



# RENOVIERUNGS- BEDARF

Die Bauindustrie muss die  
Handwerkerbetreuung ändern  
Ein OC&C-Insight

## Inhalt

- 03 Das Handwerk im Wandel – Bauindustrie muss Betreuung anpassen
- 04 Zeiten ändern sich
- 06 Vier wesentliche Handwerkertypen
- 07 „Digitale“ sind die Zukunft
- 08 Steigende Ansprüche
- 09 Internationale Herausforderung
- 10 Baumaßnahmenspezifische und kurzfristige Kaufsituationen
- 12 Keine bedingungslose Loyalität
- 13 Bauindustrie hat noch keine Antworten
- 14 Lösungen sind strategisch und individuell ...
- 16 ... aber kurzfristige Stellschrauben existieren
- 18 Erste richtige Schritte

OC&C Strategy Consultants ist als führende Strategieberatung seit 30 Jahren weltweit aktiv und besitzt eine einzigartige Branchenerfahrung und Methodenkompetenz. Speziell für die Baubranche unterstützen die OC&C-Experten Firmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei strategischen und operativen Aufgabenstellungen, zusammen mit unseren internen Analytics- und Big-Data-Spezialisten. Auch für Ihre Problemstellungen finden wir gemeinsam die passenden Lösungen. Sprechen Sie uns an!

**Dr. Johannes Zuberer**  
Associate Partner, Düsseldorf  
Johannes.Zuberer@ocstrategy.de

**Axel Schäfer**  
Partner, Düsseldorf  
Axel.Schaefer@ocstrategy.de

**Dr. Björn Reineke**  
Partner, München  
Bjoern.Reineke@ocstrategy.de

**Jan Sauerbrey**  
Head of Analytics and Big Data, Düsseldorf  
Jan.Sauerbrey@ocstrategy.de

# DAS HANDWERK IM WANDEL – BAUINDUSTRIE MUSS BETREUUNG ANPASSEN

- Die Branche leidet nicht nur unter einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und Kapazitätsengpässen. Digitalisierung, zunehmender Einfluss von Bauherren und steigende Komplexität der Projekte führen zu einer immer **vielfältigeren Handwerkerlandschaft**. Neben vielen kleinen Segmenten sind vier große, klar abgrenzbare Handwerkertypen erkennbar.
- Hersteller und Distributoren müssen insbesondere die online-affinen „Digital-begeisterten Spezialisten“ und „Modernen Alleskönner“ beachten, da diese in Zukunft **die größte Rolle** spielen werden.
- Dabei ist jedoch Vorsicht geboten, denn die künftig relevantesten Handwerkertypen **verlangen nach einem leistungsfähigeren Angebot**. Sie wollen vor allem mit Tools und mit reibungslosen, zuverlässigen Prozessen unterstützt werden, um ihr eigenes Geschäft optimal und effizient abzuwickeln.

### Baumaßnahmenspezifische und kurzfristige Kaufsituationen sind wichtig

- Bereits heute kaufen Handwerker unterschiedlich ein, je nach Kaufsituation: Ungefähr die Hälfte aller Käufe sind entweder **baumaßnahmenspezifische Einkäufe** für i.d.R. große Projekte oder aber **kurzfristige Käufe** von bestimmten, unmittelbar notwendigen Materialien.
- Dieses situative Kaufverhalten wird an Bedeutung gewinnen, da die wichtiger werdenden Handwerkertypen gleichzeitig **stark anlassbezogen** kaufen.
- Speziell bei den baumaßnahmenspezifischen Käufen achten Handwerker – stärker als bei gewöhnlichen Käufen – auf Qualität und Service des **Außendienstes, Kundenservice und auf den Preis**.

- Heute verbreitete Ansätze, um Handwerker anzusprechen, **eignen sich kaum** dazu, die zunehmend unterschiedlichen, anspruchsvollen und anlassbezogen kaufenden Handwerkertypen zu erkennen, zu verstehen und Erfolgsfaktoren abzuleiten.
- Langfristig müssen Hersteller und Distributoren daher **bedürfnisorientierte Ansätze** verfolgen – ohne diese werden Potenziale nicht erkannt und die Wettbewerbsfähigkeit wird aufs Spiel gesetzt.
- Kurzfristig gibt es **Stellschrauben**, die Herstellern und Distributoren zur Verfügung stehen, um die Ansprache relevanter Handwerkertypen zu verbessern: Ausbau der handwerker-spezifischen Online-Angebote (vor allem Online Support Tools); ein technisch kompetenterer Innendienst; ein stärker auf die Handwerkerbedürfnisse ausgerichteter, eher am Key Account Management orientierter Außendienst; eine Stärkung projektspezifischer Kompetenzen, z.B. über innovative Preiskonzepte und auf Projekte spezialisierte Berater; außerdem muss sichergestellt werden, dass sich die Handwerker auf reibungslose Prozesse verlassen können, insbesondere bzgl. Lieferung und Logistik.

# ZEITEN ÄNDERN SICH

Für Hersteller und Distributoren sind Handwerker nach wie vor zentral – aber neben der Nachfolgeproblematik machen vor allem Digitalisierung und steigende Projektkomplexität die Handwerkerlandschaft immer vielfältiger

Für Hersteller und Distributoren von Baumaterialien und -elementen sind Handwerker eine **höchst relevante Zielgruppe**: 2015 wurde in Deutschland mit ihnen mehr als 200 Mrd. € Umsatz realisiert.

Gleichzeitig sind Handwerker eine Zielgruppe, deren **Ansprache Feingefühl benötigt**: Der „Zentralverband des deutschen Handwerks“ stellt die hohe Qualität sicher, indem er Handwerksberufe und damit verbundene Ausbildungswege festlegt, die durch Spezialisierungen ergänzt werden. Diese und weitere Regelungen und Anforderungen, z.B. durch die Industrie- und Handelskammer, führen zu einer bunten und nicht einfach zu adressierenden Handwerkerlandschaft.

Diese vielfältige Landschaft wurde in den letzten Jahren zusätzlich mit **Nachfolgeproblematik und Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, steigender Projektkomplexität sowie Digitalisierung** konfrontiert (siehe Abbildung 1). Diese Megatrends haben tiefgreifende Folgen für das Handwerk: Handwerker sind gezwungen, digitale Kompetenzen aufzubauen, teilweise echte Multikanal-Ansätze zu verfolgen, sich zu

spezialisieren (oder zu generalisieren), zunehmend gewerkeübergreifend zu arbeiten sowie teilweise auch ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen.

Damit wird die heutige Handwerkerlandschaft noch vielfältiger:

- Einige Handwerker bleiben „der Mann für kleine Aufträge“ – andere werden zu **Großprojekt-Spezialisten** und managen sogar auch eigene Projekte mit Subunternehmern.
- Einige bleiben Generalisten in ihrem jeweiligen Gewerk (z.B. Sanitär) – andere werden **Spezialisten für komplexe gewerkeübergreifende Lösungen** (z.B. Energieeffizienz).
- Einige bleiben Full-Service-Handwerker – andere werden zu **reinen Monteuren**, die den Bauherren entscheiden lassen und nur die Installation als Standardleistung („Commodity“) durchführen.
- Einige kaufen in traditionellen Kanälen (vor allem im Großhandel) – andere wählen den **bevorzugten Kanal je nach Projekt und Kaufsituation**.

- Einige kaufen immer noch nicht online – andere benutzen digitale Kanäle regelmäßig für **Preisvergleiche, Produktbestellungen, After Sales und Service etc.**

Die schwerwiegende Konsequenz: Auch die **Bedürfnisse und Anforderungen von Handwerkern an Hersteller und Distributoren werden immer unterschiedlicher**. Während ein Handwerkertyp die Wahl des bevorzugten Lieferanten basierend auf Qualität und Preis entscheidet, sucht ein anderer ggf. primär nach unterstützenden (Online-)Tools und intensiven Beziehungen zu einem technisch kompetenten Innendienst. Ein dritter Handwerkertyp entscheidet wieder anders. Das heißt: Auch die Erfolgsfaktoren werden immer vielfältiger – und es wird immer schwieriger für Hersteller und Distributoren, nachhaltig erfolgreich zu sein.



**DIE HANDWERKERLANDSCHAFT VERÄNDERT SICH – UND DAMIT IHRE ANSPRÜCHE**

Abb. 1 : Kerntrends, die aktuell die Handwerkerlandschaft verändern

	Trend 	Folge für Handwerker 
<b>Nachfolgeproblematik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immer weniger Interesse an Handwerksberufen</li> <li>• Gut ausgebildeter Nachwuchs immer seltener</li> <li>• Weniger gut ausgebildete Handwerker strömen insbesondere aus Osteuropa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Während Aufträge seit 2008 um &gt;35% zugenommen haben, ist die Anzahl der Handwerker nur um ~5% gestiegen</li> <li>• <b>Nachfolge oft ungeklärt</b></li> <li>• <b>Die Handwerkerlandschaft teilt sich auf in</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hochqualifizierte Spezialisten ...</li> <li>- ... und geringqualifizierte Generalisten</li> </ul> </li> </ul>
<b>Steigende Komplexität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkespezifische Projekte (z.B. SHKL) werden zunehmend gewerkeübergreifend (z.B. Energieeffizienz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grenzen zwischen Gewerken lösen sich auf</b> und gewerkeübergreifende Anforderungen nehmen zu</li> <li>• <b>Management von komplexeren Projekten</b> wird benötigt</li> </ul>
<b>Digitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt- und Preis-Transparenz nimmt zu</li> <li>• Hersteller und Distributoren treten zunehmend direkt mit Endkunden in Kontakt und umgehen die Zwischenstufe des Handwerkers</li> <li>• Digitale Prozesse gewinnen an Relevanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verarbeiter und Endkunden nutzen verstärkt digitale Kanäle <b>zur Information, aber auch Transaktion</b></li> <li>• <b>Digitale Kompetenzen</b> werden zur Voraussetzung</li> <li>• Echte <b>Multichannel-Ansätze</b> werden immer wichtiger</li> <li>• Handwerker werden zunehmend zu bloßen <b>Monteuren</b></li> <li>• Handwerker <b>suchen neue Wege der Zusammenarbeit</b></li> </ul>

Quelle: OC&C-Analyse

# VIER WESENTLICHE HANDWERKERTYPEN

Die verbreitetsten Handwerker sind die „Helfer für kleine Montagen“, die „Traditionellen Gewerkespezialisten“, die „Modernen Alleskönner“ und die „Digital-begeisterten Spezialisten“

Die sich wandelnde Handwerkerlandschaft bietet Herstellern und Distributoren echte Chancen, trifft viele aber auch hart: Loyale und sich profitabel entwickelnde Handwerker werden zunehmend zur Herausforderung.

Um das komplexe Umfeld besser zu verstehen und erste Lösungsansätze aufzuzeigen, hat OC&C 1.250 Elektro-, Sanitär- und Heizungsinstallateurs-Betriebe in Deutschland, Frankreich und Polen befragt. Um Handwerkertypen zu ermitteln, wurden zum ersten Mal in der Branche in diesem Ausmaß verhaltensbasierende Segmentierungsansätze durchgeführt. OC&C baut dabei auf jahrelange Erfahrung und ein Big-Data-Spezialisten-Team auf.

Dieser Ansatz macht transparent, wie sich einzelne Handwerker verhalten und beim Einkauf entscheiden. So ermöglicht er es, Typen von Handwerkern („Segmente“) zu bilden, die sich ähnlich verhalten.

Das Ergebnis: Eine Vielzahl von Typen existiert, von denen die vier relevantesten die „Helfer für kleine Montagen“, „Traditionelle Gewerkespezialisten“, „Moderne Alleskönner“ und „Digital-begeisterte Spezialisten“ sind (siehe Abbildung 2).

Diese Typen unterscheiden sich beträchtlich ...

... hinsichtlich ihres Geschäftsmodells und Service-Angebots für die eigenen Kunden (z.B. ob die Handwerker Planung, Beratung, Projektmanagement etc. anbieten); somit unterscheiden sich auch die typischen Projekte.

... hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenzen, insbesondere der Nutzung digitaler Kanäle bei der Kundenakquise, für Information und Kauf sowie der Nutzung von Building Information Modelling (BIM).

... hinsichtlich ihrer geplanten Investitionen in und der künftigen Nutzung von digitalen Kanälen und Tools für die eigene Präsentation, Informationssuche, Preisvergleiche etc.

... hinsichtlich ihres Verhaltens und ihrer Präferenzen je Kaufsituation, und somit der spezifischen Erfolgsfaktoren für Hersteller und Distributoren, sie als Kunden zu gewinnen und an sich zu binden.

Abb. 2: Handwerkertypen unter Elektro- und Heizungs- sowie Sanitärinstallateuren, Deutschland, 2016



Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in Deutschland 2016, OC&C-Analyse

# „DIGITALE“ SIND DIE ZUKUNFT

Für Hersteller und Distributoren sind künftig vor allem die „Digital-begeisterten Spezialisten“ und „Modernen Alleskönner“ wichtig

Nicht alle Handwerkertypen sind gleichermaßen relevant für Hersteller und Distributoren von Baumaterialien und -elementen.

„Digital-begeisterte Spezialisten“ und „Moderne Alleskönner“ sind die Segmente, die in Zukunft am stärksten an Bedeutung gewinnen werden:

- Beide haben erheblichen **Einfluss auf die Marken- und Produktwahl** der Endkunden; daher können Hersteller und Distributoren durch sie Umsatz-Push generieren.
- Beide erachten sich selbst als „**online-kompetent**“, z.B. durch digitale Lead-Generierung, Nutzung von Online-Planungs-, -Konfigurations-, und -Auftragsverwaltungstools, sowie teilweise auch über die Anwendung von BIM; „Digital-begeisterte Spezialisten“ planen sogar, ihre Kompetenzen weiter auszubauen - daher sind sie im Kontext der Digitalisierung eine fähige und zukunftssichere Zielgruppe.
- Beide sind in der Lage, **komplexe Projekte** durchzuführen, die am Markt verstärkt nachgefragt werden, so z.B. Energieeffizienz- und Smart-Home-Lösungen.
- Beide haben die Zeichen der Zeit erkannt und sind bereit, in **innovativen Formen der Zusammenarbeit zu denken**, so z.B. in Handwerker-Netzwerken oder in anderen Kooperationskonzepten mit Herstellern oder Distributoren.

„Traditionelle Gewerkespezialisten“ sind der in Deutschland am weitesten verbreitete Handwerkertyp. Ihre Bedeutung für Hersteller und Distributoren wird aber kaum noch zunehmen. Ihr Fokus auf konventionelle gewerkespezifische Projekte im Privatkunden-Bereich schränkt sie perspektivisch ein, da Projekte zunehmend gewerkeübergreifende Kompetenzen erfordern. Hinzu kommt, dass dieser Handwerkertyp den Online-Kanal kaum nutzt und auch kaum bereit dazu ist, dieses Verhalten zu ändern. Sie werden es künftig immer schwerer haben, Kundenwünsche so gut zu erfüllen wie die Handwerkertypen, die das breitere Produktangebot im Internet, Online Support Tools sowie digitale Gebäudemodellierung und Projektmanagement nutzen können, um für ihre Kunden Mehrwert zu schaffen.

„Helfer für kleine Montagen“ haben kaum Einfluss auf die Produktwahl und beschränken sich auf die Montage beigestellter Teile, die von immer besser informierten Endkunden ausgewählt und gekauft wurden. Für Hersteller und Distributoren sind sie als strategische Zielgruppe im direkten Vergleich in Zukunft weniger relevant.

# STEIGENDE ANSPRÜCHE

„Digital-begeisterte Spezialisten“ und „Moderne Alleskönner“ sind anspruchsvoll – Erfolgsfaktor: vor allem effiziente Unterstützung in allen Kanälen

Bedauerlicherweise reicht es nicht aus, wenn Hersteller und Distributoren die „Digital-begeisterten Spezialisten“ und „Modernen Alleskönner“ mit altgedienten Rezepten intensiver bearbeiten.

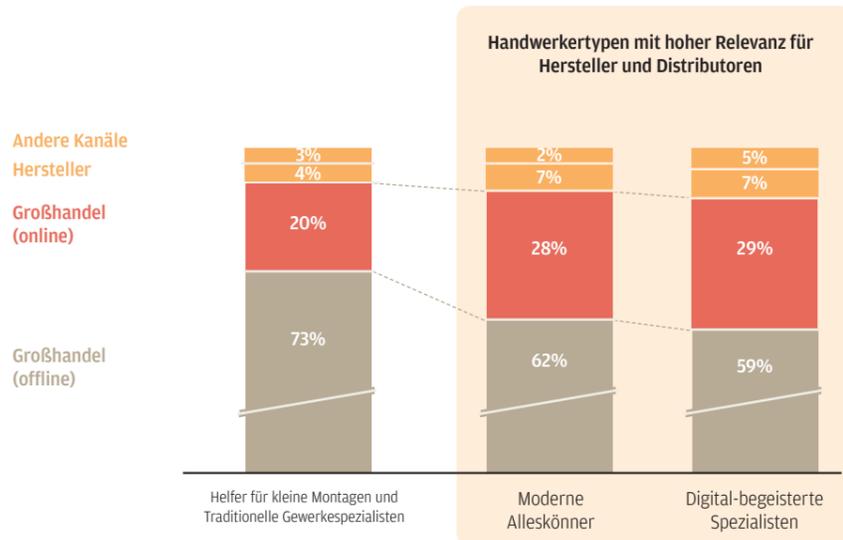
Die „Modernen Alleskönner“ verlangen ein **insgesamt sehr starkes Leistungsverprechen**. Sie stellen höhere Anforderungen an die Breite des Produktsortiments, der raschen Verfügbarkeit der Produkte und leistungsfähigen Lieferdienstleistungen – vor allem legen sie aber Wert auf unterstützende Tools, die die eigenen Arbeitsprozesse effizienter gestalten: Produktauswahl, Planung, Auftragsverwaltung und -abwicklung etc. In diesen Bereichen wird wirklich wertstiftende Unterstützung erwartet. Das bedeutet konkret: handwerkerspezifische Webseiten, Konfigurations- und Berechnungs-Plattformen sowie Unterstützung für Architekten und Planer. Dies ist besonders wichtig, da die Handwerker der Zukunft den Online-Kanal deutlich stärker nutzen (siehe auch Abbildung 3).

Um „Digital-begeisterte Spezialisten“ anzusprechen, bedarf es oben erwähnter Tools, aber auch eines **exzellenten Inendienstes**. Das heißt: Bei dringenden Fragen schnell und unkompliziert erreichbar und technisch kompetent sein.

Sie haben außerdem hohe Anforderungen an den **Außendienst**. Das bedeutet aber nicht, dass die Handwerker öfter besucht werden sollten. Die Handwerker der Zukunft erwarten eher **Betreuungsansätze auf Augenhöhe**. Dabei sollte Unterstützung insbesondere für komplexe Projekte und Innovationen bereitstehen. Regelmäßige Verkaufsbesuche, die (zu) häufig noch den Kern des Selbstverständnisses des Außendienstes bilden, bedeuten für Handwerker eher Zeitverlust.

Für die „Modernen Alleskönner“ und die „Digital-begeisterten Spezialisten“ – aber auch für die meisten anderen Handwerker – ist der **Online-Kanal** auch sehr relevant für die Produktinformationssuche und Preisvergleiche vor dem Kauf. Daher wechseln sie auch die Kanäle während des Kaufprozesses. Ein überzeugendes Multikanal-Angebot, das Handwerker in jedem Kanal entsprechend ihrer Bedürfnisse anspricht, wird also immer wichtiger (das OC&C-Insight „Canal Grande“ hat sich diesem Thema im Detail gewidmet).

Abb. 3: Kanalpräferenzen von Elektrikern sowie Heizungs- und Sanitär-Installateuren nach Handwerkersegment, Deutschland, 2016



Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in Deutschland 2016, OC&C-Analyse



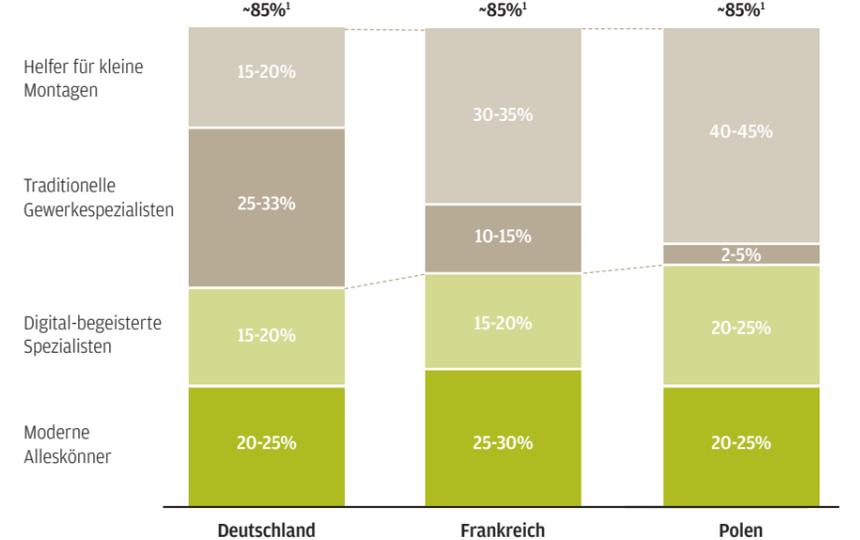
## INTERNATIONALE HERAUSFORDERUNG

Die Handwerkerlandschaft variiert je nach Land, „Digital-begeisterte Spezialisten“ und „Moderne Alleskönner“ sind aber überall sehr relevant

In der deutschen Handwerkerlandschaft spielen „Traditionelle Gewerkespezialisten“ historisch bedingt eine bedeutende Rolle. In anderen Ländern sieht das anders aus (siehe Abbildung 4): In Frankreich und insbesondere in Polen sind die „Helfer für kleine Montagen“ deutlich verbreiteter. In diesen Ländern gibt es weniger Regulierungen. Somit ist dort der Grad der Spezialisierung auch geringer.

Nichtsdestotrotz **haben alle Länder gemeinsam, dass die „Digital-begeisterten Spezialisten“ und „Modernen Alleskönner“, sprich die in Zukunft relevantesten Handwerkertypen, eine sehr große Rolle spielen**. Somit müssen Hersteller und Distributoren mit ähnlichen Herausforderungen rechnen.

Abb. 4: Handwerksbetriebe nach Typ, Deutschland, Frankreich und Polen, 2016



1. Ohne Handwerker, die nicht einem der vier Haupttypen zugeordnet sind  
Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in DE, FR, PL, 2016; OC&C-Analyse

# BAUMASSNAHMENSPEZIFISCHE UND KURZFRISTIGE KAUFSTITUATIONEN

Abb. 5: Übersicht der Kaufanlässe, Elektriker, Heizungs- und Sanitärinstallateure, Deutschland, 2016

	Beschreibung	Relevanteste Kriterien für die Hersteller- / Distributoren-Wahl	Anteil an jährl. Käufen	Anteil an jährl. Gesamtausgaben
<b>Regulärer / „üblicher“ Einkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulärer Kauf, um Bestände aufzufüllen, projekt-unspezifisch</li> <li>I.d.R. Werkzeuge und projekt-unspezifische B- und C-Teile (z.B. Schrauben, Schläuche etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>V.a. verlässliche Lieferung und Service zur Statusinformation</b></li> <li>Auch: Preis-Leistungs-Verhältnis, Produktverfügbarkeit und leistungsfähige Lieferdienstleistungen</li> </ul>	52%	61%
<b>Baumaßnahmen-spezifische Einkäufe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geplante Großeinkäufe für ein spezifisches Projekt (i.d.R. große Aufträge)</li> <li>Z.B. spezielle Armaturen, Wasserspeicher, Elektroinstallationen etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Preis-Leistungs-Verhältnis, Produktverfügbarkeit, leistungsfähige Lieferdienstleistungen, verlässliche Lieferung und Service zur Statusinformation</b></li> </ul>	35%	20%
<b>Kurzfristiger Einkauf ausgewählter, dringend benötigter Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I.d.R. ungeplant</li> <li>Z.B. spezielle Anschlüsse oder Einzelteile, deren Bedarf nicht vorher absehbar war</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>V.a. Produktverfügbarkeit</b></li> <li>Auch: Preis-Leistungs-Verhältnis, leistungsfähige Lieferdienstleistungen, verlässliche Lieferung und Service zur Statusinformation</li> </ul>	13%	19%

Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in Deutschland 2016, OC&C-Analyse

Abb. 6: Jährliche Gesamtausgaben nach Handwerkertyp und Kaufanlass, Elektriker, Heizungs- und Sanitärinstallateure, Deutschland, 2016



Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in Deutschland 2016, OC&C-Analyse

Bereits heute: drei klar abgegrenzte Kaufsituationen – die zukünftig wichtigsten Handwerkertypen kaufen am differenziertesten

**Handwerker unterscheiden zwischen Kaufsituationen:** Bereits heute sind ungefähr die Hälfte aller Käufe entweder baumaßnahmen-spezifische Einkäufe für i.d.R. große, häufig ausschreibungs-relevante Projekte oder aber kurzfristige Käufe von bestimmten, unmittelbar notwendigen Materialien, die in dieser Form nicht eingeplant waren (siehe Abbildung 5).

Für reguläre, „übliche“ Käufe häufig benötigter Materialien wählen Handwerker ihre Hersteller oder Distributoren v.a. basierend auf der Verlässlichkeit der Lieferung und der Verfügbarkeit von Statusinformationen im Bestell- und Lieferprozess. Allerdings ist ein **exzellenter Logistik- und Lieferprozess allein nicht mehr ausreichend**, um erfolgreich zu sein.

Denn: Bei den Handwerkertypen der Zukunft unterscheidet sich das Kaufverhalten stark nach Kaufsituation – insbesondere die zukunftsweisenden Typen geben **bereits einen signifikanten Teil der jährlichen Gesamtausgaben in kurzfristigen und insbesondere baumaßnahmen-spezifischen Kaufsituationen aus** (siehe Abbildung 6). „Projekt-Exzellenz“ wird damit

**zum Erfolgsfaktor** für Hersteller und Distributoren, was jedoch Herausforderungen mit sich bringt:

- Bei baumaßnahmen-spezifischen Käufen legen die Handwerker der Zukunft noch mehr Wert auf gute Betreuung durch den **Außendienst** sowie guten Kundenservice durch den **Innendienst** als sonst; zudem sind sie bekanntermaßen sehr preissensitiv.
- Hinzu kommt, dass die zukunftsrelevanten Handwerker online unterwegs sind und weniger in konventionellen Kanälen kaufen; auch der Direktbezug vom Hersteller ist hoch relevant, insbesondere für baumaßnahmen-spezifische und kurzfristige Käufe. Ein echter **Multikanal-Ansatz** ist daher ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg – dafür muss jeder Kanal auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse für eine bestimmte Kaufsituation abgestimmt werden.

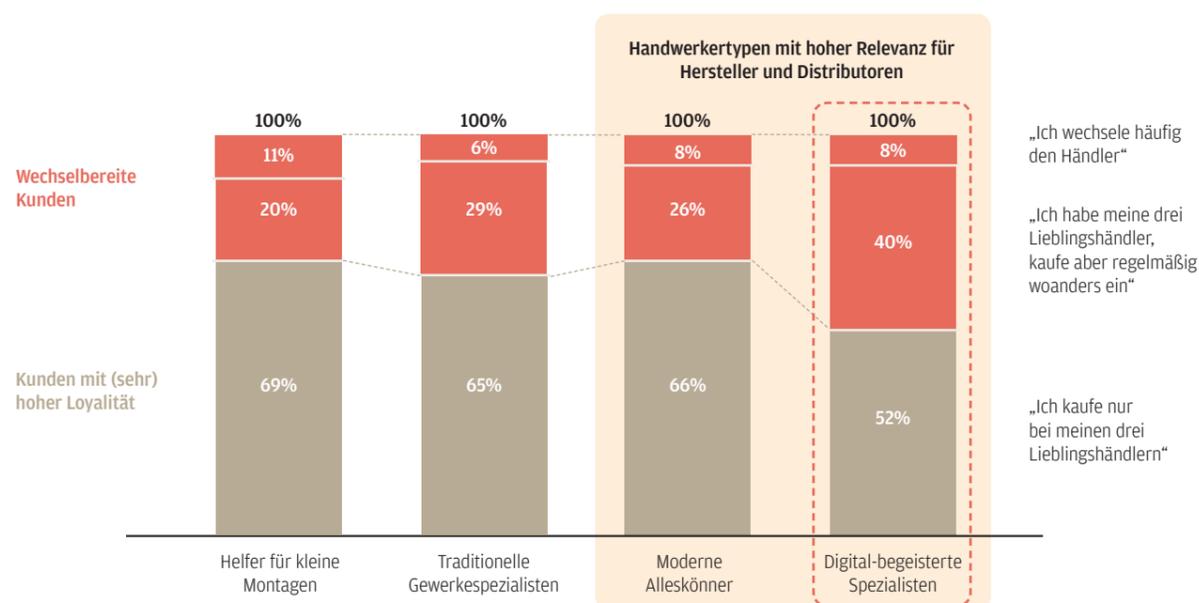
# KEINE BEDINGUNGSLOSE LOYALITÄT

Kein Handwerkertyp ist bedingungslos loyal, am wenigsten aber die „Digital-begeisterten Spezialisten“: Wenn deren hohe Erwartungen nicht erfüllt werden, setzen Hersteller und Distributoren ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel

Die meisten Handwerker sind gut über Marken, Produkte und Innovationen im Markt informiert – somit können sie für jedes einzelne Projekt die passenden Produkte auswählen. Als Konsequenz ist **keiner der Handwerkertypen um jeden Preis loyal** gegenüber Herstellern und Distributoren (siehe Abbildung 7). „Digital-begeisterte Spezialisten“ sind sogar noch deutlich **illoyaler** als die anderen Handwerkertypen.

Das verdeutlicht den klaren Handlungsbedarf: Wenn Hersteller und Distributoren nicht – oder zu spät – realisieren, dass sie auf das zunehmend differenzierende, anspruchsvolle und durch Kaufsituationen getriebene Verhalten der Handwerker reagieren müssen, **riskieren sie, Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.**

Abb. 7: Loyalität von Handwerkertypen, Elektriker, Heizungs- und Sanitärinstallateure, Deutschland, 2016  
In %



Quelle: OC&C-Handwerker-Befragung in Deutschland 2016, OC&C-Analyse

# BAUINDUSTRIE HAT NOCH KEINE ANTWORTEN

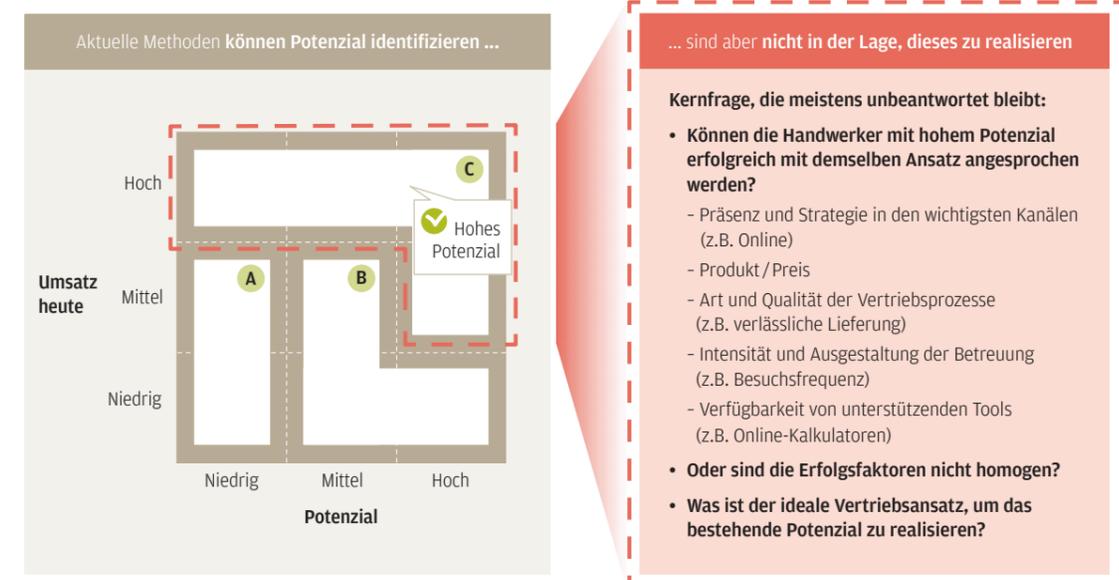
Selbst vermeintlich moderne Methoden sorgen weder für ausreichende Transparenz, noch geben sie Antworten auf die entscheidenden strategischen Fragen

Für Hersteller und Distributoren sind Handwerker eine der wichtigsten Zielgruppen und werden dies auch bleiben – trotz der Veränderungen, die die Handwerkerlandschaft prägen. Trotzdem werden Ansätze, um Handwerker nachhaltig konkurrenzfähig zu adressieren, bislang kaum angewandt.

- Viele Hersteller und Distributoren wenden **systematische Ansätze überhaupt nicht** an. Umfangreiche Transparenz sowie der daraus abgeleitete bedürfnisbasierte Marktangang sind kaum möglich.
- Einige (wenige) Unternehmen wenden umsatz- oder potenzialbasierende Methoden der Handwerker-Segmentierung an, die i.d.R. auf Potenzialschätzungen

der Vertriebsmannschaft basieren. Man erlangt so zwar ein Gefühl für attraktive einzelne Handwerksbetriebe, aber diese Ansätze erlauben nicht die Realisierung von Potenzialen: Denn **Kernfragen** bzgl. der Erfolgsfaktoren pro Betrieb und der jeweils passende Marktangang **bleiben unbeantwortet** (siehe Abbildung 8).

Abb. 8: Einschränkungen von potenzialbasierenden Segmentierungsansätzen, Deutschland, 2016



Quelle: OC&C-Projekterfahrung und -Analyse

# LÖSUNGEN SIND STRATEGISCH UND INDIVIDUELL ...

## Hersteller und Distributoren sollten ihre Marktansprache optimieren – aber auch Multikanal- und Netzwerk-Modelle prüfen

Während in der Vergangenheit ein funktionierender Marketing-Ansatz und persönliche Beziehungen zu den Handwerkern die wesentlichen Erfolgsfaktoren waren, um Handwerker zu erreichen und an sich zu binden, hat sich das Bild gewandelt: Hersteller und Distributoren müssen heute **umfassendere und strategische Ansätze** verfolgen. Dazu gehören:

- **Optimierte Modelle zum Marktangang:** Um klar und nachhaltig ihre Ansprache von Handwerkern zu verbessern, sollten ausreichende Ressourcen in Strategiearbeit investiert werden, deren Kernziel die Analyse der eigenen Handwerkerlandschaft inklusive potenzieller Wachstumssegmente und die Erarbeitung einer gezielten Ansprache ist. Mit solch einem Ansatz wird zunächst Transparenz geschaffen über die branchen- und unternehmensspezifischen Handwerkertypen und Kaufsituationen. Anschließend werden adressierbare Kundensegmente entwickelt, damit aktuelle und zukünftige Zielgruppen identifiziert werden können. Daraus entwickeln sich dann konkrete und umsetzbare Maßnahmen.

- **Multikanal-Ansätze:** Technische Voraussetzungen müssen geschaffen werden (Datenbanken, Online-Plattformen, CRM etc.), relevante existierende sowie vielversprechende neue Zielgruppen müssen adressiert werden und alle Kanäle müssen voll integriert sein, um eine Customer Journey entlang aller Kanäle zu ermöglichen (das OC&C-Insight „Canal Grande“ gibt hierzu weitere Details).
- **Netzwerke:** Vor allem kleinere Hersteller und regionale Distributoren sollten innovative und gemeinschaftliche Modelle in Betracht ziehen, um Online zu gewinnen. Da ein wirklich wettbewerbsfähiges Online-Angebot weit über einen einfachen Shop hinaus reicht, müssen ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen - und diese können oft nur über gebündelte Kräfte erreicht werden.

**Nur ein solcher Ansatz erlaubt es Herstellern und Distributoren ...**

- **... Handwerker zu gewinnen und nachhaltig zu binden,** da er Wettbewerbsvorteile durch gezieltere und passgenauere Kundenansprache verschafft.

**... die eigene Vertriebseffizienz zu erhöhen,** da Handwerker heute meistens mit zu häufigen Besuchen des Außendienstes „überbetreut“ werden. Zudem werden die Möglichkeiten, mit einem technisch kompetenten Innendienst Außendienstaufgaben kosteneffizienter zu erfüllen und die Relevanz schlanker und verlässlicher Prozesse (z.B. die Verfügbarkeit von unterstützenden Tools) unterschätzt.

**... effektiv zu wachsen,** da Hersteller und Distributoren nur so die notwendige Markttransparenz erlangen, um Marktsegmente mit Wachstumspotenzial zu identifizieren.

**DIE VERÄNDERTE HANDWERKERLANDSCHAFT ERFORDERT BESONNERE, STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN**



# ... ABER KURZFRISTIGE STELLSCHRAUBEN EXISTIEREN

**Ausbau des Online-Angebots, Bereitstellung unterstützender Tools, Stärkung der Innendienstkompetenz, Ausrichtung des Außendienstes an Key-Account-Management-Ansätzen, Ausbau der projektspezifischen Kompetenzen sowie Konzentration auf die wesentlichen Stellhebel, die die alltägliche Arbeit erleichtern!**

Wir raten allen Herstellern und Distributoren, ihren Marktangang zu hinterfragen. Nichtsdestotrotz bergen auch kurzfristige Maßnahmen Potenziale, um wettbewerbliche Stärke zu halten und auszubauen:

Wie beschrieben sind die wichtigsten Handwerkertypen anspruchsvoller und schwerer zu adressieren. In erster Linie wollen sie sich jedoch **so stark wie möglich auf ihre täglichen Aufgaben und Prozesse konzentrieren**, wobei ihnen gute Betreuung Arbeit abnehmen kann. Aber „gute Be-

treuung“ kann nicht einfach durch „mehr Betreuung“ erzielt werden. Eher muss die Betreuung an die spezifischen Bedürfnisse der Handwerkertypen der Zukunft ausgerichtet werden. Dabei gibt es wesentliche Stellschrauben (siehe Abbildung 9):

<p>Verbesserung der projektspezifischen Komponenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preiskonzepte für Projekte</b>, die Anreize für Großeinkäufe setzen (ermöglicht z.B. durch spezielle Mengenrabatte, jährliche Rückvergütung für projektspezifische Käufe oder Prämien für eine bestimmte Anzahl an Großeinkäufen)</li> <li>• „Projekt-Spezialisten“ im Außen- und Innendienst, die für die spezifischen Anforderungen von Großprojekten ausgebildet sind</li> <li>• <b>Produkt- und Projekt-Training</b> für Handwerker</li> </ul>
<p>Konzentration aufs Wesentliche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wettbewerbsfähiges und breites Angebot an Prozess-Services, insbesondere Lieferungs-Services</b></li> <li>• <b>Verlässliche und pünktliche Lieferung</b></li> </ul>

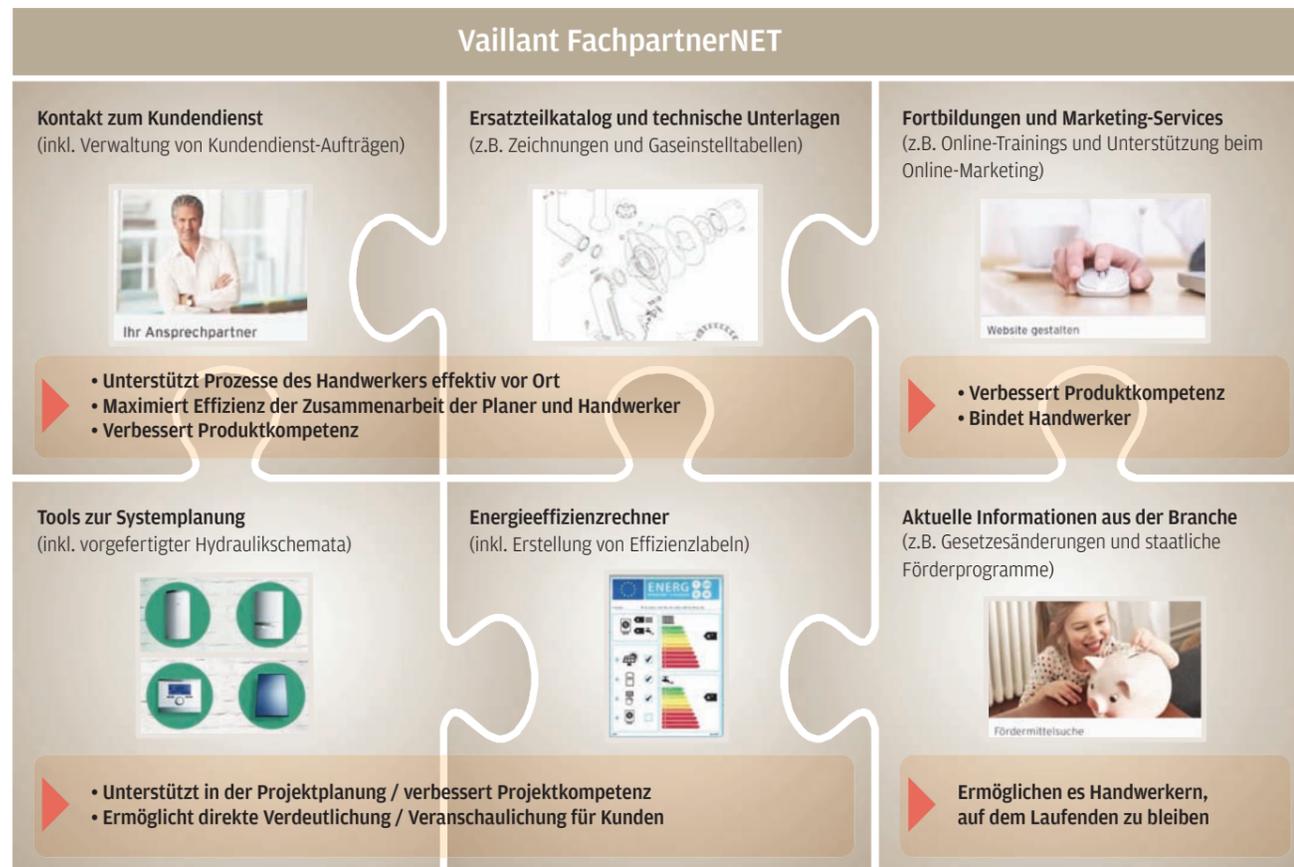


Abb. 9: Kurzfristige Stellschrauben, um zukunftsrelevante Handwerkertypen besser anzusprechen

Ausbau des Online-Angebots	Bereitstellung unterstützender Tools	Stärkung eines technisch kompetenten Innendienstes	Ausrichtung d. Außendienstes am Key Account Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Handwerkerspezifische Webseite und Shop</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirationen zu Anwendungen</li> <li>- Produktbeschreibungen, technische Abbildungen, Multimedia-Inhalte, Preisinformationen</li> </ul> </li> <li>• <b>Personalisierter Bereich</b> für Handwerker mit Kauf-Historie etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Industriespezifische technische Kalkulatoren</b> (z.B. Energieeffizienz-Rechner)</li> <li>• <b>Produkt-Konfiguratoren</b> (stark gewerkespezifisch)</li> <li>• <b>Trainingsunterlagen</b> (Montage, Wartung etc.)</li> <li>• <b>Unterstützung für Architekten und Planer</b> (Konfiguratoren, standardisierte Produktbeschreibungen, CAD / BIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verfügbarkeit von Telefon- und Online-Kundenservice</b>, der <ul style="list-style-type: none"> <li>- die meisten Produktspezifischen Fragen beantworten kann</li> <li>- in der Lage ist, selbst bei technisch komplexen Fragestellungen zu helfen (z.B. durch geeignete Spezialisten)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zielgerichtete Ansätze</b>, die auf die jeweiligen Anforderungen der Handwerkertypen <b>abgestimmt sind</b></li> <li>• Diese Ansätze sind häufig <b>vergleichbar mit einem Key Account Management</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringere Besuchshäufigkeit</li> <li>- Besuche mit Fokus auf Innovationen, Projektlösungen, Konfliktlösungen, Ausarbeitung von Umsatzzielen</li> </ul> </li> </ul>
<p>Verbesserung der projektspezifischen Komponenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preiskonzepte für Projekte</b>, die Anreize für Großeinkäufe setzen (ermöglicht z.B. durch spezielle Mengenrabatte, jährliche Rückvergütung für projektspezifische Käufe oder Prämien für eine bestimmte Anzahl an Großeinkäufen)</li> <li>• „Projekt-Spezialisten“ im Außen- und Innendienst, die für die spezifischen Anforderungen von Großprojekten ausgebildet sind</li> <li>• <b>Produkt- und Projekt-Training</b> für Handwerker</li> </ul>		
<p>Konzentration aufs Wesentliche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wettbewerbsfähiges und breites Angebot an Prozess-Services, insbesondere Lieferungs-Services</b></li> <li>• <b>Verlässliche und pünktliche Lieferung</b></li> </ul>		

# ERSTE RICHTIGE SCHRITTE

Wettbewerber wie zum Beispiel Vaillant sprechen wichtiger werdende Handwerkergruppen bereits gezielt an



Quelle: Vaillant Webseite; OC&C-Analyse

Führende Wettbewerber der Elektro- und SHKL-Branche gehen bereits erste gute Schritte, die bunter werdende Handwerkerlandschaft besser anzusprechen. So bietet z.B. Vaillant mit FachpartnerNET eine Plattform, die es insbesondere den digital affinen Handwerkertypen, die in Zukunft wichtiger werden, ermöglicht, das eigene Leistungsversprechen zu verbessern und eigene Prozesse effizienter zu gestalten. Dies wird durch umfassende Informationen, aber auch Kontaktmöglichkeiten, Ersatzteilkataloge, Tools und Rechner sowie Trainings ermöglicht.

Langfristig müssen sich auch alle anderen Hersteller und Händler der bunter werdenden Handwerkerlandschaft widmen und sich fragen, ob sie eine ihrer wichtigsten Zielgruppen optimal und ausreichend differenziert ansprechen.



## Büros

### **Belo Horizonte**

T +55 31 3481 0105

### **Düsseldorf**

T +49 211 86070

### **Hamburg**

T +49 40 4017 560

### **Hongkong**

T +852 2338 1808

### **Istanbul**

T +90 212 285 4020

### **London**

T +44 20 7010 8000

### **Mumbai**

T +91 22 4946 6600

### **München**

T +49 89 693394 500

### **Neu-Delhi**

T +91 11 4051 6666

### **New York**

T +1 347 254 9595

### **Paris**

T +33 1 58 56 18 00

### **São Paulo**

T +55 11 3053 0434

### **Shanghai**

T +86 21 6031 8099

### **Warschau**

T +48 22 826 2457

[www.occstrategy.com](http://www.occstrategy.com)