Mit Mut aus der Krise kommen

Die Aussichten für eine Belebung der Konjunktur in der Elektrobranche sind wie in den meisten Wirtschaftsbereichen eher als schlecht einzuschätzen. Wenn man jedoch Teil und nicht Opfer einer Veränderung sein will, darf man nicht resignieren, sondern muss gestalten. Welche Ansätze es gibt, auch in schlechten Zeiten einen erfolgreichen Handwerksbetrieb zu führen, hat der ep bei Vertretern der Branche nachgefragt.



❶ Als Vorsitzender des Fachverbands Elektro- und Informationstechnische Handwerke Nordrhein-Westfalen will *Lothar Hellmann* zur „Abmilderung der wirtschaftlichen Störimpulse“ beitragen – als Unternehmer handelt er nach der Devise „Anpacken“

Mittelstand als Chance begreifen

Die Elektroinstallationsbranche ist in großen Teilen durch mittelständische Unternehmen geprägt. Tausende von Elektrohandwerksbetriebe werden durch hunderte Elektrogroßhandlungen mit den Produkten mittelständischer Hersteller beliefert. Vielfach gibt es ein hervorragendes persönliches Verhältnis zwischen den einzelnen Marktkstufen.

Was vielleicht noch vor gar nicht allzu langer Zeit unter dem Zauber von „Globalisierung“ und „Shareholder value“ als antiquiert und überholt abgetan wurde, ist heute vielleicht der große Vorteil beim Kampf um Marktanteile. Denn der vertrauensvolle Umgang mit Kunden zahlt sich aus – für alle Martkpartner.

Rein kapitalgetriebene Gesellschaften verhalten sich meist zyklisch: wenn es boomt, ist man dabei – wenn nicht, verschwindet man. So streichen Konzerne die Stellen von Außendienstmitarbeitern oder veräußern bzw. schließen ganze Geschäftsbereiche. Beim Mittelstand ist dies undenkbar. Hier muss man mit der Krise leben und Strategien für den Erfolg umsetzen.

ep hat vor diesem Hintergrund drei mittelständischen Branchenvertretern folgende Frage gestellt:

Fehlende Aufträge und Umsatzrückgang haben im letzten Jahr die wirtschaftliche Situation in Teilen der Elektrobranche extrem verschlechtert. Was können Elektrohandwerk, -industrie und -großhandel den schlechten Rahmenbedingungen zum Trotz tun, um den Negativtrend in 2003 aus eigener Kraft umzukehren?

Anpacken heisst die Devise

Dipl.-Ing. *Lothar Hellmann*, Unternehmer und Vorsitzender des Fachverbands Elektro-und Informationstechnische Handwerke Nordrhein-Westfalen hat unsere Frage wie folgt beantwortet (Bild ❶):

Aus eigener Kraft den derzeitigen Negativtrend in 2003 „umzukehren“ erscheint mir nun doch angesichts der dramatischen Schieflage der Deutschen Wirtschaft eher illusionär als visionär.

Auch die Deutsche Elektrobranche muss schließlich mit den Folgen ökonomischer „Irrlehren“ leben, die im letzten Jahr in Deutschland im EU-Vergleich das geringste Wirtschaftswachstum und gleichzeitig die höchste Regulierungsdichte und Unternehmensbesteuerung verantworten.

Allein die Feststellung eines Haushaltsnachtrags im November des laufenden Haushaltsjahres in Höhe von 13,5 Mrd. EUR belegt entweder einen ungenierten „Wahlbetrug“ oder aber eine beispiellose Inkompetenz; das heißt also entweder können wir den verantwortlichen Politikern nicht vertrauen, oder wir können ihnen nichts zutrauen. Jeder Unternehmer oder Manager, der den Karren derart im Dreck fest fährt, müsste Insolvenz anmelden bzw. würde zur Rechenschaft gezogen und zumindest hochkant rausfliegen.

Auch zukünftig ist keine durchgreifende Belebung der Konjunktur zu erkennen. Besonders die Bauwirtschaft, die natürlich auch Auswirkungen auf unsere Branche hat, scheint noch nicht am Ende ihrer Krise angelangt zu sein. Wie aktuelle Zahlen des Statistischen Bundesamtes belegen, haben sich die Baugenehmigungen im Vorjahresvergleich in Deutschland um weitere 9,8 Prozent verringert. Unter dem Strich ist Deutschland in der EU trauriges Schlusslicht, und wir in Nordrhein-Westfalen tragen noch zusätzlich die rote Laterne in Westdeutschland.

In diesem Rahmen ist zu einer „Umkehr“ des Negativtrends in 2003 keine seriöse Aussage zu treffen. Was wir von Seiten unserer Organisation leisten können, bezieht sich daher auf einen Beitrag zur „Abmilderung der wirtschaftlichen Störimpulse“.

In den Elektro- und Informationstechnischen Handwerken gibt es viele Möglichkeiten, interessante und erfolgversprechende Marktnischen und Dienstleistungen aufzugreifen. Ich denke da an innovative Techniken aus den Bereichen Kommunikations- und Informationstechnik, an Netzwerktechnik, Automatisierungs- oder Energiespartechniken, um nur einige Beispiele zu nennen, aber auch an Komplettleistungen, zum Beispiel durch Kooperationen, und ebenso an interessante Zielgruppen wie den Seniorenmarkt.

Zu unseren Aufgaben im Fachverband gehört es u.a., jene wichtige Trends aufzuzeigen und die erforderlichen Qualifizierungsmöglichkeiten für Innungsfachbetriebe zu erarbeiten. Mit unserem umfangreichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm bietet sich den Mitgliedsbetrieben fachspezifische und preiswerte Unterstützung.

Wichtige Meilensteine für die Zukunftsausrichtung unserer Unternehmen sind beispielsweise unsere Konzepte „Fachbetrieb für Gebäudetechnik“, „Fachbetrieb für Informationstechnik“ und „Fachbetrieb für Antriebstechnik“.

Alle drei Konzepte verfolgen das Ziel, dem Kundenwunsch zu entsprechen, einen Ansprechpartner für eine Komplettleistung und möglichst auch deren Koordination zu bieten. Natürlich müssen wir nicht alles können. Aber wir sollten wissen, wer die verbleibenden Leistungen erbringen kann, um geeignete Kooperationspartner einschalten zu können.

Deshalb sind die Konzepte auch flexibel auszurichten auf die eigene Weiterbildung und/oder den Aufbau von Kooperationen. So können größere aber auch kleine Handwerksbetriebe die jeweilige Fachausrichtung aufbauen.

Allen Negativtrends zum Trotz haben die Elektro- und Informationstechnischen Handwerke eine Menge Potenzial, das jedoch deutlich besser und intensiver ausgeschöpft werden muss. Zum Beispiel ist noch eine Menge an Informations- und Beratungsarbeit auch bei Auftraggebern, Architekten und Planern, den Ansprechpartnern der Elektrohandwerksbetriebe, abzuleisten. Hier wäre meines Erachtens auch ein stärkerer Einsatz der Elektroindustrie wünschenswert.

Solange die Elektroinstallation bei der Planung an hinterer Stelle rangiert, sind innovative Techniken wie zum Beispiel die Bussysteme, nicht so schnell im Markt zu plat-

zieren, wie es wünschenswert und bei Bündelung aller Kräfte auch möglich wäre. Was auch immer sich weiter entwickeln wird, die Zeiten, in denen wir uns „gemütlich zurücklehnen“ konnten, sind Vergangenheit; „Anpacken“ heißt heute die Devise.

Immer an die Kunden denken

Reinhard Stierand, Geschäftsführer der mittelständischen Elektrogroßhandelsgemeinschaft FEGIME, gab uns folgendes Statement (Bild ❷):
Ich kann selbständigen Unternehmern keine Patentrezepte zur Überwindung der unerfreulichen Wirtschaftslage geben. Gerne aber sage ich, wie man es vermeiden kann, gar nicht erst in Turbulenzen zu geraten. Unsere Konzepte sind auf gute und schlechte Zeiten ausgerichtet.
Erstens: Man braucht Partner. Keiner kann allein das leisten, was der Markt heute fordert. Unsere Gemeinschaft ist auf dieser Idee aufgebaut. Unsere Zentrale plant, organisiert und realisiert Maßnahmen, die unsere Gesellschafter wünschen, aber als einzelne nicht leisten können.
Dies ist nicht das einzig mögliche Kooperationsmodell! Welche Art der Zusammenarbeit die richtige ist, kann man nur im Einzelfall sagen. Aber ohne gute Partnerschaften mit klaren Strukturen geht im Mittelstand gar nichts. Auch nicht in besseren Zeiten.
Zweitens: Es gilt, rechtzeitig die wichtigen Trends in Technik, Wirtschaft und Kundschaft zu analysieren: Was wird der Markt morgen brauchen? Aus den Antworten kann man sich seine individuellen Konzepte destillieren. Die Leitlinie lautet: Wer wollen wir morgen sein? So haben wir es zum Beispiel mit der elektronischen Kommunikation gehalten. Heute ist unsere FEGIME Deutschland unter den mittelständischen Marktgemeinschaften Technikführer im Bereich der elektronischen Kommunikation. Der rechtzeitige Aufbau ausgewählter, überlegener Kompetenz hilft, unsinnigem Preiswettbewerb ausweichen zu können.
In den Bereichen E-Commerce über unseren Internetshop, mit dem wir insbesondere das Handwerk adressieren sowie über maßgeschneiderten E-Procurement-Lösungen für Großkunden haben wir in der Branche Standards gesetzt.
Drittens: Ich nutze hier eine Vorlage vom Chefredakteur des Focus: Immer an die Kunden denken!

Mit Mut und Kreativität Märkte erschließen

Ralph Bertelt, Geschäftsführer für Innovation und Marketing bei GIRA, ließ sich durch unsere Anfrage zu folgenden Gedanken anregen (Bild ❸):
Ich erspare es mir bewusst, die nahezu unerträglichen, unprofessionellen Informationen, die uns über die Medien aus Berlin erreichen, zu kommentieren. Denn trotz dieser dadurch entstehenden schlechten Rahmenbedingungen ist es an jedem einzelnen Unternehmer gelegen, seine eigene Konjunktur zu gestalten. Ohne illusionär zu wirken, bieten solche Konjunkturausschläge auch Möglichkeiten, manche Dinge etwas mutiger und offensiver zu verändern.

Gebäudetechnik ist ein Wachstumsmarkt

Trotz der anhaltenden Konsumzurückhaltung warten weiterhin viele, viele Millionen Häuser und Wohnungen darauf, nicht dumm zu bleiben, sondern intelligenter ausgestattet zu werden. Denn Autos werden, das zeigen die Veröffentlichungen, auch in schlechteren Zeiten üppig mit Sonderausstattungen aufgerüstet. All diese Sonderausstattungen bietet unser



❷ **Als Vertreter des Elektrogroßhandels rät *Reinhard Stierand* vor allem dazu, bei allen Aktivitäten immer an den Kunden zu denken**



❸ ***Ralph Bertelt* sieht in der Krise auch eine Chance und setzt auf Innovationen und kooperative Absatzförderung im dreistufigen Fachvertrieb**

professioneller Vertriebsweg, egal ob für Neubau oder Nachrüstung, ebenfalls an. Dass das Licht im Auto beim Öffnen der Tür automatisch angeht ist genauso eine Selbstverständlichkeit wie vielfach die Zentralverriegelung, die Klimaanlage oder die Alarmanlage. All das steht für das Haus, dessen Nutzungsdauer unzweifelhaft höher ist als beim Auto, auch zur Verfügung. Egal ob konventionell, per Bus oder für den riesigen Nachrüstbedarf per Funk. Ich behaupte daher, dass das Hauptproblem unserer Branche nicht in der Konjunkturdelle liegt, sondern darin, dass wir die faszinierenden Möglichkeiten der modernen Elektroinstallation nicht gemeinsam in Richtung Endkunde bringen. Zu Lösungsansätzen später mehr.

Neue Geschäftsfelder mit differenzierten Angeboten jetzt besetzen

Jetzt gilt es, sein Unternehmen am Markt richtig zu positionieren. Dazu gehört, sich auf seine Stärken, d. h. Kernkompetenzen, zu besinnen und daraus neue Geschäftsfelder abzuleiten.
Ein Beispiel dazu ist der in Deutschland völlig unterentwickelte Sicherheitsmarkt. Studien belegen, dass gerade in schwierigen Zeiten die Beschaffungskriminalität zunimmt und das Sicherheitsbedürfnis jedes Einzelnen wächst.
Professionelle Systeme, angefangen vom Rauchmelder über Videosysteme bis hin zur Alarmanlage, stehen zur Verfügung. Wäre es daher nicht ein Gedanke, sich stärker auf dieses Geschäftsfeld zu konzentrieren, statt pro Woche dutzende von Leistungsverzeichnissen auszufüllen mit der bekannten Erfolgschance?
Ein weiteres Beispiel in eigener Sache. Bewusst setzt Gira in diesen schwierigeren Zeiten auf Wachstum durch Innovation. So werden wir ab März nächsten Jahres die Möglichkeiten bieten, die Funktionen Hören, Sehen und Sprechen in die Schalterwelt zu integrieren. Oder anders ausgedrückt: Das Gira Türkommunikationssystem wird Bestandteil der Schalterinstallation. Dabei geht es in erster Linie nicht um Verdrängung. Sondern über diesen neuen Ansatz sollen die vielen Millionen alter Klingelanlagen durch innovative, emotionale Lösungen ersetzt werden.
Apropos emotionale Lösungen. Vielfach wird Elektroinstallation als notwendiges Übel beschrieben und hinkt im Kampf um Budgets hinter Bad und Küche hinterher. Wollen wir nicht gemeinsam diesen Wettbewerb aufnehmen?
Warum müssen wir uns mit unseren durchaus „sexy Produkten“ wie Schalter in Echtmaterialien, attraktiven Videosystemen, Radios in der Up-Dose, Lichtszenen je nach Stimmungslage, verstecken? Stellen wir uns selbstbewusst frühzeitig dem Wettbewerb bei der Budget-Verteilung!
Eine entscheidende Aufgabe dabei ist, dass die Produkte nicht von und für Ingenieure, sondern beherrschbar für den Endanwender konzipiert werden. Nur mit einfacher, sympathischer Bedienbarkeit und ohne das berühmte „Videorekorder-Syndrom“ erreichen wir es, die teilweise schlimme Berichterstattung über das so genannte, kaum beherrschbare intelligente Haus, positiv zu besetzen.
Gira bemüht sich bei den jüngsten Innovationen daher besonders um eine neue Einfachheit. Natürlich auch als Differenzierungsinstrument im Wettbewerb.
Im Übrigen, und das möchte ich an dieser Stelle betonen, ist Differenzierung in allen Stufen unseres Vertriebsweges die Gewähr für die so wichtige Erhaltung der Ertragskraft. Austauschbarkeit führt zu Preisverfall. Leider gibt es aktuelle Entwicklungen, die diesen Grundsätzen widersprechen und wo der Markterfolg über das Nachvollziehen vorhandener Angebote gesucht wird. Wir halten das für gefährliche Tendenzen.

Endgebraucher neu entdecken und begeistern

Dass das Angebot unserer Branche nicht in ausreichendem Maß den Endgebraucher erreicht, ist sicher unser Hauptproblem, aber auch die größte Chance. Die Lösung liegt sicherlich nicht in doppelseitigen, vierfarbigen Anzeigen in „Stern“, „Spiegel“ oder wo auch immer. Viel effizienter sind kooperative Marketing-Maßnahmen in vertikaler und horizontaler Ausrichtung. Beispiele und Lösungspakete gibt es zuhauf. Angefangen von der „Initiative moderne Elektrotechnik“, wo dem Elektrohandwerk die Plattform geboten wird, auf hochfrequentierten Endverbrauchermessen (Mannheimer Mai-Markt, Heim und Handwerk, etc.), auf einem attraktiven Endverbraucherstand Endkunden „abzuholen“ und faszinierende elektrotechnische Lösungen zu präsentieren. Ober über Vor-ort-Maßnahmen in Autohäusern, Möbelhäusern, etc. die richtigen Käuferschichten zu erreichen.
Es steht ein ganzer Strauß von Möglichkeiten von den verschiedensten Herstellern bereit. Der finanzielle Aufwand für den einzelnen Handwerksbetrieb hält sich dabei sehr oft in Grenzen, und vielleicht eignet es sich gerade jetzt in der Zeit der etwas schwächeren Auftragslage, derartige Marketing-Pakete zu nutzen.
Erfreulich dabei ist, dass von vielen das größte virtuelle Schaufenster der Welt, das Internet, immer häufiger genutzt wird. So sind heute z. B. über 80 % aller Gira Aktiv Partner über eine eigene Homepage präsent und bieten damit die hervorragende Möglichkeit, geweckten Bedarf in den richtigen Vertriebskanal zu lenken.
Und der einzig richtige Vertriebskanal für elektrotechnische Lösungen kann nur der Fachvertrieb sein. Interessanterweise gibt es dazu sehr schöne Beispiele, wo sich Elektroinstallationsbetriebe dem Wettbewerb der Baumärkte bewusst stellen: Über moderne Fachmärkte in unmittelbarer Nähe eines Baumarktes wird die Differenzierung in Angebot und Dienstleistung bewusst herausgestellt.

Fazit:. Sicher sind die Zeiten nicht einfach, und wir möchten nicht als weltfremd, abseits jeglicher Realität, gelten. Trotzdem sehen wir gute Chancen für Wachstum. Gira wird dazu mit innovativen Systemlösungen und vor allem neuen Konzepten der kooperativen Endgebraucherwerbung 2003 aktiv beitragen. ■