

Kleine Firmen mit eigener unverwechselbarer Handschrift werden auch in Zukunft gebraucht

Kleinbetriebe: Welche Chancen haben sie?

Schon David hatte Bedenken, ob er es gegen Goliath schaffen wird. Und erst im Kampf zeigte sich, dass der grosse Gegner verwundbar ist, weil Grösse auch Schwächen hat. Seit Jahren äussern kleinere und mittlere Unternehmen, wie schwierig es ist, gegen die mächtige Konkurrenz erfolgreich zu agieren. Die aktuelle Situation zeigt aber, dass es viele Überlebenschancen gibt, wenn man sich anpasst und die Marktnischen sucht. Grösse ist kein ausschliessliches Argument für den Erfolg einer Firma.

Rolf Leicher

■ Um sich gegen die «Grossen der Branche» wirkungsvoll durchzusetzen, braucht es vor allem ein eigenes Profil des mittelständischen oder kleineren Unternehmens, das erkennbar und für den Kunden erlebbar ist. Darin liegen die Chancen der Abgrenzung und Profilierung zu den Grossanbietern, die man nicht einfach kopieren sollte. Die vielen Kleinbetriebe unserer Branche, die ihre Firma erfolgreich führen, beweisen, dass es neben den Grossen gute Möglichkeiten gibt, sich im Markt vor allem durch Service zu positionieren. Ein Inhaber eines Betriebes hat einmal gesagt: «Ich habe mir nie Sorgen wegen der Konkurrenz gemacht, sondern mich ganz persönlich um ausgefallene Wünsche meiner anspruchsvollen Kunden gekümmert.»

Das Profil

Zum Profil eines Kleinunternehmers gehört nicht nur die Fokussierung auf den Umsatz und die Kundenpflege. Genauso wichtig ist es, den Betrieb nach modernen Grundsätzen zu führen und die eigene Mannschaft immer wieder zu motivieren. Das erstklassige Betriebsklima und der hohe Zufriedenheitsgrad Ihrer Mitarbeiter verbessern zunächst das Image, führen auch zu vermehrten Anstrengungen um Aufträge. Zur Profilierung kann die Spezialisierung auf ein Gebiet beitragen, sodass auch der Preiswettbewerb zu den Grossen relativiert werden kann. Schliesslich wird das eigene Profil von Idealismus geprägt, denn als Chef eines Kleinbetriebes klappt es selten mit der 40-Stunden-Woche. Was Kleinbetriebe auszeichnet, ist die Motivation, die Begeisterung und der Wille, die eigene Firma erfolgreich zu führen. Die Persönlichkeit des Chefs und seiner Mitarbeiter beeindruckt Kunden. Sie schätzen das persönliche Engagement, das anderen Betrieben manchmal fehlt.



Der Standort

Betriebe, die direkt in der Nachbarschaft zum Kunden angesiedelt sind, haben einen hohen Aufmerksamkeitswert. Der Kunde hat kurze Wege und oft kennt man sich persönlich. Immer mehr Kunden bevorzugen ortsnahe Betriebe mit persönlichen Kontakten. Der günstige Standort ist eine Chance, sich einen regionalen Kundenstamm aufzubauen mit Kunden, die die Region unterstützen möchten und bei der Auftragsvergabe an den Standort denken. Bei der Vorort-Besprechung sind kurze Wege für den Anbieter wie auch für den Kunden nur von Vorteil. Weil der Bekanntheitsgrad der grossen Betriebe entsprechend gross ist, ist es für den Kleinbetrieb erforderlich, aktiv auch kleinere Kunden zu akquirieren. Die systematische Neukundengewinnung muss professionell und dauerhaft erfolgen, wobei der Internet-Auftritt al-

lein zu wenig ist. Individuelle Kundengewinnung gehört zu den ganz wichtigen Aufgaben des Chefs.

Die Kunden

Grossbetriebe sind vorrangig an entsprechend grossen Aufträgen interessiert. Machen Sie es sich zum Geschäftsprinzip, auch bei kleineren Anfragen das gleiche Interesse zu zeigen wie bei Anfragen eines Grosskunden. Zeigen Sie dem Kunden, dass Sie unabhängig von der Auftragssumme für ihn da sind. Dafür müssen aber auch Ihre Mitarbeiter motiviert werden. Bauen Sie sich eine Kundenzielgruppe auf, die der Wettbewerb links liegen lässt. Kunden schätzen schlanke Hierarchien mit wenig Bürokratie, was die eigentliche Stärke des kleineren Betriebs ist. Während für die Grossen die Zufriedenheit des kleineren Kunden weniger wichtig ist, behandeln Sie nach dem Gleichbehand-

lungsprinzip jeden Kunden so, als wäre er der wichtigste des Jahres. Grosse Kundenzufriedenheit bringt Ihnen positive Mundwerbung, womit Sie immer wieder neue Kunden gewinnen können. Deswegen ist es erforderlich, nach jedem Auftrag eine Zufriedenheitsabfrage (Customers Voice) durchzuführen. So werden aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden, die nicht so schnell wechselbereit sind. Kunden wissen auch, dass sich der kleinere Betrieb viel mehr anstrengen wird (oder muss), um im Wettbewerb zu bestehen.

Um wettbewerbsfähig zu sein, darf man nicht von wenigen Kunden abhängig sein. Kleinbetriebe haben oft eine grössere Kundenzahl mit geringerem Umsatzvolumen. Grosse Wettbewerber sind von einigen Kunden mit hohem Umsatzanteil abhängig geworden und müssen im Preis oft nachgeben. Mit der Strategie «Viele Kunden mit weniger Abhängigkeit» schafft man sich auch im harten Wettbewerb eine profitable Existenzgrundlage.

Grossbetriebe sind anonym. Wer kennt schon bei den grossen Schweizer Unternehmen oder bei grossen Banken seine Kunden persönlich? Durch die Vielzahl der Kunden ist der direkte Kontakt gar nicht möglich. Immer mehr Kunden schätzen in letzter Zeit diesen verloren gegangenen Kontakt hoch ein.

Der Preis steht beim Angebot zwar an erster Stelle; wenn aber alle anderen Faktoren zu wünschen übrig lassen, entscheidet sich nicht jeder Kunde für das günstigste Angebot. Kleinbetriebe, die auf enge Kundentermine eingehen können, werden bei der Auftragsvergabe immer wieder berücksichtigt. Die persönliche Beratung durch den Inhaber wird ausserdem von Kunden hoch eingeschätzt.

Die Mitarbeiter

Es heisst immer wieder, dass Stellenbewerber eher einen grossen Betrieb mit all seinen Sozialleistungen bevorzugen würden. Das trifft keinesfalls für alle Bewerber zu. Immer wieder suchen qualifizierte Bewerber ganz bewusst einen kleineren oder mittleren Betrieb als Arbeitsplatz, weil dort die Strukturen und die Unterstellung völlig anders sind. Es gilt die Vorteile eines Arbeitsplatzes im kleineren Betrieb in den Vordergrund zu stellen, in der Stellenausschreibung als auch im Bewerbungsgespräch. Denn an fachlicher Qualifikation und Motivation des Personals darf der Mittelstand keinesfalls schlechter

dastehen als der Grossbetrieb. Wer die sozialen Leistungen der Konkurrenz nicht bieten kann, muss mit anderen Vorteilen punkten: mit der Mitsprache bei Entscheidungen, mit einer modernen Führungsstruktur und den vielen kleinen Vorteilen, die andere Branchen ihren Mitarbeitern bieten. Wer als Bewerber die Eigenverantwortung sucht, wird sich für einen Kleinbetrieb entscheiden, sofern dieser den gleichen aktuellen technischen Stand hat wie ein anderer Betrieb.

Der Service

Wodurch Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden können und Pluspunkte sammeln, sind drei Dinge: erstens Service, zweitens Service, drittens Service. Aber in welchem Umfang wird Service geleistet? Es gibt Service, der berechnet wird, Service, der gratis ist und das Service-Paket, das aus Kernleistung und Zusatzleistung besteht. Da sich Produkte preislich immer weniger voneinander unterscheiden, ist der Service ein Instrument der Differenzierung im Wettbewerb. Den Wettbewerbsvorsprung sichert man sich auch durch einen anerkannten Service, der in der Empfehlungswerbung der Kunden thematisiert wird. Neben dem technischen Service wird auch der Kundendienst bei der Auftragsbearbeitung geschätzt und ist durch seine Messbarkeit auch mit anderen Anbietern vergleichbar.

Machen Sie diesen Punkt zu Ihren Glaubenssätzen: Kundenkontakte enden nicht nach Auftragsausführung, sondern finden als «Kundenbetreuung» in der Phase des «After-Sales-Service» statt. Kundenbetreuung muss nicht nur intern definiert, sondern auch dem Kunden gegenüber realisiert werden.

Fazit

Was Kunden gar nicht mögen, ist das Stöhnen der Kleinen über die Grossen. Schwierige Zeiten und viel Wettbewerb gibt es überall. Nur wer die positive Einstellung auch bei Problemen behält, strahlt Zuversicht und den nötigen Optimismus aus, um für Kunden interessant zu sein. «Small is beautiful» heisst es, und David kann sich gegen Goliath behaupten, wenn er seine Chancen wahrnimmt. Kleinbetriebe, die eine eigene unverwechselbare Handschrift entwickelt haben, werden auch in Zukunft gebraucht. ■

So funktioniert kundenorientierte Betreuung

1. Reaktionszeit

Jeder Kunde hat ein Recht auf eine schnelle Antwort auf seine Fragen und Wünsche. Vorgänge müssen zeitnah erledigt werden. Verzögerungen enttäuschen den Kunden. Ein Zwischenbescheid ist die Mindestreaktion.

2. Erreichbarkeit

Wenn der Kunde den Ansprechpartner telefonisch schnell erreicht, wird er dies als kundenorientiert bewerten. Im Fall der Abwesenheit müssen Rückrufe schnell vorgenommen werden.

3. Zuverlässigkeit

Ein zugesagter Rückruftermin, ein Angebot, eine Auskunft muss unter allen Umständen stimmen. Widersprüchliche Informationen der Mitarbeiter verunsichern den Kunden und sind ein Ärgernis.

4. Vollständigkeit

Wichtige und erklärungsbedürftige Informationen müssen dem Kunden exakt erläutert werden, schriftlich, telefonisch oder persönlich, sodass Rückfragen nicht mehr nötig sind.

5. Gesprächsklima

Egal, ob ein Kundenkontakt einen angenehmen oder unangenehmen Anlass hat; er sollte von Freundlichkeit geprägt sein. Freundlichkeit schafft Wertschätzung.

6. Zufriedenheitsquote

Wir kontrollieren per Telefon oder mit einem Fragebogen, ob der Kunde mit unserem Leistungspaket und dem persönlichen Einsatz zufrieden ist.

7. Zuständigkeit

Kundenorientierung ist ein Mannschaftsspiel. Das heisst auch, dass der direkte Kontakt mit einem Kunden nicht von mehreren Mitarbeitenden unkoordiniert nebeneinander erfolgen darf.

8. Engagement

Wir beweisen durch unseren Einsatz, dass wir für den Kunden mehr tun als unser Wettbewerb, auch für die sogenannten Kleinkunden.

