

# Strategiefrage: Der SHK-Handwerker als Spezialist oder Generalist?



## Ein Interview mit dem *Spezialisten* Jürgen Hohnen

Wir haben uns 1994 gegründet und sind momentan mit 20 Mitarbeitern im Unternehmen. Spezialisiert haben wir uns auf die Themen „Erneuerbare Energien, „Hocheffizienztechnik“ mit Kraft-Wärme-Kopplung und „Energiedienstleistungen“. Tätig sind wir von der eher ländlichen Region im Kreis Heinsberg mit insgesamt 110.000 Haushalten bis hin zum Aachener und Mönchengladbacher Raum. Zum Thema „Contracting“ bekommen wir mittlerweile immer mehr Anfragen auch von Netzwerkpartnern aus Ballungsgebieten, weil sie vor Ort keinen Partner in diesem speziellen Segment finden.

### **Frage:** Das Thema Partnerschaft ist für Sie sehr wichtig?

**Antwort:** Ja. Ich bin ein Netzwerker. Ich versuche immer mehr Netzwerke zu gründen, aufzubauen und beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Energieberatern, KfW-Beratern und Banken zu fördern.

### **Frage:** Ist Spezialisierung von Anfang an Ihr grundlegendes Konzept gewesen?

**Antwort:** Bis zum Jahr 2005 haben wir uns aufgestellt wie alle anderen SHK-Betriebe auch. Wir haben aber festgestellt, dass, solange es keine Unterscheidungsmerkmale zu anderen Betrieben gibt, man nur am Preis bemessen wird. Ich habe für mich gelernt, dass die Lösung in der Spezialisierung liegt, wo man vernünftige Preise durchsetzen kann und wo der Kunde seinen speziellen Kundenvorteil sieht. Klar, Bäder können wir auch, aber wir bewerben es nicht mehr offensiv. Solche Aufträge bedienen wir dann mit unseren Netzwerkpartnern.

Im letzten Jahr habe ich mehrere Seminare besucht und mich dafür entschieden, das Thema „Energiedienstleistungen“ für uns zu erschließen. Es ist eine Herausforderung. In diesem Bereich gibt es noch riesige Baustellen und kein SHK-Handwerker bedient dieses Feld bislang richtig. Warum werden oft Lösungen im gewerblichen Bereich oder auch im Wohnungssegment, gerade bei Mehrfamilienhäusern mit Eigentümergemeinschaften, nicht umgesetzt? Es liegt oft an fehlenden Konzepten und Partnern für die Umsetzung.

### **Frage:** Leben Sie die Spezialisierung auch in der Vermarktung?

**Antwort:** Das ist ganz wichtig! Wir wollen immer mehr polarisieren und darstellen, dass wir die Spezialisten für unsere drei Leistungsbereiche in unserer Region sind.

### **Frage:** Wie ist Ihre Einschätzung: Worin bestehen die Voraussetzungen für den Erfolg eines spezialisierten Unternehmens?

**Antwort:** Ein Unternehmen braucht grundlegende Strukturen und gute Mitarbeiter. Wo liegen unsere Potenziale? Welche Ziele wollen wir überhaupt erreichen? Es müssen für jeden Einzelnen Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen klar definiert sein, erst dann kann man als Team an die Umsetzung gehen. Ich habe mehrere Mitarbeiter lange und intensiv zum Thema „Vertrieb“ schulen lassen und arbeite selbst in diesem Bereich und im Controlling. Das Projektgeschäft und der Kundendienst laufen separat und beides wird komplett von einem Projektleiter geführt.

### **Frage:** Wie sehen Sie die strategische Zukunft des SHK-Handwerks?

**Antwort:** Es wird sich komplett aufteilen: es wird eine Richtung in den Billig-Massenmarkt gehen mit einer reinen Dienstleistung am Kunden. Die andere Schiene geht nur noch in Richtung Spezialisierung. Es wird mehr und mehr Betriebe geben, die sich beispielsweise entweder/oder für den Bereich Komplettbad, Lüftungs- und Klimatechnik oder Energiedienstleistungen entscheiden. Der Trend geht dahin, seine Zielgruppe und seinen Markt genau zu definieren, ansonsten hat man auf lange Sicht verloren.