

# handwerk. magazin

für unternehmerischen Erfolg

Mitarbeiter  
Fachkräfte  
gewinnen

Versicherung  
Fuhrpark  
schützen

Produziert in seiner  
gläsernen Bäckerei  
nur biologisch herge-  
stellte Vollkornwaren:  
Bäckermeister  
Thomas Effenberger  
aus Hamburg.

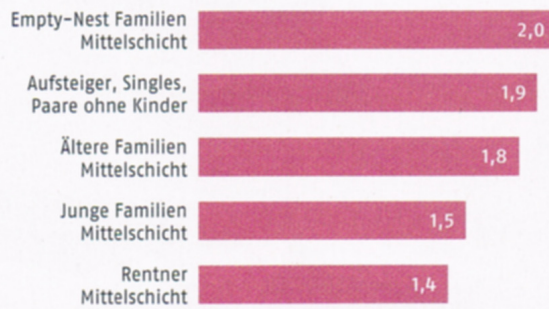
Konsumtrends

## Was Kunden erwarten

- Transparenz
- Nachhaltigkeit
- Sicherheit

Titel





in Prozent; Quelle: GfK Haushaltspanel Consumer Scan 2010

### Wo die Mitte punkten kann

Sind die Kinder aus dem Haus (Empty-Nest Familien), entscheiden sich die Eltern verstärkt für Mittelmarken. Die gleiche Tendenz gibt es auch bei Singles, kinderlosen Paaren und Rentnern.

# Schluss mit Luxus, rein in die Mitte

**Konsumtrend** Die längst totgesagte Mitte boomt – statt premium und billig ist gute Qualität zu fairen Preisen gefragt. Wer beides bietet und richtig bewirbt, kann jetzt lukrative Kunden gewinnen.

Text Kerstin Meier Foto Henning Angerer

**W**oher stammt das Getreide? Wie stellen Sie sicher, dass alles wirklich ökologisch ist? Warum mahlen Sie das Korn selber? – Nach über 20 Jahren Erfahrung als ökologischer Vollkornbäcker kennt Thomas Effenberger fast alle Fragen der Kunden. Trotzdem macht es dem Hamburger Unternehmer noch immer Spaß, Besucher durch die Backstube zu führen und ihnen zu erklären, wie aus dem Getreide nur mit Sauerteig, Wasser und Meersalz leckere Vollkornback-

**Was in seinem Brot steckt**, ist bei Vollkornbäcker Thomas Effenberger in Hamburg kein Geheimnis; die Lieferanten für sein ökologisch erzeugtes Getreide sucht der Chef persönlich aus.

waren entstehen. „Das ist für mich nach wie vor eine interessante Marktforschung“, erklärt der Bäckermeister. Jeden letzten Samstag im Monat können Besucher gegen einen Kostenbeitrag von fünf Euro die Produktion an der Hamburger Rutschbahn besichtigen, zweimal wöchentlich gibt es für Gruppen ab 20 Personen Sonderführungen. „Die Termine müssen inzwischen fast ein halbes Jahr im Voraus gebucht werden“, freut sich Effenberger über das rege Interesse.

Was nach zufälligem Marketingerfolg eines cleveren Unternehmers aussieht, bedient in Wirklichkeit einen handfesten neuen Konsumtrend. „Durch die Finanzkrise haben Werte wie Vertrauen, Sicherheit und Verantwortung wieder an Bedeutung gewonnen“, erklärt Dr. Wolfgang Adl-

## „Transparenz und Nachhaltigkeit sind für mich wichtiger als das schnelle Geld.“

**Thomas Effenberger**, laut „Feinschmecker“ Hamburgs bester Vollkornbäcker.



Hier erklärt der Chef persönlich, wie das Brot hergestellt wird: jeden vierten Samstag im Monat führt Thomas Effenberger interessierte Kunden durch die Backstube und beantwortet geduldig die zahlreichen Fragen.

warth von der „Gesellschaft für Konsumforschung“ (GfK) in Nürnberg. So hätten die Verbraucher erkannt, dass blindes Vertrauen und ungezügelter Massenkonsum um jeden Preis langfristig nicht funktionieren. Statt immer noch billigere Angebote zu suchen, entscheiden sich die Konsumenten seit 2009 verstärkt für Anbieter aus dem mittleren Preissegment (siehe Grafik links).

### Den Nutzen herausstellen

„Die Mittemarken“, so GfK-Experte Adlwarth, „sind vertrauenswürdig, bieten Qualität und sind im Vergleich zu Premiumprodukten preiswert, aber nicht billig.“ Diese Kriterien lassen sich nahezu eins zu eins auf die meisten Handwerksbetriebe übertragen, so dass die Branche nach Meinung der Experten zu den großen Gewinnern des neuen Trends zählen kann. „Voraussetzung dafür ist, dass die Anbieter nicht in der Masse untergehen, sondern ihren besonderen Nutzen für den Verbraucher herausstellen und sich klar am Markt positionieren“, weiß Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Agenturgruppe Serviceplan in München (siehe Interview Seite 19).

Thomas Effenberger erfüllt diesen Anspruch mit seiner Spezialisierung auf ökologisch produzierte Vollkornbackwaren nahezu perfekt. Natürlich gibt es auch in Hamburg zahlreiche Discountanbieter, die ihre Backwaren teilweise zu atemberaubend geringen Centbeträgen auf den Markt schleudern. Mit denen will und kann Effenberger jedoch nicht mithalten: „Wir können nur für solche Kunden backen, die es wirklich interessiert, was sie essen.“ Deshalb setzt Effenberger seit Gründung der Backstube 1985 auf Qualität und Transparenz: Er sucht die Lieferanten für sein ökologisches Getreide selber aus, klärt die Kunden ausführlich über Herkunft, Produktion und

Zutaten auf und beschäftigt in Backstube und Verkauf nur Bäckergesellen und Meister. Damit jeder der 18 Mitarbeiter alle Fragen der Kunden beantworten kann, wechseln Einsatzplatz und Verantwortlichkeiten regelmäßig durch.

Mit der Eröffnung einer „Gläsernen Backstube“ im Hamburger Bahnhof „Dammtor“ hat der vorausschauende Unternehmer den jetzt neu aufkeimenden Kundenwunsch nach Transparenz schon lange vor der Krise bedient. Eine Investition, die sich langfristig genauso ausgezahlt hat wie sein Engagement für eine ressourcenschonende Produktion. So verbraucht Effenberger in seinen sechs Filialen nur rund ein Drittel der im Bäckerhandwerk üblichen Energie, sein Einsatz für Umwelt und Nachhaltigkeit hat ihm bereits mehrere Auszeichnungen eingebracht. Dass es zuweilen viel Zeit und Nerven kostet, bis etwa das innovative System zur Wärmerückgewinnung tatsächlich reibungslos funktioniert, stört Effenberger kaum: „Als Unternehmer habe ich die Freiheit zu gestalten, das ist mir wichtiger als das schnelle Geld.“

### Erklären statt überreden

Mit seinem Mut für neue Wege bedient der Bäckermeister noch ein weiteres wichtiges Bedürfnis der wiedererstarkten Konsummitte: „Mittemarkenkäufer haben ein geringes Misstrauen gegenüber Neuprodukten und sind sehr aufgeschlossen für Innovationen“, bestätigt Marketingprofi Haller. Hinzu kommt nach Erfahrung von Marktforscher Adlwarth ein ausgesprochen großes Interesse an der Funktion eines Produkts: „Mittemarken verkaufen sich im Gegensatz zu Premiumprodukten nicht so stark über Emotionen, sondern für die Kunden steht die Leistungsfähigkeit im Vordergrund.“

Die Mitte wächst



2009 2010  
1. Quartal

in Prozent;  
Quelle: GfK Haushaltspanel  
Consumer Scan 2010

**Keine Lust mehr** auf Billig- oder Luxuskonsum: seit 2009 entscheiden sich immer mehr Verbraucher für Mittemarken.



**„Mittelkäufer wollen wissen, was ein Produkt kann und wie es funktioniert.“**

**Wolfgang Adlwarth**, Division Manager der GfK-Marktforschung in Nürnberg.

Horst Pretzsch, Geschäftsführer des gleichnamigen Sanitär- und Heizungsbetriebs in Berchtesgaden, offeriert seinen Kunden beides: eine qualifizierte Beratung sowie innovative Produkte und Leistungen. „Wir suchen systematisch nach neuen Angeboten um unseren Kunden etwas zu bieten, was sie woanders nicht bekommen“, erklärt der SHK-Meister und Diplom-Volkswirt. Da er und sein Bruder Rudolf, der den Zweigbetrieb in Bad Reichenhall leitet, neben dem Tagesgeschäft nicht immer genügend Zeit für die notwendigen Marktforschungsaktivitäten finden, haben sie einen Mitarbeiter mit dem Aufspüren von neuen Geschäftsfeldern beauftragt.

### Nicht jeden Trend mitmachen

Der von der Werkstatt ins Büro gewechselte Michael Mistlbacher besucht regelmäßig Messen, liest Fachzeitschriften, recherchiert im Internet und hält engen Kontakt zu den Herstellern in der Branche. Hat er etwas Interessantes entdeckt, wird im Team mit den beiden Chefs über die Marktfähigkeit diskutiert. Wie immer bei neuen Dingen gibt es trotz sorgfältigster Recherche keine Garantien, doch manche Projekte lassen sich nach Erfahrung des Unternehmers bereits im Vorhinein ausgrenzen: „Wir haben uns auch mit Luftwärmepumpen beschäftigt, doch aufgrund der langen Frostperiode taugt diese Technologie nicht für unsere Region.“ Statt dessen bedient der

Betrieb den Kundenwunsch nach Heizkostenreduzierung heute als erster Anbieter in der Region mit Blockheizkraftwerken. „Als es die ersten marktfähigen Geräte für Erdgas gab, wollten wir auf jeden Fall dabei sein“, erklärt Pretzsch.

### Risiko für den Kunden begrenzen

Bevor jedoch die ersten Mini-Kraftwerke eingebaut werden konnten, mussten sich Innovationsscout Mistlbacher und ein weiterer Mitarbeiter vom Hersteller Vaillant schulen lassen. Ein Kraftaufwand für den an beiden Standorten jeweils zwölf Mitarbeiter zählenden Betrieb, der jedoch erforderlich ist, um das Image als kompetenter und serviceorientierter Qualitätsanbieter nicht zu gefährden.

Da neue Technologien dennoch immer für Überraschungen gut sind, brauchen zumindest die ersten Kunden eine gewisse Leidensfähigkeit. Um diese nicht unnötig zu strapazieren, sucht das Pretzsch-Team gezielt nach Herstellern, die sich bei auftretenden Problemen kulant zeigen und auch mal die Gewährleistung verlängern. Läuft die Anlage später reibungslos, profitiert der innovative Betrieb gleich doppelt vom Stolz der neuen Kraftwerkbesitzer – sie zeigen ihre neue Heizung gerne anderen Interessenten und loben dabei die Vorzüge der neuen Technik in den höchsten Tönen: „Das Gerät“, so Pretzsch, „verkauft sich dabei fast von selbst.“



Illustration: Rüdiger Trebels

## → Erfolgsfaktor 1

### Mit Transparenz und Offenheit punkten

Woher kommen die Rohstoffe? Wie werden die Produkte hergestellt? Unter welchen Bedingungen arbeiten die Mitarbeiter? Um das Vertrauen der Mittelkunden zu gewinnen, müssen Anbieter ihre Prozesse offenlegen.

**Einblicke zulassen:** Die Kunden sind an den Prozessen im Betrieb interessiert.

Dumpinglöhne bei Schlecker, bespitzelte Mitarbeiter bei Lidl oder mit Hilfe von Kinderarbeit hergestellte Produkte bei Aldi – nicht zuletzt aufgrund des durch diese Diskussionen ausgelösten Imageverlustes haben die Discounter in den letzten beiden Jahren massiv Marktanteile verloren. Der von den GfK-Marktforschern in Nürnberg definierte „Trend zum qualitativen Konsum“ lässt sich in allen Handwerksbranchen hervorragend nutzen:

#### Gläserne Produktion

Was auf vielen Messen zum Standard gehört, setzen auch immer mehr Unternehmer um: die offene, von außen einsehbare Produktion. Wo dies räumlich nicht möglich ist, können Webcams oder Videos die gewünschte Transparenz schaffen.

#### Kunden-Workshops

Wie wird der Baumstamm zum Möbelstück? Oder das Korn zum Brötchen? Beim Mitmach-Workshop dürfen Kunden selbst Hand anlegen. Dabei lernen sie nicht nur den Produktionsprozess kennen, sondern können auch den Aufwand zur Herstellung der Produkte besser einschätzen. Ein oft unterschätzter Vorteil bei späteren Preisverhandlungen.

#### Auftragsmanagement

Wie laufen die Arbeiten genau ab? Welche Schritte sind als Nächstes geplant? Je länger die Auftragsabwicklung dauert, desto wichtiger ist die permanente Information über den „Stand der Dinge“. Perfekte Vorbilder sind die großen Online-Anbieter, die ihre Kunden über jeden Bestellfortschritt informieren.



**„Wir wollen den Kunden etwas bieten, was sie woanders nicht bekommen.“**

**Horst Pretzsch,** Geschäftsführer von Pretzsch Sanitär- und Heizung in Berchtesgaden.



**Tradition und Innovation** sind für Horst Pretzsch in Berchtesgaden keine Gegensätze: der Betrieb überrascht seine Kunden regelmäßig mit Neuheiten wie etwa einem per Fernbedienung steuerbaren Hightech-WC (kleine Fotos).

Bei der vom Chef selbst entdeckten aktuellsten Innovation – einem WC von Geberit mit Intimduche und Föhn – muss der Unternehmer dagegen Überzeugungsarbeit leisten. So ist das vom Hersteller per TV-Kampagne beworbene Hightech-WC nicht nur für Kunden mit besonderen Hygieneansprüchen interessant, sondern vor allem auch für Hotels und Pensionen, die bevorzugt asiatische Gäste beherbergen: „Die Japaner kennen kein Toilettenpapier, dort gibt es inzwischen bereits WCs, die den Blutdruck und die Körpertem-

peratur messen“, erklärt Pretzsch. Die komplette Toilette für fast 6000 Euro hat er zwar noch nicht verkauft, doch die separat erhältliche Deckelkonstruktion mit Reinigungsvorrichtung und Fernbedienung „kommt gut bei den Kunden an“.. Wer als Unternehmer in der neuen Mitte punkten will, braucht jedoch nicht nur ein passendes Angebot, sondern auch ein zielgerichtetes Marketing. Dabei kommt es nach Einschätzung von Marketingprofi Haller darauf an, die charakteristischen Werte eines Mitteanbieters zu besetzen:



**Von neuen Angeboten** lassen sich die Kunden gerne überraschen.

Zwei Drittel der mittelständischen Betriebe haben die Krise laut einer Umfrage des Deutschen Industrie und Handelskammertags (DIHK) dazu genutzt, ihre Innovationsaktivitäten auszubauen. Damit die Suche nach neuen Produkten und Lösungen nicht im Alltagsgeschäft untergeht, haben sich die folgenden Instrumente bewährt:

#### **Innovationsscout einsetzen**

Über welche Innovationen diskutiert die Branche? Was gibt es Neues bei der Konkurrenz? Worüber wird häufig geschrieben? Das „Ohr am Markt“ zu haben ist nicht nur Chefsache. Fast in jedem Betrieb gibt es mindestens einen für Neuerungen aufgeschlossenen Mitarbeiter, der jedoch etwas Freiraum für seine Aktivitäten (Messebesuche etc.) braucht.

## → Erfolgsfaktor 2

### Regelmäßig etwas Neues bieten

Die Käufer der neuen Mitte sind besonders aufgeschlossen für neue Produkte und Leistungen. Unternehmen sollten sich deshalb nicht auf dem einmal akzeptierten Angebot ausruhen, sondern gezielt nach Innovationen fahnden.

#### **Kunden einbeziehen**

Stammkunden sind nicht nur wichtige Referenzen, sondern in vielen Fällen auch qualifizierte Ratgeber. Wer nach dem Auftrag regelmäßig Wünsche sowie Anregungen für Verbesserungen abfragt, kann daraus bereits wertvolle Ansatzpunkte für Innovationen erhalten. Ideal ist auch ein Kundenbeirat, in dem besonders treue und wichtige Kunden an Neuentwicklungen mitarbeiten können.

#### **Reklamationen auswerten**

Wenn häufiger die gleichen Dinge schief laufen, steckt dahinter oft viel Verbesserungspotenzial. Clevere Unternehmer nutzen die Schwachstellen gezielt als Basis für neue Serviceleistungen wie etwa eine Pünktlichkeits- oder Sauberkeitsgarantie.

→ Interview

## „Mitte bedeutet keineswegs Durchschnitt“

Vom Trend zur Mitte können nach Ansicht von Marketingprofi Florian Haller auch Handwerksbetriebe profitieren. Im Interview erklärt der Hauptge-

handwerk magazin: Wer genau verbirgt sich hinter der neuen Mitte?

**Florian Haller:** Um Missverständnissen vorzubeugen: Es handelt sich dabei keineswegs um den Durchschnitt der Bevölkerung. Mittekunden zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie weniger zu Premium- oder Billigprodukten greifen, sondern eben Marken und Anbieter aus dem mittleren Preissegment bevorzugen.

**Seit wann beobachten Sie diesen Trend?**

Erste Indizen dazu gab es aufgrund der Marktforschungsdaten bereits vor drei bis vier Jahren. Da konnten wir jedoch noch nicht beurteilen, ob es sich tatsächlich um einen neuen Trend oder nur um einen Ausreißer handelt. Seit Jahresbeginn wissen wir, dass ein „echter“ Trend vorliegt.

**Welche Anbieter können nach Ihrer Einschätzung am meisten davon profitieren?**

Der Trend zieht sich durch alle Branchen und Produkte, so dass grundsätzlich jeder Anbieter davon betroffen ist. Letztendlich profitieren davon natürlich die Anbieter, die bereits in der Mitte positioniert sind und die dort die speziellen Bedürfnisse der Mittekunden bedienen. Also Marken, die für Sicherheit und Qualität genauso stehen wie für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und die zudem das Vertrauen der Kunden genießen.

schäftsführer der Serviceplan Agenturgruppe in München, wie sich Unternehmen im neuen Mittemarkt erfolgreich positionieren können.

**Kann ein Handwerksunternehmer diese Ansprüche überhaupt bedienen?**

Auch im Handwerk gibt es die drei Marktsegmente Premium, Discount und eben die Mitte. Während die Billiganbieter wenig Vertrauen genießen und Premium-Anbieter häufig nicht für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis stehen, können die Mitteanbieter alle geforderten Attribute bieten und haben jetzt gute Marktchancen.

**Wie lässt sich der klassische Mittemarken-Käufer charakterisieren?**

Die Mittekäufer kommen aus allen Alters-, Einkommens- und Bevölkerungsschichten. Sie schätzen Qualität, sind auch mal bereit mehr auszugeben, probieren gerne Neues aus und bevorzugen Markenanbieter. Darüber hinaus sind sie offen für Werbung, was die Ansprache erleichtert.

**Was sollten Anbieter auf jeden Fall vermeiden?**

Sie dürfen nicht austauschbar sein. Mitte wird auch von Anbieterseite oft mit Durchschnitt verwechselt und sie versuchen, alle Ansprüche und Kundengruppen zu bedienen. Das kann aber aufgrund der begrenzten Kapazitäten nicht funktionieren. Mitteanbieter müssen sich von der Konkurrenz unterscheiden und es muss klar sein, wofür sie am Markt stehen. Sonst können sie sich im Spannungsfeld zwischen Discount und Premium nicht behaupten.



**„Ohne eine klare Positionierung haben Mitteanbieter am Markt keine Chance.“**

**Florian Haller,**  
Geschäftsführer  
Serviceplan München.

Leistung ist wieder gefragt



in Prozent;  
Quelle: GfK-Verein  
Umfrage August 2010

Mit zunehmendem Aufschwung gewinnen Wettbewerb, Innovation, Leistung und Macht bei den Konsumenten wieder an Bedeutung.

„Nah, sympathisch, einladend und bezahlbar“ lauten nach seiner Erfahrung die wichtigsten Schlagworte. Während Bäcker Effenberger diese Anforderungen durch Transparenz und ein hohes Engagement für seine Region abdeckt, vertraut Sanitärunternehmer Pretzsch als Einheimischer vor allem auf sein Gespür für den Markt. „Die alt-eingesessene Bevölkerung ist zum Teil sehr eigen, da funktioniert der Verkauf nur über den persönlichen Kontakt.“

### Mit Augenmaß werben

Um die Vorteile der Blockheizkraftwerke für Interessenten anschaulich und erlebbar zu machen, veranstaltet der Unternehmer gemeinsam mit dem Hersteller Informationsabende in Gaststätten, die bereits mit einem Pretzsch-Kraftwerk kräftig Energie sparen. Darüber hinaus wird die neue Technologie mit Plakaten und Anzeigen beworben: „Die Konkurrenz in unserer engen Region ist sehr groß“, begründet Pretzsch die regen Marketingaktivitäten.

Mit der Einstellung, auch als ortsbekannter Traditionsbetrieb die Kunden regelmäßig zu informieren, löst der Unternehmer ein klassisches Dilemma. „Mittemarken können nicht so viel für Werbung ausgeben wie Premiumanbieter, sie können es sich aber auch nicht leisten, wie die Billiganbieter ganz darauf zu verzichten“, weiß Florian Haller. Damit die Kunden Mitte nicht mit be-

liebigem Durchschnitt verwechseln, rät der Marketingexperte, die individuellen Vorteile eines Betriebs für die Kunden auch in der Werbung klar und präzise herauszustellen.

Die Brüder Pretzsch haben mit ihren innovativen Angeboten, zu denen auch eine besonders schnelle Hilfe in Notfällen gehört, ihre Marktposition gefestigt. Durch die Blockheizkraftwerke, so Horst Pretzsch, „haben wir einige höherwertige Anlagen eingebaut, die wir sonst nicht verkauft hätten.“ Vollkornbäcker Effenberger geht bei seiner Einschätzung über den Nutzen einer eindeutigen Marktpositionierung noch einen Schritt weiter. Wer die Ressourcen sinnvoll nutzt und die Zukunft verantwortlich gestaltet, der könne gar nicht anders als Erfolg haben. Für alle Skeptiker hat der seit Jahren vom Feinschmecker als „Hamburgs bester Vollkornbäcker“ ausgezeichnete Unternehmer noch ein weiteres Argument parat: „Es macht einfach Spaß, vorne zu sein.“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

### Online exklusiv

Überzeugen statt überreden – bewährte Strategien für erfolgreiche Verkaufsgespräche finden Sie unter [handwerk-magazin.de/verkauf](http://handwerk-magazin.de/verkauf)

**Tipps für Verkaufsgespräche**



Illustration: Rüdiger Trebels

### → Erfolgsfaktor 3

## Klar positionieren in der Region

Die neuen Mittekunden kaufen lieber bekannte Marken aus ihrer Region als Produkte mit unbekanntem Namen. Ein unschlagbarer Vorteil für regional orientierte Anbieter, wenn sie entsprechend am Markt auftreten.

Wer jedem Kunden alles bieten will, geht in der anonymen Masse unter.

Für 77 Prozent der Deutschen zählt auch knapp nach der Krise die Sicherheit zu den wichtigsten Werten. Auch Vertrauen und Verantwortung liegen nach den Erkenntnissen der GfK-Marktforscher weiterhin mit an der Spitze der Wertehierarchie. Wer das Vertrauen der Kunden erobern will, sollte sein Unternehmen deshalb mit klaren Werten möglichst spitz und unverwechselbar im regionalen Markt positionieren.

#### Weiterempfehlung fördern

Zufriedene Kunden sind für jedes Unternehmen die preiswerteste Form der Werbung. Viele reden nicht nur positiv über ihre Neuerwerbung, sondern zeigen sie auch mit gehörigem Besitzerstolz gerne her. Mit dem systematischen Aufbau von Referenzen können Unternehmen Vertrauen und Bekanntheit in der Region gleichermaßen fördern.



Foto: Axel Grifesch

Autorin: Kerstin Meier

#### Nutzen herausstellen

Warum sollte ein Kunde bei mir kaufen und nicht bei der Konkurrenz? Die Antwort auf diese Frage ist für jeden Unternehmer gleichzeitig der wichtigste Wettbewerbsvorteil. Wer diesen exakt formuliert und entsprechend vermarktet, ist raus aus der Vergleichbarkeit und lockt so neue Kunden an.

#### Engagement zeigen

Egal ob Sport, Kultur oder Soziales – in jedem Ort gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich als Unternehmer zu engagieren. Wichtiger als die Höhe des Schecks sind die Glaubwürdigkeit und die Leidenschaft für die jeweilige Sache. Wer das nicht mitbringt, sollte besser auf eine Beteiligung verzichten.