. Wenn der betreffende Kunde einen weiteren Auftrag erteilt, wird strikt darauf geachtet, dass alle Wünsche, die bei der vorherigen Befragung geäußert wurden, auch erfüllt werden. Mitarbeiter, die in der letzten Befragung nicht mit sehr gut oder gut beurteilt wurden, werden nicht wieder beim gleichen Kunden eingesetzt.

Kundenwünsche erkennen und erfüllen

Wenn also ein Unternehmer die Wünsche seiner Kunden erfüllt, dann sind diese auch bereit, diese Leistungen zu honorieren. Dann wird meist auch nicht mehr über den letzten Cent verhandelt. Denn der Kunde oder Interessent weiß, dass er diese Leistung, diese Qualität, diese Betreuung, diesen Service etc. nur bei diesem Handwerksbetrieb erhält. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt, wie auch die obigen Beispiele zeigen. Wichtig ist nur, die Wünsche der Kunden zu erkennen und zu erfüllen. Und niemand kann besser die Vor- und Nachteile Ihrer Produkte und Ihrer Beratungs-, Betreuungs-, Montage- und Serviceleistungen beurteilen als Ihre Kunden. Sie registrieren oft die kleinsten Details, positiv wie negativ. Doch weil viele Kunden ihre Verärgerung über Minderleistungen nicht reklamieren und/oder schweigend den Handwerker wechseln, sind viele Betriebsinhaber über die tatsächliche Qualität ihrer Leistungen nicht informiert. Dies betrifft aber nicht nur die reine Arbeits- und Ausführungsqualität, sondern greift wesentlich weiter:

- Sind Angebot, Leistung und Rechnungsstellung identisch gewesen?
- Wurden notwendige Zusatzleistungen vor der Ausführung dem Kunden

bekannt gegeben und der Mehrpreis konkret vereinbart?

- Wurden die Termine eingehalten und wurde der Kunde bei Verzögerungen benachrichtigt?
- Wurde vor Ort sauber gearbeitet und die Arbeitsstelle schmutz- und staubfrei verlassen?
- Wurde beim Kunden nachgefragt, ob er mit der Arbeit zufrieden ist?



Zeichen des Verfalls der Wettbewerbsfähigkeit sind ...

- nur Standardleistungen anbieten
- keine entscheidungsbeeinflussenden Merkmale
- Verkauf immer stärker über den Preis
- schrumpfende Gewinne
- Liquiditätsverfall
- keine Mittel für innovative Entwicklungen/Leistungen

Fazit: Unternehmen die ihr Produkt- und Leistungsangebot nicht aktualisieren bzw. sich durch neue Angebote nicht differenzieren, verlieren auf Dauer ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Innovationsmarketing bedeutet ...:

- Kunden befragen
- Ideen/Vorschläge aufnehmen und prüfen
- ausgewählte Ideen/Vorschläge umsetzen
- Kundenzufriedenheit permanent verbessern
- Kundenbindung festigen

Fazit: Je stabiler die Bindung des Kunden zum Unternehmen ist, desto weniger steht der Preis im Vordergrund.

Erkenntnisse: Nur innovative Angebote und Leistungen (mit Alleinstellungsmerkmalen)

- entziehen sich dem Preisvergleich
- erzielen hohe Renditen
- gewinnen neue Kunden
- schaffen eindeutige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern
- prägen das Unternehmen positiv
- motivieren die Mitarbeiter
- werben für sich selbst.

In vielen Bereichen sind Optimierungen möglich. Und niemand kennt die Möglichkeiten diese Leistungen zu verbessern, besser als diejenigen, die diese in Anspruch nehmen. Daraus ergibt sich, dass Kunden nicht nur bei der Weiterentwicklung von Produkten, sondern an der Neu- und Weiterentwicklung aller Unternehmensleistungen beteiligt werden sollten. Nachfolgend einige Beispiele, wie man innovatives Marketing mit Kunden in die Praxis umsetzen kann.

Leistungsbeirat mit Kunden

Nahezu jedes Unternehmen hat Schlüsselkunden, also Kunden, die für seinen Betrieb besonders wichtig sind und zu denen meist ein enges Vertrauensverhältnis besteht. Es liegt somit im Interesse jedes Betriebs, diese Kunden zu halten und noch fester zu binden. Beginnen Sie mit diesen Kunden wechselnde Leistungsbeiräte zu bilden. Wählen Sie möglichst Personen mit unterschiedlichen Interessen, die ihre Wünsche und Ideen aktiv einbringen und sich für das bzw. die Themen interessieren (Badplanung, Heizungsmodernisierung, Solar etc.). An einer Zukunftsgesprächsrunde sollten max. fünf bis sechs Personen teilnehmen. Hinzu kommt eine Person, die alle wichtigen Aussagen protokolliert, damit keine Anregung verloren geht. Bei der Bildung eines Leistungsbeirates ist darauf zu achten, dass dieser nur zweimal in der gleichen Besetzung zusammen kommen sollte. Das erste Mal, um Ideen, Anregungen und Impulse zu geben und das zweite Mal, wenn

Kunden sollten nicht nur bei der Weiterentwicklung von Produkten, sondern an der Neu- und Weiterentwicklung aller Unternehmensleistungen beteiligt werden



diese verwirklicht worden sind. Dabei sollte abgefragt werden, ob die umgesetzten Leistungen den Erwartungen entsprechen, oder ob noch Erweiterungen und Optimierungen möglich und sinnvoll sind.

Der terminliche Ablauf wird idealtypisch so geplant, dass man die Gesprächsrunde hinterher zum Mittag- oder Abendessen einladen kann. Angenehmer „Nebeneffekt“: Beim Essen kann das Thema weiter diskutiert werden und Sie erhalten so weitere Anregungen. Übrigens: Ein Honorar sollten Sie übrigens auf keinen Fall anbieten. Wichtig ist, dass das Protokoll möglichst umgehend erstellt und verschickt wird. Die Praxis zeigt, dass die Gesprächsteilnehmer auf das Protokoll oft mit Ergänzungen reagieren.

Problemfälle besprechen

Ist eine Runde abgeschlossen, wird das gleiche Vorgehen mit neuen Gesprächspartnern wiederholt. Wenn sich die Aktivitäten mit den Leistungsbeiräten herumgesprochen haben, werden Sie die Erfahrung machen, dass sich Kunden bei Ihnen melden, weil sie etwas zu diesem Thema beitragen möchten. So wird der Leistungsbeirat oft zum Selbstläufer.

Wenn Sie zu einem Zukunftsgespräch einladen, sollten Sie mehrere Reklamations- oder Problemfälle bereit halten, um dem Gespräch Impulse zu geben. Erläutern Sie zu Beginn, dass Sie Ihr Angebot und Ihre Leistungen verbessern wollen und nach Anregungen und Ideen suchen, um den Kunden (bzw. Gesprächsteilnehmern) ein möglichst optimales Leistungspaket zu bieten. Anschließend können Sie z. B. eine Arbeit schildern, die negativ verlaufen ist. Dann fragen Sie nach, was aus Kundensicht falsch gelaufen ist bzw. was man hätte besser machen können.

Wichtig dabei ist, viele Handlungsfelder anzusprechen, um möglichst viele Verbesserungen zu erfassen.

Innovatives Marketing mit Kunden ist wichtig und notwendig. Denn es ist immer nur eine Frage der Zeit, bis ein einmal gewonnener Vorsprung wieder verloren ist. Jeder Unternehmer muss sich deshalb diesem Thema

permanent widmen. Außerdem können nur die Unternehmen mit einer guten Gewinnspanne arbeiten, die sich dem direkten Preisvergleich im Wettbewerb entziehen. Und je innovativer ein Unternehmen ist, desto einfacher wird dies.

Reklamationen nutzen

Machen Sie aus unzufriedenen Kunden zufriedene Kunden. In der Praxis heißt das, dass jede Reklamation als Chance zu betrachten ist. Unternehmer die Reklamation nicht als destruktive Kritik an ihren Leistungen verstehen, sondern als Hinweis, dass etwas besser gemacht werden kann, erschließen sich automatisch eine Quelle für Verbesserungen. Denn Reklamationen sind nie völlig auszuschließen.

Auch hier ist das Vorgehen denkbar einfach. Vereinbaren Sie mit dem reklamierenden Kunden ein Gespräch vor Ort. Lassen Sie sich den Vorgang aus seiner Sicht erklären und fragen Sie ihn, wie er an Ihrer Stelle das bestehende Problem behandeln bzw. lösen würde. Versuchen Sie, allerdings unter Wahrung Ihrer Position, seinen Wunsch zu erfüllen. Anschließend forschen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern nach der Ursache dieser Reklamation

- und suchen nach Möglichkeiten, wie sich derartige Reklamationen künftig vermeiden lassen

- und überlegen, ob sich aus einer Reklamation ein neues Angebot entwickeln lässt, das die Erfüllung der Kundenerwartung beinhaltet.

In diesem Zusammenhang sei Prof. Dr. Christian Homburg zitiert, der im Rahmen einer Untersuchung festgestellt hat:

- Die überwiegende Zahl aller Unternehmer bezieht die Kunden zu spät ein
- Die Einbeziehung von Kunden reduziert Flops ebenso drastisch wie nachhaltig
- Die wirtschaftlich attraktivsten Kunden bringen die höchsten Erfolge (Verbesserungen).

Unser Autor Hans-Jürgen Borchardt ist Marketing- und Kommunikationsberater. Seit fast 30 Jahren ist er spezialisiert auf die Bereiche Handwerk und Handel. Er ist u.a. Autor des eBooks „Marketingballast abwerfen“. Weitere Informationen unter www.marketingfundament.com