

Interview mit Handwerk-Marketing-Experte Dr. Dornach

Erfolgsfaktoren im Handwerk

Die Stimmung im Handwerk ist angesichts der momentan schwachen wirtschaftlichen Lage sehr schlecht, wobei der Tiefpunkt noch nicht erreicht sein dürfte. Wer auf Abwarten und Aussitzen setzt, ist schlecht beraten, wie Handwerksmarketing-Experte Dr. Bernd W. Dornach* im SBZ-Interview anschaulich darstellt. Außerdem zeigt Dr. Dornach den Handwerksbetriebern Möglichkeiten auf, wie sie ihre Zukunft erfolgreich in die eigene Hand nehmen können. Besonders hohen Stellenwert genießen dabei der richtige Umgang mit den eigenen Mitarbeitern sowie der Kontakt zum Kunden von heute, mit all seinen hohen Erwartungen und Ansprüchen.

SBZ: Ist das Handwerk gut beraten, wenn es in der momentanen Situation einfach den nächsten Konjunkturaufschwung abwartet?

Dr. Dornach: Nein, das wäre sogar fatal. Bisher konnten sich die Handwerker immer auf einen quasi automatischen Konjunkturaufschwung verlassen. Die Abschwungphase wurde überbrückt, indem man die in einer Hochphase liegendebliebenen Aufträge abgearbeitet hat. Auch kleine Reparaturaufträge wurden jetzt wieder gerne angenommen und relativ schnell ausgeführt. Oder man hat den Versuch unternommen, eine ordentliche Reklamationsbearbeitung zu machen. Jetzt rechnet das Handwerk wieder mit dem konjunkturellen Aufschwung für alle. Doch diese Zeiten sind vorbei.

SBZ: Welche Konsequenzen hat dies?

Dr. Dornach: Es wird keine allgemeine Konjunktur im bisher bekannten Stil mehr geben. Künftig wird es stattdessen nur noch Einzelkonjunkturen geben. Das bedeutet, daß jeder für die Gestaltung seiner Märkte selbst verantwortlich ist. Und hierbei hat das Handwerk große Probleme. Denn zum einen fehlen entsprechende Erfahrungen, und



» Erfolgreich sind Unternehmen, die sich effizient und individuell um den Kunden kümmern «

zum anderen wurden den Handwerkern entsprechende Kenntnisse auch nicht vermittelt. Daraus ergeben sich in der Praxis gravierende Defizite im Marketing.

SBZ: Wie können Handwerksbetriebe mit dieser Problematik umgehen?

Dr. Dornach: Erfolgreich sind Unternehmen, die ihre Probleme lösen und sich effizient und individuell um den Kunden kümmern. Werte wie Wohnen und sich Wohlfühlen werden für den Endkunden künftig stark an Bedeutung gewinnen. Die Wünsche werden dabei immer individueller, ausgefallener und egoistischer. Deshalb ist der erfolgreiche Handwerker von morgen ein Berater für Lebensqualität, die er zudem noch in die Tat umsetzt. Betriebe, die das nicht berücksichtigen müssen damit rechnen, entweder weniger zu verdienen oder sogar ihre Existenz zu verlieren.

SBZ: Könnten Sie Ihre Aussagen in bezug auf das Kundenverhalten noch ein wenig konkretisieren?

Dr. Dornach: Der Kunde von heute ist verunsichert. Er will zwar weiterhin sein Geld ausgeben, verhält sich aber vorsichtiger. Er fühlt sich überfordert und sucht Hilfe in Form von individueller Beratung und Betreuung. Der Kunde möchte z. B. nicht ein neues Badezimmer, sondern er träumt den Traum von Lebensqualität und Behaglichkeit. Zum Schlüssel für den Kundenerfolg wird Beziehungsmarketing werden. Vernünftige Möglichkeiten der erfolgsorientierten und sinnvollen Zusammenarbeit erwachsen künftig aus einem Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Handwerker. Dauerhaft erfolgreich wird die Beziehung, wenn sie von einem freundschaftlichen Austausch von Informationen und Problemlösungen bestimmt ist.

SBZ: Wo sehen Sie derzeit die größten Schwächen im Handwerk?

Dr. Dornach: Momentan denkt der Handwerker zu stark produktorientiert und noch zu wenig an Service, Wartung und Kundenbetreuung. Außerdem wird im Handwerk sehr häufig der Fehler gemacht, daß man viel Zeit und Geld in die Neukundengewinnung investiert, anstatt sich zunächst einmal um die intensivere Pflege der bestehenden Kundenkontakte zu kümmern. Dies resultiert oft auch aus der Tatsache, daß die Betriebe in der Vergangenheit die Prinzipien der Kundenzufriedenheit nicht gelernt, geschweige denn berücksichtigt haben.

SBZ: Muß man daraus ableiten, daß die Produktkenntnis an Stellenwert verliert?

Dr. Dornach: Natürlich muß sich der einzelhandelsaktive Handwerker auch nach wie vor mit seinen Produkten auskennen. Denn mit Produktkompetenz und Produktrepräsentanz – beispielsweise durch eine Bäderausstellung – kann er sich vom Wettbewerb abheben. Leider ist er in der Vergangenheit aufgrund der Innovationsoffensive der Industrie überfordert worden. Notwendig ist aus diesem Grund, daß der Handwerker sich auf bestimmte Produkte bzw. Lieferanten konzentriert.

* Dr. Bernd W. Dornach ist Inhaber des Uni Marketing Instituts, 86181 Augsburg, Fax (08 21) 9 20 10. Dr. Dornach ist Spezialist für Handwerksmarketing und Herausgeber einer dreibändigen Buchreihe (siehe Kasten)

SBZ: Und wie kann sich ein Handwerker mit seinem Serviceangebot wirksam profilieren?

Dr. Dornach: Gut geeignet, um dem Kunden Servicekompetenz zu vermitteln, sind z. B. außergewöhnlichen Ideen. Um mit den Stammkunden regelmäßig im Gespräch zu bleiben, kann der Handwerker beispielsweise einmal im Jahr im Haus oder der Wohnung des Kunden einen kostenlosen Perlatorenaustausch übernehmen. Gut organisiert läßt sich so eine Aktion nicht nur kostengünstig abwickeln, sondern kann dem Handwerker sogar sofort konkrete Aufträge bringen. Aber auch längerfristig gesehen bleibt man in der Erinnerung des Kunden. Solche Aktionen eignen sich selbstredend auch zur Neukundengewinnung.

SBZ: Sie haben häufiger über die Zufriedenheit des Endkunden mit den Handwerkern angesprochen. Wie zufrieden sind sie nun eigentlich?

Dr. Dornach: Wir untersuchen regelmäßig für unterschiedliche Auftraggeber und in eigenen Studien die Zufriedenheit der Kunden mit Handwerkern. Wir wissen, daß mehr als 50 % der Kunde unzufrieden sind. Tendenz steigend. Denn viele Kunden wissen noch gar nicht, daß sie eigentlich unzufrieden sind. Durch entsprechende Veröffentlichungen in den Medien, durch die Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation, durch Ängste und die neue Kritikfähigkeit wird sich dies drastisch ändern.

» Die Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs für alle sind vorbei «

dem. Das heißt, daß sich die Unzufriedenheitsquoten in künftigen Untersuchungen verschlechtern und zwar unabhängig vom tatsächlichen Leistungspotential der Handwerker. Die Erwartungen des Endverbrauchers steigen überproportional. Er will immer mehr Leistung und immer weniger dafür bezahlen. Und dies sind normalerweise unvereinbare Facetten.



» Der Handwerker denkt momentan noch zu wenig an Service, Wartung und Kundenbetreuung «

SBZ: Gibt es eigentlich gewerkespezifische Unterschiede in der Skala der Kundenzufriedenheit?

Dr. Dornach: Ja, die gibt es. Für die SHK-Branche kann ich erfreulicherweise sagen, daß sie in der Rangskala der Kundenzufriedenheit weit oben liegt. Das heißt jedoch nicht, daß die Kundenzufriedenheitsrate ausreichend ist. Sie ist lediglich besser als die vieler anderer Handwerksbranchen. Noch weiter oben liegen übrigens raumgestaltende Berufe wie Maler, Putzer und Stukkateure. Auf den unteren Rängen rangieren regelmäßig die Schreiner, und Schlußlicht sind die Elektroinstallateure.

SBZ: Abgeleitet aus dem Anspruchsdenken des Endverbrauchers, also immer mehr Leistung für weniger Geld, könnten Handwerker auf die Idee kommen, sich ausschließlich dem hochwertigen bzw. dem Luxussegment zuzuwenden.

Dr. Dornach: Für spezialisierte Handwerksfirmen ist dies sicherlich eine Chance. Doch es wäre fatal zu übersehen, daß das Luxussegment nur ein kleiner Markt ist. Die Mehrzahl der Handwerksbetriebe muß deshalb auch in Menge und Stückzahlen denken. Gefragt ist dabei kein Schnickschnack, sondern sinnvolle und entkomplizierte Problemlösungen. Die Erfolgskonzepte in diesem Bereich müssen schlank, effizient und kostengünstig aber trotzdem kompetent und qualifiziert sein.

SBZ: Wird dies in der Praxis bereits beachtet?

Dr. Dornach: Der Handwerker macht organisatorisch und abwicklungstechnisch noch viel zu viele Fehler. Dazu gehören beispielsweise die Zusammenarbeit mit den falschen Lieferanten oder mangelnde Sensibilität der Mitarbeiter für Effizienz. Und hier bleibt viel Geld auf der Strecke. Das Marketing im Handwerk ist diesbezüglich noch nicht wirkungsvoll genug. Es wird viel gemacht was keinen Wert hat. Ich empfehle deshalb schlicht und einfach, Marketing-Maßnahmen an den Interessen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

SBZ: Und wie soll sich der Handwerker gegenüber Kunden verhalten, die bei der Kaufentscheidung eines Toilettensitzes für 39,95 DM einen Beratungsaufwand von zwei Stunden in Anspruch nehmen?

Dr. Dornach: Wenn die Betreuungsleistung so hoch und so persönlich wird, dann muß sich der Handwerker seine Beratungsleistung vom Kunden auch bezahlen lassen. Nicht unbedingt so, daß er ihm sofort zwei Beratungsstunden in Rechnung stellt. Die Kunst wird sein, den Beratungsaufwand über die dauerhafte Betreuung und die Folgeaufträge zu refinanzieren.

SBZ: Wie könnte dies konkret aussehen?

Dr. Dornach: Beispielsweise empfehle ich dem Handwerker, generell drei Angebote abzugeben. Eins, das leistungsmäßig dem entspricht, was der Kunde sich vorstellt. Ein zweites Angebot sollte günstiger sein und weniger bieten. Und die dritte Variante muß die Kundenerwartungen übertreffen. Und jetzt liegt es am Handwerker, das Top-Angebot zu verkaufen, indem er dem Kunden die Mehrleistung emotional und plastisch vor Augen führt.

SBZ: Welche generellen Erwartungen stellen die Kunden eigentlich an die Handwerker?

Dr. Dornach: Aus Untersuchungen wissen wir, daß sich 34 % der Kunden wünschen, daß der Handwerker schnell verfügbar ist, pünktlich erscheint und sich um eine rasche Abwicklung kümmert. An zweiter Stelle steht mit 16 % der Wunsch nach Sauberkeit. Dies bezieht sich sowohl auf die Bau-

stellenverhältnisse als auch auf das Auftreten und das äußere Erscheinungsbild des Handwerkers. Erst auf Platz drei folgt mit 14 % die Erwartung eines günstigen Preis-/Leistungs-Verhältnisses. Und danach kommt die zuverlässige und fachlich korrekter Auftragsabwicklung in der Wunschliste.

SBZ: Was bedeutet dies für den Handwerksunternehmer?

Dr. Dornach: Handwerker können sich vor allem durch Schnelligkeit und Sauberkeit profilieren. Der Handwerksunternehmer wird deshalb in Zukunft viel mehr Manager sein müssen. Manager vor allem in be-

» Der Handwerker sollte sich auf bestimmte Produkte bzw. Lieferanten konzentrieren «

zug auf die Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterzufriedenheit. Wichtigste Voraussetzung für dauerhafte Veränderungen und Erfolg ist, daß der Unternehmer sein Denken ändert.

SBZ: Sie haben die Mitarbeiterzufriedenheit als wichtigen Faktor genannt. Wie sehen hier die Realitäten aus?

Dr. Dornach: Die Mitarbeiter im Handwerk wurden in der Vergangenheit vernachlässigt und allein gelassen. Mitarbeiterführung war oft gleichbedeutend mit Unterdrückung nach dem Motto: „Die sollen ihr Maul halten und ihre Arbeit möglichst schnell und effizient machen“. Die Potentiale der Mitarbeiter wurden oft auch aus Angst nicht gefördert. Angst davor, daß gute Mitarbeiter mehr Geld haben oder sich selbständig machen wollen.

SBZ: Was empfehlen Sie den Betrieben?

Dr. Dornach: Untersuchungen und Gespräche in Mitarbeiterseminaren zeigen, daß die innere Kündigungsquote im Handwerk bei 80 bis 85 % liegt. Die Mitarbeiter haben sich vor allem emotional verabschiedet und werden den Betrieb verlassen, sobald sie etwas Besseres finden. Deshalb empfehle ich den Chefs vorrangig, sich um ein gutes Betriebsklima und guten Teamgeist zu kümmern und für die Entfaltung der Mitarbeiterfähigkeiten zu sorgen. Diese Punkte sind neben der Kundenorientierung ganz wichtige Erfolgsfaktoren.

Trends im Handwerk

Dr. Bernd W. Dornach ordnet wichtige, zukünftige Rahmenbedingungen in vier Trendwelten ein und interpretiert sie fürs Handwerk.

1. Trend: „Aldisierung“

Der Schrecken der Rezession sitzt tief in den Köpfen der Konsumenten – mit entsprechender Bremswirkung auf das Konsumklima. Typisches Kennzeichen für die „Rezessionskultur“ ist die „Aldisierung“, die das Phänomen beschreibt, daß auch einkommensstärkere Schichten konsequent immer das billigste Angebot suchen und nur Sonderangebote – etwa beim Discounter Aldi – kaufen.

Relevanz fürs Handwerk

Günstige Angebot und spezialisierte Serviceleistungen mit schlanken Preis-/Leistungsrelationen und einer auf das Mengengeschäft ausgerichteten Organisation werden sich erfolgreich am Markt etablieren. Für Nicht-Discount-spezialisierte Handwerksbetriebe werden Sonderangebote (Preisoptik) wichtige Einstiegshilfen, um (wieder) ins Geschäft zu kommen.

2. Trend: „McDonaldisierung“

Nach George Ritzer ist McDonalds Modellfall für den weitreichenden Vorgang, daß Prinzipien der Fastfood-Restaurants (Franchise-Systeme, Effizienz, berechenbare Leistungen, Vorhersagbarkeit, Kontrolle) immer mehr Gesellschaftsbereiche beherrschen werden.

Relevanz fürs Handwerk

Effiziente Handwerksbetriebe werden vermehrt bestimmte Leistungsbereiche standardisieren und ihre Erfahrungen (als Franchisegeber) multiplizieren. Da viele Betriebe im Handwerk in Zukunft die nötigen Marketinginstrumente nicht mehr finanzieren können, müssen sie zwingend auf Systemlösungen (z. B. als Franchisenehmer) zurückgreifen.

3. Trend: „Teddybärisierung“

Der Bär verkörpert Macht, Sicherheit, Schutz. Er ist Kuschelsymbol und Seelentröster. Der Bär vermittelt Urvertrauen, Geborgenheit und „Nestwärme“. – In der Tat scheint sich hinter dem Bärenenthusiasmus ein Megatrend zu verbergen, der bei vielen Bevölkerungssteilen schnell verstanden wird.

Relevanz fürs Handwerk

Die Emotionalisierung der Verkaufsvorgänge sowie der Leistungen und Produkte wird zu ganz neuen Kundenzufriedenheitslösungen führen. Der Handwerker ist nicht mehr Erfüllungsgehilfe, sondern wird zum Lebensberater, der mit seiner Beratung und seinen Leistungen einen wichtigen Beitrag zur Lösung von sozialen und persönlichen Defiziten bei seinen Zielgruppen leistet.

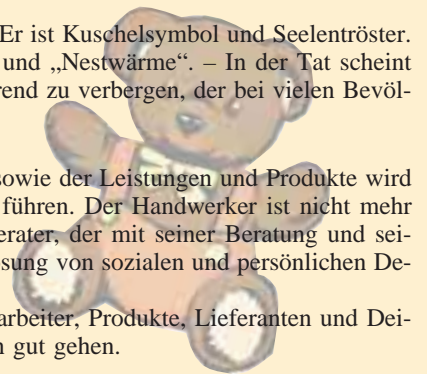
Die Erfolgsdevise lautet: Wenn Du Deine Mitarbeiter, Produkte, Lieferanten und Deine Kunden liebst, dann wird es Dir selbst auch gut gehen.

Trend 4: „Eternityisierung“

Überall in unserer Gesellschaft zeichnet sich langsam oder gewaltig der Trend zum Ursprünglichen und Langlebigen ab, also zu allem was „Ewigkeit“ (Eternity) signalisiert bzw. was es schon immer gab. Egal ob in der Mode (reine Schurwolle, zeitlose Farben und Design), in der Inneneinrichtung (einfach und rustikal) oder im Hausbau (Landhausstil). Produkte, die zeitlose, ewige Werte signalisieren, sollen Erlebnisse erzählen und Erinnerungen wachrufen – ein Produkt hat nicht länger nur ein Produkt zu sein. Der Zenit des schnöden Materialismus ist überschritten, und man kauft für teures Geld Träume, um der Kälte unserer Zeit Stil zu verleihen und die Leere mit Sinn zu füllen. Allerdings wollen wir heute beides – den Komfort unseres und die Träume des vorigen Jahrhunderts.

Relevanz fürs Handwerk

Der Handwerker „vom alten Schlag“ wird eine Renaissance erleben. Die Rückbesinnung auf die alten Werte wird zur neuen Vorwärtsstrategie. Elite-Handwerker werden durch die Kombination von Tradition und Innovation die „Handwerkskultur“ zeitgemäß interpretieren. Diese Handwerker schaffen heute die Antiquitäten von morgen.



SBZ: Und wie steht es eigentlich um die Zufriedenheit der Chefs selbst?

Dr. Dornach: Die Motivation der Chefs im Handwerk wurde bislang noch nicht untersucht. Hier besteht Nachholbedarf. Ich denke aber, daß die Ergebnisse momentan recht frustrierend ausfallen würden. Denn studiert man beispielsweise die Umfragen des ZDH, dann erkennt man sehr deutlich, daß die Handwerksunternehmer ihre Zukunftsaussichten noch nie so schlecht wie zu diesem Zeitpunkt beurteilt haben. Und dies zieht sich quer durch alle Gewerke.

SBZ: Was sind die möglichen Konsequenzen dieser Tendenz?

Dr. Dornach: Diese pessimistische Sicht resultiert vor allem aus den eher negativen, allgemeinerwirtschaftlichen Vorgaben und der anstehenden Nachfolgeproblematik im Handwerk. Problematisch wird das ganze, wenn dadurch die Motivation der Unternehmer stark absinkt. Und diese Gefahr besteht, denn wer seine Zukunft schlecht beurteilt tut vielleicht auch weniger, um sich den Herausforderungen der Gegenwart zu stellen. Und statt den Erfolg von Morgen durch naheliegende Maßnahmen zu programmieren, redet man sich selber den Mißerfolg ein.

SBZ: Lassen sich die nötigen Innenmaßnahmen auch in Betrieben rechtzeitig umsetzen, wo viele Jahre lang geschludert wurde?

Dr. Dornach: Normalerweise braucht es für eine Kehrtwendung viel Zeit. Doch der Markt duldet derzeit keinen Aufschub, und der Leidensdruck wird 1997 sogar noch zunehmen. Deshalb halte ich in Betrieben, wo in der Vergangenheit viele Fehler im Innen- und Außenmarketing gemacht wurden, eine Atempause für sinnvoll. Das heißt, man sollte in Klausur gehen und sich mit Hilfe des Coachings eines Experten überlegen, wohin es künftig gehen soll und mit welchen Maßnahmen sich der Betrieb ganz schnell marktgerechter ausrichten läßt.

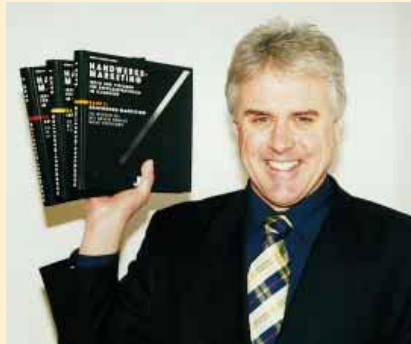
SBZ: Werden dies auch die Mitarbeiter nachvollziehen können?

Dr. Dornach: Ich bin davon überzeugt, daß dies geht. Denn auch die Mitarbeiter erkennen in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten, was die Stunde geschlagen hat. Sie sind deshalb – im Rahmen ihrer Möglichkeiten – immer häufiger zu den notwendigen Veränderungen bereit.

SBZ: Ein wichtiger Aspekt im Außenverhältnis der Handwerksbetriebe sind die Kooperationen mit anderen Handwerksbetrieben sowie die Zusammenarbeit mit Industrie und Handel. Wie beurteilen Sie deren Stellenwert?

Erfolgsstrategien zum Nachlesen

Dr. Bernd W. Dornach ist Herausgeber der Buchreihe „Handwerksmarketing“ im Hans Holzmann Verlag, Gewerbestraße 2, 86825 Bad Wörishofen, Fax (0 82 47) 35 41 70. Die drei bisher erschienen Bände bieten auf mehr als 1000 Seiten Artikel von über 100 Autoren aus Wissenschaft und Praxis. Ziel dieser „Ideenbücher“ ist es, durch Hilfe zur Selbsthilfe zur Lösung gravierender Marketingdefizite im Handwerk beizutragen. Vorgestellt werden u. a. auch Beispiele von erfolgreichen Unterneh-



men der SHK-Branche. Einzeln kosten die gebundenen Bände (Querformat 25 x 23 cm) 148,- DM und im Dreier-Pack 398,- DM.

– Band 1 „Innen-Marketing“ geht davon aus, daß Handwerker zuerst ihren Betrieb intern schlagkräftig(er) machen sollten, um für die künftigen Herausforderungen fit zu sein.

– Band 2 „Außen-Marketing“ beschreibt Wege, wie Unternehmen ihre Leistungen aktiv und effizient an die richtigen Zielgruppen herantragen können.

– Band 3 „Beziehungs-Marketing“ soll Handwerkern Anregungen bieten, wie sie ihr Image (schnell) verbessern und wieder (mehr) verdienen können.

Dr. Dornach: Vertikale und horizontale Kooperationen werden für die Handwerksbetriebe immer wichtiger, damit sie ihre Hausaufgaben schneller lösen können. Hinzu kommt, daß die notwendigen Marketinginstrumente dadurch für den Einzelbetrieb finanzierbarer werden. Neben freien Kooperationen und Franchise-Konzepten haben hierbei sicherlich auch Clubs, wie sie

z. B. von Industrieseite aus angeboten werden, ihre Berechtigung. Allerdings ist jeder Weg in bezug auf Effektivität und Nutzwert sorgfältig zu prüfen. Ein allgemeingültiges Rezept gibt es nicht.

SBZ: Unter dem Motto „Kooperation statt Konfrontation“ ziehen Sie auch eine Zusammenarbeit von Baumarkt und Handwerk in Betracht?

Dr. Dornach: Warum nicht, wenn es dem Kunden nutzt und hilft?

SBZ: Wie muß man sich so eine Kooperation in der Praxis vorstellen, und was geschieht mit der freien Selbstbestimmung des Handwerks?

Dr. Dornach: Die Kooperation von bestimmten Handwerkern mit bestimmten Baumärkten auf regionaler Ebene kann durchaus Sinn machen. Denkbar sind gemeinsame Preislisten und Empfehlungen, Shop-in-Shop-Konzepte oder auch Unterlizenzen von Franchise-Konzepten. Wichtig wäre mir dabei, daß die Eigenständigkeit des Handwerks gewahrt bleibt. Dies setzt

» Der Kunde möchte nicht ein neues Badezimmer, sondern Lebensqualität und Behaglichkeit «

jedoch Unternehmer voraus, die diese Eigenständigkeit zur Profilierung ihres Betriebes auch nutzen. Vom Denken her sind viele Betriebe momentan hierfür noch nicht geeignet.

SBZ: Wie beurteilen Sie die Zukunft des Handwerks?

Dr. Dornach: Das Handwerk hat aufgrund der beschriebenen neuen Strukturen ein riesiges Chancenpotential, und es gibt viele Möglichkeiten diese zu nutzen. Allerdings muß das Handwerk dazu vor allem sein Denken und seine Einstellung beschleunigt verändern, sonst wird es weitere Felder verlieren. Der Handwerker darf seine Kompetenzen, wie das Angebot möglichst ganzheitlicher Leistungen sowie die Einzelhandelsaktivitäten, nicht sukzessive an andere abtreten. Und auch die Mitarbeiter müssen noch stärker eingebunden werden als bisher. – Wir alle müssen zur Unterstützung für die Faszination Handwerk antreten.

SBZ: Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Dornach. JW