



INTERVIEW

WOLFGANG KRAUSS: ÜBER PREISANGST, WERTSCHÄTZUNG UND KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN

Wolfgang Krauß ist Dipl.-Betriebswirt, Unternehmensberater, Fachkraft für Qualitätssicherung, Fachautor und Referent. Er ist seit 1989 in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Betrieben des Maler- und Lackiererhandwerks in Deutschland, Luxemburg und Österreich tätig.

MEG: Herr Krauß, nach wirtschaftlich guten Jahren berichten Betriebe jeder Größe vermehrt von verschobenen oder stornierten Aufträgen. Treibt dies aus Ihrer Sicht die Preisangst im Maler- und Lackiererhandwerk an?

WOLFGANG KRAUSS:

Großbetrieben, die wesentlich im Objektgeschäft unterwegs sind, bricht derzeit der Markt weg. In der Konsequenz drängen diese auf den Privatkundenmarkt, der jedoch primär von kleinen bis mittleren Betrieben geprägt ist. Das wirkt sich natürlich auf das dortige Preisniveau aus.

MEG: Wie kommt es zu dieser Verschiebung?

WOLFGANG KRAUSS:

Aus meiner Sicht ist die aktuelle Situation das Ergebnis einer fehlgeleiteten Energiepolitik, unkalkulierbarer politischer Rahmenbedingungen und gestiegener Kosten, die einen wirtschaftlichen Abschwung begünstigen. Diese allgemeine Verunsicherung hat zur Folge, dass Investitionen zurückgestellt oder ganz aufgegeben werden.

MEG: Hat die Zurückhaltung auch mit der allgemeinen Wertschätzung handwerklicher Dienstleistungen zu tun? Wie

hat sich diese in den letzten Jahren entwickelt?

WOLFGANG KRAUSS:

Die aktuelle Auftragssituation hat meiner Meinung nach nichts mit mangelnder Wertschätzung zu tun. Im Gegenteil sehe ich hier eine deutlich positive Entwicklung. Speziell mit Blick auf die Außendarstellung der Betriebe hat sich das Maler- und Lackiererhandwerk in den vergangenen 20 Jahren ein neues Standing erarbeitet und wird entsprechend reflektiert – angefangen bei der Büro- und Fahrzeuggestaltung bis hin zur Nutzung zeitgemäßer Medien. Dieses Standing spiegelt sich auch im Preisverhalten der Kunden wider: Noch bis vor fünf Jahren war die Frage, „ob preislich noch was geht“ Usus. Heute steht vielmehr die Frage im Fokus, „wann umgesetzt werden kann“. Was zeigt, dass Entwicklungen wie der Fachkräftemangel wahrgenommen werden.

BEI DER WERTSCHÄTZUNG GIBT ES POSITIVE ENTWICKLUNGEN.

MEG: Müssten Handwerksbetriebe den Mehrwert ihrer Arbeit also nur besser kommunizieren?

WOLFGANG KRAUSS:

Tatsächlich kann eine handwerkliche Leistung so differenziert sein, dass es keine Vergleichsbasis gibt. Dennoch muss dem Kunden der Zusammenhang zwischen Preis und Qualität deutlich werden. Hier kommt ein wichtiger, emotionaler Faktor ins Spiel: Das

Thema Sicherheit. Kunden möchten vertrauen, sich auf Dienstleister verlassen können. Das lässt sich von Betrieben aktiv nutzen, etwa durch positive Kundenbewertungen oder Referenzen, die auf Suchmaschinen und auf der eigenen Webseite gefunden werden. Auch die Nutzung sogenannter Qualitätssiegel für Innungsbetriebe ist hilfreich. Denn letztlich ist es genau diese Qualität, die einen Preis rechtfertigt. Natürlich wird dieser immer eine Rolle spielen, doch am Ende entscheidet das Gesamtpaket aus Preis, Leistung und eigener Zufriedenheit. Hier möchte ich Betrieben Mut machen, kreativ zu werden, Projektbilder und -berichte zu liefern, die die Wertigkeit und Langlebigkeit ihrer Arbeit transportieren.

MEG: Sie sprachen das „Gesamtpaket“ an. Das fängt natürlich immer mit dem Angebot an. Was macht eine effektive Angebotserstellung aus?

WOLFGANG KRAUSS:

Ich halte eine Angebotserstellung aus Kundensicht genau dann für effektiv, wenn dieser sich und sein Projekt abgebildet findet. Wir dürfen nie vergessen, dass selbst vermeintlich kleine Aufträge für den Kunden selbst sehr wichtig sind. Im Regelfall hat er sich im Vorfeld informiert und geht mit seiner Baustelle schon über längere Zeit schwanger. Bewährt hat sich, Bilder der Baustelle mit entsprechenden Ausführungen im Angebot zu integrieren. Vor allem aber ist es hilfreich, sich vor Erstellung eines Angebotes einen persönlichen Eindruck vor Ort zu verschaffen und daraus Rückschlüsse, auch für das Pricing, zu ziehen. Die Frage nach dem geplanten Budget ist ebenfalls

legitim und eröffnet die Chance, von Anfang an Optionen anzubieten.

Was die Preisgestaltung im Maler- und Lackiererhandwerk insgesamt angeht, beobachte ich, dass 90 Prozent der Betriebe ihren eigenen Kostenpreis – und damit auch ihre „Schmerzgrenze“ – nicht kennen und sich stattdessen an vermeintlichen Marktpreisen orientieren. Auch wenn wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei der Preisgestaltung wichtig bleiben: Manchmal hat man mehr Geld verdient, wenn man einen Auftrag ablehnt.

ES WIRD IMMER DIESEN EINEN BETRIEB GEBEN, DER MIT „KAMPFPREISEN“ AGIERT. LEIDER HAT SICH DIE BRANCHE DIE PREISE KAPUTT GEMACHT.

MEG: Wie sollten Betriebe auf den Preisdruck durch günstigere Wettbewerber reagieren, ohne die eigene Positionierung als Qualitätsanbieter zu verlieren?

WOLFGANG KRAUSS:

Es wird immer diesen einen Betrieb geben, der „günstiger“ ist, der mit „Kampfpreisen“ agiert. Leider ist es Fakt, dass sich die Branche die Preise zu einem Zeitpunkt, wo der Markt es nicht erfordert hat, kaputt gemacht hat. Von daher halte ich es nie für sinnvoll, sich an Kampfpreisen zu orientieren. Betriebe, die jeden Preiskampf mitmachen, erzielen unterm Strich keine besseren Ergebnisse – Umsatz ist schließlich nicht gleich Gewinn.

Argumentativ schwierig wird es, eigene Preise zu rechtfertigen, wenn das Konkurrenzangebot nicht nur günstiger, sondern gleichzeitig qualitativ akzeptabel ist. In diesem Fall muss überlegt werden, in welchen Bereichen man dem Kunden einen Zusatznutzen oder Garantien bieten kann.

90 PROZENT DER BETRIEBE KENNEN IHRE „SCHMERZGRENZE“ NICHT UND ORIENTIEREN SICH STATTDESSEN AN VERMEINTLICHEN MARKTPREISEN.

MEG: Welche Kommunikationsstrategien halten Sie für besonders effektiv, um Kunden den langfristigen Mehrwert von handwerklicher Arbeit zu verdeutlichen?

WOLFGANG KRAUSS:

Auch wenn es banal klingt: Am Anfang steht für mich die Frage, wer mein Kunde ist und welchen Kunden ich gerne hätte. Danach richtet sich dann die Kommunikationsstrategie. Schließlich gibt es Kunden, mit denen Umsatz, und Kunden, mit denen Gewinn gemacht wird.

Hat der Betrieb beispielsweise verstärkt mit Architekten zu tun, ist deren „Ansprache“ inhaltlich anders auszurichten, als im Privatkundenmarkt: Während sich Architekten stärker über technische Merkmale, anspruchsvolle Referenzprojekte und aussagefähige Bewerbungsmappen abholen lassen, haben bei Privatkunden auch emotionale Faktoren Gewicht – Sichtbarkeit in den sozialen Medien, Blogbeiträge oder Kundennewsletter werden hier zu wichtigen Kundenbindungsmaßnahmen. Authentizität und Nahbarkeit sind dabei sehr willkommen.

MEG: Wie können Maler- und Lackierbetriebe mit steigenden Material- und Lohnkosten umgehen, ohne ihre Kunden durch Preiserhöhungen abzuschrecken?

WOLFGANG KRAUSS:

Betriebswirtschaftlich gesehen führen Kostenerhöhungen durch gestiegene Material- und Lohnkosten direkt zu einer Verteuerung des Angebotspreises. Damit Kunden diese akzeptieren, sollte dieser zyklisch in kleinen Schritten erfolgen – etwa nach tariflichen Lohnerhöhungen – anstatt ihn nach Jahren sprunghaft zu erhöhen. Wichtig ist, dass die Erhöhung nicht unkommentiert bleibt. Argumentationshilfen von Verbandsseite können hier unterstützen.

MEG: Zum Schluss noch eine Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Aspekte zur Steigerung der Kundenloyalität?

WOLFGANG KRAUSS:

Wir machen uns meiner Meinung nach zu viele Gedanken um die Neukundengewinnung und laufen dabei Gefahr, Altkunden zu verlieren. Davon auszugehen, dass zufriedene Kunden sich beim nächsten Bedarf automatisch wieder melden, ist fahrlässig – die neue Kundengeneration ist agil und recherchiert immer wieder neu. Daher ist es absolut relevant, und das ist Punkt eins, im Gespräch zu bleiben. Sichtbar am Markt zu bleiben. Vor allem jedoch beim Kunden präsent zu bleiben. Dazu können Newsletter und soziale Medien genutzt werden – aber auch der direkte Kontakt. Sie haben im letzten Jahr das Wohnzimmer gestrichen? Wie wäre es beispielsweise mit einer „Glückwunschkarte“ zum einjährigen Projektbestehen? Es geht um die Frage, kreativ zu sein. Das muss nicht teuer sein.

Punkt zwei ist das Stichwort Fehlermanagement. Wie gehe ich mit Reklamationen um? Untersuchungen zeigen, dass ein Fehler verziehen wird, wenn er schnell und unbürokratisch behoben wird. Je länger die Mängelbeseitigung dauert, desto unzufriedener wird der Kunde. Da unterschiedliche Kunden Unzufriedenheit unterschiedlich zum Ausdruck bringen, empfehle ich, kurz vor Ende der Baumaßnahmen eine gemeinsame Abnahme (nicht im juristischen Sinne) anzubieten und kleinere Mängel direkt zu beheben, solange die Mitarbeiter noch auf der Baustelle sind. Hieran schließt sich bestenfalls noch die gemeinsame Besprechung der Rechnung an.

Last but not least gehört zu einer nachhaltigen Beziehung, dass auf jede Form von Kundenanfrage zeitnah und verbindlich reagiert wird. Fällt hingegen auf, dass der Dienstleister nur dann schnell reagiert, wenn es um die Auftragserteilung geht, hinterlässt das beim Kunden einen faden Beigeschmack. Übrigens: Auch wenn eine Anfrage zeitlich gerade nicht machbar ist, freut sich der Kunde über eine qualifizierte Absage.

Vielen Dank für das interessante Gespräch!