

Suche nach dem Kundenwunsch

Mit der richtigen Marketing-Strategie „Neukunden“ finden und „Altkunden“ binden.

■ Der Wettbewerb im Malerhandwerk wird immer härter. Das Leistungsprogramm der meisten Betriebe ist längst austauschbar geworden, und die Vergabe von Aufträgen erfolgt zunehmend über den Preis. Damit sinken auch die Erträge der Unternehmen. Gleichzeitig sehen sich die Betriebe zunehmend anspruchsvolleren Kunden gegenüber, die immer schwieriger langfristig gebunden werden können. Hatten viele Kunden in der Vergangenheit ihren „Hausmaler“, so werden langfristige Beziehungen immer häufiger aufgebrochen. Was kann man tun, um im Markt zu bestehen? Das Schlagwort lautet „Marketing“.

Marktorientierung

Wir verstehen unter Marketing den Ausdruck eines marktorientierten unternehmerischen Denkstils, der sich nicht damit begnügt auf Entwicklungen zu reagieren, sondern der selbst Veränderungen herbeiführen will und zwar auf eine systematische, schöpferische und zuweilen auch aggressive Art und Weise. Man könnte auch sagen: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“

Stärken und Schwächen

Zunächst einmal sollte eine ehrliche Stärken- und Schwächenanalyse vorgenommen werden. Hierzu betrachtet man zunächst die Umwelt des Malerbetriebs, man könnte auch sagen, „das Marktumfeld“. Ergeben sich Anzeichen für die Bedrohung des aktuellen Geschäfts? Und/oder lassen sich neue Chancen und Möglichkeiten für das Unternehmen erkennen? Als Beispiel sei die Osterweiterung der EU angeführt.

Welche Auswirkungen sind durch den freien Arbeitskräftefluss auf dem regionalen Markt zu erwarten? Hier ist sicherlich von Bedeutung, ob der Malerbetrieb eher im Ballungsgebiet oder auf dem Land tätig ist. Und auch die Entfernung zur Grenze spielt eine Rolle.

In einem zweiten Schritt wird das eigene Unternehmen betrachtet, also die interne Ressourcensituation (siehe Kasten). Welche Möglichkeiten sind vorhanden? Und wo steht der Betrieb im Vergleich zu seinen wichtigsten Konkurrenten?

Basisstrategien

Aus dem Ergebnis der Stärken- und Schwächenanalyse ergibt sich die Grundfrage der unternehmerischen Ausrichtung: Soll der Malerbetrieb schwerpunktmäßig über günstige Kosten oder über Leistungsdifferenzierung den Wettbewerb bestreiten?

Die Strategie, den Wettbewerb vor allem über günstige Kosten zu bestreiten und damit Aufträge und Kunden über günstige Preise zu gewinnen und zu binden, hat ein standardisiertes Leistungsprogramm zur Folge. Ähnlich wie beim Lebensmitteldiscounter bietet der „Discount-Maler“ ein begrenztes Leistungsspektrum mit einem festgelegten Grundnutzen zu einem sehr günstigen Preis an.

Die alternative Strategie der Differenzierung versucht die eigenen Leistungen von den Leistungen des Wettbewerbs derart zu unterscheiden, dass Preise nicht mehr so einfach zu vergleichen sind.

Im Mittelpunkt des marktorientierten Unternehmens steht der Kunde. Es gilt, die innerbetrieblichen Prozesse an



Thomas Scheld

den Bedürfnissen der bestehenden und potenziellen Kunden auszurichten. Das Ziel sind begeisterte Kunden, denn begeisterte Kunden sind loyale Kunden, das heißt Kunden, die dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben.

Kunden-Identifikation

In der Praxis stellen wir einleitend immer gerne die Frage „Wer sind eigentlich Ihre Kunden?“. Die Antwort ist in vielen Fällen ernüchternd, denn die meisten Unternehmen haben sich noch nie Gedanken gemacht, wer eigentlich die Abnehmer für ihre Produkte und Leistungen sind und was die dahinterstehenden Menschen vom Unternehmen und seinen Leistungen erwarten.

Genau das ist aber vielfach das Problem. Betrachten wir einen Malerbetrieb, der sich auf Grund seiner betrieblichen Gegebenheiten für eine Differenzierungsstrategie entschieden hat, also ein hochwertiges Leistungsspektrum anbietet. Wenn dieser Betrieb versucht, in Ausschreibungen im Objektbereich Aufträge

zu erhalten, so kann der Versuch – eine auf kalkulatorischer Basis erfolgte Preisbildung vorausgesetzt – nicht von Erfolg gekrönt sein. Man könnte auch sagen: „Die Kunden müssen zum Unternehmen passen, sonst lohnt die Mühe um den Auftrag nicht!“

Kunden-Erfolgsdreieck

Welche Faktoren sind dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen einem potenziellen Kunden auffällt und dieser sich mit dem Leistungsprogramm des Unternehmens beschäftigt und bereit ist, Aufträge an das Unternehmen zu vergeben? Zunächst einmal spielt die Bekanntheit des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Das Unternehmen muss in den Markt eingeführt und hinsichtlich der vom Kunden gewünschten Leistung bekannt sein. Für das Unternehmen bedeutet dies die Investition in Maßnahmen, die seine Bekanntheit in seinem Markt erhöhen.

Weiterhin spielt die Sympathie, die ein potentieller Kunde dem Unternehmen entgegenbringt, eine wichtige Rolle. Hier kann in der Praxis immer wieder der „Mercedes-Effekt“ beobachtet werden: Von einer positiven Grundeinstellung zu einem Unternehmen wird seitens der potenziellen Kunden auf eine hohe Qualität aller angebotenen Leistungen des Unternehmens geschlossen.

Ressourcen

- Betrachtungsebenen für die Unternehmensanalyse
- finanzielle Möglichkeiten (Eigenkapitalausstattung, Kreditwürdigkeit, Liquiditätsreserve, usw.)
- betriebliche Infrastruktur (Gebäude, Maschinenpark, usw.)
- Mitarbeiter (Qualifikation der Facharbeiter, Leistungsvermögen der Führungskräfte, usw.)
- Organisation des Unternehmens (Informations- und Steuerungssystem, Führungssystem, Entlohnungssystem, usw.)
- technologische Ressourcen (Qualitätsstandard, verwendete Rohstoffe, besondere Arbeitstechniken, usw.)

Und zuletzt muss der Kunde für die vom Unternehmen angebotenen Leistungen auch eine Verwendung haben, d.h., Kundenbedürfnisse und Leistungsspektrum müssen zueinander passen.

Kundenbedürfnisse

Welche Bedürfnisse haben Kunden, und wie lassen sich diese befriedigen? Nehmen wir das Beispiel eines Ehepaares, welches sein Einfamilienhaus neu anstreichen lassen möchte. In der Regel werden bis zu drei Angebote für die Renovierung eingeholt. Das für das Angebot benötigte Aufmaß ist meist Sache der Anbieter. Wer glaubt, dass der Auftrag allein auf der Grundlage des Preises vergeben wird, der fehlt. Faktoren wie das Auftreten des Betriebsinhabers im Kundengespräch, die Darstellung der zu erbringenden Leistungen, die Nachvollziehbarkeit der ermittelten Massen und nicht zuletzt die Erklärbarkeit des Angebotspreises spielen eine weitaus wichtigere Rolle. Der Malermeister verkauft eben nicht nur Farbe, sondern Wohngefühl! Und genau an dieser Stelle gilt es Kundenbedürfnisse nicht nur zu erkennen, sondern gerade erst zu wecken, getreu dem Motto: „Finde Wünsche und erfülle sie!“

Differenzierung

Im Rahmen der Abgrenzung des eigenen Unternehmens von den Wettbewerbern gewinnt die Dienstleistung immer mehr an strategischer Bedeutung. In vielen Fällen kann sie ein sogenanntes „Preispremium“ darstellen, d.h., erst durch die Verknüpfung einer Kernleistung mit einer Dienstleistung kann ein höherer Preis gefordert werden. Wenn z.B. einer der Malerbetriebe unserem Ehepaar neben einem bloßen Angebot gleich eine Objektgestaltung unterbreitet, so wird er sich sicherlich von seinen Kollegen abheben.

Die Dienstleistung wird in vielen Fällen von einem Wettbewerber nur schwer zu kopieren sein, und genau das macht sie so interessant.

Dienstleistung

Geschickt eingesetzte Dienstleistungen erhöhen die Kundenloyalität. Warum soll sich unser Ehepaar um die Beschaffung

eines Klempners, der die Zinkdachrinne gegen eine Kupferrinne tauscht, eigentlich selbst kümmern? Ist der Service des Betriebes nicht ungleich besser, wenn er direkt einen ihm bekannten Klempner empfiehlt und den Austausch der Rinne mit diesem koordiniert? Das Stichwort „Handwerkerkooperation“ ist sicher ein Ansatz, über den es sich nachzudenken lohnt.

Angebot dokumentieren

Um Dienstleistungen anbieten zu können, muss man zunächst einmal die Dienstleistungen kennen, die das Unternehmen zu leisten vermag. In vielen Betrieben sind Dienstleistungen unstrukturiert, man könnte auch sagen „organisch gewachsen“, d.h. sie sind oft in vielerlei Art vorhanden, aber keinem so richtig bekannt und vor allem nicht dokumentiert. Wenn die Mitarbeiter eine Baustelle nach Bauende z.B. besenrein verlassen und dabei auch die herumliegenden Abfälle anderer Handwerker mitnehmen, dann ist das sicherlich ein zusätzlicher Service des Malerbetriebs, der in der Praxis normalerweise nirgendwo erfasst und auch nicht gegenüber dem Kunden dargestellt wird.

Es gilt, die im Unternehmen bereits erbrachten Dienstleistungen aus Kundensicht systematisch zusammenzustellen und zu dokumentieren. Hierbei ist das Gespräch mit Mitarbeitern unerlässlich. Dann sollte das Dienstleistungsprogramm monetär bewertet werden.

Man erbringt sicherlich auch Dienstleistungen, die man dem Kunden nicht in Rechnung stellt. Aber diese Dienstleistungen sollten in den Leistungsbeschreibungen detailliert beschrieben und damit zur Abgrenzung vom Wettbewerb genutzt werden. Und zwar mit dem Wissen um die verursachten Kosten.

Thomas Scheld

Kontakt:
Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Telefon 06462/9374-0
Fax 06462/9374-30
scheld@cats-soft.de
www.maler-software.net