

Erlösverdopplung durch Handwerksmarketing

Auf den Punkt gebracht

Andreas Dornbracht *
Dr. Erich Kütke **

Umsatzzuwächse und Firmenexpansion um jeden Preis sind als Unternehmensstrategie schon lange nicht mehr allein seligmachend. Oftmals kommt unter'm Strich nichts heraus – außer mehr Arbeit. Unser Autorenteam zeigt Wege auf, wie sich mit gezieltem Handwerksmarketing durch Angebotsspezialisierung sowie Kunden- und Dienstleistungsorientierung Ertragsressourcen nutzen lassen.

Sinn und Zweck jeder wirtschaftlichen Unternehmung ist es, Gewinn zu erwirtschaften. Hierzu gibt es im Handwerk zwei typische Vorgehensweisen: Einnahme- und Erlösstrategien. Im ersten Fall geht es langfristig um immer „mehr“. Umsatz, in der Hoffnung auf eine Vermehrung der kostenbereinigten Einnahmen. Als zeitgemäßere Lösungen haben sich jedoch die Erlösstrategien herauskristallisiert. Dabei geht es um den Zentralbegriff „besser“. Die Marketing-Grundannahme ist, daß sich die Erlöse pro Verkaufsakt verbessern, wenn besonders kundenorientiert geplant, beraten und verkauft wird.

* Andreas Dornbracht ist geschäftsführender Gesellschafter der Iserlohner Dornbracht GmbH, Fax (0 23 71) 43 31 29.

** Dr. Erich Kütke ist Professor an der Universität Köln und seit mehreren Jahren als Berater für verschiedene namhafte Sanitär-Hersteller tätig, Fax (02 21) 4 70 51 67.



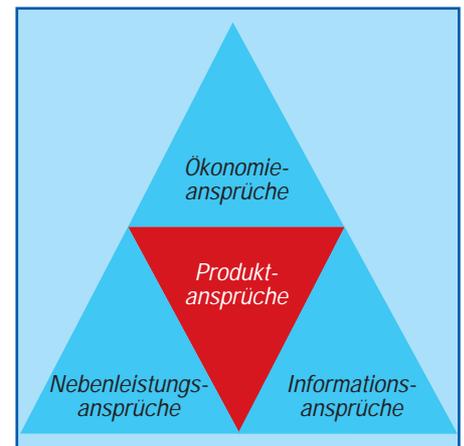
Ertragsstrategien für das Installationshandwerk

Am Kunden orientiert

Zur gezielten Kundenorientierung gibt es verschiedene Ansätze. Das Total-Quality-Management fokussiert besonders den Prozeß der Leistungsentstehung beim Handwerker selbst, die Leistungsübertragung auf den Kunden und die Leistungserhaltung (after sales service). Verbunden sind die drei Bereiche durch eine permanente Leistungskontrolle. Das wesentliche des Qualitätsmanagements ist die konsequente Ausrichtung von Produkt, Dienstleistung, Organisation und Management auf die Kundenbedürfnisse.

Eine andere, für Handwerker besonders wirkungsvolle Strategie, ist das Relationship-Marketing. Oder herkömmlich ausgedrückt, die Optimierung und Nutzung der Mund-zu-Mund-Propaganda. Es soll bestehende

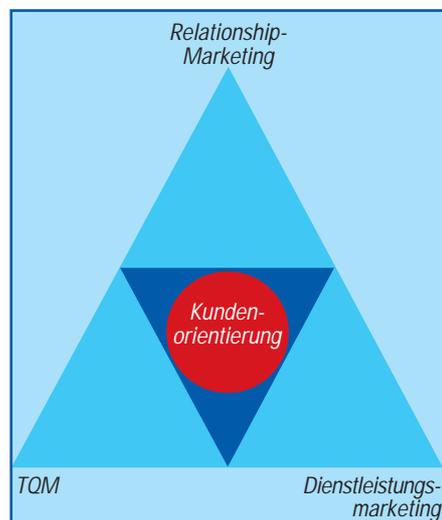
Kundenkontakte intensivieren und so z. B. dazu führen, daß sich Besitzer eines installierten Bades verpflichtet fühlen, die gelei-



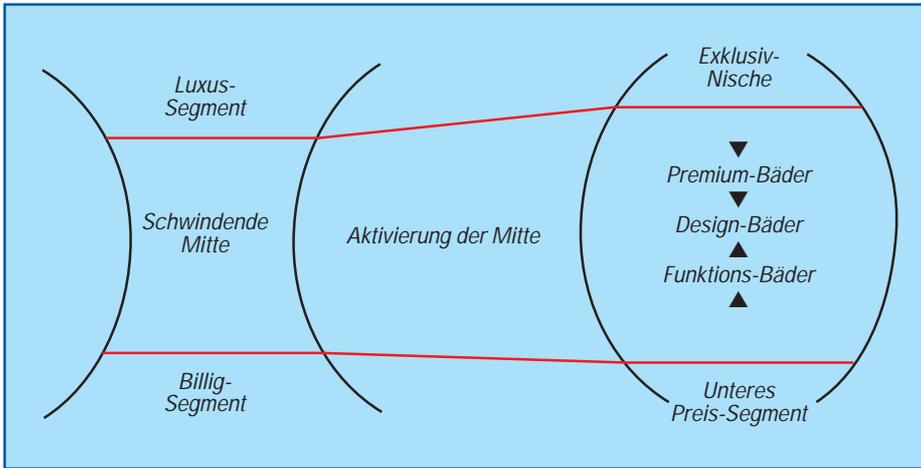
System der Kundenansprüche

steten Arbeiten weiterzupflehen. Relationship-Marketing ist aber nicht „umsonst“, es verlangt die permanente Pflege der Stammkunden.

Die dritte, hier vorgestellte Methode ist das Dienstleistungsmarketing. Es stellt weniger das Produkt, sondern das Drumherum in den Mittelpunkt. Bisher verstand man unter Dienstleistung häufig den Produktservice zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft. Stark vernachlässigt wurde der Service am Kunden vor, beim und nach dem Kauf. Vertrauen, Sicherheit, Bequemlichkeit, Bera-



Kundenorientierung und verwandte Begriffe



Marktdynamik im Installationsgeschehen

tung und Interaktion sind psychologische Kriterien, die Dienstleister einzulösen haben. Fachkompetenz ist z. B. erst dann eine Dienstleistung, wenn daraus Beratungssicherheit und Auswahlprägnanz entstehen.

Vielfalt für Wenige

Kunden- und Dienstleistungsorientierung, die Betonung des Zusatznutzens oder die Spezialisierung des Angebots bis hin zur ausgeprägten Nischenpolitik, sind für Un-

installateur bei den Luxusbädern „nur“ die Planung an Innenarchitekten abgeben muß, kommt er bei Marginalbädern im Do-it-yourself-Markt meist gar nicht zum Zuge. Als geeignete Maßnahmen zur Erlösverbesserung erscheinen dagegen Premiumkonzepte, d. h. die gehobene Mitte. Da dieses Marktsegment ähnlich wie das Luxussegment stark gegliedert ist, muß zusätzlich zum Preisangebot auch eine Nischenorientierung mit ausgesuchten, möglichst unvergleichbaren Produkten erfolgen.

Dabei wird Funktionalität vorausgesetzt – ist aber nicht kaufentscheidend. Da man keinen dauernden Rollenwechsel zwischen rationell-funktionaler und emotionell-ästhetischer Planung vollziehen kann, sollte man sich für einen Kundenkreis entscheiden. Es kann auch sinnvoll sein, die Bereiche Renovierung und Neubau nochmal zu differenzieren. Renovierung z. B. in die Gruppen Erneuerung, Umbau und Tuning, nach den unterschiedlichen Eingriffen in die Wohnsituation. Während der Umbau sich im Gegensatz zur Erneuerung auch auf Maßnahmen hinter der Wand bezieht, ist Tuning die Verbesserung von nichtwasserführenden Produkten wie Beleuchtung, Accessoires, Möblierung, Belüftung, Spritzschutz usw.

Segmente für Milieus

Wenn man sich mit seinen Aktivitäten auf Wünsche, Bedürfnisse oder Ansprüche besonderer Personengruppen bezieht, nennt man dieses Vorgehen Segmentierung. Segmente lassen sich z. B. nach Einkommen oder Alter bilden. Für das Installationsmarketing kommen auch der Lebenszyklus vom Single-Bad über das Familien-Bad bis zum barrierefreien Bad oder die verschiedenen Wohnmilieus (Kultur, Freizeit, Harmonie, Familie, Öko) in Frage. Solche Konzepte

Milieus	Kultur	Freizeit	Harmonie	Familie/Öko
Einstellung	Tiefe Abneigung gegenüber experimentellen Formen und avantgardistischem Design. Klassische, bewährte und durchdachte Angebote.	Bäder müssen „Wellness“-Ansprüchen genügen, häufig mit Whirlpool und großem Duschbereich. Ungewohnte, neue, andersartige Angebote.	Das Bad als Teil der heimeligen Wohnung (Cocooning).	Soziale Verantwortung steht im Mittelpunkt. Ökologie auf der einen Seite und gesunde Familie auf der anderen sind die Kernbezüge.
Farben	Nur wenige Farben (Schwarz, Weiß, eventuell Blau und Terrakotta) werden akzeptiert.	Zwischenfarben werden besonders bevorzugt, weil ungebräuchlich. Beige ist hier eine Unfarbe.	Warme aber helle Farben. Holztöne werden als Fliesenbasis gerne akzeptiert. Auch Pergamon ist stark nachgefragt.	Wird einmal von den Belangen der Familie und zum anderen vom Umweltdesign geprägt.
Formen	Das Rechteckige und Facettierte wird bevorzugt.	Kreisabgeleitete Angebote (z. B. Helios oder Virto) und avantgardistisches Design überwiegen	Vorliebe für ovale und vor allem elliptische Formen.	Mehr intelligente Funktionslösungen als vordergründige Ästhetik gefragt.

Wohnmilieus als Segmente beim Installationsmarketing

ternehmen heute wettbewerbsentscheidend. Eine stürmische Marktdynamik mit Angebotspolarisierung führt auf der einen Seite zu aufwendig gestalteten Architekturbädern mit ausgefeilter Ästhetik und andererseits zu Bädern im „Baumarktstil“. Während der

Will der Handwerker erfolgreich Einzelhandelsfunktionen übernehmen, braucht er also ein Spezialisierungskonzept. Statt „Allen Alles“, sollte er „Wenigen Vielfalt“ bieten. Eine Möglichkeit ist die generelle Differenzierung in private und gewerbliche Kunden. Während es bei Bädern für anonyme Nutzer um Preis, Funktion, Termin und Normalität geht, steht bei der privaten Badplanung die ästhetische Beratung zur Individualisierung der Architektur – passend zur jeweiligen Wohnwelt – im Mittelpunkt.

ziehen auch andere Zielgruppen an. Denn die Kompetenz des einen Segments überträgt der Kunde auf das andere (Synergie-Effekt).

Eine weitere Möglichkeit ist die Spezialisierung durch Design. Dabei nutzt man den



(Bild: Pressalit)

Erfolgreiches Installationsmarketing kann auch die Spezialisierung auf barrierefreie Bäder oder aufs Zubehörgeschäft sein



(Bild: Duravit)

Kaum ein Kunde bringt von sich aus Erfahrungen, z. B. mit überbunten Farben, ins Beratungsgespräch ein

Bekanntheitsgrad von Gestaltern wie Dieter Sieger, Philippe Starck, Matteo Thun oder anderen, um Produkte hervorzuheben. Wenn grundsätzlich nur solche Produkte angeboten werden, kann man z. B. ein „Designforum“ einrichten, das auch andere Gegenstände (z. B. Porzellan, Gläser) der einzelnen Designer präsentiert. In der Regel beschränkt man sich jedoch nur auf be-

tisch Marina. Hier wird eine Muschel als Kanne nachgebildet. Die Form soll damit ein Symbol für Meerwasser sein.

Klar gemischt

Diese reinen Designs gibt es jedoch immer seltener. Meist weisen die Angebote Mischungen der drei Grundrichtungen auf. Der

spezialisiert. Entweder Funktion oder Ästhetik oder Symbolik. Jedes Angebot kann dann nochmal feindifferenziert werden, d. h. Symboldesign darf auch funktional oder ästhetisch und Funktionsdesign ästhetisch (Hewi) oder symbolisch (Lavi-lette) sein. Eine solche Designspezialisierung gehört zu den zukunftsträchtigsten Marketingaktivitäten fürs Installationshandwerk.

1. Priorität	2. Priorität	Funktion	Ästhetik	Symbolik
Funktion	dogmatischer Funktionalismus	ästhetischer Funktionalismus	symbolischer Funktionalismus	
Ästhetik	funktionaler Ästhetizismus	dogmatischer Ästhetizismus	symbolischer Ästhetizismus	
Symbolik	funktionaler Symbolismus	ästhetischer Symbolismus	dogmatischer Symbolismus	

Auswahlbasis für Spezialisierungsstrategien durch Design

stimmte Designrichtungen, bei denen Funktion, Ästhetik oder Symbolik im Vordergrund stehen. Am Beispiel von Waschtischen lässt sich das verdeutlichen. Der Renova-Waschtisch stellt die Gebrauchstauglichkeit in den Vordergrund und ist mit glatten Flächen, zur Wand hin aufgekanteter Hahnlochbank und definierten Ablagen für Hygieneartikel ein klarer Fall von funktionalem Design. Beim Edelstahl-Lavabo von Rapsel werden dagegen ausschließlich geometrisch reine Grundformen (Zylinder, Kegelstumpf und Kalotte) zu einem strengen aber überzeugend ästhetischen Design kombiniert. Um ein deutliches Symboldesign handelt es sich beim Wasch-

Klassiker Preciosa ist z. B. sowohl funktionell (Ablagefläche, Docking rechts und links) als auch formklar mit begrenzendem Rechteck und absolut runder Kanne. Die Philippe Starck-Produkte beinhalten ein Symbol und einfache, klare Formen. Um die Funktion hat sich Starck wenig gekümmert. Aber die zählt im Luxussegment sowieso nicht.

Und nun die Zusammenfassung: Preciosa-Design nennt man ästhetischen Funktionalismus und Starck-Design ästhetischen Symbolismus. Anhand der nebenstehenden Matrix „Spezialisierungsstrategien durch Design“ sollte man sich genau überlegen, auf welche Design-Grundtrends man sich

Stille Ansprüche

Erfahrungen, Erwartungen, Wünsche, Befürchtungen und Ängste des Kunden sind die Grundpfeiler einer effizienten Kundenorientierung. Aus negativen Erfahrungen mit überbunten Farben wie Curry, Bali, Sorrento oder Oasis wächst z. B. eine zukünftig erhöhte Vorsicht bei Farben. Im Marketing heißt das Sensitivitätsorientierung. Dar-

Aus ...	entsteht ...
Fehlkäufen	Sicherheitsorientierung
unbefriedigter Neugierde	Neuheitenorientierung
guten Erfahrungen mit der Geschichte	Traditionsorientierung
Freude am Wettbewerb	Leistungsorientierung
Interesse an schönen Produkten	Designorientierung

Aus Erfahrungen entwickeln Kunden Einstellungen

über hinaus gibt es vielfältige andere Einstellungen, von denen die obenstehende Tabelle einige wiedergibt.



Während es sich beim funktionalen Renova (u. l.), ästhetischen Rapsel-Modell (o. l.), symbolischen Marina (o. M. l.) um reine Designformen handelt, sind ästhetisch-funktionaler Preciosa (o. M. r.), funktional-symbolisches Lavilette (o. r.) oder ästhetisch-symbolische Philippe Starck- (u. M.) und funktional-ästhetische Hewi-Produkte (u. r.) Mischungen der drei Grundrichtungen

(Bilder: Duravit, Hewi, Keramag, Rapsel, Villeroy & Boch)



Problematischerweise sind die Erwartungen der Kunden, wie Modeunabhängigkeit oder Zeitgeistigkeit „still“, kaum einer äußert sie. Für den Badverkauf ist aber wichtig zu wissen, was der Käufer aus Erfahrungen und Erwartungen für sich selbst an Architektur- und Designansprüchen zusammenbraut. Leider erkennt man diese Ansprüche oft nur indirekt, wenn Vorschläge ignoriert oder Hinweise übergangen werden. Grundsätzlich lassen sich Produkt-, Preis-, Informations- und Nebenleistungsansprüche unterscheiden. Sie sollten im Verkaufsgespräch unbedingt angesprochen werden. Produktansprüche beziehen sich grundsätzlich auf Sach- oder Anmutungsthemen. Während Sachansprüche verstandesorientiert sind und z. B. den Was-

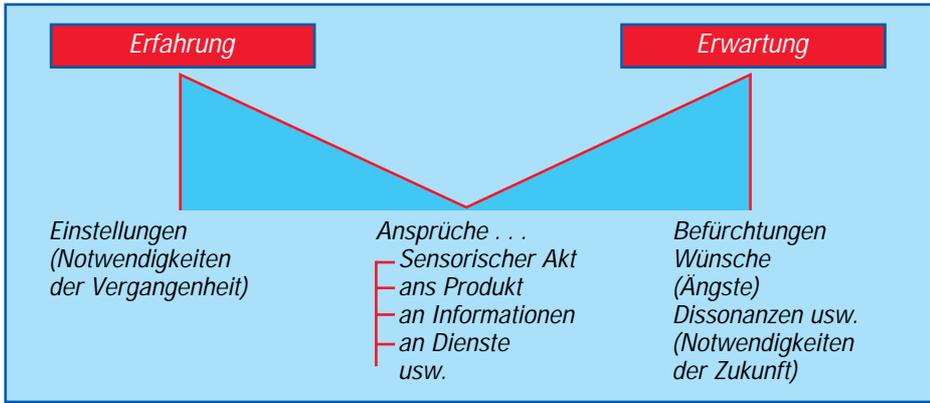
serverbrauch, die Haltbarkeit von Oberflächen oder die raumvergrößernde Wirkung von Farben betreffen, sind Anmutungen emotional und werden nicht auf Richtigkeit hinterfragt. Eine Beweisführung wie bei den Sachansprüchen ist unerwünscht. Fragen zur Ästhetik, Harmonie oder zum Stil können nur mit Bildern, Collagen, Farbpaletten oder Materialmustern erklärt werden. Die Preisobergrenze, die sich ein Kunde vor dem Ausstellungsbesuch gesetzt hat, ist ein ökonomischer Anspruch. Er kann verändert werden, indem man mit entsprechenden Erklärungen die Ausgabebereitschaft erhöht. Schwieriger sind relative ökonomische Ansprüche zu handhaben, die durch Preis/Leistungsvorstellungen gekennzeichnet sind. Hier muß geklärt werden, für welche Lei-

stung ein Kunde welchen Preis akzeptiert. Dieser wertige Verkauf von Produkten mit einem hohen Luxuspo-

tential ist verkaufpsychologisch sehr anspruchsvoll.

Wissen vor Besitz

Gerade in der heutigen Zeit gewinnen Informationsansprüche erheblich an Bedeutung. Für viele Kunden ist Wissen wichtiger als Besitz. Ohne gehaltvolle Informationen zahlen sie keinesfalls mehr als das „Normale“. Handwerker müssen dann anschaulich, verständlich, plausibel, glaubwürdig und vor allem aktuelle Produktinformationen kommunizieren. Eng damit



Erfahrungen und Erwartungen als Basis für Ansprüche

verbunden sind materiale, formale und ethische Nebenleistungsansprüche in den einzelnen Kaufphasen. Materiale Dienstleistungen befähigen den Kunden, das Produkt durch kaufvorbereitende (Badausstellung), käuferleichternde (Planung), Installations-(Full-Service), nutzungseinleitende (Einweisung) und nutzungsbegleitende Dienste während des gesamten Produktlebenszyklus, zu beherrschen.

Formale Dienstleistungen sollen hingegen durch didaktisch richtige Vermittlung von Bildungsinhalten die Wissensentfaltung beim Kunden zum Produkt, zur Planung oder zu Hintergründen fördern. Einen Schritt weiter gehen die ethischen Dienstleistungen. Nach dem Prinzip der Persön-



(Bild: GHM)

Ohne gehaltvolle Informationen sind viele Kunden nicht bereit, mehr als das „Normale“ zu zahlen

lichkeitsformung richten Unternehmen Clubs ein, in denen sich Gleichgesinnte treffen, Erfahrungen austauschen, Probleme diskutieren, arbeiten, lernen und feiern. Abseits des Geschäftsalltages ist der Kunde hier für unerschwellige Image- und Attraktivitätskomponenten der ausrichtenden Firma besonders empfänglich. Letztendlich geht es aber bei allen Dienstleistungen darum, den Kunden als „Maß aller Dinge“ zu erkennen.

Mächtiges Prinzip

Fernab von Kundenorientierung und Dienstleistung gilt es jedoch auch, der Unternehmensbotschaft Gehör zu verschaffen.



(Bild: Aufbaustudium Badgestaltung)

Ästhetik-, Harmonie- oder Stilfragen können nicht rational beantwortet, sondern nur am „greifbaren“ Beispiel erklärt werden

Der potentielle Kunde muß schließlich wissen, warum er in der konkurrenzorientierten Marktsituation gerade bei diesem Unternehmen kaufen soll. Dazu bedarf es einer eigenen Firmenidentität und vor allem -individualität. Das Unternehmen muß ein Image bekommen, das es vom Markt abhebt.

Corporate Identity – der ausformulierte Extrakt von Unternehmensidentität und -grundsätzen – soll Handwerker davon abhalten, Kollegen zu imitieren. Daraus wird dann das Corporate Design, mit Unternehmensfarben, typischer Schrift, entsprechendem Logo und Merksatz, Firmenarchitektur und typischen Hilfsmitteln, vom Firmen-

wagen bis zum eingesetzten Werkzeug, festgelegt. Erst dann kann die Corporate Communication ableiten, auf welchen Kanälen man mit aktuellen und potentiellen Kunden in Kontakt treten will. Produktplacement, Sponsoring, Events und Messen sind hier bedeutende Instrumente.

Sie dienen, wie das gesamte Handwerksmarketing, einem machtvollen Prinzip: Jeder identifiziert sich gerne mit dem Gewinner und nicht mit dem Verlierer. Handwerksmarketing soll Betriebe so unüblich, prägnant, interessant und erfolgreich machen, daß viele Kunden sie suchen, um sich mit ihrem Erfolg zu schmücken.

□

Wenn Sie weitere Informationen möchten, nutzen Sie bitte unsere Faxvorlage und das Telefaxverzeichnis auf Seite 69