

# Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 03-19



## Individuelle Möbel nach Maß

Tischlerei Binder: Strategische Ausrichtung  
und Multiplikation der Leistung

# Erfolg durch Konzentration und klares Profil

## Tischlerei Binder fertigt Einbaumöbel nach Maß

Die Binder Innenausbau GmbH ist eine Tischlerei mit acht Mitarbeitern. Sie wird mittlerweile in der dritten Generation von Jan Binder und Julia Behrendt geführt. Die Betriebsübergabe erfolgte im November 2017. Das war vor knapp zwei Jahren. Unglaublich, was in der Zwischenzeit alles passiert ist. – Eine klassische Umsetzung der Mewes-Strategie zusammengefasst von Thomas Rupp

### Das Unternehmen bei der Übergabe

Zum Zeitpunkt der Übergabe handelte es sich um eine „normale“ Tischlerei ohne Spezialisierung. Angeboten wurde der gesamte „Bauchladen“ ohne wahrnehmbare Profilierung, die Leistungen waren austauschbar. Als Unterscheidungskriterium blieb oftmals, auch bei Privatkunden, nur der Preis. Konnte man den gewünschten Preis nicht bieten, ging der Interessent eben zum Wettbewerb. Die Engpässe lassen sich wie folgt beschreiben:

#### Engpass 1 – Breite Aufstellung

Der Schwerpunkt der Tischlerei war der individuelle Möbelbau für alle möglichen Zielgruppen. Man kümmerte sich um Privatkunden, hatte Aufträge im Objektausbau, bewarb sich um öffentliche Ausschreibungen, oder man arbeitete als Sub-Dienstleister für andere Tischler. Weil damit die Auftragsbücher nicht immer zu füllen waren, wurden auch alle anderen Tischler-Leistungen angeboten, z.B. Einbruchschutz, Insektenschutz, Türen, Fenster, etc.

Also der klassische Denkfehler: „Wenn es nicht reicht, muss man Angebot und Zielgruppen erweitern.“ Damit wird die ohnehin niedrige Durchschlags-

kraft weiter geschwächt. Daraus ergibt sich dann auch der nächste Engpass:

#### Engpass 2 – Diffuses Bild nach außen

Eine Ausrichtung auf eine spezielle Zielgruppe gab es nicht, insofern war das Erscheinungsbild nach außen diffus. Niemand konnte richtig erkennen, für wen und wofür das Unternehmen eigentlich stand. Also, die Anziehungskraft ging gegen Null. Zur Ehrenrettung des Handwerksbetriebs muss man sagen: Das ist in der Branche eher die Regel als die Ausnahme, und es hat ja auch jahrzehntelang funktioniert.

#### Die Erweiterung des Angebots und der Zielgruppe schwächte die ohnehin niedrige Durchschlagskraft.

#### Engpass 3 – Finanzen kritisch

Diese Situation schlug sich mehr und mehr auf die finanzielle Lage nieder: Preisverhandlungen und Zahlungserinnerungen waren an der Tagesordnung. Die wirtschaftliche Situation war angespannt. Die Gewinne waren minimal.

Engpass 4 – Motivation geht flöten  
Frustration statt Motivation: So wollte die dritte Generation nicht arbeiten.

#### Das Unternehmen knapp zwei Jahre später

Heute hat die Binder Innenausbau GmbH ein spitzes Profil. Es wird eine klare Spezialisierung auf eine eng umrissene Zielgruppe gelebt. Die Zielkundin war zwar vorher auch schon im Kundenbestand, allerdings wurde sie nicht als solche erkannt und bedient.

Inzwischen fand ein bewusster Konzentrationsprozess statt: Heute werden die Produkte als Engpasslösung für die Zielkundin entwickelt. Alles andere wurde abgestellt. Damit kann man die gesamte Energie einsetzen, um für diese – im Vergleich zu vorher – enge Zielgruppe einen möglichst hohen Nutzen zu bringen. Dadurch entsteht eine hohe Durchschlagskraft.

Die Werbung, die Begegnungsqualität, der Beratungs- und Kaufprozess, die Leistungserbringung und die Nachbe-



Erfolgsfaktoren ändern sich im Laufe von drei Tischler-Generationen. ►



Zu den Stärken der Tischlerei Binder gehören die Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und familiäre Atmosphäre im Betrieb.

treuung wurden konsequent auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielkundin ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht das konstante Grundbedürfnis „wohnen“, und zwar mit geräumigen und funktionalen Möbeln nach Maß. Eingebettet in eine ausgefeilte Digitalisierungsstrategie wurde das Unternehmen inzwischen zum digitalen, lokalen Platzhirsch in seiner Nische.

### Der Weg 1: Die sieben Phasen der Mewes-Strategie

Orientierung und Erfolg brachte die konsequente Umsetzung der Mewes-Strategie. Der strategische Prozess startete im Jahr 2018. Die Binder Innenausbau GmbH richtete ihr Geschäftsmodell kompromisslos an den sieben Phasen und vier Prinzipien der Mewes-Strategie aus. Dies soll in der Folge kurz skizziert werden.

#### Die konsequente Umsetzung der Mewes-Strategie brachte Orientierung und Erfolg.

##### Phase 1 – Spezielle Stärken

Die Analyse der speziellen Stärken ergab ganz klar den Möbelbau. Hier wurden in der Vergangenheit gro-

ße und schöne Projekte realisiert. Ein Highlight war sicherlich der Thekenbereich im Rockefeller Plaza in New York. Hierfür wurde eine recht anspruchsvolle Unterkonstruktion gebaut.

Aber auch im Bereich des Ladenbaus und der Objekteinrichtung wurden von Binder – als Sub-Dienstleister für große Tischlerei-Betriebe – exklusive Projekte zur vollen Zufriedenheit gefertigt. Ebenfalls wurden unzählige ästhetische und niveauvolle Möbel für Privathaushalte gebaut.

Zu den Stärken zählen neben der Kompetenz im Möbelbau und des dazu passenden Maschinenparks auch die Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und familiäre Atmosphäre im Betrieb.

##### Phase 2 – Spezialgebiet

Auch wenn die großen Projekte spektakulär und aufregend sind und der Handwerker natürlich sehr stolz auf das großartige und große Ergebnis ist, passen zur kleinen Tischlerei Binder doch besser die kleineren Aufträge. Bei den großen Aufträgen können leicht Abhängigkeiten von den wenigen großen Ladenbau- und Objekteinrichtern entstehen. Zudem „sprengten“ die

großen Projekte in der Vergangenheit regelmäßig die Produktion. Die Auftragslage nach Fertigstellung war hingegen oft ungewiss.

Privatkunden müssten dann hinten anstehen und bekämen das Gefühl, nicht so wichtig zu sein. Daher legte man den „Möbelbau für privaten Wohnraum“ als erfolgversprechendstes Spezialgebiet fest.

##### Phase 3 – Zielgruppe

Nach sorgfältiger Analyse wurde der Betrieb voll und ganz auf Privatkunden der Generation „50plus“ ausgerichtet. Auf Menschen, die schöne Möbel haben wollen, die individuell zu ihren Wohnräumen passen und zudem über Funktionalität und Ordnungssysteme verfügen. Menschen, die in einer Partnerschaft leben, mit Wohneigentum, mit entsprechender Kaufkraft und Zahlungsbereitschaft.

Die Zielgruppe legt Wert auf schönes Wohnen, ist anspruchsvoll und wertschätzend. Laut Umfragen entscheiden zu 92% die Frauen, wenn es um die Inneneinrichtung geht. Der Fokus aller Bemühungen wurde daher auf die Frau als Entscheiderin gelegt. ►

#### Phase 4 – Brennendstes Problem

Die Zielgruppe sucht eine individuelle Lösung für ihr Wohnraum-Problem, wird aber vom bestehenden Marktangebot nicht so recht angesprochen. Idealerweise waren diese Menschen schon im Möbelhaus und haben dort nichts Passendes gefunden. Vielleicht wurden auch schon schlechte Erfahrungen mit Handwerkern gemacht, z.B. durch Unzuverlässigkeit, unsauberes Arbeiten oder höhere Kosten als geplant. Im Idealfall waren sie auch schon bei einem online-Tischler und fühlten sich etwas hilflos und überfordert.

#### Die Zielkundin weiß naturgemäß nichts über die Möglichkeiten, die es heute im Möbelbau gibt

Zudem kann sich die Zielkundin nicht so genau vorstellen, was sie genau haben will. Sie weiß naturgemäß nichts über die Möglichkeiten, die es heute im Möbelbau gibt. Sie hat kein detailliertes Bild davon, wie das neue gewünschte Möbel in ihrem Eigenheim aussehen wird. Das heißt, die Zielkundin kann ihre Wünsche nicht präzise

artikulieren, weil sie die Lösung ihres Problems nicht kennt. Sie fühlt sich unsicher, kann lediglich ihr Problem vortragen und hofft, von irgend jemand verstanden zu werden. Hier ist sie auf Beratung und Einfühlungsvermögen angewiesen.

#### Phase 5 – Innovatives Lösungskonzept

Der Schwerpunkt im Beratungsgespräch liegt auf einer sorgfältigen Ergründung der Kundenwünsche. Es werden zunächst die betreffenden Räume angeschaut. Dabei werden die Wünsche der Kundin anhand eines speziell dafür entwickelten Fragebogens systematisch abgefragt. Dem Tischlermeister als Profi ist die Lösung schnell klar, und bald entsteht ein Bild vor seinem geistigen Auge. Die Zielkundin hat dies aber nicht, deswegen folgt jetzt eine 3D-Visualisierung am großen Bildschirm.

Diese fotorealistische 3D-Visualisierung ist auf den ersten Blick vom echten Möbel kaum zu unterscheiden. Auf dieser Grundlage kann sich die Zielkundin sehr viel leichter und si-

cherer entscheiden. Abgerundet wird alles durch ein Rundum-Sorglos-Paket mit sieben Punkten. Dabei handelt es sich um Service- und Zuverlässigkeitsversprechen, an denen sich die Firma Binder regelmäßig erfolgreich messen lässt.

#### Phase 6 – Kooperationsstrategie

Da bei der Tischlerei nicht alle benötigten Kompetenzen im Hause verfügbar sind, wird an den engpass-relevanten Stellen mit Kooperationspartnern gearbeitet. Dabei lautet die Devise: Es wird nichts selbst gemacht, was andere besser können. Beispiele sind u.a. die Zusammenarbeit mit dem Strategie-, Marketing- und Werbeexperten Paul Meyer, sowie der Firma Maßmöbel aus Meisterhand, Thomas Behrendt, als Spezialist für Internet-Marketing und Controlling. Im Tagesgeschäft kooperiert man mit einem lokalen Putzdienst für die saubere Baustelle.

#### Phase 7 - Konstantes Grundbedürfnis

Das konstante Grundbedürfnis liegt im Bereich schöner Wohnen. Dieses Bedürfnis ist so alt wie die Mensch-



Je nach Wunsch der Kundinnen gibt es individuelle Platzsparlösungen oder hochwertige und edle Schmuckstückchen. ▶

heit: ging es früher um die Ausstattung der Höhle, fokussiert man sich heute eher auf die gemütlichen Wohnräume im Eigenheim. Das ist und bleibt ein menschliches Grundbedürfnis. Und je höher die Ansprüche an den eigenen Wohnkomfort werden, desto zwingender ist der Nutzen aus der Zusammenarbeit mit der Binder Innenausbau GmbH.

### Der Weg 2: Die vier Prinzipien der Mewes-Strategie

Die Umsetzung erfolgte unter Berücksichtigung der vier Prinzipien der Mewes-Strategie:

#### Prinzip 1 – Spezialisierung

Man konzentrierte sich auf den individuellen Möbelbau für anspruchsvolle Privathaushalte „50plus“ mit Fokus auf die weibliche Entscheiderin.

---

**Die Devise für die Kooperation lautet:  
Es wird nichts selbst gemacht, was andere besser können.**

---

#### Prinzip 2 – Wirkungsvollster Punkt

Man analysierte die geringen technischen Kenntnisse und damit mangelnde Vorstellungskraft der Zielkundin als wirkungsvollsten Punkt und entwickelte dafür eine überzeugende Lösung.

#### Prinzip 3 – Immateriell vor Materiell

Durch die Beratung der Kundin und Visualisierung der Lösungen bewegt man sich lange im immateriellen Bereich und legt dort die Basis für die Kaufentscheidung.

#### Prinzip 4 – Nutzen vor Gewinn

Der gefühlte Nutzen der Leistung ist aus Sicht der Kundin höher als die damit verbundene Investitionssumme.



Fotos und Videos mit unzähligen kreativen Lösungen gibt es bei [www.innenausbau-binder.de](http://www.innenausbau-binder.de)

Die Konzentration liegt stets auf der Erhöhung des Kundennutzens.

#### Das Fazit

Die Tischlerei Binder hat es durch eine klare Profilierung nach knapp zwei Jahren geschafft, die eingangs erwähnten Engpässe zu überwinden. Da die Leistungen heute den tatsächlichen Bedarf einer realen Zielgruppe treffen, ist der Preis kein Thema mehr. Alle Leistungen werden eingepreist und ergeben nach Aufschlag von Wagnis und Gewinn die zu bezahlende Investitionssumme. Preisverhandlungen gehören der Vergangenheit an, Skonti werden nur bei Gegenleistung (z.B. Vorauskasse) gewährt.

#### Es geht noch weiter ...

Gemäß der Lehre von Wolfgang Mewes hatte Thomas Behrendt bereits bei Beginn der Strategie-Entwicklung für die Tischlerei Binder die Multiplizierbarkeit der Leistung im Hinterkopf. Die eingangs beschriebenen Heraus-

forderungen haben sicherlich auch andere Tischler- bzw. Schreiner-Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat Behrendt in Zusammenarbeit mit Paul Meyer (Gründer von Einer.Alles.Sauber.) die Marke „Maßmöbel aus Meisterhand“ ins Leben gerufen.

Dieses Franchise-System richtet sich an Betriebe, die – wie die Tischlerei Binder – schöne Möbel für wertschätzende Menschen bauen wollen. Behrendt hat dafür ein Marketing-Konzept entwickelt, das die passenden Anfragen von Wunschkunden mit hoher Kaufwahrscheinlichkeit bringen soll. Und all das, ohne dass die Tischlermeister selbst einen langwierigen Beratungsprozess durchlaufen müssen.

Das erfolgreiche Konzept der Tischlerei Binder soll nun also durch „Maßmöbel aus Meisterhand“ multipliziert werden und auch anderen Tischlereien die erforderlichen Anfragen verschaffen. ■

#### Weitere Infos:

[www.innenausbau-binder.de](http://www.innenausbau-binder.de)