Kleinbetrieb – Albtraum oder Chance?

Schon David hatte Bedenken, ob er es gegen den starken und riesigen Goliath schaffen würde. Und erst im Kampf zeigte sich, dass der grosse Gegner verwundbar ist, weil Grösse auch Schwächen hat. Text: Rolf Leicher, Bild: Redaktion

Seit Jahren klagen kleinere und mittlere Handwerksbetriebe, wie schwierig es ist, gegen grosse Anbieter erfolgreich zu agieren. Die aktuelle Situation zeigt aber, dass es Überlebenschancen gibt, wenn man sich anpasst und Marktnischen sucht. Grösse ist kein ausschliessliches Argument für den Erfolg.

Um wettbewerbsfähig zu sein, muss man sich selektiv auf kleinere Aufträge aus der Region konzentrieren, zielgruppenorientiert auftreten und auf Grossobjekte verzichten. Während sich «Goliath» vorwiegend mit Grossaufträgen befasst, kann «David» gezielt auf individuelle Kundenanforderungen eingehen. Neben den Grossen gibt es gute Möglichkeiten, sich im Markt vor allem durch Service und Performance als «Hidden Champions» zu positionieren. Schliesslich kommt es darauf an, selbstbewusst die kleine Firma zu führen und sich nicht dauernd Gedanken über Wettbewerber zu machen.

Chance 1: Das Image

Es wird immer wieder ignoriert, dass auch kleinere Betriebe ein auf ihre Grösse bezogenes Erscheinungsbild schaffen können. Je kleiner der Betrieb, desto wichtiger ist das Image als Alleinstellungsmerkmal. Je mehr sich ein Anbieter mit Alleinstellungsmerkmalen differenzieren kann, umso einzigartiger tritt er in Erscheinung. Wer Schwerpunkte setzt, und seine Stärken ausspielt, differenziert sich und wird als Leistungsträger wahrgenommen. Wer keine Aussenwirkung hat, sich nicht von anderen unterscheidet, wird nicht als «Marke» wahrgenommen. Unternehmen mit einem Profil werden bemerkt, man spricht über sie. Bei kleineren Anbietern kommt es darauf an, sich eine eigene Identität zu schaffen, die unverwechselbar ist.

«Der Zwischenbescheid bei Verzögerungen gehört zu den Muss-Faktoren.»

Was Kunden und die Öffentlichkeit gar nicht mögen, ist das Jammern über die harte Konkurrenz, über Fachkräftemangel, über enge Termine usw. Ein positives Image hängt auch immer mit der inneren Einstellung der Mitarbeiter zusammen. Mit der Gewissheit, dass auch kleine Firmen Chancen haben (Small is beautiful) sollte man die Situation nehmen wie sie ist. In mittelständischen Unternehmen steht die Marke Mensch im Blickpunkt und ist eine gute Möglichkeit, sich mit Stammpersonal zu positionieren. Gute Sympathiewerte der Mitarbeiter beeinflussen das Image und werden auf die Firma übertragen. Sympathisches und kompetentes Auftreten sowie die positive Ausstrahlung des Teams führen zu einer positiven Mundwerbung: Ein zufriedener Kunde sagt es etwa acht anderen. In den Bewertungsportalen im Internet können sich mittlere und kleinere Betriebe sehen lassen. Die Kundenbewertungen sind durchwegs gut und können mit den Grossen der Branche mithalten.

Es kommt darauf an, dass die einzelnen Serviceleistungen messbar gemacht werden, denn sonst sind sie für den Kunden weder erlebbar noch vergleichbar. Den Servicelevel kann man in Leitlinien definieren und auch Kunden zugänglich machen. Service ist kein Selbstläufer, sondern braucht ständigen Input, permanente Weiterentwicklung und wiederholtes Training. Natürlich muss mit Informationen im Angebot und in der Werbung auf Service hingewiesen werden.

Performance von «David» im Wettbewerbsvergleich	
Bester Weg	**Zweitbester Weg**
1. Mitarbeiter können die vom Kunden gestellten Fragen sehr kompetent beantworten.	Sie können nur übliche Standardfragen beantworten und sind schnell überfragt.
2. Es wird alles getan, um ausgefallene Sonderwünsche zu erfüllen.	Sonderwünsche werden nur in Ausnahmefällen realisiert.
3. Mitarbeiter beraten persönlich und präsentieren auch Alternativen.	Wünsche nach Alternativen kommen vom Kunden. Aus Kostengründen wird Beratung meist telefonisch durchgeführt.
4. Montagetermine entsprechen den Erwartungen der Kunden.	Starre Arbeitszeiten lassen keinen individuellen Spielraum bei Terminen zu.
5. Reaktionszeit bei Abgabe von Angeboten ist kurz. Angebote sind sehr informativ und individuell.	Kunden müssen Angebote oft anmahnen, es kommt ausserdem wegen unklarer Angaben zu Rückfragen.
6. Die Erreichbarkeit des Chefs ist auch kurzfristig möglich.	Gewünschte Personen sind schwer erreichbar, Kunden müssen auf Antworten warten oder mahnen.
7. Terminverzug kommt selten vor und wird dem Kunden gleich mitgeteilt.	Der Kunde erfährt einen Terminverzug nur auf eigenes Anfragen.
8. Kunden werden auch nach der Lieferung intensiv betreut.	Systematische Kundenbetreuung ist aus Zeitgründen nicht möglich.
9. Die Kulanz bei Beschwerden übertrifft Kundenerwartungen.	Die Abwicklung von Beschwerden erfolgt nur nach der AGB.

Gemäss Autor ist die Unternehmensgrösse kein ausschliessliches Argument für den Erfolg.

Chance 2: Der Service
Die Bewertung des Kundendienstes wird in drei Bereiche unterteilt: Muss, Plus, Kann.
Beispiele für «Muss-Leistungen»: zeitnahe Erledigung bei Anfragen oder Reklamationen. Auch die Zuverlässigkeit bei vereinbarten Terminen zählt dazu. Sie lösen bei Nichterreichen der Kundenerwartungen auf jeden Fall Unzufriedenheit aus, erzeugen aber bei einem Erreichen der Erwartungen noch keine signifikante Zufriedenheit. Der Zwischenbescheid bei Verzögerungen gehört zu den Muss-Faktoren. Günstige Termine verhindern zwar Unzufriedenheit, werden aber nicht als besondere Leistung wahrgenommen.

«Plus-Leistungen»: sind Leistungen, die der Kunde nicht automatisch erwartet, weil sie auch vom Wettbewerb nicht angeboten werden, z.B. sofortige Erreichbarkeit am Telefon. Mit besonderen Dienstleistungen kann man Kunden überraschen, verblüffen, begeistern. Weitere Beispiele: Abwicklung kleinerer Aufträge mit dem gleichen Interesse und Einsatz wie bei grossen Objekten. An Plus-Leistungen gewöhnt sich der Kunde auf Dauer und stuft sie zurück zum Standard, zu den Muss-Faktoren.

«Kann-Leistungen»: Sie liegen zwischen den Muss- und Plus-Faktoren. Je nach dem Anspruchsdenken des Kunden werden sie stark, neutral oder schwach wahrgenommen, können Zufriedenheit, Indifferenz oder Unzufriedenheit erzeugen. Indifferenz wird fälschlich vom Anbieter als Zufriedenheit gedeutet. Beispiele: Wichtige und erklärungsbedürftige Antworten und Informationen werden ausführlich geliefert. Auch die Zufriedenheitsabfrage gehört zur Kann-Leistung Das Engagement für Kunden muss erkenn- und erlebbar sein.

Sowohl die Ausprägung dieser drei Faktoren als auch ihre Wahrnehmung durch den Kunden ist individuell. Die jüngste Wahrnehmung (man spricht vom «Recency-Effekt») hat einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden.

Chance 3: Der persönliche Kontakt
Grossbetriebe sind anonym. Wer kennt schon in grossen Firmen oder Kaufhäusern oder bei grossen Banken seine Kunden? Durch die Vielzahl der Kunden ist der direkte Kontakt gar nicht möglich. Aber immer mehr Kunden schätzen in letzter Zeit diesen verloren gegangenen Kontakt hoch ein, besonders im Handwerk und Handel.

Die persönliche Beratung vor Ort durch den Inhaber ist ein grosser Vorteil der kleineren Anbieter. Kunden bevorzugen Betriebe, in denen sie irgendwie einen persönlichen Kontakt haben. Das Massengeschäft liegt nicht jedem.

Bei Stellenausschreibungen haben kleinere Firmen keineswegs das Nachsehen. Stellenbewerber bevorzugen nicht unbedingt die Grossen. Es kommt vielmehr auf das Image an.

Kleinere Betriebe haben die Möglichkeit der Kooperation entdeckt. Damit können Probleme bei Kapazitätsengpässen und einer zu geringen Auftragslage überbrückt werden. Dabei geht es um professionelles Zusammenarbeiten, ohne in die Abhängigkeit voneinander zu geraten. Was Kunden gar nicht mögen, ist das Stöhnen der Kleinen über die Grossen. Schwierige Zeiten und viel Wettbewerb gab es immer. Wer die positive Einstellung verliert und es gar nicht bemerkt, strahlt nicht mehr Zuversicht und den nötigen Optimismus aus, um für Kunden interessant zu sein. Schliesslich kommt es darauf an, selbstbewusst die kleine Firma zu führen und sich nicht dauernd Gedanken über Wettbewerber zu machen.

Entscheidend
Es geht um eine Summe von Details, die wie ein Puzzle richtig zusammengelegt, schliesslich ein grosses Ganzes mit dem Namen «Chance» ergeben. Schritt für Schritt muss die eigene unverwechselbare Handschrift entwickelt werden. Und zwar erst von innen dann nach aussen. ■