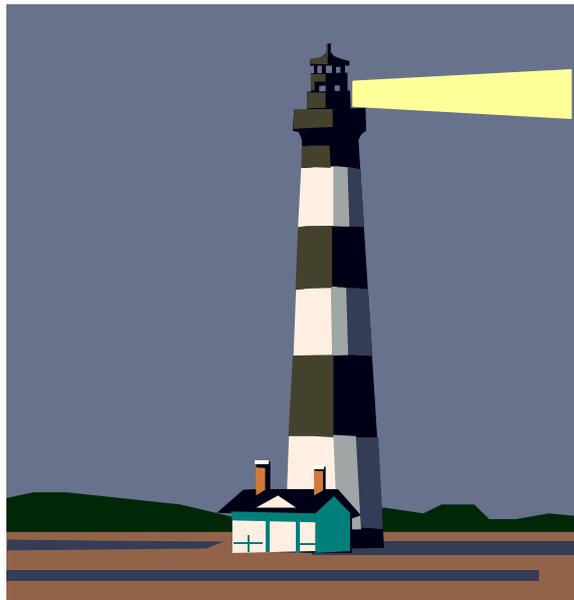


Wegweiser zum Erfolg



**Optimierung und Existenzsicherung
von Handwerksbetrieben**

Inhalt	Seite
Marktsituation	3
Entwicklungsstufen eines zukunftsfähigen Betriebs	3
Organisation der Buchführung	4
Kostenkonten	5
Unternehmensanalyse	7
Verhalten der Mitbewerber	8
Wozu Controlling	12
Erfolgsfaktoren	15
Marketingmethoden	23
Motivation	27

Marktsituation

Es gab sicher schon leichtere Zeiten für Unternehmen als unsere Tage. Pleitewellen rollen durch das Land, öffentliche Aufträge sind Mangelware, die Banken sind äußerst zurückhaltend bei Kreditvergaben, und der Konkurrenzkampf ist hart. Trotz Konsumzurückhaltung und hoher Lohnnebenkosten liegen viele Handwerksbetriebe auf Erfolgskurs. Wie schaffen Sie das? Klar ist: Ein Patentrezept gibt es nicht. Aber man kann einiges von diesen Erfolgsgeschichten lernen, wichtige Anregungen aufgreifen und selbst neue Wege mit seinem Betrieb beschreiten.

Wir geben Ihnen in unserer Broschüre einen Überblick über die aktuelle Situation des deutschen Handwerks. Wir zeigen Ihnen anhand ausgewählter Praxisbereiche, wie Erfolgsstrategien im Handwerk aussehen können und wir ermuntern Sie zur kritischen Selbstbewertung und weiteren Optimierung Ihrer Leistung. Dank einer starken Inlandsnachfrage wird wieder mehr in Bau und Handwerk investiert. Nutzen Sie praxisnahe Tipps, die wir Ihnen bieten, und freuen Sie sich auf eine Reihe neuer Ideen und Impulse.

Entwicklungsstufen eines zukunftsorientierten Betriebs

Um erfolgreich in die Zukunft gehen zu können, muss man wissen, wo man steht. Wir bieten Ihnen die Möglichkeit sich mit anderen Betrieben zu vergleichen.

1. Schritt: **Im „Kerngeschäft mehr Geld verdienen**

- Aussagekräftige BWA
- Plan-Rechnung
- Kalkulation
- strukturiertes Management

2. Schritt: **Profil entwickeln**

- Konzept
- Strukturiertes Dienstleistungsangebot
- Schwerpunkt durch Profilierung

3. Schritt: **Neue Geschäftsfelder entwickeln**

- Strategische Marktpositionierung
- Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeiten durch kooperative Zusammenarbeit

Organisation der Buchhaltung

Soll- oder Ist-Buchhaltung?



Diese beiden Buchhaltungsformen unterscheiden sich in einem ganz wesentlichen Punkt: Bei der Ist-Buchhaltung werden nur diejenigen Geschäftsfälle gebucht, die unmittelbar mit Zahlungen zu tun haben, also

- Bareinnahmen
- Barausgaben
- Kontogutschriften
- Kontobelastungen bzw. Überweisungen vom Konto

Bei einer Soll-Buchhaltung hingegen werden alle Geschäftsvorgänge gebucht, also auch

- eingehende, aber noch nicht bezahlte Rechnungen
- ausgehende, aber noch nicht vereinnahmte Rechnungen

Nur die Soll-Buchhaltung liefert Daten, mit denen ein Unternehmen geführt und gesteuert werden kann!

Die Soll-Buchhaltung bildet ab, was wann passiert ist. Unabhängig davon, wann Sie oder Ihre Kunden bezahlen, werden Umsätze oder Kosten dann verbucht, wenn sie wirklich anfallen. Wenn Sie beispielsweise Ende Juli eine große Handwerksleistung durchführen und Ihr Kunde zahlt die Rechnung Anfang August, so weist die Ist-Buchhaltung diesen Umsatz fälschlicherweise im August aus. Die Soll-Buchhaltung hingegen verbucht den Umsatz ganz richtig im Juli, wo er auch hingehört. Zusätzlich weist Ihnen die Soll-Buchhaltung in den offenen Posten eine Forderung gegen den Kunden in der entsprechenden Höhe aus. Wenn der Kunde dann zahlt, wird diese Forderung ausgebucht. Eine BWA nach Ist-Versteuerung kann auch in Verlustzeiten einen Gewinn ausweisen und damit die Aussagefähigkeit der BWA torpedieren, wenn nicht bezahlte und damit noch nicht verbuchte Rechnungen in der Schublade schlummern. Hinzukommt, dass in diesen ungebuchten Zahlungen Vorsteuern schlummern. Steuern also, die vom Finanzamt erstattet werden, sobald sie verbucht sind.

Zur Erhöhung der Aussagekraft sollten Handwerksbetriebe zwischen verschiedenen Erlösen unterscheiden. Diese Trennung ist schon deshalb unerlässlich, weil Sie nur dann Ihren Wareneinsatz ermitteln können, wenn sie den Erlösteil, bei dem Sie eingekaufte Waren veräußern, getrennt buchen.

Wenn Sie noch weitere Geschäftsfelder haben, sollten Sie auch Ihre Erlöse entsprechend trennen, so dass sich beispielsweise Erlöskonten ergeben könnten:

- Erlöse Privatkunden
- Erlöse Stadt
- Sonstige Erlöse

Eine entsprechende Erlösaufteilung liefert Zahlen, die schnell aussagen, wo man zukünftig seine Bemühungen verstärken muss. Das wiederum hängt davon ab, wie wichtig die einzelnen Erlöse für die Unternehmensführung sind.

Kostenkonten



Genauso wichtig wie bei den Erlöskonten ist die Aufschlüsselung der Konten auf der Kostenseite. Beim Wareneinkauf muss man verschiedene Positionen teilen, wenn man das auch bei den Erlösen gemacht hat. Lassen Sie sich alles getrennt ausweisen, was Sie- aus welchen Gründen auch immer- genau kennen und kontrollieren wollen.

Kostenkontrolle

Ein Grundproblem in sehr vielen Betrieben ist heutzutage die sehr niedrige Eigenkapitaldecke. Dadurch geraten manche Unternehmen schon bei scheinbar kleinen Schwierigkeiten in bedrohliche Schieflagen. Rasch wird die Liquidität eng, zumal Banken und Sparkassen bei weitem nicht mehr so großzügig mit Kontokorrentkrediten aushelfen wie früher. Eine ganz wichtige Maßnahme der Existenzsicherung ist daher eine strenge Kostenkontrolle. Fixkosten haben ein

besonders großes Gefahrenpotenzial und erzeugen den größten Erfolgsdruck, da sie unabhängig vom Umfang der getätigten Geschäfte entstehen.

Zu den Fixkosten zählen unter anderem:

- Kreditraten
- Pachtzahlungen, so weit diese nicht vom Umsatz abhängig sind
- Personalkosten der fest angestellten Mitarbeiter
- Versicherungen
- Langfristig gebuchte Werbung
- Leasingraten

Kreditraten

Wenn Darlehen erst einmal laufen, lassen sich deren Raten meist nur noch schwer senken. Deshalb ist es wichtig, vor einer Kreditaufnahme genau zu planen und die richtigen Fragen zu stellen.

- Benötige ich die Investition wirklich?
- Erfüllt eine etwas kleinere Variante den geplanten Zweck auch?
- Habe ich ein wirklich preisgünstiges Angebot für meine Investition?

Unter dem Aspekt der Unternehmenssicherung ist die Höhe der monatlichen Rate für gewöhnlich wichtiger als der Zinssatz. Wenn es wirklich eng zu werden droht, sollten Sie mit Ihrer Bank über eine Streckung oder sogar eine zeitweise Aussetzung der Tilgung sprechen.

Personalkosten

Eine besondere Bedeutung kommt den Personalkosten zu, da sie in den meisten Betrieben den größten Kostenblock ausmachen. Selbstverständlich kann man durch Personaleinsparungen am schnellsten Kosten reduzieren. Doch hier muss sorgfältig die Balance gehalten werden zwischen der notwendigen Leistung einerseits und einem möglichst geringen Personalaufwand andererseits.

Langfristig gebuchte Werbung

Geben sie für Werbung dann Geld aus, wenn es Teil einer gesamten Vermarktungsstrategie ist.

Auto

Aus kaufmännischer Sicht muss festgestellt werden: Ein Auto hat lediglich nützlich zu sein. Was darüber hinaus geht, ist reiner Luxus!

Variable Kosten

Handwerksbetriebe haben häufig erhebliche Einsparpotenziale im Bereich Energiekosten. Dabei gilt die Maxime: Auch Kleinvieh macht Mist! Kosten einsparen funktioniert grundsätzlich nur, wenn Sie das Personal in Ihre Anstrengungen einbeziehen. Weisen Sie daher Ihre Mitarbeiter intensiv darauf hin, dass sie alle Möglichkeiten der Kosteneinsparung beachten sollen.



Die Unternehmensanalyse

Die Geschäftsleitung hat zunächst einen überragenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Das Management lenkt zu großen Teilen direkt und indirekt den Geschäftserfolg über die Handwerksleistung, die Mitarbeiter und die Kunden. Wer heute erfolgreich einen Handwerksbetrieb selbständig führen will, der braucht nicht nur überdurchschnittliches fachliches Können, sondern auch kaufmännisches Geschick und Erfahrung in der Unternehmensführung. Er muss die Prozesse zum Erstellen der handwerklichen Leistungen von der Angebotserstellung bis zur Qualitätssicherung beherrschen und er muss darüber hinaus in der Lage sein, seine Mitarbeiter zu motivieren und seine Kunden zu verstehen.

Der erste Schritt zu einer individuellen Strategie ist die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Handwerksbetriebes. Ziel ist es zukünftige Marktsituationen durch vorausschauende Planung von Veränderungen aktiv mitzugestalten, anstatt bloß situationsgetrieben auf externe Impulse zu reagieren. Voraussetzung ist die Fähigkeit und Bereitschaft unseres Unternehmens, sich bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, aber auch Chancen eigenständig zu schaffen und dabei mögliche Risiken zu vermeiden.



- Organisation des Handwerksbetriebs
- Überhöhte Personalkosten
- Positionierung des Handwerksbetriebs
- Marketing
- Leistungszentrum
- Einkaufsverhalten
- Kundenbindung

Verhalten der Mitbewerber

Was machen andere Handwerksbetriebe? Wie denken und handeln sie? Welche Faktoren der Betriebsführung beeinflussen den Geschäftserfolg? Was unterscheidet die besten Betriebe vom Durchschnittsbetrieb? Zu einer Konkurrenzanalyse gehört die systematische Informationsgewinnung über die Mitbewerber, die daraus resultierende Bestimmung der eigenen Ist-Position im Wettbewerbsumfeld und die Beurteilung von Marktstellung und Marktchancen. Dadurch lassen sich Marktlücken und –nischen aufspüren.

Zentrale Fragen bezüglich des Marktes sind:

- Welches sind die Antriebskräfte für den Wettbewerb in dem Handwerk?
- Wer ist auf dem konkreten Markt Mitbewerber?
- Wie wird sich der Markt für das Unternehmen voraussichtlich entwickeln?
- Wo liegen die Marktchancen und –risiken?
- Wie kann Wettbewerbsfähigkeit erreicht und gehalten werden?

Hinsichtlich der Konkurrenz können wir folgende Fragen stellen:

- Was bietet die Konkurrenz den Kunden?
- Welche Strategien verfolgen die Mitbewerber?
- Wo sind Chancen und Marktnischen, die von der Konkurrenz noch nicht besetzt sind?
- Welches sind die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber den Mitbewerbern?
- Welche Strategien sollen gegenüber den Mitbewerbern verfolgt werden? (z.B. Preise, Qualität)

Die Kombination von Ressourcen- und Chancen Risiken-Analyse erfolgt dadurch, dass die Stärken analysiert werden und sich daraus mögliche Chancen kreieren lassen. Aus den Schwächen kristallisieren sich mögliche Bedrohungen heraus. Andererseits kann es aber auch zur Bedrohung kommen, wenn die eigenen Stärken nicht genutzt werden, und es bieten sich Chancen, wenn eigene Schwächen beseitigt werden.

Die Handwerksbranche steht vor Herausforderungen – ohne Zweifel. Das Handwerk operiert in sich stets ändernden Rahmenbedingungen. Beeinflusst ist es etwa von der Mehrwertsteuererhöhung, von der Abschaffung der Eigenheimzulage oder auch von der steuerlichen Absetzbarkeit von Handwerkerrechnungen. Auch wandeln sich die privaten Konsumenten, die Geschäftskunden aus Industrie und Handel sowie öffentliche Auftraggeber in ihren Wünschen, in ihrem Handeln und Tun. So sind sie z.B. durch das Internet informierter. Per Mausklick können nicht nur Leistungs-, sondern auch Preisvergleich in kürzester Zeit durchgeführt oder über Portale konkrete Angebote über die regionalen Grenzen hinweg eingeholt werden. Entwicklungen und damit einhergehende neue Trends bergen für das Handwerk zweifellos Risiken, bieten aber vor allem neue Chancen- sie eröffnen dem Handwerk stets neue Märkte und Potenziale.

<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir können als kleines Unternehmen schnell reagieren - Wir brauchen keine hohe Administration 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir sind am Markt weniger bekannt, - Unser Management ist dünn besetzt
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unser Zielmarkt expandiert, die Verbrauchergewohnheiten wandeln sich in Richtung unseres Produktportfolios 	<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir wissen nicht, ob wir den technologischen Fortschritt mitmachen können.

Gesellschaftlich und politisch gewinnt der Schutz der Umwelt auf breiter Basis an Bedeutung. Private Haushalte sind zu 30% am Energieverbrauch beteiligt. Wenn es in Zukunft darum geht, Energie einzusparen und Emissionen zu reduzieren, spielen handwerkliche Betriebe im Bereich der Umwelttechnologie eine wichtige Rolle. Zahlreiche Maßnahmen auf dem Gebiet der Energieeinsparung, der Erhöhung der Energieeffizienz, der Installation von regenerativen, dezentralen Energieerzeugungssystemen in Haushalt und Unternehmen sind ohne das Handwerk nicht umsetzbar.

Der Zukunftsmarkt „Intelligentes Wohnen“ bezeichnet allgemein Lösungen im privaten Wohnbereich, bei denen Haushaltsgeräte und Systeme eingesetzt werden, um mehr Komfort, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Sicherheit zu schaffen. Das Grundprinzip liegt in der Gebäudeautomation. Die jeweiligen Lösungen erfordern individuelle Lösungen und kreative Handwerksleistungen.

Ältere Generationen werden aufgrund der demografischen Entwicklung als Zielgruppe immer wichtiger. Die Kombination aus hoher Kaufkraft, Sensucht nach Komfort und Sicherheit sowie der steigende Bedarf nach barrierefreiem Wohnen schaffen für das Handwerk neue Aufgaben und zusätzliche Nachfrage.

Das Phänomen Retro beschreibt eine Entwicklung, in deren Verlauf Materialien, Formen oder Werke vergangener Jahre und Jahrzehnte eine Aufwertung erfahren. Die Wertschätzung alter Handwerkstechniken, der Einsatz alter Materialien, die Instandsetzung und Restauration alter Maschinen, historischer Fahrzeuge und

gebäude bieten für zahlreiche Handwerker aus unterschiedlichen Branchen interessante Märkte.

Durch den Mut, die Bereitschaft und die Flexibilität, auf die Änderungen einzugehen, lassen sich die Chancen gewinnbringend nutzen. Davon profitieren Handwerk und zufriedene Kunden gleichermaßen.

Das deutsche Handwerk hat das höchste und differenzierteste Ausbildungsniveau in Europa. Viele Anbieter fürchten die Konkurrenz aus Billiglohnländern. Es werden aber immer mehr hochwertige und maßgeschneiderte Dienstleistungen nachgefragt. Das ist die Chance für das deutsche Handwerk. Grundsätzlich gilt: Sie verkaufen kein Produkt, sondern ideale Lösungen für Ihre Kunden.

Das Erfüllen von Kundenwünschen ist die zentrale Aufgabe eines Handwerksunternehmens. Allerdings gehen heutige Kundenwünsche weit über die eigentliche Qualität der Leistung hinaus. Da die ordentliche Ausführung von beauftragten Arbeiten aus Kundensicht selbstverständlich geworden ist, sind andere Faktoren wie Beratung, Sauberkeit oder Zuverlässigkeit entscheidende Verkaufsargumente geworden.

Welche Vorteile kann ich dem Kunden bieten, um ihn damit zu begeistern? Ein guter Verkäufer benötigt viele Informationen über die Wünsche des Kunden, seine Einstellungen und seine kritischen Meinungen, die zu einem Killen des Handwerksangebotes führen könnten. Um zu den wesentlichen Informationen vorzustoßen, muss daher ein guter Verkäufer ein Meister in der Fragetechnik sein. Die Fragetechnik stellt neben einer kompakten Präsentation der Vorteile und der überzeugenden Argumente, die den Kunden begeistern sollen, die wichtigste Methodik dar.

Unternehmerische Ziele:



Wie lauten Ihre unternehmerischen Ziele?	
Mit welchen Mitteln wollen Sie diese Ziele erreichen?	
Bis wann sollen Ihre Ziele erreicht sein?	
Welche Anstrengungen sind dafür nötig?	

Sind Sie bereit zu diesem Einsatz? Passt der Einsatz zu Ihrer sonstigen Lebensplanung, oder gibt es einen Zielkonflikt?	
Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um an Ihrer Betriebsorganisation zu arbeiten?	

Strategieentwicklung

Wo liegen Ihre Kernkompetenzen? Was ist der Grund, warum gerade Ihr Handwerksbetrieb beauftragt wird? (Vision, Ziel, Ruf?)	
Ist diese Kernkompetenz ausreichend, um künftig erfolgreich zu sein?	
Mit welchen Leistungen können Sie zukünftig erfolgreich sein?	
Was müssen Sie tun, um diese Dienstleistungen aufzubauen und zu verkaufen?	

Die Voraussetzungen des Erfolgs liegen z.B. in einer konsequenten Qualitätsphilosophie oder in hoch motivierten und engagierten Mitarbeitern, die stolz auf ihren Betrieb sind. Einen bedeutenden Beitrag leistet darüber hinaus das kreative Talent, Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern mit jedem Auftrag ein klein wenig zu überraschen. Gerade das Handwerk bietet hier abseits anonymer Baumarktstandardisierung vielfältige und reizvolle Möglichkeiten, kreatives Potenzial zur Freude der Kunden freizusetzen. Gelingt dies, so hat das Ergebnis der Dienstleistung auch eine Qualität, die Kunden gerne honorieren. Qualität und Kreativität in der Handwerksleistung verschafft den Betrieben ihre Reputation und schwer zu imitierende Wettbewerbsvorteile

Wozu Controlling?

Eine ganze Reihe von Betrieben, die gute Umsätze und erfreuliche Gewinne erzielen, ohne dass die Inhaber genau wissen, woher die Gewinne eigentlich kommen. Was soll das, denkt sich mancher Hauptsache Gewinn. Eines steht fest: Schreibt der Unternehmer morgen rote Zahlen, dann weiß er eben auch nicht warum, und das ist dann ein echtes Problem.

Bestandteile des Controllings:

- Kostenrechnung
- Planrechnung
- Soll-Ist-Vergleich

- Berichtswesen

Das Ziel des Controllings ist Erfolgssteigerung durch detaillierte Erfolgskontrolle. Einfacher ausgedrückt: Aus Fehlern lernen, um künftig besser zu sein. In der Praxis bedeutet das, dass man seine Kosten- und Erlösquellen stärker als bisher analysiert. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen und gezogenen Schlüssen kann man gezielt Maßnahmen zur Kostensenkung bzw. Erlössteigerung treffen.

Ziele setzen und definieren

Wer treffen will, muss genau zielen! Zwar hört sich dieser Satz an wie eine Binsenweisheit, dennoch lohnt es sich darüber nachzudenken.

Nicht selten fehlt es an klaren Zielvorstellungen

Hierbei geht es um die Frage wie

- welche Unternehmensziele verfolgen Sie, das heißt, was wollen Sie mit Ihrem Betrieb und Ihrer Selbständigkeit erreichen?
- Wann wollen Sie diese Ziele erreicht haben?
- Was müssen Sie tun, um diese Ziele zu erreichen?

Schon die erste Frage, die klingt, als müsste jeder eine Antwort darauf haben, bleibt in Wirklichkeit bei der Mehrzahl der Unternehmer offen.

Beispiele möglicher Ziele

- Der Bekanntheitsgrad in der Region soll zur Nummer 1 in der jeweiligen Branche heranwachsen bzw. falls der Handwerksbetrieb bereits die Nummer 1 im Bekanntheitsgrad ist, soll dieser weiter gepflegt werden.
- Der Sympathiewert des Unternehmens sollte weiter erhöht bzw. ausgebaut werden
- Das Unternehmen solle sich als ökologisch orientierter Betrieb positionieren
- Der Handwerksbetrieb sollte sich als traditioneller und innovativer Unternehmer in der Region gleichermaßen positionieren. Moderne und Tradition schließen sich nicht aus, sondern sie können sich hervorragend ergänzen.
- Ich will mein Betriebsergebnis in den nächsten 3 Jahren um insgesamt 30% steigern!
- Ich will die Wareneinsatzquote im kommenden Jahr auf unter 28% drücken!
- Ich will mich in den nächsten 3 Jahren auch mit anderen Geschäftsfeldern am Markt profilieren und mindestens 150.000 € Umsatz/Jahr damit machen!

Planzahlen

Die Planzahlen sind wichtig für die Festlegung unternehmerischer Ziele. Die Schaffung von Planzahlen ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Erfolgskontrolle. Benötigt werden diese Planzahlen für jeden Monat des kommenden Jahres, denn erst ein regelmäßiger und konsequent durchgeführter Soll-Ist-Vergleich zeigt auf, wo man steht. Die Planzahlen müssen unbedingt aufzeigen, in welchen Bereichen man positive Veränderungen erreichen möchte. Sinn und Zweck des Controllings ist es, besser zu werden, entweder durch Steigerung der Erlöse oder durch eine Reduzierung der Kosten. Man führt keine Instrumente des Controllings ein, nur damit alles beim Alten bleibt!

Soll-Ist-Vergleich

Das Herzstück eines jeden Controllings ist der Soll-Ist-Vergleich. Wie bereits dargelegt, ist die Erarbeitung von Planzahlen die Voraussetzung dafür. Erst der Abgleich der Sollzahlen mit der Wirklichkeit erlaubt die nötigen Schlüsse, um ein Unternehmen auch erfolgreich durch möglicherweise schwieriges Fahrwasser zu steuern. Die angesprochene Ursachenforschung bedarf in aller Regel keines großen Aufwands, wenn sie zeitnah erfolgt. Je länger die zu bewertenden Ereignisse zurückliegen, desto schwieriger gestaltet sich die Suche nach Gründen. Wer also regelmäßig einen Soll-Ist-Vergleich durchführt, wird auch die Ursachen für nicht vorhergesehene Entwicklungen rasch benennen und entsprechend reagieren können.



Für die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens sind diese Erkenntnisse von unschätzbarem Wert. Einerseits verhindern Sie dadurch, dass Sie unnötige Fehler wiederholen, und andererseits erhalten Sie objektive Aussagen über Ihre Stärken, auf die Sie zukünftig setzen müssen.

Verfahren des Controllings

Verfügen Sie über Planzahlen für Ihr Unternehmen?	
Führen Sie regelmäßig eine Jahresplanung durch?	
Führen Sie regelmäßig einen Soll-Ist Vergleich durch?	

Das Konzept zum Erfolg

Erfolgsfaktoren im Handwerksgewerbe

„Wenn ein Unternehmer erfolgreich alt werden will, muss er durch ständige Innovation jung bleiben!“

1. Zukunftsperspektive: Innovative High-tech Handwerksbetriebe werden gewinnen, low-tech-Handwerksbetriebe werden verlieren!

Je höher die Innovationsleistung eines Handwerksbetriebes ist, umso größer ist das Erfolgspotenzial für das Unternehmen. Der Innovationsgrad bzw. der Neuigkeitswert einer Handwerksleistung wird in erster Linie durch den Markt und durch den Kunden beurteilt und erst in zweiter Linie durch die betriebsinterne Betrachtungsweise.

Ein Installateurbetrieb, der sich neben seinem angestammten Kerngeschäft wie herkömmliche Installationsarbeiten und –services zusätzlich auf Montage von thermischen und photovoltaischen Modulen spezialisiert, geht z.B. stark wachsenden Märkten entgegen.

Alle jene Handwerksbetriebe, die ihren Kunden ganzheitliche Lösungen auch über Gewerkegrenzen anbieten, finden einen kommerziell attraktiven Wachstumspfad vor.

Es gilt: Je größer die technische Komplexität in der Handwerksleistung und je höher der gebotene Komfort im Sinne des Fullservice ist, umso größer sind auch die Verdienstchancen, da ein direkter Vergleich mit den Mitbewerbern schwer möglich ist.



Ein Handwerksbetrieb kann aus Sicht der Kunden auch dann als innovativ gelten, wenn er seine Betriebs- und Öffnungszeiten ändert. An Freitagen und Samstagen werden beispielsweise in der Möbelindustrie der Hauptumsatz erwirtschaftet. Wenn nun z.B. ein Tischler oder Schreiner seine Kundendienstzeiten schwerpunktmäßig auf Freitag und Samstag verlegt, würden dies die Kunden als hochattraktiv empfinden.

Voraussetzungen sind jedoch eine Top-Beratung, kreative Planung und eine gediegene Handwerksleistung als Ausführung.

Die Mehrheit der Betriebe ist bei der Vereinbarung von Gesprächsterminen flexibel. Bei Bedarf vereinbaren sie auch Termine am Abend und am Wochenende. Telefonische Erreichbarkeit während der Geschäftszeiten ist für die Mehrheit der Handwerksbetriebe selbstverständlich. Ein vereinbarter Rückruf noch am selben Tag erfolgt allerdings nur in knapp der Hälfte aller Betriebe.

Das Motto muss heißen „raus aus dem Pulk“ bei gleichzeitiger Forcierung der Innovationskraft des jeweiligen Handwerksbetriebes.



2. Zukunftsperspektive: Die Rohstoff- und Energiepreise explodieren!

Top Betriebe

- Sehen sich häufiger als Nischenanbieter und setzen auf ihre Kernkompetenz
- Orientieren sich stärker an zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern wie der Ökologie
- Setzen neue Verfahren, Techniken oder Methoden rascher ein als der Branchendurchschnitt

Zukunftsorientierte Handwerksbetriebe werden sich aus diesem Trend folgerichtig zwei Maßnahmen ableiten können. Die wichtigste ist, die steigenden Kosten durch die explodierenden Rohstoffpreise unbedingt an den Markt und damit auch an die Kunden weiterzugeben. Auf keinen Fall sollte ein Handwerksbetrieb versuchen, die kommende Preissteigerung aus falscher Bescheidenheit oder aufgrund althergebrachter Kalkulationsmethoden im eigenen Unternehmen abzufedern. Zweitens sollte der Einkauf auf Materialien konzentriert werden, die bewusst auf die Minimierung des Rohstoffeinsatzes setzen.

3. Zukunftsperspektive: Die Zielgruppe des Handwerks ist die 35-plus-Generation!



Erkenntnisse aus der Marktforschung zeigen, dass die 18-bis-35-Jährigen, unabhängig davon ob Mann oder Frau, keine wirklich potenzielle Zielgruppe für die Handwerksbetriebe darstellen. Bei 35 bis 45 Jährigen steigt die Wertschätzung für schöne, komfortable Einrichtungsgegenstände. Das ökonomische Denken bei der Energieversorgung mittels intelligenter Renovierung und Sanierung bzw. Haustechnik wird immer wichtiger. Hier hat das Handwerk die große Chance, diese Zielgruppe als kaufkräftige Klientel zu gewinnen.

Für das Handwerk gilt, dass die Hauptentscheidungsträger bei der Auftragsvergabe die Frauen sind. Rund 80% des frei verfügbaren Einkommens werden von den Frauen ausgegeben.



Der Trend, dass die eigenen vier Wände immer mehr zur Lifestylebühne werden, setzt sich weiter fort. Die Hausbesitzer und Wohnungsinhaber wollen ihre Gäste mit smarten Einrichtungs- und Ausstattungsmerkmalen überraschen und so zusätzlich Anerkennung gewinnen. Hier gibt sich ein sehr breites Betätigungsfeld für innovative und phantasievolle Handwerksbetriebe. Sie können sich durch kreative Ideen bei der 35-Plus-Zielgruppe profilieren und so auch neue Kundenkreise gewinnen. Voraussetzung dafür ist, dass mehr Emotionen bei der Produktentwicklung und Dienstleistungsdurchführung zugelassen werden.

4. Zukunftsperspektive: Der Wettbewerb zwischen den Branchen nimmt zu!

Zu erwarten ist, dass jene Branchen zu den Verlierern zählen werden, die ihr Leistungsangebot nicht auf nachhaltige Zukunftsthemen aufsetzen. Zukunftsorientierte Handwerksbetriebe sollten daher ein besonders wachsames Auge auf die Branchen werfen, die hohe Wachstumspotenziale verzeichnen. Gleichzeitig sollte sich jeder Unternehmer immer die Frage stellen, inwieweit und mit welchem Leistungsangebot er an diesem Wachstumsbranchen partizipieren kann.

Top Betriebe

- Verfolgen Qualitätsstrategien konsequenter
- Setzen sich eine hohe Leistungsqualität als Ziel
- Sehen zunächst in ihren Mitarbeitern und erst danach in ihren Innovationsbemühungen zentrale Erfolgsfaktoren
- Denken an die Zukunft und legen vermehrt Unternehmensleitbilder fest
- Beobachten ihre Wettbewerber gezielter
- Setzen häufiger auf Werbekooperationen
- Tauschen sich öfter mit anderen Betrieben aus und sind öfter der Meinung, dass Partnerschaften zum Erfolg beitragen
- Erheben betriebsrelevante Kennzahlen kontinuierlicher und nur in Ausnahmefällen bedarfsweise
- Nutzen die Möglichkeiten des Internets etwas umfassender als andere Betriebe
- Achten Sie stärker auf die Qualität der Lieferanten

5. Zukunftsperspektive: Der Trend zu innovativen Handwerksbetrieben

Image ist eine subjektive Vorstellung, die der Kunde über ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung hat, wobei die gefühlsbetonte Bewertung ausschlaggebend ist. Daher sind qualitative Faktoren wie Freundlichkeit und Zuverlässigkeit bzw. Innovationskraft von hoher Bedeutung. Verstärkt wird diese Erkenntnis zusätzlich dadurch, dass Frauen eine dominante Rolle bei der Bewertung eines Handwerksbetriebes spielen und auch die Auftragsvergabe hauptsächlich beeinflussen. Daher sollte auch jeder erfolgsorientierte Handwerksbetrieb weiche Faktoren berücksichtigen. Je mehr weibliche Emotionen in die Betriebsführung und in das Marketing einfließen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die weichen Imagekriterien gut abgedeckt werden.

Top Betriebe

- Sind aktiver in der Kundenansprache und in der Darstellung ihrer Leistungen und Preise
- Sind kundenfreundlicher bei der Leistungserstellung, etwa bei der Erklärung der durchgeführten Arbeiten
- Erbringen häufiger Zusatzleistungen, geben beispielsweise Wartungs- und Pflegehinweise
- Sind auch nach der erbrachten Leistung für ihre Kunden da
- Reagieren schneller auf Kundenanfragen
- Informieren ihre Kunden häufiger rechtzeitig, wenn Termine nicht eingehalten werden können
- Fragen häufiger nach, weshalb ein Auftrag nicht zustande gekommen ist
- Verfügen öfter über ein betriebliches Vorschlagswesen und fordern die Mitarbeiter regelmäßig dazu auf, Verbesserungsvorschläge einzureichen

6. Zukunftsperspektive: Der Trend „zurück zur Region“ gewinnt an Bedeutung

Die Globalisierung der Wirtschaft lässt sich nicht stoppen und sollte auch nicht verhindert werden. Es zeichnet sich jedoch ein Gegentrend zur Globalisierung ab: Der Trend zurück zur Region. Unternehmen aus der Region haben den Vorteil, dass immer mehr Menschen bestrebt sind, die Kaufkraft der Region, in der sie leben, bewusst zu stärken. Diese Entwicklung birgt eine enorme Chance für Handwerksbetriebe, die sich sehr oft als regionale Marktführer in ihrem Kerngeschäft profilieren können.

7. Zukunftsperspektive: Das Handwerk als excellenter Tourismuswerber für die Region

Folgendes Marketingkonzept könnte die Region weiter stärken und Netzwerke begründen:

Handwerksbetriebe, insbesondere Installateure, Maler, Tischler, Schreiner erbringen ihre Arbeit in einem Umkreis von bis zu 200km. Nach erbrachter Leistung kann ein Handwerksbetrieb im Sinne der Kundenpflege und des After Sale Services dem Kunden einen Gutschein eines regionalen Gastronomie- oder Hotelbetriebs schenken. Zum einen hat der Handwerker den Vorteil, seinen Kunden seine Heimatregion bekannt zu machen und im Idealfall auch an sein Unternehmen zu binden. Zum anderen sollte der Handwerksbetrieb Top-Einkaufskonditionen bei der lokalen Hotellerie und Gastronomie haben, da diese vom Netzwerkmarketing des Handwerksbetriebes profitieren. Auch die Kommune oder das Regionalmarketing könnte eine solche Maßnahme, die durch die jeweiligen Handwerksbetriebe im Sinne einer sanften Tourismuswerbung passiert, finanziell unterstützen.

8. Zukunftsperspektive: Der Trend zum Empfehlungsmarketing auf Basis von bestehenden begeisterten Kunden

Top Betriebe

- setzen auf einen professionellen Außenauftritt
- achten verstärkt auf ein einheitliches und in sich stimmiges Erscheinungsbild
- bevorzugen eine persönliche und hochwertigere Kundenansprache
- sprechen Kunden häufiger von sich aus an
- bemühen sich intensiver um ihre Stammkunden
- richten sich stärker an ihren Kunden aus, insbesondere in den Bereichen Mitarbeiterschulung, Beschwerdemanagement und Informationsverwertung
- überlassen den Umgang mit den Kunden nicht dem Zufall sondern arbeiten mit System in der Kundenbeziehung

Die Art der Kundenansprache beeinflusst wesentlich den Erfolg von Betrieben. Kaum ein Handwerksbetrieb verzichtet heute noch auf Anzeigen, Fahrzeugbeschriftungen oder Werbeschilder. Internetauftritte sind Standard geworden. Erfolgreiche Unternehmen setzen seltener auf Anzeigen in Zeitungen, Festschriften, Stadtplänen oder Gelben Seiten.

Mundpropaganda

Bei Handwerksbetrieben ist die Mundpropaganda die wichtigste Form der Werbung. Wie erzeugt man Begeisterung bei den Kunden? Wie bringen Sie Ihre Kunden dazu, von Ihrem Betrieb zu schwärmen?



Die Menschen sind auch heute noch bereit, Geld für Handwerksleistungen auszugeben, aber sie sind wählerischer geworden.

Warum sollen die Kunden ihr Geld gerade zu Ihnen tragen?	
Wie findet man seine individuelle Profilierung?	



Marketing

- Über welche Kundenstruktur verfügt der Betrieb?
- Handelt es sich überwiegend um Männer oder um Frauen?
- Wie alt sind sie und wie leben sie?
- Welche Interessen hat unsere Zielgruppe?
- Welchen Lebensstil pflegt unsere Zielgruppe?
- Wie ist das soziale Umfeld unserer Zielgruppe?

- Welche Kundengruppe stellen Sie sich in Zukunft vor?
- Wie können Sie diese Kundenzielgruppe konkret erreichen?
- Wie können Sie die Mitarbeiter aktiv einbinden?
- Welchen zusätzlichen Service bieten Sie an?



Marktforschungserkenntnisse belegen, dass ein Handwerksbetrieb im Durchschnitt 35-45% seines Jahresumsatzes auf Weiterempfehlung von bestehenden Kunden erhält, da der jeweilige Handwerker eine Top-Leistung erbracht hat. Die strategische Frage, die sich daher jeder Handwerksbetrieb stellen sollte, heißt somit: Wie kann man die

Kunden, die zumindest einmal beim Handwerker gekauft haben, systematisch pflegen, damit diese so wertvolle Empfehlungsverhalten bestehender Kunden weiter aufrecht bleibt. 90% der Handwerksbetriebe betreiben keine systematische Kundenpflege. Folgende Gründe sind dafür verantwortlich:

- die meisten Betriebe unterschätzen die Bedeutung und den Wirkungsgrad von aktiven Empfehlungen, die von bestehenden Kunden ausgehen.
- Es fehlt an Ideen und Zeit, um Stammkunden zu pflegen. Das Geld kann in diesem Fall mehrheitlich nicht das Problem sein, da mit kleinem Budget eine große Wirkung erzielt werden kann.
- Im Investitionsgüterbereich, wie z.B. bei Installateuren, Malern, Schreibern, etc. herrscht breitflächig der Irrtum vor, dass, wenn ein Kunde einmal gekauft hat, dieser in den nächsten 10 bis 15 Jahren ohnedies kein potenzieller Kunde mehr sein kann, da er seinen Bedarf eben gedeckt hat. Sein Potenzial als wichtiger Werber in seinem Bekanntenkreis wird schlichtweg unterschätzt.
- Die weit verbreitete Einstellung im Handwerk, dass aktives Marketing mit den Schwerpunkten Werbung, aktiver Verkauf sowie Innovationsentwicklung kaum notwendig ist, ist immer noch fest verankert.
- In Zeiten, wo der einzelne Handwerksbetrieb eine gute Auslastung hat, steht verständlicherweise die Abwicklung der Aufträge im Alltagsgeschäft im Vordergrund. Die systematische Kundenpflege gerät somit in Vergessenheit bzw. wird verdrängt. Dieses Denkmuster rächt sich spätestens ab dem Zeitpunkt, wo die Auftragslage aufgrund einer Konjunkturabflachung zurückgeht. Empfehlenswert ist es daher trotz des Alltagsgeschäfts dem Trend zum Empfehlungsmarketing auf Basis von bestehenden und begeisterten Kunden einen strategischen Stellenwert einzuräumen. Das nachfolgende Marketing-Konzept soll wertvolle Anregungen dazu geben.

Marketingkonzept

Bauen Sie für Ihren Handwerksbetrieb einen Fanclub auf aus Ihren bestehenden Kunden, die von Ihrer Leistung begeistert sind bzw. waren! Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker auf eine persönliche, hochwertige Kundenansprache.

- Überraschen Sie Ihre bestehenden Kunden zweimal pro Jahr mit einer Direktmarketing-Aussendung zu einem Zeitpunkt, an dem Ihr Kunde nicht damit rechnet. Diese antizyklische Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit und auch der Erinnerungseffekt an Ihre Kundenpflegemaßnahmen signifikant höher sind, als wenn Sie die Aussendung zu Weihnachten machen

- Bieten Sie Ihren Stammkunden mit dieser Direktmarketing-Aussendung drei Nutzenarten: Erstens schreiben Sie sie mit persönlicher Anrede in einem netten Brief an. Zum Zweiten sollte das Schreiben unbedingt eine interessante Neuigkeit entweder über Ihren Handwerksbetrieb oder eine attraktive Innovation, die Sie neuerdings am Markt anbieten, beinhalten. Eine Neuigkeit, die den Handwerksbetrieb betrifft, könnte ein Jubiläum, eine Firmenvergrößerung oder eine neue Kooperation sein. Als interessant wird auch die Information von Ihrem Handwerksbetrieb empfunden, wenn dieser tolle neue Referenzobjekte verwirklichen konnte. Das erzeugt das Gefühl von Stolz, auch von diesem Handwerksbetrieb die Leistung bezogen zu haben. Zum Dritten sollten Sie dieser Aussendung eine kleine Aufmerksamkeit beilegen, wie z.B. ein Säckchen Blumen- oder Kräutersamen, wenn das Direktmarketing im Frühling oder Herbst zum Versand gebracht wird.
- Sie könnten auch ein Event veranstalten, indem Sie z.B. Produkt- und Dienstleistungsneuheiten präsentieren und ein gutes Buffet anbieten. Auch Gutscheine für die Kunden, die das Event und damit den Handwerksbetrieb besuchen, erhöhen zusätzlich die Kundenpflegewirkung.

Folgende Tugenden werden in Zukunft bei einer marketingorientierten Unternehmensführung an Bedeutung gewinnen:

- Freundlichkeit und Höflichkeit
- Die Bereitschaft, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen
- Sauberkeit und Reinlichkeit sowohl beim Mitarbeiter als auch vor Ort beim Kunden
- Ein Meister in der Fragetechnik zu sein, um Kundenwünsche zu transportieren
- Die nutzen- und vorteilsorientierte Argumentation für den Kunden vor Ort
- Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und vertrauensbildende Verhaltensweisen runden die erfolgsnotwendigen Tugenden ab.

Marketingmethoden

Stellen Sie mit phantasievoller Werbung die Schokoladenseite Ihres Unternehmens heraus! Folgende Werkzeugkiste steht dem Unternehmen zur Verfügung

Das persönliche Direktmarketing

Von Kunden und Käufern aufnehmen, nach Interessengebiet fragen und monatliche Newsletter per Email oder/und Direct Mails von Themenabenden und zu persönlichen Interessen versenden.

Gemeinschaftswerbung

Mit Events, Aktionen, Anzeigen, Direct Mails, Verkehrsmittelwerbung, Dispenser in Restaurants und Cafes, der sich alle Informationsanbieter des Ortes zusammenschließen, z.B. Zeitungen, Lokalzeitungen, Magazine usw. Unter dem Dach und Motto: "Die Informationsanbieter von ORT informieren..."

Website-Kommunikation

Themenwochen, Kooperationen und sämtliche Aktivitäten sollten auch auf der Website thematisiert – und archiviert -werden. Kleinanzeigen und Kurzmitteilungen genügen, um darauf hinzuweisen.

Geschenkideen

Stellen Sie Flyer und Webseiten zusammen mit Ansprache von bestimmten Kundensegmenten wie Kinder, Rentner, Geschäftsleute und informieren Sie Ihre Kunden permanent mit Flyern.

Multiplikatoren und Opinion Leader

Die Multiplikatoren sind im Marketing jene Personen, die automatisch mehrere Personen dank ihrer Funktion und ihres Beziehungsnetzes wiederum weiter informieren.

Opinion Leader sind Meinungsführer und einflussreiche Personen, "auf die man hört". Für Ihren Handwerkbetrieb sind dies Redaktionen, Gemeindevorsteher, Unternehmer, Vereinspräsidenten, Ärzte, Berufsberater, Treuhänder, Wirtschaftsberater, Lokalpolitiker usw., die Sie immer über alle Aktivitäten informieren und auf dem Laufenden halten sollten.

Fragen Sie Ihre Kunden...

Fragen Sie doch Ihre Kunden und im Internet, welche Themen, Veranstaltungen, Aktionen Sie besonders interessieren. Auch zu anderen Themen und Marketingaktivitäten - wie z.B. ein E-Mail-Newsletter- Service – können Sie Kunden befragen, bevor Sie an die Realisierung gehen.

Flyer an Haushaltungen

Flyer mit aktuellem Anlass und Anreizen erstellen und an Haushalte verteilen.

Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft...

und binden Ihre Kunden als Sympathieträger. Sie werden auch als Giveaways, "kleine Dinge zum Mitnehmen" bezeichnet. Ideen: Veranstaltungskalender, Schulferienpläne, Haftnotizenblöcke mit Ihren Öffnungszeiten.

Kommunizieren, kommunizieren...

Wichtig ist, dass man bei allen Aktivitäten, die man initiiert, diese immer auch konsequent und auf allen Kanälen und Plattformen kommuniziert – denn damit vervielfacht man die Resonanz und den Erfolg und signalisiert Engagement, Kundennähe und Initiative. Es sind dies zum Beispiel folgende Möglichkeiten:

- Flyer zum Mitgeben an Kunden
- Pressemitteilungen an Lokalzeitungen
- Newsmeldung auf Website
- Spezial-Mitteilung im E-Mail-Newsletter
- Mündliche Mitteilung an Kunden
- Postfachwürfe in der Region
- Briefliche Informationen an Stammkunden

Sie machen kostenlose Werbung für Sie: die Multiplikatoren

Als Multiplikatoren werden einflussreiche Personen mit einem großen und aktiven Beziehungsnetz bezeichnet, die Ihr Unternehmen und Ihre Aktivitäten vielen weiteren Personen weiterempfehlen, darüber sprechen und andere daraufhinweisen. Es können dies sein: Journalisten, Dozenten, Lehrer, Fachleute, und viele mehr.

Bewerbung weiterer Dienstleistungen

9. Zukunftsperspektive: Der Trend zum Energiepass fördert das Handwerk nachhaltig!

Der Staat hat auch Rahmenbedingungen geschaffen, die der Geschäftsentwicklung in anderen Branchen sehr förderlich sind. Die Einführung des Energiepasses ist eine solche und verhilft der Bauwirtschaft und den angeschlossenen Handwerksbetrieben zu neuen Wachstumspfaden.



Folgende Bereiche sind unter die Lupe zu nehmen:

- Die Gebäudehülle mit ihren jeweiligen Energieeffizienzwerten
- Fenster und deren Energiesparqualität werden im Rahmen der Gebäudehülle gesondert untersucht und bewertet
- Die Decke und das Dach werden ebenso speziell auf die jeweilige Energieeffizienz überprüft
- Zuletzt werden noch die Haustechnik sowie die Art der Energieversorgung auf den Prüfstand gestellt.



Beispiel:

Ein Malermeister gibt seinen Kunden eine Sauberkeitsgarantie. Hinterlässt einer seiner Mitarbeiter die Wohnung des Kunden unordentlich, erhält der Kunde als Entschädigung eine professionelle Reinigungskraft, die diesen Raum auf Hochglanz bringt. Natürlich musste diese Firma noch nie eine Reinigungskraft bezahlen, denn ihre Mitarbeiter arbeiten sehr sauber. Der Kunde hat jedoch mit dieser Art der Sauberkeitsgarantie schon vor der Auftragsvergabe ein gutes Gefühl.



Beispiel:

Ein Maler hat sich darauf spezialisiert, nach einigen Monaten bei seinen Kunden anzurufen und nachzufragen, ob sie sich in den Farben der eigenen vier Wände noch wohl fühlen. Schon dadurch kommt es öfters mal zu Folgeaufträgen. Der gleiche Maler hinterlässt zudem nach jedem erfüllten Auftrag eine schöne, sauber beschriftete

Farbflasche (Farbtypenbezeichnung!) mit einem Pinsel als Geschenk. Damit kann der Kunde mit der Zeit entstehende Kratzer selber übermalen.



Motivation

Top Betriebe

- Übernehmen häufiger Auszubildende nach der Lehre und führen somit die Jugendlichen früh an die eigene Firmenphilosophie heran
- Setzen sich aktiver für die Förderung des Nachwuchses im Handwerk ein
- Achten bei der Einstellung der Mitarbeiter stärker auf soziale Kompetenzen
- Führen regelmäßig Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Motivieren ihre Mitarbeiter öfter und damit stärker durch die Vergabe von Geld- und Sachprämien, ohne dabei auf Lob zu verzichten
- Weisen ein besseres Betriebsklima in Form von Zusammengehörigkeitsgefühl auf
- Haben Mitarbeiter, die sich in überdurchschnittlicher Weise für den Unternehmenserfolg engagieren
- Fallen durch langjährige Mitarbeiter auf, die stolz darauf sind, in diesem Betrieb beschäftigt zu sein

Motivation wird vor allem durch Anerkennung der erbrachten Leistung erreicht. Indem Sie immer wieder Lob verteilen, sorgen Sie für ein angenehmes Arbeitsklima und dafür, dass Ihr Team gerne in den Betrieb kommt. Wertschätzung der Mitarbeiter und Gäste ist die Grundvoraussetzung für eine gelingende Zukunft der Branche. Regeln über den Umgang miteinander: Offenheit, Ehrlichkeit, Sachlichkeit, wertschätzender Umgang. Sie können einen anderen Menschen niemals komplett kontrollieren. Sehr wohl können Sie ihn komplett unterstützen. Der einzige Mensch, den Sie unter Kontrolle haben, sind Sie selbst! Langfristig sind Prämiensysteme bedenklich, sie sind Gift für den Teamgeist. Investieren Sie lieber Geld in Dinge, die den Teamgeist und die Bindung an das Unternehmen stärken. Machen Sie mit Ihrer Truppe einen Betriebsausflug. Solche Erlebnisse schweißen Ihr Team zusammen, während Prämien den Individualismus und Egoismus des Einzelnen fördern.