



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

April 2016

Der Vertrieb im Fachhandwerk 2020+

Gestaltungsfelder für die Bauzulieferindustrie



Vorwort

Gerade im Moment erreicht den Fachhandwerker das Leistungsverzeichnis eines großen Objekts. Der Fachhandwerker leitet es an seinen Lieferanten weiter, der ihm dank des standardisierten Datenformats GAEB 4.0 binnen weniger Minuten ein individuelles Angebot zurückschickt. Das Angebot wird digital und automatisch in ein Dokument des Fachhandwerkers integriert, das die speziellen Kompetenzen und Referenzen des Fachhandwerksbetriebs darstellt. Als ansprechend aufbereitetes Dokument geht das Angebot an den potenziellen Auftraggeber zurück. Dank perfekter Datenintegration, der Mobilität auch direkt von der Baustelle mit dem Tablet stets arbeitsfähig zu sein und dank effizienter Prozesse und Unterstützung durch den Hersteller hat der Vorgang nur 30 Minuten gedauert.

Zugegeben, wie in diesem fiktiven Fall läuft das heute im Alltag zwischen Auftraggeber, Fachhandwerker und Lieferant nicht ab. Vor dem Hintergrund der heute noch herrschenden Fragmentierung der Systeme, der Verunsicherung über z. B. Smart Home und Building Information Modelling (BIM) sowie den traditionellen Strukturen in der vertrieblichen Interaktion mit der Zielgruppe Fachhandwerker, ist das beschriebene Szenario auch noch mittelfristig Zukunftsmusik.

Dennoch sind sich die Fachhandwerker der Veränderungen in ihrem Umfeld bewusst und erwarten von der Industrie konkrete Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen und Erfüllung ihrer sich weiter entwickelnden Bedürfnisse.

Für die Industrie liegen darin vielfältige Ansatzpunkte, um den Handwerker gezielter und effizienter zu unterstützen, zu betreuen und davon zu profitieren: Der besser betreute und vorbereitete Fachhandwerker wird gegenüber der Bauherrenschaft bzw. den Auftraggebern erfolgreicher sein und er wird die Produkte bzw. Systeme schneller und besser installieren. Das wiederum ist positiv für die Reputation des Herstellers. Ferner wird der Fachhandwerker auf Grund guter Erfahrungen stärker an den jeweiligen Hersteller gebunden und trägt somit zum Erfolg des Lieferanten bei.

In der vorliegenden Studie stellen wir Ihnen die aus Sicht der Fachhandwerker erwarteten Veränderungen des Umfeldes und die daraus resultierenden heutigen und zukünftigen Bedürfnisse dar. Dazu haben wir die Zielgruppe – über 500 Fachhandwerker aus fünf verschiedenen Gewerken – direkt angesprochen und befragt. Wir haben konkrete Ansätze identifiziert, welche Aspekte Sie bei der Gestaltung Ihrer vertrieblichen Marktbearbeitung berücksichtigen sollten, um Ihren Vertrieb 2020+ „ready“ zu machen.

Wir wünschen Ihnen viele gute Ideen und Anregungen beim Lesen dieser Studie.



Volker Bellersheim
Geschäftsbereichsleiter Industriegüter



Florian Kaiser
Leiter Geschäftsbereich Bauzulieferindustrie

Inhalt

Vorwort

Management Summary	6
1 Hintergrund der Studie	9
1.1 Zielsetzung der Studie	9
1.2 Methode der Studie – gewerkeübergreifend fundiert	11
2. Ergebnisse der Studie	12
2.1 Mit welchen Veränderungen ist der Fachhandwerker konfrontiert?	12
2.2 Welche generellen Bedürfnisse hat der Fachhandwerker und wie werden diese durch die Industrie erfüllt?	20
2.3 Nicht alle Handwerker sind gleich – Handwerkstypen und ihre individuellen Bedürfnisse	29
3 Impulse für Ihre strategische und operative Vertriebsausrichtung	31
Ansprechpartner	34

Management Summary

Im Zentrum der Marktbearbeitung der Bauzulieferindustrie steht regelmässig der Fachhandwerker. Diese Zielgruppe wird auch in Zukunft, bei weiter steigender Bedeutung der Auftraggeber und der verschiedenen beteiligten Fachplaner, im Fokus stehen. Die vorliegende gewerkeübergreifende Studie unter 500 Fachhandwerkern untersucht die drei übergeordneten Leitfragen zur zukunftsfähigen Gestaltung des Vertriebs in der Bauzulieferindustrie:

- Welche Veränderungen nimmt der Fachhandwerker in seinem Umfeld wahr?
- Welche gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse leiten sich daraus ab?
- Wie kann die Industrie diese Bedürfnisse gezielt ansprechen?

Um diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen, haben wir die anschließende Ergebnisdarstellung wie folgt gegliedert. Abschnitt 2.1 widmet sich den Veränderungen aus Sicht des Fachhandwerkers. Im Anschluss stellen wir die daraus resultierenden Bedürfnisse und konkreten Ansätze für die Ausgestaltung der Marktbearbeitung durch die Industrie im Abschnitt 2.2 dar, um im Abschnitt 2.3 die verschiedenen Typen von Fachhandwerkern zu diskutieren. Abschließend in Abschnitt 3 geben wir strategische Impulse zur Ausrichtung der Marktbearbeitung.

Neben der telefonischen Befragung basiert die Studie auch auf der Erfahrung aus zahlreichen Projekten zu Fragen der Marktbearbeitung in der Bauzulieferindustrie. Konkret haben wir die folgenden fünf Gewerke besonders berücksichtigt:

- Elektroinstallation
- Sanitär/Heizung/Klima/Heizungsbau
- Schreiner/Tischler
- Fliesenleger/Bodenleger
- Maler/Tapezierer/Stuckateur

Trotz oder gerade wegen der gegenwärtig und auch mittelfristig zu erwartenden guten Branchenkonjunktur herrscht ein regelrechter Verdrängungswettbewerb um den Fachhandwerker von Seiten der Industrie. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Unternehmen der Bauzulieferindustrie ist daher ihre individuelle Schlagkraft und Leistungsfähigkeit im Vertrieb bzw. in der Marktbearbeitung.

Genau diesem Aspekt widmet sich unsere Studie und bietet dem Entscheider konkrete Ansätze, wie die einzelnen Parameter einer effektiven und effizienten Vertriebsarbeit bzw. Marktbearbeitung 2020+ aussehen könnten.

Aus Sicht des Fachhandwerks lassen sich die erlebten und erwarteten Veränderungen in vier übergreifende Felder mit ausgewählten Aussagen gliedern.

Felder	Veränderungen aus Sicht des Fachhandwerkers (Auswahl)
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komplexität, Anspruch und Vielfalt der Produkte/Systeme nehmen stark zu ■ Diese Komplexität stellt das Handwerk in Verbindung mit nachlassender Qualifikation vor große Herausforderungen
Handelsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Lösungen gewinnen weiter an Bedeutung ■ Konzentration im Großhandel setzt sich weiter fort ■ Die Digitalisierung wird Vertriebsprozesse erheblich verändern
Auftraggeber/Endkunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stark steigendes Anspruchs- und Informationsniveau der Auftraggeber ■ Auftraggeber erwarten eine höhere Kompetenz und Beratungsqualität von den Fachhandwerkern
Umfeld des Fachhandwerkers selbst	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachwuchs- und Qualifikationsdefizite betreffen 80 % der Fachhandwerker mehr oder minder stark ■ Differenzierung zwischen den Fachhandwerkern und aktive Selbstvermarktung wird wichtiger

Abb. 1: Ausgewählte Veränderungen im Umfeld des Fachhandwerkers

Die vom Fachhandwerker erlebte Veränderung der verschiedenen Umfeldfaktoren ist die Ursache seiner heutigen und zukünftigen Bedürfnisse. Genau diese Bedürfnisse und die Gestaltungsfelder der Industrie stehen im Mittelpunkt der Studie. Grundlegendes Ziel der Industrie ist es, die Beziehung zum Fachhandwerker auf- und auszubauen sowie die Marktbearbeitung zielgerichtet und effizient zu gestalten. Dabei lassen sich folgende sechs Gestaltungsfelder identifizieren (siehe Abschnitt 2.2) und mit ausgewählten Implikationen illustrieren:

Gestaltungsfelder	Implikationen für die Industrie (Auswahl)
Produktbezogene Informationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität und Verfügbarkeit von anwendungstechnischer Unterstützung/Planungsleistung sicherstellen ■ Produktbezogene Informationen und Schulungen anwenderorientiert anbieten
Beratung und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Beratung durch den Außendienst steht auch zukünftig im Zentrum der Beziehung ■ Kurzfristige Warenverfügbarkeit auf der Baustelle realisieren
Digitalisierung auf der Baustelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ BIM und digitale Angebote wie z. B. Installationshilfen werden erst vereinzelt angenommen ■ Der Industrie kommt bzgl. Digitalisierung auf der Baustelle die Rolle des Gestalters und „Erziehers“ zu
Smart Home	<ul style="list-style-type: none"> ■ Derzeit noch hohe Verunsicherung der Fachhandwerker zum Thema „Smart Home“ ■ Den Fachhandwerker in seiner Verunsicherung abholen
Vertriebsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorsichtige engere Bindung von Fachhandwerkern ■ Dynamische Handwerker suchen nach Differenzierung und Unterstützung durch die Industrie
Weiterführende Bindung des Fachhandwerkers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angebot von gezielten Schulungsprogrammen, um die Herausforderungen bzgl. Qualifikation und Nachwuchsgenpässen offensiv zu adressieren ■ Schulungen zu Themen jenseits des Produktes (z. B. kaufmännische Aspekte, Kundenkommunikation) fördern den Erfolg des Fachhandwerkers

Abb. 2: Ausgewählte Ansätze für die Industrie

Für die Gestaltung einer zukunftsfähigen, effektiven und effizienten Markt- und Zielgruppenbearbeitung bieten sich noch vielfältige Ansätze zur Optimierung, denn das komplette Instrumentarium wird heute im Vertrieb nur teilweise genutzt. Aus Sicht des vertriebsverantwortlichen Entscheiders sollte das Ziel sein, die Bindung der Fachhandwerker konsequent zu steigern, um durch eine bessere Vertriebsleistung einen größeren Unternehmenserfolg zu realisieren.

Die in den nachfolgenden Abschnitten im Detail dargestellten Erkenntnisse zeigen auf, dass es der Industrie heute noch nicht umfassend gelingt, das Handwerk optimal zu betreuen. In einigen Aspekten bietet die Industrie aus der heutigen Sicht des Fachhandwerks bereits eine weitgehend gute Bedürfniserfüllung. Doch in zahlreichen Aspekten und insbesondere im Hinblick auf die zukünftigen Veränderungen ist die vertriebliche Ausrichtung der Industrie heute noch nicht optimal. Für die Industrie bietet sich eine große Chance, die vom Handwerker empfundenen Herausforderungen aufzugreifen, und ihm bei deren Bewältigung als starker Partner zu helfen.

Hintergrund der Studie

1

1.1 Zielsetzung der Studie

Trotz derzeit überwiegend voller Auftragsbücher in der Baubranche ist der Wettbewerb in der Bauzulieferindustrie in Mitteleuropa hart. Es herrscht ein dynamischer Verdrängungswettbewerb, der mit harten Bandagen beim Fachhandwerker und auf der Baustelle ausgetragen wird. Von zentraler Bedeutung für die Umsatz- und Gewinnentwicklung der Unternehmen ist ihre individuelle Schlagkraft und Leistungsfähigkeit im Vertrieb. Die vorliegende empirische Studie setzt genau an diesem Punkt an. Sie zeigt konkrete Ansätze auf, wie effektive, effiziente und zukunftsfähige Vertriebsarbeit und Marktbearbeitung 2020+ in der Bauzulieferindustrie aussehen kann. Es werden konkrete Implikationen für die strategische und operative Vertriebsausrichtung gegenüber der Zielgruppe Fachhandwerker aufgezeigt und dabei insbesondere die sich verändernden Bedürfnisse dieser wichtigen Zielgruppe berücksichtigt.

Die Studie untersucht die Veränderung der Fachhandwerkerbedürfnisse, gewerkeübergreifend und großzahlig fundiert. Ihre Ergebnisse lassen auch grundlegende Aussagen zu generellen Bedürfnissen von Fachhandwerkern zu. Sie richtet sich an Management und Entscheider der Bauzulieferindustrie und bietet neben konkreten Implikationen für die Vertriebsausrichtung im letzten Kapitel auch eine Orientierung, wie der Weg zur optimierten Vertriebsperformance gestaltet werden kann.

Aus zahlreichen Projekten bei marktführenden Unternehmen der Bauzulieferindustrie und vielen Jahren Branchenerfahrung hat sich gezeigt, dass die Industrie wegen den vielfältigen Veränderungen hohe Unsicherheit erleben und aktiv nach Orientierung suchen. Besonders gravierende Veränderungen des Umfeldes sind:

- Veränderung der Vertriebsstrukturen und Verwässerung des 3-stufigen Vertriebs stellt Industrie und Absatzmittler vor neue Herausforderungen
- Digitalisierung von Prozessen in der Wertschöpfung und Interaktion mit den verschiedenen Zielgruppen wie Auftraggeber/Entscheider, Fachplaner und Fachhandwerker
- Differenzierung durch Produkte und Lösungen wird immer schwieriger, da sie sich immer mehr angleichen und quasi zu Commodities werden
- Smart Home ist in aller Munde, ohne bereits umfänglich verstanden zu sein
- Produkte/Systeme/Lösungen werden immer komplexer und Produktlebenszyklen kürzer. Dies stellt höhere Anforderungen an alle Beteiligten
- Sinkendes Qualifikationsniveau und Mangel an Fachkräften im Handwerk
- Steigende Transparenz und Vergleichbarkeit der Fachhandwerkerleistung

- Steigender Entscheidungseinfluss der Auftraggeber, insbesondere der privaten Bauherren
- Anspruchsniveau der Auftraggeber nimmt stetig zu

Allen diesen Veränderungen ist gemein, dass der Fachhandwerker als maßgeblicher Entscheidungsbeeinflusser, welches Produkt an der Baustelle eingesetzt wird, weiter im Fokus steht. Dies gilt auch dann, wenn der in der Regel private Auftraggeber/Bauherr bei bestimmten Komponenten (z. B. Badarmaturen oder Bodenbeläge) zunehmend stärkeren Einfluss nimmt. Erste herstellergebundene Fachhandwerker unterstreichen diese Entwicklung zusätzlich.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass durch die beschriebenen Entwicklungen die Herausforderung und Komplexität für den Fachhandwerker steigt. Diese Herausforderung zu meistern, bietet der Industrie konkrete Ansatzpunkte zur erfolgreichen Zielgruppenbearbeitung.

An diesem Punkt setzt unsere Untersuchung an und liefert dem Entscheider Antworten auf folgende grundlegende Leitfragen:

1. Welche Veränderungen in seinem Umfeld nimmt der Fachhandwerker bereits heute wahr? → Abschnitt 2.1 ab S. 12
2. Welche Bedürfnisse hat der Fachhandwerker heute und wie verändert sich deren Bedeutung zukünftig? → Abschnitt 2.2 ab S. 20
3. In welchem Ausmaß werden diese Bedürfnisse bereits heute von der Industrie adressiert und erfüllt? → Abschnitt 2.2 ab S. 20
4. Welche charakteristischen Typen von Fachhandwerkern lassen sich differenzieren? → Abschnitt 2.3 ab S. 29
5. Wie lassen sich die Erkenntnisse in die strategische und operative Vertriebsausrichtung der Industrie übertragen? → Abschnitt 3 ab S. 31

Gerade jetzt in Zeiten guter Rahmenbedingungen und guter Marktlage sollte, getreu dem Motto „Decke das Dach, so lange die Sonne scheint!“, die Chance genutzt werden und der Vertrieb und die Marktbearbeitung für 2020+ fit gemacht werden.

In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass die Marktbearbeitung zahlreicher Unternehmen der Branche noch deutliche Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aufweist, so dass häufig eine Steigerung der Vertriebsleistung um 15-25 % realisierbar ist. Genau die Unternehmen, die sich in ihren Branchensegmenten besonders schlagkräftig und zukunftsfähig aufstellen, werden im Verdrängungswettbewerb gewinnen.

1.2 Methode der Studie – gewerkeübergreifend fundiert

Die Konzeption dieser Studie basiert auf einer Vielzahl von praktischen Fragestellungen verschiedener Segmente und Gewerke der Bauzulieferindustrie, auf vielfältigen Beratungsprojekten zum Thema operative und strategische Vertriebsausrichtung sowie zahlreichen Workshops, Fokusgruppen und Gesprächen mit Branchenexperten auf Lieferanten-, Planer- und Handwerkerseite.

Um übergeordnete Aspekte und zugleich gewerkespezifische Besonderheiten hinreichend zu berücksichtigen, umfasst die Studie fünf besonders relevante Gewerke im deutschen Markt:

- Elektroinstallation
- Sanitär/Heizung/Klima/Heizungsbau
- Schreiner/Tischler
- Fliesenleger/Bodenleger
- Maler/Tapezierer/Stuckateur

Die spezifischen Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerken sind häufig nur schwach ausgeprägt, so dass die Ergebnisse übergreifend für alle Gewerke dargestellt werden, um die Lesbarkeit der Studie zu erhöhen. Zudem lassen sich grundlegende Erkenntnisse weitgehend gewerkeübergreifend übertragen. Sofern maßgebliche Unterschiede zwischen den Gewerken vorliegen, werden diese ergänzend im Text dargestellt.

Die Studie basiert auf mehr als 500 telefonischen Interviews (je Gewerk n > 100) mit den jeweiligen Hauptentscheidern der Fachhandwerksbetriebe. Dabei waren 55 % Eigentümer oder Geschäftsführer. Damit bietet die Studie eine besonders stabile und fundierte empirische Basis, um konkrete Implikationen abzuleiten.

Die Interviews wurden entlang eines strukturierten Interviewfragebogens, computergestützt (CATI) durch branchenerfahrene Interviewer, durchgeführt. Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei ca. 25-30 Minuten. Die Auswertung der Studie erfolgte durch Dr. Wieselhuber & Partner.

Die Größe der befragten Handwerksunternehmen (Mitarbeiteranzahl) entspricht der Struktur im deutschen Handwerk. Die befragten Betriebe weisen eine durchschnittliche Unternehmensgröße von 7,3 festangestellten Mitarbeitern auf.

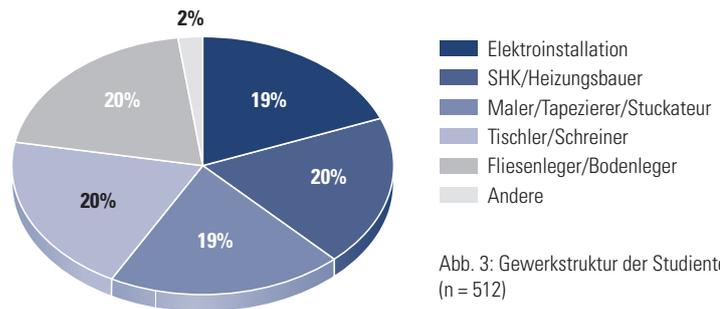


Abb. 3: Gewerkstruktur der Studienteilnehmer (n = 512)

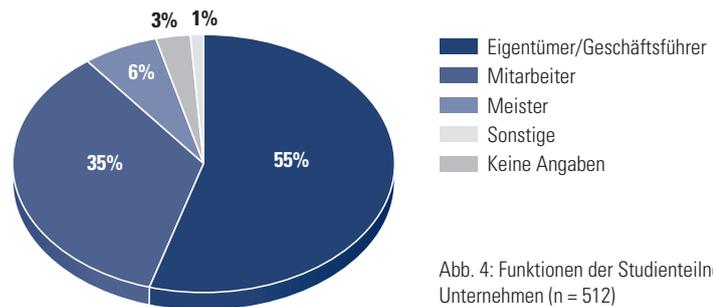


Abb. 4: Funktionen der Studienteilnehmer im Unternehmen (n = 512)

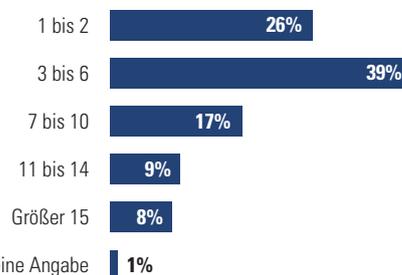


Abb. 5: Größenverteilung der Studienteilnehmer (n = 507)

2 Ergebnisse der Studie

2.1 Mit welchen Veränderungen ist der Fachhandwerker konfrontiert?

Das Fachhandwerk erlebt einen vielfältigen, mitunter hoch dynamischen Wandel seines Umfeldes. Dieser Wandel führt zu Unsicherheit und der Suche nach Orientierung und Unterstützung. Genau an diesem Punkt sollte die systematische vertriebliche Marktbearbeitung der Industrie ansetzen, um dem Fachhandwerker bei der Bewältigung seiner zukünftigen Herausforderungen zu helfen. Seine zukünftigen Bedürfnisse frühzeitig und konsequent zu adressieren, erlaubt eine positive Differenzierung in der Zielgruppenbearbeitung, stärkt die Beziehung und steigert dadurch nachhaltig die Vertriebsperformance der Industrie.

Die vom Fachhandwerker erlebte und zukünftig erwartete Veränderung seines Umfeldes lässt sich in folgende vier übergreifenden Aspekte differenzieren, entlang derer die Studienergebnisse dargestellt und interpretiert werden:

- Produkte
- Handelsstrukturen
- Auftraggeber/ Endkunden
- Fachhandwerk

Entwicklungen zu produktbezogenen Aspekten

Produktbezogene Aspekte sind für den Fachhandwerker von besonderer Relevanz, denn diese bestimmen einen Großteil seines Handelns und seiner Interaktion mit Lieferanten und Kunden. Produktbezogene Aspekte zeigen aus Sicht der Fachhandwerker eine besondere Dynamik. Zwei Drittel der Fachhandwerker sehen sich besonders stark und zunehmend mit komplexeren und erklärungsbedürftigen Produkten konfrontiert. Gewerkeübergreifend sehen darin mehr als die Hälfte der Fachhandwerker eine große Herausforderung.

„Die Produkte und Systeme sind heute so komplex, das kann ich weder meinen Kunden verständlich erklären noch selbst optimal installieren und in Betrieb nehmen. Da erwarte ich mir mehr und bessere Unterstützung von den Herstellern.“

Inhaber eines Elektroinstallationsunternehmens mit 15 Mitarbeitern aus Hamburg

Noch deutlicher wird das Bild beim Blick auf die Elektroinstallateure, die einen stark zunehmenden Erklärungsbedarf sowie größere Herausforderungen durch die zunehmende Komplexität von Produkten sehen. Fachhandwerker des Gewerks SHK/Heizungsbau erleben besonders die Vielfalt an Produkten und Lösungen häufig als kaum mehr zu überblicken.

Gewerkeübergreifend versuchen Unternehmen sich durch immer neue Produkte mit neuem Nutzenversprechen und zunehmender Komplexität zu differenzieren. Dabei besteht die Gefahr, dass der Fachhandwerker den Bezug zu Produkten und zum Produktsortiment verliert und vor der Komplexität ohne gute Führung durch den Her-

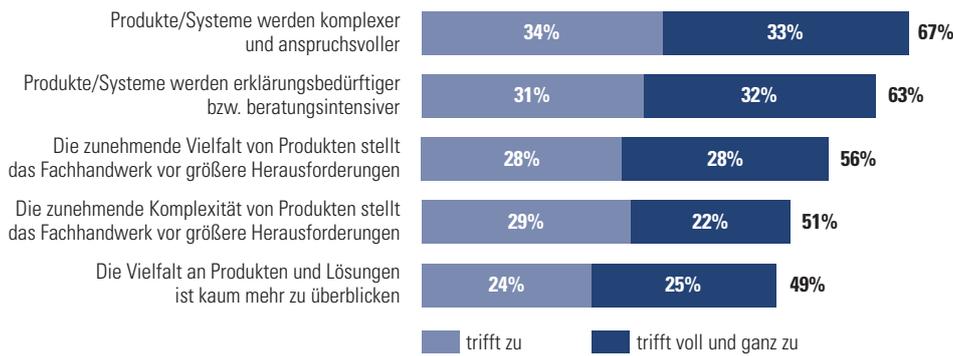


Abb. 6: Entwicklung zu produktbezogenen Aspekten (2 höchste Antwortkategorien der 6er-Skala; n = 512)

steller kapituliert. Ein Handwerker, der das Produkt nicht umfassend versteht, erlebt gegenüber Auftraggebern Unsicherheit, setzt Produkte evtl. nicht optimal ein und schadet damit auch der Reputation des Herstellers.

Steigende Komplexität und Anspruch der Produkte bzw. Systeme äußern die Gewerke Elektroinstallation mit 77 % und Sanitär/Heizung/Klima mit knapp 70 % besonders deutlich (jeweils Top-2: „trifft zu“ und „trifft voll und ganz zu“). Die besondere Komplexität von umfassenden Smart Home-Systemen oder komplizierten Multifuel-Heizungssystemen ist unmittelbar nachvollziehbar. Doch auch ein Fliesen-/Bodenleger setzt sich mit anspruchsvollen Systemen auseinander und muss daher seine Kompetenz stetig erweitern (74 % Top-2).

Die zunehmende Komplexität von Produkten und Systemen vor dem Hintergrund sinkender Qualifikation im Handwerk führt zu einem Spannungsfeld, an dem die Industrie durch fundierte Konzepte ansetzen sollte. Adäquate, gut zugänglich präsentierte Sortimentsstrukturen, zielgruppengerechte Schulungsinhalte und konkrete Hilfestellung in der Argumentation gegenüber Auftraggebern sind nur einige Beispiele, die viel zu häufig nicht konsequent berücksichtigt werden. Denn wie soll der Fachhandwerker seine Kunden gut beraten, wenn er sich bereits im Sortiment des präferierten Lieferanten nicht auskennt? Er wird dann tendenziell das ihm bekannte, einfachere Produkt empfehlen und verbauen – nicht selten das mit relativ geringem Deckungsbeitrag beim Lieferanten.

Entwicklungen in den Handelsstrukturen

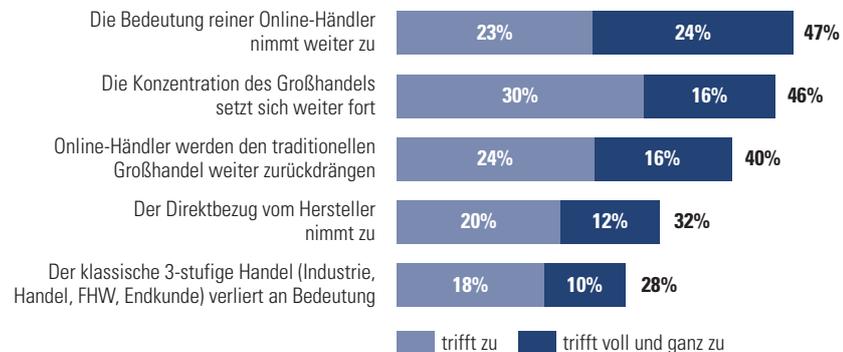
Die Veränderung der Absatzkanalstrukturen zwischen Herstellern und Fachhandwerkern sowie Endkunden wird seit längerer Zeit intensiv thematisiert. Die Bedeutung des klassischen 3-stufigen Handels, von der Industrie über Großhandel zum Fachhandwerker und weiter zum Endkunden, unterliegt einer stetigen Erosion. Starre Marktstrukturen werden sich mittelfristig schrittweise hin zu flexiblen 2-stufigen Strukturen auflösen. In einer Untersuchung von Dr. Wieselhuber & Partner (Paradigmenwechsel im Vertrieb, 2013) haben wir diesen Themenkomplex spezifisch untersucht. Insbesondere folgende Ursachen fördern diese Entwicklung:

- Aus Sicht der Industrie gewinnt der Großhandel durch Konsolidierung zu viel Gewicht und Macht.
- Die ursprünglichen Funktionen des Großhandels bzgl. Sortiment, Finanzierung, Beratung und Marktbearbeitung werden in immer geringerem Ausmaß tatsächlich erfüllt.
- Eigenmarken des Großhandels treten in zunehmenden Wettbewerb zu den Herstellermarken.

- Produkte und Systeme werden komplexer und erfordern eine intensivere und direktere Interaktion zwischen Herstellern und Fachhandwerk.
- Digitale Vertriebsprozesse und Logistiklösungen erlauben neue Formen des Vertriebs unter Vermeidung von Handelsstufen.
- Unabhängige Logistikdienstleister bzw. -angebote bieten eine Alternative zur Logistik-Leistung des Großhandels, bzw. die Industrie baut entsprechende Kompetenzen und Ressourcen selbst auf.
- Partnerkonzepte mit besonders qualifizierten Handwerkspartnern gewinnen an Bedeutung. Direktbelieferung ist in diesen Strukturen nur noch ein weiterer Schritt.

Auch die vorliegende Studie unterstreicht diese laufende Entwicklung. Die weitere Zunahme des Online-Handels, sowohl im 3-stufigen Handel als auch in der Verdrängung der 3-stufigen Strukturen, wird von einem großen Teil der Fachhandwerker erwartet (47 %). Zugleich wird eine weitere Konzentration des Großhandels von 46 % der Fachhandwerker erwartet.

Abb. 7: Entwicklung in den Handelsstrukturen
(2 höchste Antwortkategorien der 6er-Skala;
n = 512)



Elektroinstallateure und SHK/Heizungsbauer sehen einen besonders signifikanten Bedeutungsrückgang des klassischen 3-stufigen Vertriebs zu Gunsten von Direktvertrieb der Industrie an das Fachhandwerk bzw. zu Gunsten von unabhängigen Online-Händlern. Auch die Gewerkegruppen Maler/Tapezierer/Stuckateur und Tischler/Schreiner erwarten eine weitere Zunahme des Direktbezugs vom Hersteller. Das Gewerk Elektroinstallation nutzt bereits heute die Möglichkeit zur Online-Bestellung vom Großhandel besonders intensiv.

Die Fachhandwerker sehen zwar einen Bedeutungsrückgang des klassischen Großhandels von 63 % auf 54 %, zugleich jedoch auch einen Bedeutungsanstieg des großhandelseigenen Online-Kanals von 13 % auf 19 %. Es ist daher zu erwarten, dass der Großhandel auch in Zukunft eine führende Rolle als Absatzkanal spielen wird. Verhalten wird der Bedeutungsanstieg reiner Onliner von durchschnittlich 2 % auf 4 % eingeschätzt. Diese Entwicklung dürfte trotz des vielfach kolportierten Beharrungsvermögens der Handwerker deutlich dynamischer verlaufen. Der Fachhandwerker sollte von der Industrie bereits jetzt gezielt darauf vorbereitet werden, welche Leistung er in diesem Fall übernimmt und wie er sich positionieren kann.

Die Erwartungen der Fachhandwerker weisen deutlich darauf hin, dass der Wettbewerb der Kanalstrukturen dynamisch fortgesetzt wird. Zahlreiche Hersteller denken mehr oder minder intensiv über Direktvertriebskonzepte und entsprechende Kooperationen nach oder haben bereits Konzepte in der Schublade.

Für die Industrie besteht die Herausforderung dabei in der Antizipation der zukünftigen Kanalstrukturen und in der proaktiven Besetzung derselben durch eigene Lö-

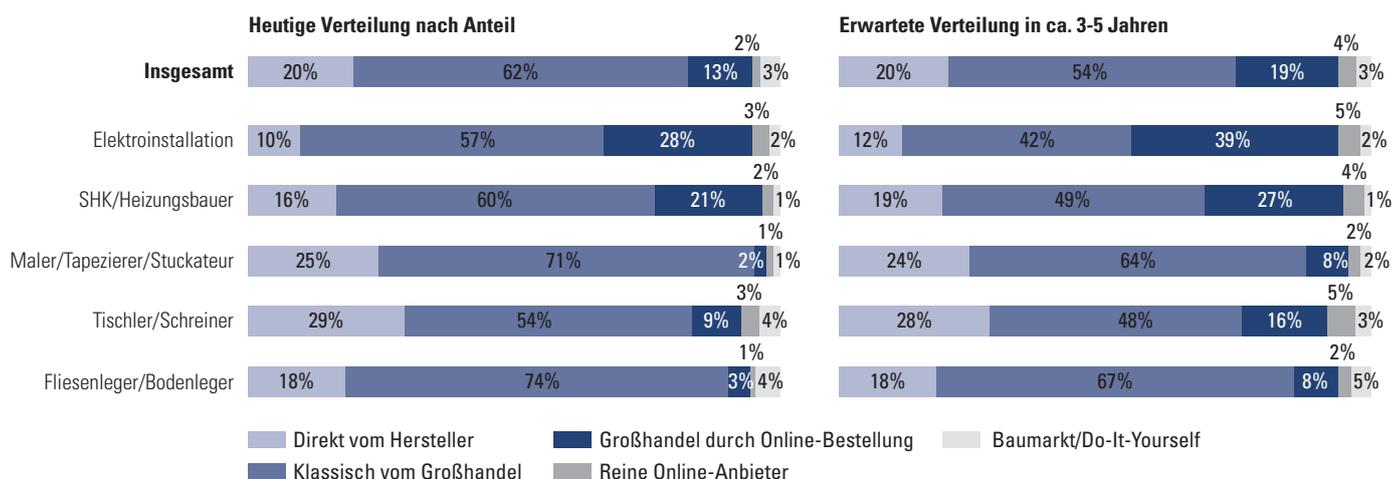


Abb. 8: Entwicklung der Kanalbedeutung (n = 512)

sungen und Angebote. Die Ansätze und Konzepte der Industrie zur Digitalisierung im Vertrieb sollten dabei deutlich über die hier dargestellten Erwartungen hinausgehen, denn die Sicht der Fachhandwerker auf das Ausmaß der Kanalstrukturentwicklung ist naturgemäß eher verhalten. So haben noch vor wenigen Jahren nur sehr innovative Unternehmer vorausgesehen, dass sich auch komplette Bekleidungsoutfits oder Grundnahrungsmittel durchaus für den reinen Onlinevertrieb eignen. Häufig werden diese Angebote mit konkretem Zusatznutzen wie Stil-/Typ-Beratung oder Rezepte und Weinempfehlungen kombiniert. Schaut man in andere Branchen, zeigen sich weitere Beispiele wie die umfassenden Online-Konfiguratoren der Automobilhersteller, Planungs- und Konfigurationstools von Möbelherstellern oder die Online-Bestellung von Bildabzügen und deren passende Einrahmung.

„Online wird in jeder Beziehung weiter an Bedeutung gewinnen. Irgendwann in der Zukunft werde ich Bestellungen nur noch direkt vom Tablet-Computer auf der Baustelle oder direkt aus dem LV generieren.“
 Geschäftsführer eines SHK-Unternehmens mit 25 Mitarbeitern aus München

Übersetzt auf die Bauzulieferindustrie heißt das, dass die digitale Vertriebslösung mit ergänzenden digital realisierten Planungs-, Sortiments-, Ausschreibungs-, Angebots- und Marketingleistungen flankiert werden muss. Nutzerorientierung, Vermeidung von Datenbrüchen, Beschleunigung und Effizienzsteigerung sind Gründe, die bereits heute dafür sprechen, die Prozesse der Marktbearbeitung in sich schlüssig und aufeinander abgestimmt zu gestalten. Umso mehr überrascht es, wie viele Unternehmen heute noch nicht in der Lage sind, Angebote auf Grundlage von Leistungsverzeichnissen weitgehend automatisiert zu erstellen. Leistungsverzeichnisse werden beim Hersteller häufig noch manuell übertragen, da die üblichen Standards wie GAEB nicht verarbeitet werden können. Eine effiziente End-to-End-Integration von Daten- und Informationsflüssen ohne Datenbrüche schaut anders aus.

Selbstverständlich sollten bei diesen Überlegungen sämtliche Zielgruppen im Visier sein, also nicht nur der Fachhandwerker, sondern auch der Auftraggeber und die weiteren maßgeblichen Entscheidungsbeeinflusser wie z. B. Fachplaner und Architekten.

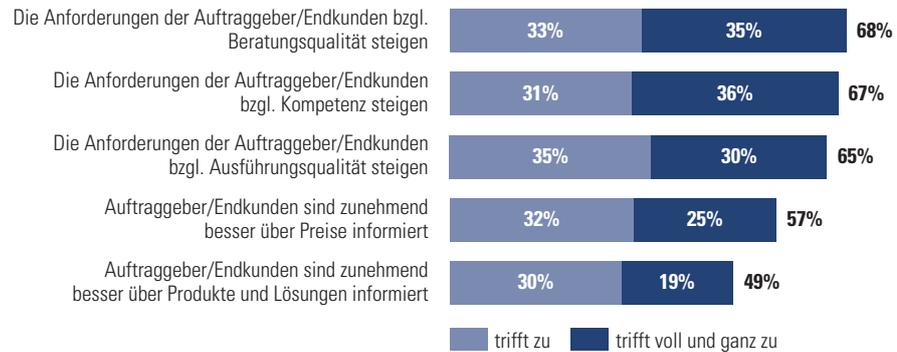
Die Großzahl der Hersteller ist heute durch eigene Außendienstmannschaften bereits viel stärker beim Fachhandwerk und den Fachplanern vertreten als in der Vergangenheit. Genau diese Nähe ist durch bedürfnisgerechte und effiziente Vertriebsorganisationen und Vertriebsprozesse sicherzustellen.

In der Zukunft der Bauzulieferindustrie wird es nicht mehr den einen dominierenden Vertriebsweg geben. Es werden jene Unternehmen erfolgreich sein, denen es gelingt, echtes Multi-Channel-Management strategisch zu gestalten und operativ exzellent zu betreiben.

Anspruchs- und Erwartungshaltung der Auftraggeber und Bauherren

Niedrige Finanzierungskosten haben in den letzten fünf Jahren zu einem wahren Bauboom im privaten Sektor geführt. Die Auftragsbücher der meisten Handwerksbetriebe sind voll, doch das bedeutet nicht, dass die Bauherren aus Mangel an verfügbaren Fachhandwerkern anspruchloser geworden sind. Eher ist eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten. Bauherren sind in der Regel sehr genau über Lösungen und Produkte informiert, Angebote von verschiedenen Herstellern und Handwerksbetrieben lassen sich mit überschaubarem Aufwand, sowohl von Malern und Tapezieren als auch von Heizungsbauern und Elektroinstallateuren einholen und vergleichen. Leistungen werden transparenter. Zudem steigt das Anspruchsniveau an die Ausführungsqualität parallel zu den in den letzten 5 Jahren um ca. 20 % deutlich höheren Baukosten. Komplexe und häufig mit höheren Investitionen verbundene Lösungen bei Heizung und Elektroinstallation führen dazu, dass der Bauherr sehr hohe Ansprüche an Beratung und an den späteren Systemnutzen hat.

Abb. 9: Entwicklung der Anpruchs- und Erwartungshaltung der Auftraggeber (2 höchste Antwortkategorien der 6er-Skala; n = 512)



Im privaten Sektor, in dem der Fachhandwerker regelmäßig ein nahezu dominierender Entscheidungsfaktor war, erodiert diese Dominanz schrittweise, der Entscheidungsanteil des Auftraggebers nimmt deutlich zu. Bis zum Punkt, dass er die Entscheidung für sichtbare Produkte wie Schalter, Türbeschläge oder Armaturen häufig bereits vollkommen autonom trifft. Zukünftig muss der Fachhandwerker mehr denn je in der Lage sein, komplexe Angebote z. B. alternative Smart Home-Lösungen, regenerative Heizsysteme oder den Nutzen eines hydraulischen Abgleichs zu „verkaufen“, also kompetent und überzeugend zu argumentieren und zu beraten.

„Die Kunden sind immer besser informiert und zugleich war es für sie nie so leicht wie heute alternative Angebote einzuholen und entsprechend zu verhandeln. Zum Glück sind unsere Auftragsbücher derzeit gut gefüllt.“

Geschäftsführer eines Elektroinstallationsunternehmens mit 9 Mitarbeitern aus Frankfurt

Genau diese Entwicklung wird von den befragten Fachhandwerkern bestätigt. Sie erleben deutlich steigende Anforderungen der Auftraggeber/Endkunden an die Ausführung. Dabei sind Beratungsqualität, Kompetenz und Ausführungsqualität von besonderer Bedeutung. Endkunden sind zunehmend besser informiert und entwickeln bereits vor den ersten Kontakten zum Fachhandwerker klare Vorstellungen hinsichtlich Gestaltung, Qualität und Preis. In diesem Punkt kann die Industrie das Fachhandwerk durch umfangreichere und schnellere Bereitstellung von Produktinformationen sowie Schulungen zu Produkten und zum Verkauf unterstützen. Zugleich sollte im

Sinne eines Vorverkaufs- bzw. Pull-Marketings der Auftraggeber gezielt angesprochen werden, um ihn so in einer „koordinierten Zangenbewegung“ aus Industrie und Fachhandwerk gewinnen zu können. Dies gilt für sämtliche sichtbaren Gewerke, also explizit auch für Maler/Tapezierer und Schreiner.

Zweifelsfrei ist diese Entwicklung im Objektgeschäft anders gelagert, dennoch muss der Handwerker auch dort hohe Sachkompetenz bieten. Gerade in den hohen und oberen qualitativen Segmenten sind die Auftraggeber hinsichtlich Kompetenz und Ausführungsqualität höchst anspruchsvoll. Sie erwarten Spitzenleistung und -qualität – diesen Anspruch muss der Fachhandwerker erfüllen, wenn er dauerhaft erfolgreich sein will. Dazu bedarf es der gezielten Unterstützung der Industrie durch konsequente und umfassende Schulungsangebote, im eigentlichen Sinne des Wortes „nützliche“ produktbezogene Informationen und Argumente und schließlich stringentes Bauherren-orientiertes Pull-Marketing durch den Hersteller. Den Fachhandwerker hin zu den Auftraggebern als kompetenten Partner der Industrie zu positionieren, stärkt seine Position gegenüber den Bauherren und erzeugt bei ihm Vertrauen und Sicherheit.

Die Praxis bestätigt, dass sich der Fachhandwerker mittelfristig an den Lieferanten bindet, mit dem er zuverlässig, einfach und damit dauerhaft erfolgreicher arbeiten und Geschäft generieren kann. Dabei sollte die Industrie sich nicht zu sehr auf die häufig kolportierte Trägheit des Handwerks verlassen. Der Handwerker merkt schnell, wenn er vom Lieferanten nicht optimal unterstützt wird. Zudem sind die dynamischen Handwerker flexibel in der Auswahl von Herstellern und haben häufig zwei oder drei Optionen, die sie flexibel anbieten. Schon alleine dazu, um die durch gezielten Vorverkauf bzw. Pull-Marketing von den Herstellern erzeugte Nachfrage der Bauherren befriedigen zu können.

Entwicklungen im Fachhandwerk

In der Diskussion mit Fachhandwerkern wird stets das Thema Nachwuchsproblematik bzw. die Knappheit von geeigneten Mitarbeitern angesprochen. Dieser Engpass wird von den meisten Betrieben sehr schmerzhaft und limitierend erlebt. Die Zahl der Ausbildungs- und Meisterabsolventen geht seit Jahren tendenziell zurück und führt zu einem Mangel an qualifiziertem Fachpersonal. 80 % der befragten Handwerker sehen diesen Aspekt als deutliche Herausforderung. Dies nehmen insbesondere Fliesen-/Bodenleger und SHK/Heizungsbauer wahr.

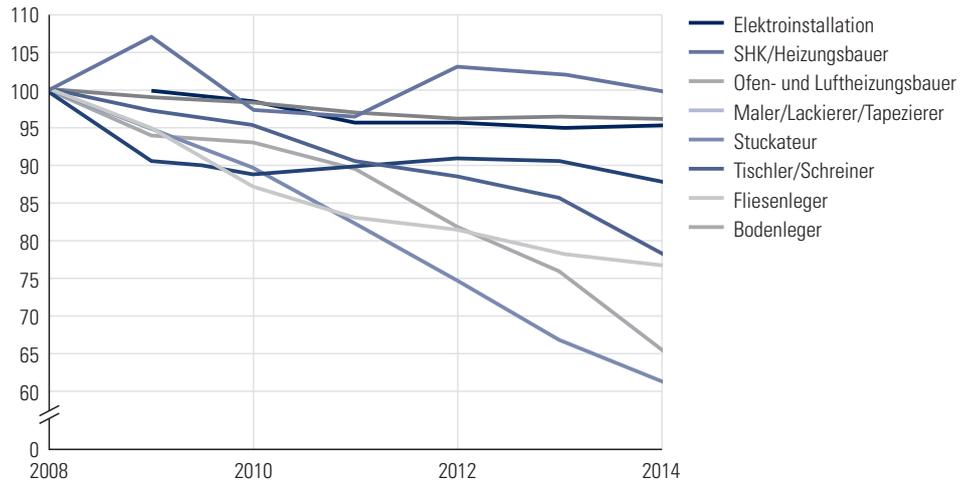
„Wir haben extreme Probleme, geeignete Mitarbeiter zu bekommen – dabei sollte uns die Industrie helfen. Gute und umfassende Schulungsprogramme sind dabei eine Hilfe.“

Inhaber eines SHK-Unternehmens mit 12 Mitarbeitern aus Stuttgart

Der Lehrlingsbestand in den verschiedenen Gewerken zeigt deutlich rückläufige Tendenzen (Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V., 2014), so ist z. B. die Lehrlingsanzahl bei Malern/Tapezieren von 2008 auf 2014 um 35% und bei SHK um 5% zurückgegangen. Die sinkende Anzahl an Meisterabsolventen führt zudem dazu, dass immer weniger Handwerksbetriebe ausbildungsberechtigt sind, wodurch der Negativtrend der sinkenden Lehrlingszahlen noch vergrößert wird. Begleitet wird der Ausbildungsschwund zusätzlich durch den demographischen Wandel und einer steigenden Anzahl von Universitätsabsolventen.

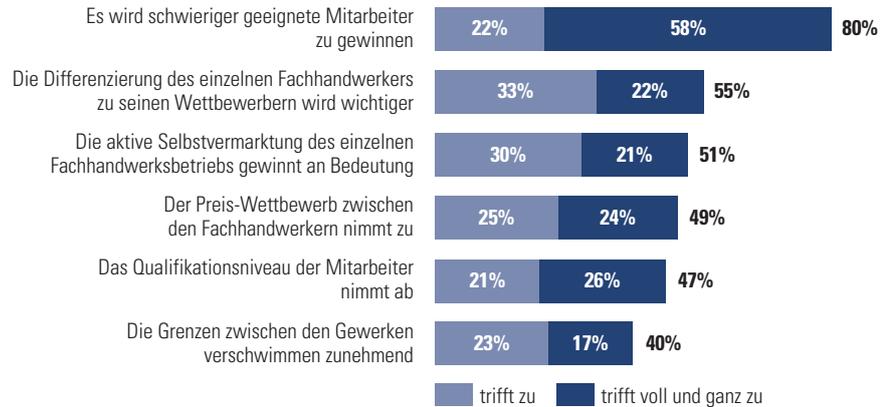
Trotz der kontinuierlichen Verringerung der Lehrlingszahlen ist die absolute Anzahl an Mitarbeitern im Handwerk in den meisten Branchen bis heute stabil geblieben bzw. sogar angestiegen. Dies impliziert, dass die Zahl der Handwerker, die keine Fachausbildung durchlaufen haben, wächst und damit der Qualifikationsmangel an Brisanz gewinnt.

Abb. 10: Entwicklung der Lehrlingszahlen (2008 = Index 100)



Gewerkeübergreifend sehen die Betriebe einen intensiven Wettbewerb untereinander, so dass die Differenzierung und aktive Selbstvermarktung an Bedeutung gewinnt. Maler/Tapezierer/Stuckateure erwarten künftig einen noch deutlicheren Preiswettbewerb untereinander – gerade sie tun sich schwer, ihre Leistung zu differenzieren und sich vom Wettbewerb nachhaltig zu unterscheiden. Gewerke, die komplexes technisches Know-how erfordern und eher beratungsintensiv sind, spüren dagegen besonders stark das abnehmende Qualifikationsniveau der Mitarbeiter.

Abb. 11: Entwicklung im Fachhandwerk (2 höchste Antwortkategorien der 6er-Skala; n = 512)



Über das seit Jahren häufig zitierte „Zusammenwachsen der Gewerke“ wird nur teilweise berichtet. Grund hierfür ist die jeweils wachsende Komplexität und Spezialisierung der Gewerke. Nicht ausgeschlossen ist jedoch das parallele Angebot verschiedener Gewerke in einem großen Handwerksbetrieb, der seinem Auftraggeber vielfältige Leistungen anbietet.

Für die Industrie bieten sich konkrete, wenngleich auch aufwendige Ansätze, diesen Missstand zu adressieren und dem Fachhandwerker Unterstützung zu bieten. Sei es durch die zuvor genannten Schulungskonzepte, konsequent auf einfache Installation und Inbetriebnahme ausgerichtete Produkte oder innovative Hilfestellungen, z. B. durch Augmented Reality auf der Baustelle. Denkbar sind hierbei vielerlei Ansätze. Einzelne Unternehmen erwägen bereits die Vermittlung von qualifizierten Arbeitskräften an das Handwerk. Schwer vorstellbar, wo diese herkommen sollen, wenn nicht von bestehenden Fachhandwerkern, mit denen man es sich dadurch dauerhaft verschmerzen würde. Die Ansätze der Industrie, eng gebundene und besonders qualifizierte Fachhandwerks-Partner aufzubauen, adressieren diesen Missstand bereits

heute und unterstützen das Handwerk bei der Notwendigkeit, sich vom Wettbewerb positiv zu differenzieren. Partnerkonzepte bedeuten jedoch auch, dass man die Nicht-Partner zurücksetzt. Eine derartige Klassengesellschaft der Fachhandwerker kann unerwünscht sein. Partnerkonzepte sind in jedem Fall sehr sorgfältig zu gestalten, um Reaktanz zu vermeiden und optimal in die Marktbearbeitung zu integrieren. Im Hinblick auf die dauerhafte Sicherung von qualifizierten Fachhandwerkern werden sie auch als Vorstufe für herstellergebundene oder gar abhängige Formen des Fachhandwerks diskutiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Fachhandwerker der verschiedenen Gewerke vor mehr oder minder deutlichen Veränderungen ihres zukünftigen Umfeldes stehen. Diese Veränderungen tragen dazu bei, dass der Fachhandwerker Bedürfnisse entwickelt, welche die Industrie gezielt adressieren kann, um die Bindung des Fachhandwerkers an den Hersteller zu erhöhen. Im nachfolgenden Kapitel werden die von der Zielgruppe artikulierten Bedürfnisse hinsichtlich ihrer heutigen und zukünftigen Bedeutung dargestellt. Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf der direkten Befragung der Fachhandwerker. Sie liefern damit eine Momentaufnahme und eine fundierte Orientierung, jedoch zwangsläufig kein vollständiges und finales Bild. In der konzeptionellen Überprüfung und Ausgestaltung der Vertriebsausrichtung sind die genauen Vertriebsaufgaben und -aktivitäten im spezifischen Detail zu erarbeiten.

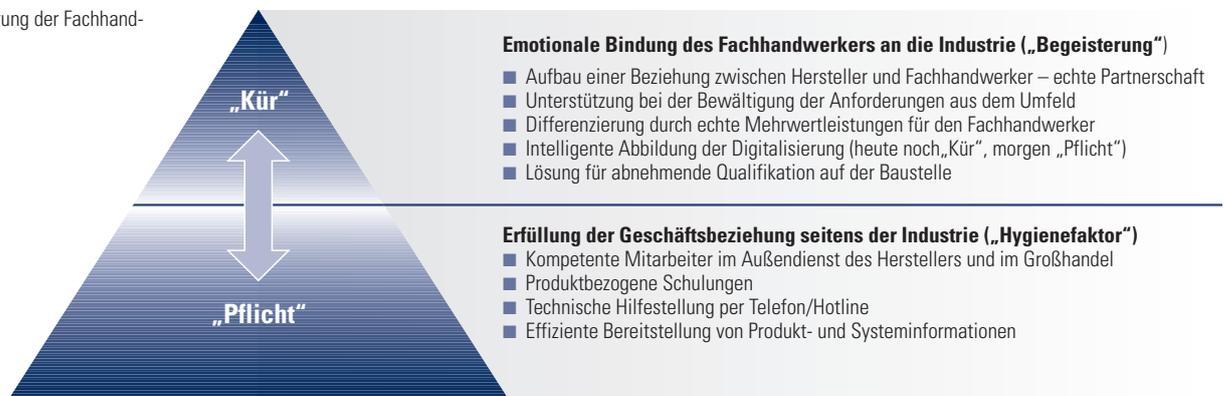
2.2 Welche generellen Bedürfnisse hat der Fachhandwerker und wie werden diese durch die Industrie erfüllt?

Neben den sich verändernden Faktoren im Umfeld der Fachhandwerker untersucht die vorliegende Studie auch ganz gezielt und direkt die heutigen Bedürfnisse der Fachhandwerker und deren Bedeutung in der Zukunft. Dabei zeigt sich, dass Fachhandwerker stark aus der heutigen Situation argumentieren. Wirklich innovative Impulse und neuartige Ansätze sind erst in der tiefgehenden Konzeption durch Ansätze wie Fokus-Gruppen oder kreative Methoden wie Design Thinking (vgl. S. 31) individuell für das Unternehmen zu erarbeiten. Zahlreiche Projekte im Themenfeld Marktbearbeitung haben gezeigt, dass erfolgreiche Ansätze der vertrieblichen Interaktion intensives Nachdenken, Methodenkompetenz und Einbindung von unternehmensinternen und -externen Vertriebsexperten und von Vertretern der Zielgruppen erfordern. Dennoch liefert gerade die direkte Frage nach Bedürfnissen einen wertvollen Befund und konkreten Input für die Ausrichtung der Marktbearbeitung.

Die Bedürfnisse der Fachhandwerker gegenüber der Industrie lassen sich praxisorientiert in zwei Gruppen differenzieren:

- **Hygienefaktoren „Pflicht“:** Diese muss die Industrie erfüllen, um die grundlegenden Anforderungen an eine Geschäftsbeziehung mit dem Fachhandwerker zu erfüllen.
- **Begeisterungsfaktoren „Kür“:** Diese Bedürfnisse des Fachhandwerks, werden noch nicht selbstverständlich erfüllt. Durch sie kann sich der Lieferant differenzieren und damit den Fachhandwerker wirksam binden.

Abb. 12: Differenzierung der Fachhandwerkerbedürfnisse



Zuordnung wie auch Grenzen zwischen Pflicht und Kür sind fließend und können zwischen den Gewerken und Unternehmen variieren. So ist das Thema Digitalisierung – heute noch ein Begeisterungsfaktor – bald schon ein Pflichtfaktor für die Industrie. Die konsequente Erfüllung der „Pflicht“-Faktoren und die differenzierte Erfüllung der „Kür“-Anforderungen sichern die Kundenzufriedenheit und damit die Loyalität des Fachhandwerkers.

Nachfolgend werden die heutige Bedeutung, deren Erfüllung durch die Industrie und deren zukünftige Bedeutungsentwicklung für folgende Themenfelder dargestellt:

- Produktbezogene Informationen
- Beratung und Logistik
- Digitalisierung auf der Baustelle
- Smart Home

- Vertriebsunterstützung
- Weiterführende Bindung des Fachhandwerks

Produktbezogene Informationen – Herausforderung für den Vertrieb

Die Bereitstellung produktbezogener Informationen durch die Hersteller ist gegenwärtig und zukünftig als wesentliches Grundbedürfnis des Fachhandwerks zu sehen. Große Bedeutung haben die traditionellen Aspekte der Informationsbereitstellung und Unterstützung: Technische Hilfestellung per Telefon/Hotline und anwendungstechnische Unterstützung sind bereits heute überaus wichtig und werden aus Sicht des Fachhandwerks zukünftig weiter deutlich an Bedeutung gewinnen. Erst knapp zwei Drittel der Unternehmen erfüllen diese Aspekte hinreichend gut.

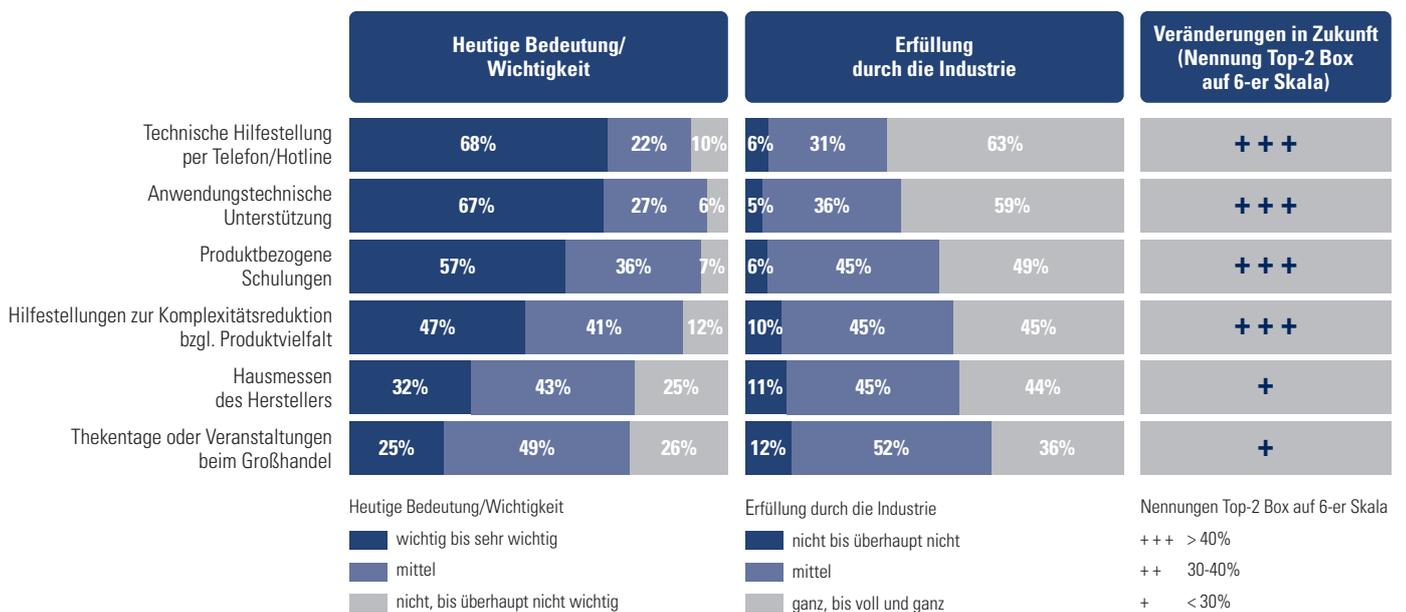
„Wenn ich auf der Baustelle auf ein Problem stoße oder Hilfe brauche, dann ist für mich schnelle und kompetente Unterstützung extrem wichtig!“
 Meister eines Elektroinstallationsunternehmens mit 30 Mitarbeitern aus Düsseldorf

Für die technische Hilfestellung per Telefon oder Hotline und die anwendungstechnische Unterstützung ist insbesondere die Qualität der gebotenen Services, die Erreichbarkeit und die Auskunftsfähigkeit bzw. Kompetenz entscheidend. Hersteller können durch eine gut erreichbare und qualifizierte Hotline, gut zu nutzende Produktdatenbanken und sorgfältig redaktionell bearbeitete FAQs/Lösungsdatenbanken einen realen Mehrwert für das Fachhandwerk bieten.

Produktbezogene Schulungen sind besonders für die Know-how-intensiven Gewerke SHK/Heizungsbauer und Elektroinstallation von großer Bedeutung. Doch auch für Fliesen- und Bodenleger resultiert aus der Zulassungsfreistellung des Fliesenlegerberufes in 2004 ein hoher Schulungsbedarf.

Rund der Hälfte aller Unternehmen gelingt es, der Zielgruppe eine gute Hilfestellung zur komplexen Produktvielfalt und zu anspruchsvollen technischen Lösungen zu bieten. Ziel der Industrie sollte sein, den Fachhandwerker für Produktinnovationen zu begeistern und ihn hinsichtlich technischer Details so bedürfnisgerecht zu schulen, dass er den anspruchsvollen Endkunden durch Fachkompetenz, Produktwissen und Argumente überzeugen kann.

Abb. 13: Bedeutung produktbezogener Aspekte und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)



Eher allgemeine Vertriebsaktivitäten, wie Hausmessen der Hersteller und Thekentage beim Großhandel, haben scheinbar einen relativ geringen durchschnittlichen Nutzen für das Fachhandwerk. Dabei geht es eher um Beziehungsaufbau und Präsenz. Diese Elemente mit einem erkennbaren und wertvollen Nutzen aufzuladen, ist die Aufgabe guter konzeptioneller Vertriebsarbeit.

Beratung und Logistik – Ansprechpartner beim Hersteller und Handel als A und O

Die beiden mit Abstand wichtigsten Bedürfnisse aller befragten Gewerke sind kompetente Mitarbeiter beim Großhandel und im Außendienst des Herstellers. Die Kundenbeziehung zum Handwerk wird maßgeblich durch den eigenen Außendienst, wie auch durch die Mitarbeiter im Handel, also durch persönliche Ansprechpartner geprägt. Besonders wichtig ist deshalb die Qualifizierung, Kompetenz und Befähigung dieser Mitarbeiter, die verschiedenen Aspekte der Beziehung zu entwickeln.

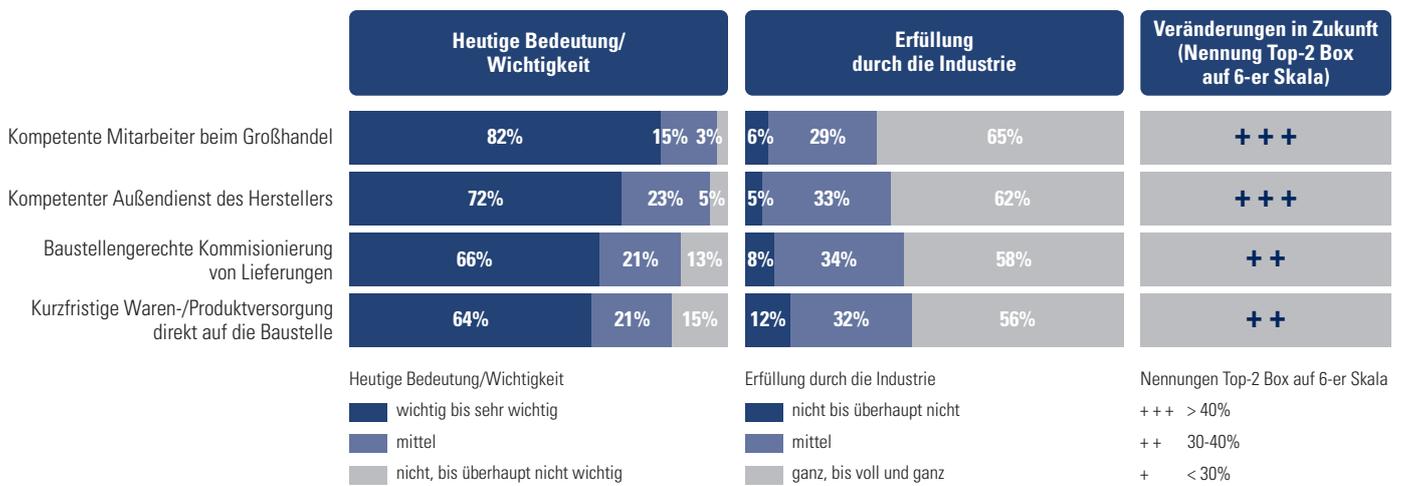


Abb. 14: Bedeutung von Beratung und Logistik und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)

„Der kompetente Außendienst des Herstellers ist uns sehr wichtig. Zu einigen Außendienstlern habe ich seit vielen Jahren eine gute Beziehung, da herrscht Vertrauen. Dennoch sind wir nicht verheiratet.“

Inhaber eines Malerbetriebs mit 27 Mitarbeitern aus Hannover

Die baustellengerechte Kommissionierung ist insbesondere für Fliesen-/Bodenleger und SHK/Heizungsbauer von großer Bedeutung. Ähnlich hohe Bedeutung hat die Produktversorgung direkt auf die Baustelle, die gegenwärtig erst von etwa über der Hälfte der Lieferanten gut erfüllt wird. Dies ist in Anbetracht der in den letzten Jahren zu beobachtenden Zunahme der werkstattlosen Handwerker – auch als „mobile Generalisten“ bezeichnet – von ca. 70.000 in 2005 auf ca. 120.000 in 2014 mit weiter steigender Tendenz (Hagebau Report, 2015) von hoher Relevanz für die Industrie. Sie wird zukünftig spezielle Logistiklösungen anbieten bzw. weiterentwickeln müssen, die direkt und kurzfristig auf die Baustelle oder ggf. in das mobile Lager des Handwerks, sprich in dessen Fahrzeug liefern. Ganz neu sind diese Ansätze nicht, denn die Belieferung in das Fahrzeug des Monteurs oder an dezentrale Mikro-Abhollager ist bei einigen Unternehmen bereits fest im Repertoire verankert.

Digitalisierung auf der Baustelle – Herausforderung und Chance auf dem Weg zum transparenten Fachhandwerker

Der Begriff Digitalisierung ist aktuell in aller Munde, dabei geht es um die Auswirkungen und Chancen, die aus der digitalen Vernetzung von Produkten, Produktion und Prozessen resultieren. In dieser Studie stehen die Ansätze und Chancen im Fokus, die sich daraus für die Interaktion mit der Zielgruppe Fachhandwerker ergeben.

Darüber hinaus ist die Digitalisierung des gesamten Planungs- und Bauprozesses kurz BIM (Building Information Modelling) zu nennen. Dabei werden in einer zentralen Datenbank sämtliche planungsrelevanten Daten zu einem Projekt gewerkeübergreifend und in Echtzeit bereitgestellt. Hierbei gilt es, den Fachhandwerker optimal zu unterstützen und einen praktikablen Zugang und die Einbindung zu ermöglichen. In Deutschland wird BIM voraussichtlich erst 2020 bei der Ausschreibung von öffentlichen Aufträgen verbindlich. In Großbritannien beispielsweise ist dies bereits seit Anfang 2016 der Fall. Um die Auswirkungen von Digitalisierung und BIM sollten sich die Unternehmen frühzeitig kümmern und entsprechende Strategien sowie Maßnahmen ableiten.

In einer umfassenden Expertenstudie im Jahr 2015 hat Dr. Wieselhuber & Partner die heutige Bekanntheit und Verbreitung von BIM unter deutschen Architekten, Fachplanern und Bauunternehmen untersucht. Erst 36 % haben mehr oder minder konkrete Vorstellungen von BIM und erst 7 % wenden es in Ansätzen an. Dieser geringe Informationsstand illustriert, welche Entwicklung in den kommenden vier Jahren nötig sein wird, um die Vorgaben bzgl. öffentlicher Ausschreibungen bis 2020 zu erfüllen. Daran kann die Industrie ansetzen und den Fachhandwerker bei seiner notwendigen Weiterentwicklung tatkräftig begleiten.

In der Interaktion zwischen Lieferant und Handwerk ergeben sich bereits heute vielfältige Ansatzpunkte aus der Digitalisierung, welche die tatsächlichen Bedürfnisse und Praktiken konsequent adressieren sollten – also nicht am Bedarf des Handwerkers vorbei gestaltet werden sollten.

„Digitalisierung auf der Baustelle? Das wird noch etwas dauern, denn wirklich gute Lösungen sind heute noch selten. Vorstellbar sind jedoch zahlreiche gute Ansätze.“

Inhaber eines Elektroinstallationsunternehmens mit 18 Mitarbeitern aus Köln

Entlang des Wertschöpfungsprozesses des Handwerkers ergeben sich mannigfaltige Ansatzpunkte für den Lieferanten zur Bereitstellung von Informationen, Unterstützung und Interaktion z. B.:

- Vertriebliche Produktinformationen und Verkaufsargumente
- Technische Produktinformationen
- Online Schulungen/Tutorials
- Konfiguratoren
- Planungsunterstützung
- Digitalisierung der Bestellprozesse
- Montagehinweise per Augmented Reality
- Inbetriebnahme von Smart Home-Objekten
- Reklamationsabwicklung
- Kundenclub oder ähnliche Ansätze der Bindung
- (...)

Online-Videos zu Produkten werden bereits heute von einem Viertel der befragten Handwerker als wichtig erachtet, mit zukünftig steigender Bedeutung. Bei den technischen Gewerken SHK und Elektroinstallation sind dies heute bereits ca. 40 %. Dagegen ist die Online-Bestellung von der Baustelle eher von geringer Bedeutung. Diese Zurückhaltung resultiert aus der heute noch immer limitierten Smartphone-Nutzung auf der Baustelle und den bis dato verfügbaren, eher unpraktischen Angeboten.

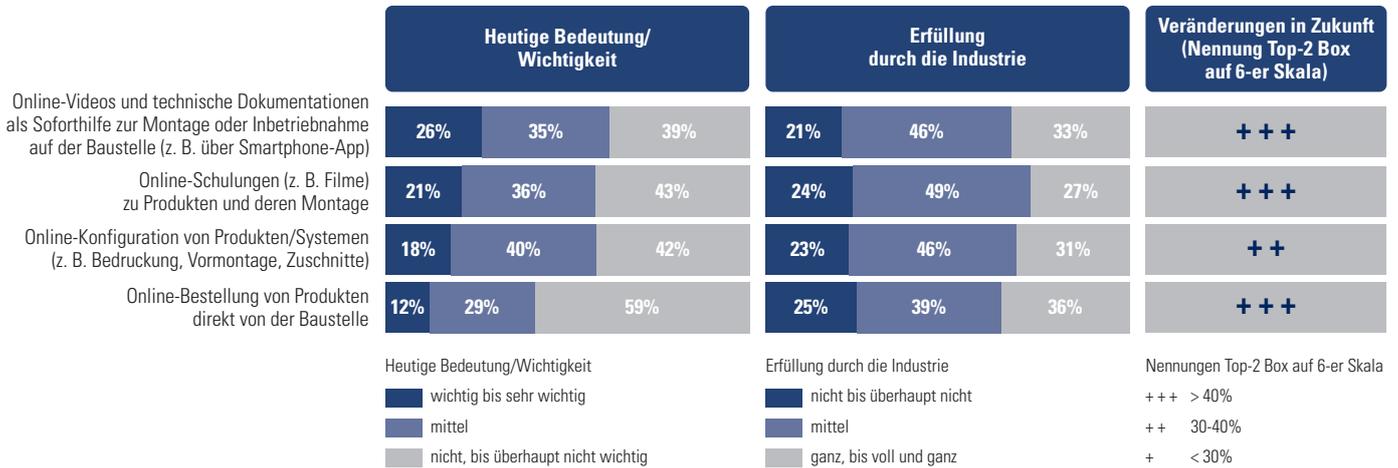


Abb. 15: Bedeutung digitaler Angebote und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)

Das Handwerk ist bei den dargestellten Aspekten heute noch eher zurückhaltend und skeptisch, sieht jedoch deren Bedeutungsgewinn. Unserer Erfahrung nach, liegt dies insbesondere in den bis dato eher unzulänglichen Lösungsansätzen, welche den Handwerker noch nicht überzeugen. Bemerkenswert ist, dass derzeit erst ein Drittel der Fachhandwerker die verschiedenen Aspekte als ganz oder voll und ganz erfüllt sieht.

Gerade vor dem Hintergrund des vielzitierten Generationenwechsels im Handwerk wird sich die Einstellung und Erwartungshaltung in diesem Themenfeld weiter dynamisch entwickeln und die Nachfrage nach digitalen Lösungen zunehmen.

Die Herausforderung bei allen diesen Ansätzen liegt in deren konsequent bedürfnisgerechter Gestaltung und Nutzbarkeit. Die Bindung des Fachhandwerkers wird nicht gesteigert, wenn Angebote an seinen Bedürfnissen und Anforderungen vorbei entwickelt werden und der faktische Alltag auf der Baustelle bzw. im Betrieb nicht berücksichtigt wird. Die Konzeption dieser Angebote ist herausfordernd und verlangt Kreativität, Zielgruppenkenntnis und konzeptionelle Kompetenz.

Die Industrie kann das Handwerk nur mit durchdachten Lösungen überzeugend ansprechen und so die Digitalisierung der Interaktion aktiv mitgestalten. Dabei liegt die Chance dieser Angebote bei weitem nicht nur in der vordergründigen Bindung der Handwerker, sondern explizit auch darin, aus diesen Kontakten Informationen zu generieren, welche die Kenntnisse des Lieferanten über den einzelnen Fachhandwerker steigern. So lassen sich mit entsprechend gestalteten und datenanalytisch hinterlegten Angeboten die Transparenz, z. B. zu Wertigkeit und Potenzial des einzelnen Fachhandwerkers aus Lieferantensicht, seiner Kompetenz, seinem spezifischen Schulungsbedarf, den präferiertem Produktportfolio und seinen individuellen Bedürfnissen deutlich steigern. Diese Kenntnisse in Kombination mit dem Beziehungswissen des Außendienstes erlauben eine ressourcenoptimale und wertorientiert differenzierte Betreuung des Handwerkers.

Smart Home – Das Thema der Zukunft mit hohem Verunsicherungsgrad

Die Begriffe Smart Home bzw. Smart Building bezeichnen technische Systeme in Wohnräumen bzw. Gebäuden zur Erhöhung von Komfort, Sicherheit, Individualität und Energieeffizienz. Ein im Grunde Jahrzehnte alter Ansatz, der durch die steigende Verfügbarkeit von digitalen Lösungen gegenwärtig zunehmend in der Realität auf der Baustelle angekommen ist. Dennoch ringen überraschend viele Unternehmen und auch Handwerker noch darum, die jeweils relevanten Implikationen abzuleiten und sich daran auszurichten. Immer noch verhalten sich Unternehmen aus den Segmenten Heizung/Klima, Elektroinstallation, Türkommunikation, Sicherheit und Sonnenschutz so, als ob es nur jeweils ihr Segment gäbe – integrierte, wirklich „smarte“ Lösungen werden nur vereinzelt entwickelt. Die Verwunderung dieser Unternehmen wird dann einsetzen, wenn z. B. Apple mit seinem HomeKit in absehbarer Zeit zum Quasi-Standard geworden ist und die vertriebliche und physische Schnittstelle zum Kunden von Dritten besetzt worden ist. Diese Aspekte sind von höchster strategischer Bedeutung und in der generellen Produkt-Markt-Strategie der Unternehmen zu verorten.

Die zukünftige Bedeutung des Themas ist unstrittig. Alleine für den deutschen Markt wird für den Smart Home/Building-Markt mehr als eine Verdreifachung von 700 Mio. € in 2016 auf knapp 2,5 Mrd. € in 2020 prognostiziert (siehe Abb. 16).

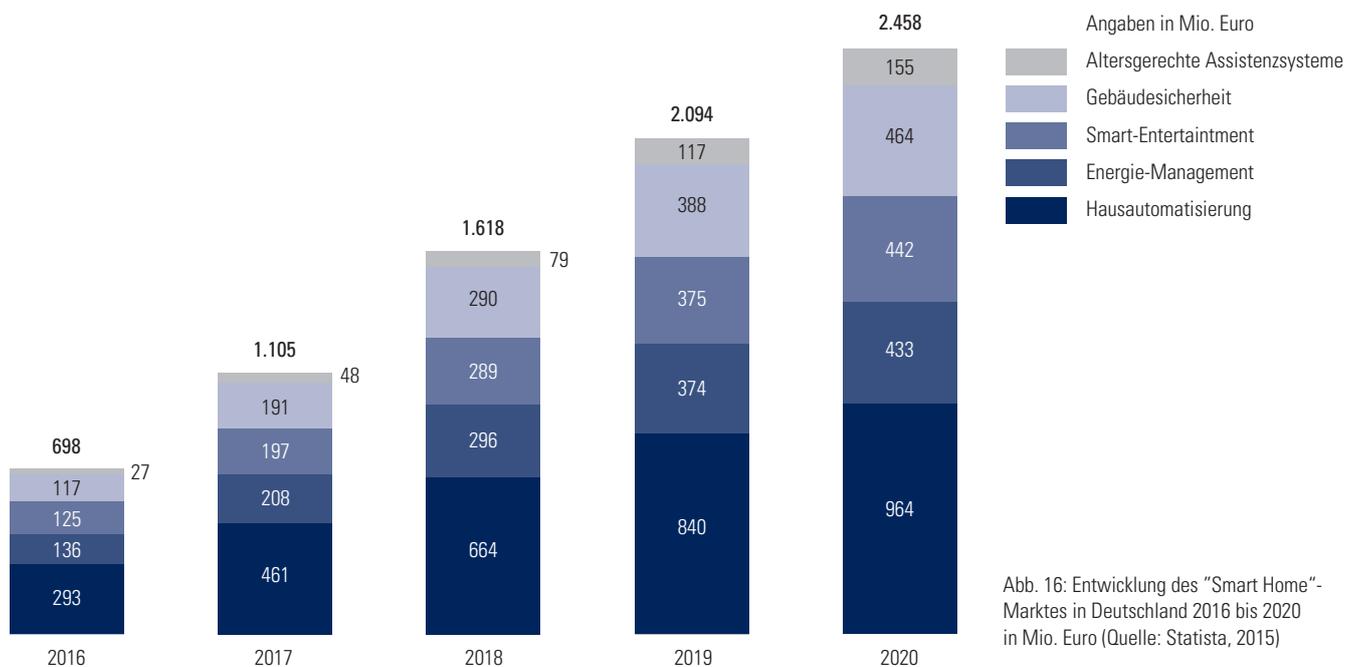


Abb. 16: Entwicklung des "Smart Home"-Marktes in Deutschland 2016 bis 2020 in Mio. Euro (Quelle: Statista, 2015)

„Smart Home – jeder spricht darüber, aber ganz genau verstehe ich noch nicht, was das für uns bedeutet. Zudem ist das unglaublich komplex.“
 Inhaber eines SHK-Unternehmens mit 7 Mitarbeitern aus Berlin

Im Hinblick auf die vertriebliche Bearbeitung und Bindung der Fachhandwerker ist jedoch jener Lieferant erfolgreich, der dieses komplexe Thema fachhandwerker- und Auftraggeber-orientiert besetzt und beherrscht. Denn längst hat das Fachhandwerk die Bedeutung des Themas Smart Home/Building erkannt. So stufen mehr als 60 % der Befragten die derzeitige Relevanz von Smart Home als wichtig bis sehr wichtig ein. Zudem erwarten über 70 % der maßgeblich betroffenen Gewerke (SHK/Heizungsbauer und Elektroinstallateure) eine deutliche Zunahme der zukünftigen Bedeu-

ung. Ein Alarmsignal insbesondere für die Segmente SHK und Elektroinstallation ist die Bewertung der Fachhandwerker, dass über 60 % der Industrieunternehmen das Thema Smart Home/Building noch nicht oder überhaupt nicht erfüllen.

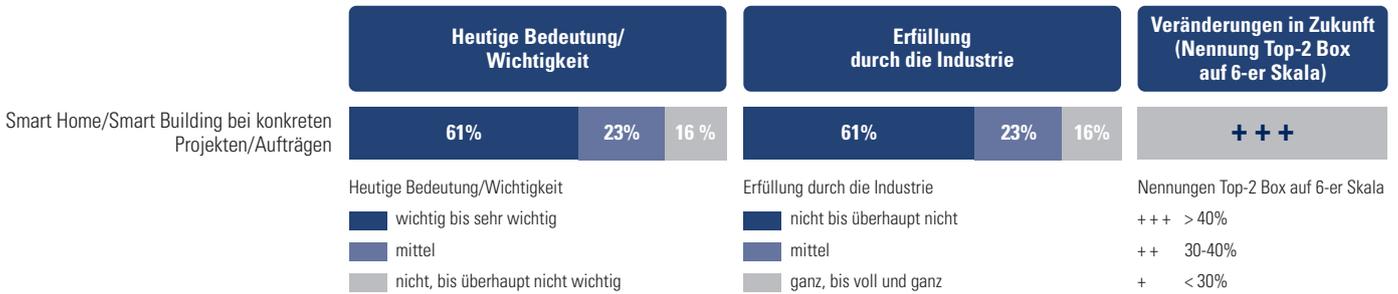


Abb. 17: Bedeutung des Themas „Smart Home“ und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)

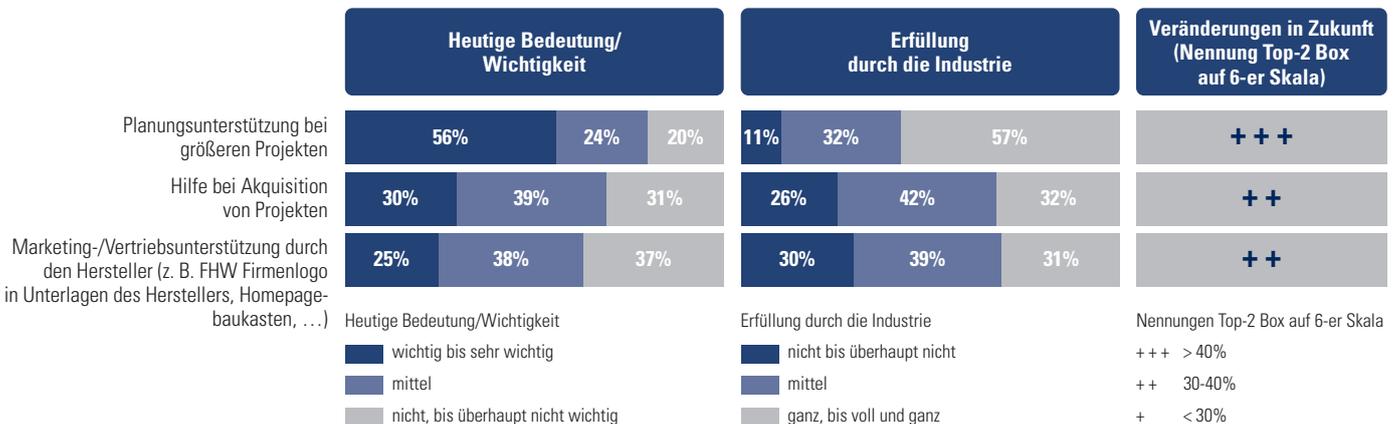
Für die Fachhandwerker ist das Thema Smart Home/Building noch mit hoher Unsicherheit verbunden. Von Bauherrenseite werden sie mit komplexen Anfragen und hohem Anspruch konfrontiert. Beratungssicher sind heute erst wenige, besonders zukunftsorientierte, dynamische Handwerker der technischen Gewerke (zur Segmentierung der Handwerker siehe Abschnitt 2.3, Seite 29). Allen bekannt ist das sprichwörtliche, nie fertig installierte Smart Home-Objekt, salopp auch als „KNX-Leiche“ bezeichnet. Genau an diesem Punkt sollte die Industrie ansetzen und den Fachhandwerker quasi „Smart Home-Ready“ machen. Dazu sollte die Industrie dem Fachhandwerker dieses Feld durch Schulungen und Informationen adressatengerecht erschließen und ihm und den Endkunden adäquate Produktlösungen anbieten. Dabei ist nicht nur Vertrieb und Marketing gefragt, sondern auch Produktmanagement und Entwicklung, die jeweils mit sauber funktionierenden Prozessen nahe an den jeweiligen Zielgruppen und technologisch up-to-date sein sollten.

Vertriebsunterstützung – Planungsleistung muss sein

Ein wirksames Element zur dauerhaften Bindung des Fachhandwerks ist dessen vertriebliche Unterstützung. Deutlich mehr als die Hälfte sehen dabei den Aspekt der Planungsunterstützung als wichtig oder sehr wichtig an. Zugleich wird er von über 40 % der Lieferanten noch nicht gut erfüllt. Bei den technisch geprägten Gewerken SHK und Elektroinstallation erachten über 70 % der Fachhandwerker umfassende Planungsleistung als wichtig oder sehr wichtig. Dieses Ergebnis sollte bei der steigenden Komplexität der Systeme nicht überraschen, zumal es bei der Großzahl der Unternehmen auch bereits der mehr oder minder gut realisierte Standard ist.

Dabei stellt sich in den jeweiligen Vertriebsorganisationen jedoch regelmäßig die Frage, wie diese Planungsleistung realisiert werden kann. Dezentral durch die Außendienstler, regional zentral in Hubs oder national in einer zentralen Planungsabteilung.

Abb. 18: Bedeutung der Vertriebsunterstützung und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)



Ferner ist die optimale Gestaltung der Schnittstellen zwischen den entsprechenden Einheiten im Vertrieb eine heikle Frage, die saubere konzeptionelle Arbeit bedarf. Daher kann man keine universelle Antwort zur optimalen Gestaltung geben, lediglich „so zentral wie möglich und so nahe am Kunden wie nötig“ hat sich oftmals als Leitmaxime bewährt. Häufig stellen wir in Unternehmen fest, dass dieses Feld umfassende Ansätze zur Optimierung der Betreuungsqualität hin zum Fachhandwerker und zur Steigerung der Effizienz aufweist.

Die direkte Unterstützung bei der Akquisition von Projekten durch die Industrie wird von Seiten der Handwerker ambivalent gesehen. Auch die Industrie tut sich damit nicht leicht, denn damit würde sie einzelne Handwerker möglicherweise zu offensichtlich hofieren und fördern. Geschlossene Projekt- oder Ausschreibungsdatenbanken oder Vermittlung von Bauherrenanfragen sind hierbei grundlegende Ansätze. Dies wäre nur ein erster Schritt, der es der Industrie ermöglicht, eine systematisch selektierte Gruppe von Handwerkern zunehmend enger zu binden und gezielt zu entwickeln.

„Wenn sie sinnvoll angeboten wird, ist mir fast jede Unterstützung von der Industrie zur Vermarktung meiner Leistung recht.“

Geschäftsführer eines Malerbetriebs mit 8 Mitarbeitern aus Leipzig

Dynamische, kundenorientierte Fachhandwerker haben bereits erkannt, dass die zeitgemäße eigene Vermarktung und Positionierung für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung ist. Diese sehen Marketing- und Vertriebsunterstützung durch die Industrie als wertvollen Mehrwert. Fast 70% der Fachhandwerker sehen in dieser Form der Unterstützung und Bindung bei der Industrie noch leichte oder deutliche Defizite. Lieferanten könnten dem Fachhandwerker z. B. dabei helfen, dessen sogenannte „digitale Reputation“ aufzubauen und zu pflegen. Für private Bauherren ist die Suche nach Erfahrungen, Bewertungen und Referenzen zu einem Fachhandwerker heute fester Bestandteil der Auswahl. Da dies überwiegend online erfolgt, ist die digitale Reputation des Handwerkers von großer Bedeutung.

Bindung des Fachhandwerks durch Netzwerk und Austausch

Die Interaktion und Beziehung zum Fachhandwerk beruht nicht alleine auf konkreten produkt- bzw. projektbezogenen Themen, sondern geht im Idealfall weit darüber hinaus. Ein zentrales Element ist die Beziehung zum Außendienst der Industrie, welche sowohl auf der fachlichen als auch auf der langjährigen persönlichen Vertrauensebene basiert. Nicht jeder Fachhandwerker kann wirtschaftlich sinnvoll persönlich betreut werden und auch nicht jeder will das. Dennoch ist dieses Element auch zukünftig von zentraler Bedeutung. Aus Sicht der Handwerker erfüllt die Industrie diesen Aspekt überwiegend gut. Dieser Beziehungsaufbau sollte durch umfassende weitere Elemente der Betreuung flankiert werden, zumal es wirtschaftlich nicht möglich ist, auch den kleinsten Kunden physisch zu besuchen.

Schulungen zu nicht produktbezogenen Themen, wie z. B. zu kaufmännischen Aspekten und der aktive Austausch mit anderen Gewerken, sind bereits heute für das Handwerk und besonders für SHK und Heizungsbauer wichtig. In diesen Punkten sehen die Befragten bisher noch Defizite in der Erfüllung durch die Industrie. Beide Themen werden aus Sicht des Fachhandwerks künftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels versucht die Industrie teilweise die Bindung zu ausgewählten Fachhandwerkern so zu intensivieren, dass daraus ein besonders selektiertes und gut geschultes Netz an Partnern entsteht. Das Fachhandwerk sieht diesen Weg mitunter zurückhaltend, da entsprechende Partnerschaften die Un-

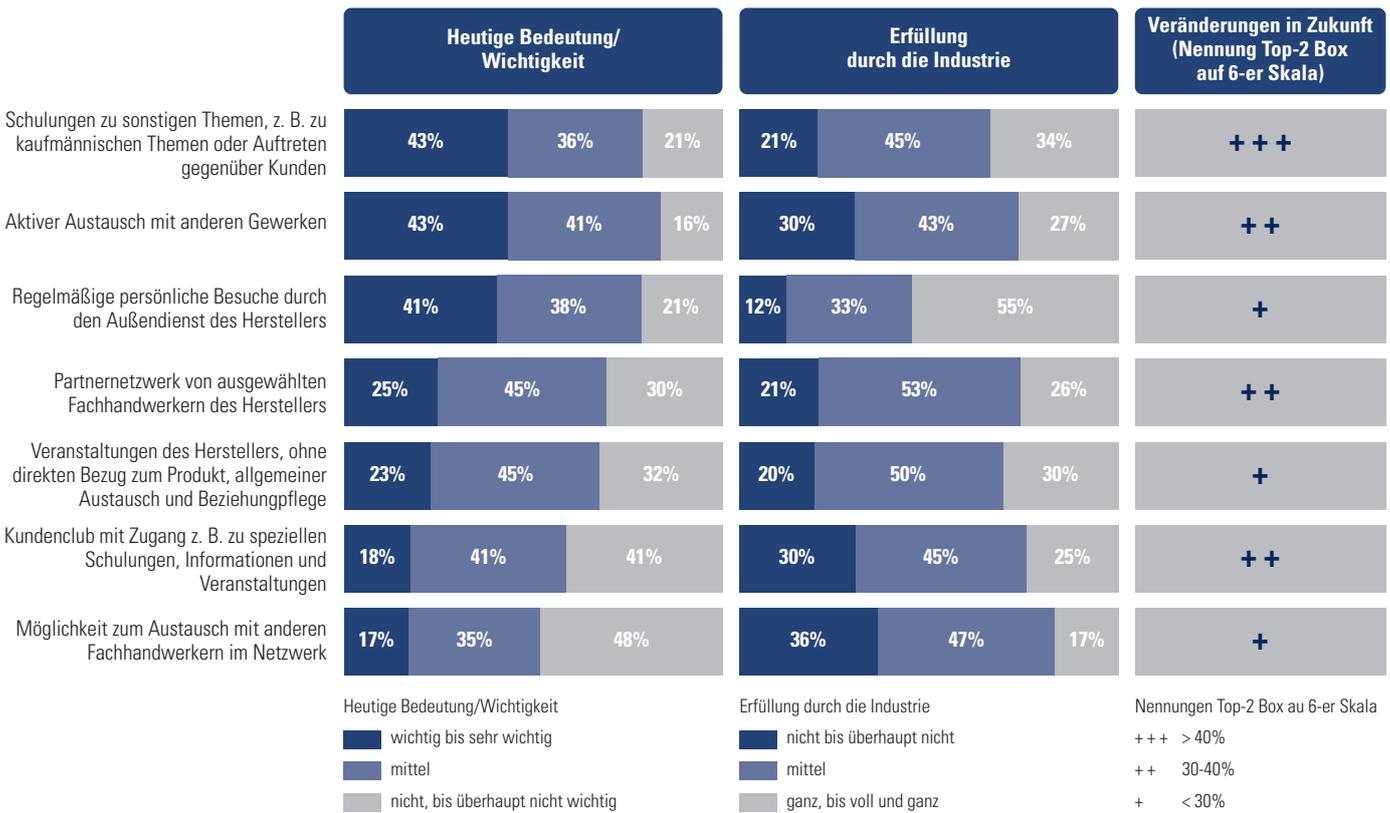


Abb. 19: Bedeutung von Elementen zur Bindung der FHW und Erfüllung durch die Industrie (n = 512)

abhängigkeit des Fachhandwerkers reduzieren und zugleich sehr gut aufgesetzt sein müssen, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Die Vorteile für die Industrie, durch Partnernetzwerke die Qualität auf der Baustelle sicherzustellen und somit die eigene Reputation zu stärken, sind offenkundig.

Veranstaltungen zum allgemeinen Austausch, Netzwerke und Kundenclubs werden eher zurückhaltend bewertet. Dabei kommt es sehr auf den jeweiligen Typ und Charakter des Fachhandwerkers an, der eine sieht darin einen Nutzen, der andere erachtet diese Form der Beziehung eher als wenig sinnvoll. Dennoch werden hierbei teilweise noch Defizite in der Erfüllung durch die Industrie moniert.

Der Kundenclub adressiert regelmäßig zwei Aspekte. Zum einen soll der Handwerker gebunden werden, sein mitunter vorhandenes Bedürfnis zur Differenzierung von seinen Kollegen bzw. das in der Praxis immer wieder anzutreffende Bedürfnis nach Exklusivität angesprochen werden. Zum anderen verfolgt der Lieferant das Motiv, möglichst viel über den Handwerker, dessen Produkteinsatz und Präferenzen zu lernen. Gerade in 3-stufigen-Handelsstrukturen ist dies im deutschen Markt ein gangbarer Weg, z. B. den eigenen Lieferanteil beim Handwerker zu messen.

Herausforderung dabei ist die effiziente und wirkungsvolle Gestaltung des Kundenclubs oder vergleichbarer Ansätze. Für den Handwerker lohnt sich ein entsprechendes Bindungsprogramm genau dann, wenn es ihm einen offenkundigen Nutzen bietet. Wie erwähnt mag der Nutzen nicht immer in praktischen Aspekten liegen, sondern ähnlich wie die Vielflieger-Status-Level bei Fluggesellschaften Stolz und Differenzierungsbedürfnis ansprechen. Dennoch ist der handfeste Nutzen durch schnelleren Service, technischen Support, interessantere Veranstaltungen oder Incentives immanenter Teil eines attraktiven Angebots.

2.3 Nicht alle Handwerker sind gleich – Handwerkstypen und ihre individuellen Bedürfnisse

Unabhängig von gewerkespezifischen Charakteristika hat selbstverständlich nicht jeder Handwerker genau die gleichen Bedürfnisse. Betriebe und Handwerker unterscheiden sich heute und in Zukunft. Den typischen Fachhandwerker von morgen wird es daher in dieser einen, charakteristischen, statischen Form sicher nicht geben. Es lassen sich aber charakteristische Typen differenzieren. So konnten innerhalb der Stichprobe drei Fachhandwerkertypen mit jeweils spezifischen Eigenschaften identifiziert werden. Diese Typen finden sich gewerkeübergreifend, auf Grundlage von statistischen Methoden (Clusteranalyse, n = 389).

Sie haben auch allgemeine Relevanz über die vorliegende Studie hinaus. Das heißt, sie liefern eine konkrete Orientierung für eine Typensegmentierung in der angewandten Praxis. Als Kenner des Handwerks wird man bei jedem dieser Typen schnell einen typischen beispielhaften Handwerksbetrieb vor Augen haben und somit die identifizierten Gruppen in der Praxis wiederfinden und bestätigen.

In der Tabelle haben wir besondere Eigenschaften und ausgewählte Ansätze zur speziellen Betreuung der drei Typen durch die Hersteller aufgeführt.

	„Konservativer Traditionshandwerker“ (n = 171)	„Flexibler Kleinunternehmer“ (n = 135)	„Innovativer Junger“ (n = 83)
Unternehmenscharakteristika	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traditionell, handwerklich orientiert ■ Bzgl. Produkte funktional orientiert ■ Akquisition eher regional orientiert ■ Zukünftige Veränderungen des Umfeldes werden mitunter ausgeblendet ■ Mitunter stark Statusorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kleinunternehmen ■ Regional orientiert ■ Bezieht bereits heute zu relativ hohem Anteil vom Großhandel durch Online-Bestellung ■ Eher Auftrags- und Stammkunden-orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittelgroße Unternehmen (häufig dynamisch wachsend) ■ Modern und an Innovationen stark interessiert ■ Bzgl. Produkte designorientiert ■ Proaktive Akquise von Neukunden und (größeren) Projekten ■ Aufgeschlossen ggü. Neuerungen jeglicher Art ■ Orientiert sich aktiv über seine Gewerks-grenzen hinaus
Hygienefaktoren „Pflicht“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetenter Außendienst des Herstellers und regelmäßige Besuche – Beziehungsqualität ■ Hilfestellung zur Komplexitätsreduktion der Produktvielfalt ■ Erwartet kompetente Mitarbeiter beim Großhandel und im Außendienst des Herstellers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktbezogene Schulungen ■ Anwendungstechnische Unterstützung ■ Künftige Erwartung: Baustellengerechte Kommissionierung von Lieferungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technische Hilfestellung per Telefon/Hotline ■ Hausmessen des Herstellers ■ Thekentage oder Veranstaltungen beim Großhandel zum Austausch ■ Kurzfristige Waren-/Produktversorgung direkt auf die Baustelle
Begeisterungsfaktoren „Kür“	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planungsunterstützung bei größeren Objekten ■ Aktiver Austausch mit anderen Gewerken Kundenclub mit Zugang zu z. B. speziellen Schulungen, Informationen und Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilfe bei der Akquisition von Projekten ■ Partnernetzwerk ausgewählter Fachhandwerker des Herstellers ■ Veranstaltungen des Herstellers zum Austausch und zur Beziehungspflege ■ Online-Videos und technische Dokumentation als Soforthilfe zur Montage oder Inbetriebnahme auf der Baustelle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktive Unterstützung bzgl. Smart Home/ Smart Building ■ Online-Konfiguration von Produkten/ Systemen ■ Online-Bestellung direkt von der Bestelle ■ Möglichkeit zum aktiven Austausch mit anderen Fachhandwerkern im Netzwerk, nicht-produktbezogene Schulungen

Abb. 20: Die drei charakteristischen Fachhandwerker-Typen mit ausgewählten Eigenschaften und Betreuungsansätzen (Ergebnisse der Clusteranalyse; n = 389)

Eine genauere Segmentierung der Handwerker entlang ihrer Charakteristika erlaubt es, die Betreuungsansätze noch bedürfnisgerechter auszurichten, um deren Effektivität und Effizienz weiter zu optimieren. Segmentierungen dieser Art bieten dem Vertrieb eine Orientierung, was der jeweilige Fachhandwerker schätzt und helfen ihm, sein subjektives Bauchgefühl abzugleichen. Dabei darf jedoch nicht der Fehler gemacht werden, den Handwerker für alle Zukunft in eine Schublade zu stecken und die persönliche Erfahrung des Vertriebsmitarbeiters auszuschalten. Gerade bei zu fein unterteilten und zu komplexen Segmentierungen, die wir teilweise in Unternehmen vorfinden, kommt es häufig vor, dass der eigentlich gute Ansatz in der Praxis unbrauchbar wird und das gesamte Konzept wiederum selbst in einer Schublade verschwindet.

Auf Grundlage der drei identifizierten Handwerkstypen lassen sich jeweils individuelle und bedürfnisorientierte „Betreuungspakete“ schnüren. So ist ein „Innovativer Junger“ anders anzusprechen als der „Konservative Traditionsunternehmer“. Die charakteristisch unterschiedlichen Eigenschaften und damit Bedürfnisse dieser drei Handwerkertypen bieten der Industrie konkrete Ansätze zur differenzierten und effizienten Zielgruppenbearbeitung. Wird die Klassifizierung der Fachhandwerker nach Typen in sinnvoller Form angewandt, unterstützt sie den Vertrieb in der gezielten und spezifischen Ansprache und Betreuung. Dabei sollte jedoch nicht „hart“ definiert werden, welcher Typ welche Leistung erhalten sollte. Diese Entscheidung sollte in klar definiertem Rahmen letztlich dem operativen Vertrieb zustehen.

Impulse für Ihre strategische und operative Vertriebsausrichtung

3

Bereits heute erlebt der Fachhandwerker Veränderungen in seinem Umfeld, die seine zukünftigen Bedürfnisse stark beeinflussen werden. Diese Bedürfnisse sieht er heute erst zu einem Teil von der Industrie erfüllt. In anderen Worten: Der Fachhandwerker erlebt Veränderungen in seinem Umfeld die bei ihm zu Unsicherheit führen. Diese Unsicherheit zu vermindern und ihm bei der Bewältigung seiner Herausforderungen aktiv zu helfen, ist die Chance für die Industrie, den Fachhandwerker zu binden, weiterzuentwickeln, mit ihm zu wachsen und eine dauerhafte stabile Partnerschaft aufzubauen. Aus den dargestellten Ergebnissen der vier Veränderungsfelder und der sechs Bedürfnisfelder lassen sich konkrete Anforderungen an eine zukunftsfähige, effiziente und zielgerichtete Bearbeitung der Zielgruppe Fachhandwerker ableiten. Sie geben dem Entscheider eine Orientierung, Input und Ideen – sie können jedoch nicht die gewissenhafte konzeptionelle und ganzheitliche detaillierte Gestaltung der Fachhandwerkerbetreuung für den jeweils individuellen Unternehmensfall und deren Umsetzung ersetzen.

Um die Betreuung der verschiedenen Handwerker-Typen und -Segmente effizient zu strukturieren, bietet es sich an, eine sogenannte Betreuungsmatrix zu definieren. Die Betreuungsmatrix definiert, welches Zielgruppensegment welche Betreuungsleistung in welcher Qualität und Quantität erhält. Die Definition der Leistungen und des Einsatzes von Vertriebsressourcen folgt dabei auch entsprechend der Wertigkeit der verschiedenen Zielgruppensegmente: höherer Kundenwert, gleich umfassendere Leistung. Dabei ist Kundenwert selbstverständlich nicht nur als aktueller Umsatz mit dem Kunden zu verstehen, sondern auch unter Berücksichtigung des erzielbaren Potenzials zu definieren. Nicht zuletzt dient dieser Ansatz auch dazu, sich im Vertrieb die Wertigkeit der einzelnen Vertriebsselemente zu vergegenwärtigen und mit dem Einsatz der Ressourcen gezielt zu agieren.

Wir wenden dieses Konzept der Betreuungsmatrix häufig dann an, wenn es darum geht für die verschiedenen Kundensegmente die alternativen Betreuungsinhalte – das kann sich von Besuchen über Partnerkonzepte bis hin zu Veranstaltungseinladungen erstrecken – hinsichtlich ihrer qualitativen und quantitativen Ausprägung zu definieren. Diese Betreuungsmatrix ist dann der strukturierte Werkzeugkasten des Vertriebs und bietet ihm eine Auswahl an Werkzeugen für die operative Bearbeitung der Zielgruppe. Bei der Gestaltung der einzelnen Betreuungselemente können verschiedenste Methoden angewandt werden. Diese können von der Verfeinerung und Weiterentwicklung bestehender Ansätze, über Workshops, Fokusgruppen mit den Fachhandwerkern bis hin zu speziellen Methoden der konzeptionellen Gestaltung wie z. B. Design Thinking reichen.

Die Design Thinking Methode fokussiert darauf, Innovationen hervorzubringen, die die Bedürfnisse des Nutzers frühzeitig und konkret in den Mittelpunkt stellen. Ein interdisziplinäres Team von „Design Thinkern“ schaut durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begibt sich dadurch in die Rolle des Anwenders. Durch stetige Rückkopplung zwischen Lösungsentwicklern und Zielgruppe werden praxisnahe Ergebnisse erzielt. Mit Hilfe einer derartigen Methode können zielgerichtete und neuartige Betreuungselemente entwickelt werden.

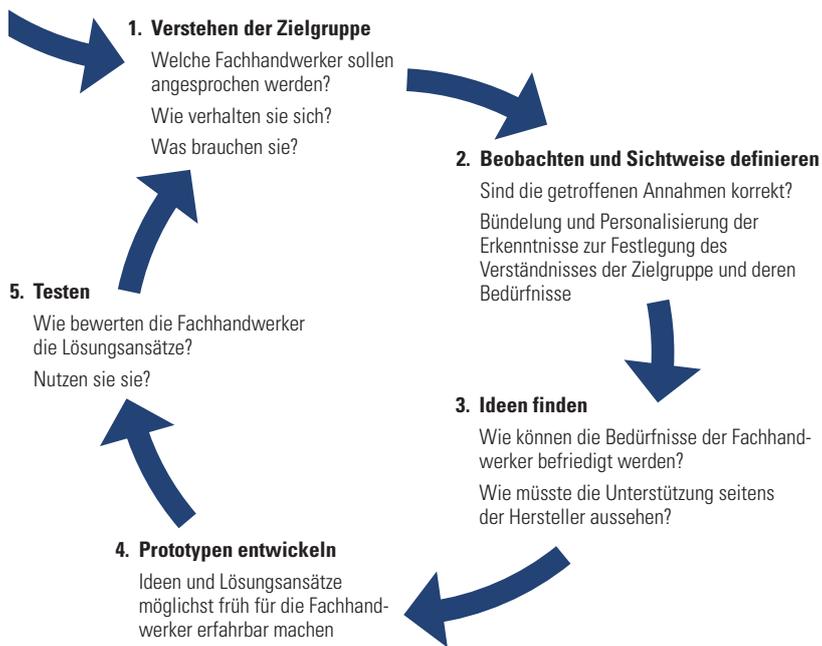


Abb. 21: Schema der Design Thinking-Methode

Gezielte und wirkungsvolle Betreuungskonzepte für Fachhandwerker lassen sich auf vielfältige Weise entwickeln. Von zentraler Bedeutung für den Vertriebs Erfolg ist jedoch, dass im ersten Schritt eine übergeordnete grundlegende Vertriebsstrategie definiert wird, in der das Element Fachhandwerker ein zu gestaltendes Feld ist. Bei der Gestaltung des Vertriebs für den Fachhandwerker 2020+ sollten folgende Impulse in der Konzeption berücksichtigt werden:

- Nur was dem Handwerker einen erkennbaren Nutzen verspricht, also seine Bedürfnisse adressiert, ist dauerhaft effektiv und effizient im Vertrieb zu realisieren. Vertriebsinhalte und Ausrichtung sind daher kritisch zu hinterfragen und im Detail zu gestalten.

- Der Handwerker von morgen wird dynamischer und aufgeschlossener sein. Langjährige Bindung an bestimmte Hersteller zu erzielen, wird für die Industrie daher immer anspruchsvoller. Der Wettkampf um den qualifizierten Handwerker spitzt sich weiter zu.

- Die zukünftige Rolle der unterschiedlichen Vertriebskanäle und Absatzmittler sollte kritisch hinterfragt werden. Für eine effiziente Marktbearbeitung sollte jedes Element seine konkret formulierte, mit den anderen Elementen synchronisierte Funktion haben.

- Die Digitalisierung, ob in Produkt, Prozess oder Fertigung birgt umfassende Chancen. Insbesondere im Vertrieb sind die sich daraus ergebenden Optionen kreativ und konsequent zu nutzen.

- Nicht jeder Handwerker kann die gleiche intensive Betreuung erfahren, denn Vertriebsressourcen sind wertvoll und limitiert. Daher ist die zweckmäßige Segmentierung der Zielgruppen nach Wert im weiteren Sinne – nicht nur der Zielgruppe Fachhandwerker – zwingende Grundlage einer effizienten Marktbearbeitung.

- Der Handwerker ist zwar eine wichtige, nicht jedoch die einzige Zielgruppe, die zu bearbeiten ist. Seine zielgerichtete Betreuung sollte daher mit einer konsequent durchdachten Betreuung der weiteren Zielgruppen verknüpft werden.

Generell sollte die eigene Vertriebsstrategie regelmäßig hinterfragt werden, denn wahrscheinlich ist der Wettbewerb gerade jetzt im Moment damit beschäftigt, seine Marktbearbeitung auf ein neues Niveau der Treffsicherheit, Effizienz und Qualität zu heben. Wer seine eigene Ausrichtung nicht regelmäßig optimiert, verliert seinen Vorsprung schnell!

Diese Gestaltung der Marktbearbeitung vor dem Hintergrund Fachhandwerk 2020+ erfordert den Blick über den Tellerrand hinaus und die Einbindung verschiedenster Funktionen und Abteilungen im Rahmen eines strukturierten Prozesses. Im Kern der Konzeption und Gestaltung steht der Vertrieb mit den Funktionen Außendienst und Innendienst, Planungsabteilung bzw. anwendungstechnischer Beratung.

Die Gestaltung des Vertriebs ist zweifelsfrei nicht der einzige Stellhebel. Voraussetzung für den Erfolg bei der Zielgruppe und im Markt sind die passenden Produkte und Lösungen. Aus den verschiedenen genannten Aspekten wie Komplexität, Anspruchsniveau, Qualifikationserosion und Differenzierungsanspruch im Handwerk resultieren auch Anforderungen an Produktmanagement, Entwicklung und Innovation im Hinblick auf die Gestaltung des Produktportfolios und der Produkte. Zudem sind die Supply Chain und die Logistik hin zur Baustelle zur Realisierung von fachhandwerkerorientierten Logistikkonzepten in den Überlegungen zu berücksichtigen.

Im Marketing wird die wichtige zielgruppenorientierte Kommunikation definiert, abgestimmt und realisiert. Weiterer Leitungsträger in der Betreuung der Fachhandwerker ist die Schulungseinheit oder Akademie, die für die Zielgruppen vielfältige Schulungsinhalte bietet. All diese Funktionen sind in einem Konzept der strategischen und operativen Vertriebsausrichtung zu berücksichtigen, einzubinden und aktiv zu gestalten. Führt man diesen Gedanken konsequent fort, heißt das, dass aus dem hier beschriebenen Themenfeld ein sehr umfassender Bauplan für die strategische und operative Weiterentwicklung eines Unternehmens erwachsen kann.

Wer die dargestellten Stellhebel konsequent im Auge behält, wird die Risiken und Herausforderungen der Zukunft sicher umschiffen, den Rückenwind der Chancen für sich nutzen und damit zu den Gewinnern der Bauzulieferbranche von morgen gehören.

Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt Sie gerne auf dem Weg zum Gewinner in der Bauzulieferbranche. Die in dieser Studie vorgestellten Ergebnisse und Ansätze dienen dazu, gemeinsam den richtigen Kurs für Ihr Unternehmen einzuschlagen. Wir bieten Ihnen unter anderem in den folgenden Themenfeldern zu Marktbearbeitung, Vertrieb und Strategie erfahrene Unterstützung und Gestaltung:

- **Strategieentwicklung und Strategieumsetzung auf Markt- oder Unternehmensebene**
- **Strategischen Ausrichtung der zielgruppenorientierten Marktbearbeitung (auch über die Fachhandwerker hinaus)**
- **Steigerung der Vertriebsperformance durch Beseitigung von Ineffizienzen**
- **Identifikation von relevanten Zielgruppen und ressourcenorientierte Zielgruppensegmentierung**
- **Digitale Transformation der Marktbearbeitung**
- **Operative Neuausrichtung von Vertriebsorganisation und Vertriebsprozessen**
- **Steuerungsmechanismen und Kennzahlensysteme im Vertrieb**

Gemeinsam mit Ihnen und unserer Fach-, Branchen- und Methodenexpertise entwickeln wir die optimale und praktikable Lösung für Ihre spezifische Fragestellung. Überzeugen Sie sich in einem persönlichen Gespräch von Dr. Wieselhuber & Partner.

Ansprechpartner

**Volker Bellersheim**

Mitglied der Geschäftsleitung
Geschäftsbereichsleiter Industriegüter

Telefon: +49 89 / 286 23 147

Mobil: +49 151 551 359 36

E-Mail: bellersheim@wieselhuber.de

**Florian Kaiser**

Leiter Geschäftsbereich Bauzulieferindustrie
(Studienleiter)

Telefon: +49 89 / 286 23 269

Mobil: +49 151 551 359 28

E-Mail: kaiser@wieselhuber.de

**Sarah Krähe**

Senior Consultant
Bauzulieferindustrie

Telefon: +49 89 286 23 212

Mobil: +49 151 551 359 23

E-Mail: kraehe@wieselhuber.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt.
Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich,
unverständlich oder falsch sein.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen
keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Copyright ©
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München
Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur
Fotos: © istockphoto



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de