



**Zeit zum Umdenken.** Carsten Ockelmann, Betriebswirt und Geschäftsführer der Frigotechnik Handels GmbH (Hamburg) gibt Anregungen und weiß Antworten auf die Frage: Befindet sich das Kälteanlagenbauer-Handwerk im Marketing-Schlaf? „Wir wollen Ihnen mit unseren Seminaren geeignete Werkzeuge an die Hand geben, die Antworten müssen Sie selbst geben.“

**„Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften.“**

**„Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.“**

**Zwei Kernsätze des englischen Sozialreformers John Ruskin (1819–1900), die miteinander in direktem Zusammenhang stehen. Was diesen Erkenntnissen gegenübersteht, das ist der Mensch selbst, gemeint sein oft unsinniges Verhalten. Dennoch, die Realität des Marktes trägt diesem allen Rechnung.**

## Marketing für den Kälteanlagenbauer

*Kundenorientierte Seminarreihe der Frigotechnik Handels GmbH am 10. Dezember 1996 in Rostock*

### Zeit zum Umdenken

Unter diesem Titel veröffentlichte KK in neun Folgen (1995 und 1996) eine Artikelserie von Carsten Ockelmann, in der der gelernte Betriebswirt und Geschäftsführer der Frigotechnik Handels GmbH Denkanstöße für ein besseres Marketing für/durch den Kälteanlagenbauer mit konkreten Verhaltens-Anleitungen vermittelt bzw. vermitteln will. Diese betriebswirtschaftlichen Handlungsempfehlungen für ein besseres, das heißt gezielteres Marketing sind jetzt zusätzlicher Anlaß zur Durchführung einer Seminarreihe für Inhaber oder Führungskräfte mittelständischer Kälteanlagenbauerbetriebe, die die überregionale Kälte-Klima-Fachgroßhandlung Frigotechnik Handels GmbH (Hamburg) an ihren Niederlassungsstandorten in Deutschland im Spätherbst 1996 gestartet hat. Wülfrath, Rostock, Osnabrück und Nürnberg waren die bisherigen Seminarorte, überschaubar groß auch der Teilnehmerkreis, der für die Effizienz dieses Intensiv-Marketings und dem Erarbeiten von Erkenntnissen im Dialog mit den Anwesenden die Zahl 15 bis aller-

höchstens 20 nicht übersteigen soll. KK war am 10. Dezember 1996 im Rostocker Trihotel mit dabei. Von den Seminarteilnehmern wurde ein kleiner, aber angemessener Kostenbeitrag erhoben.

### Strukturelle Veränderungen in unserer Branche und die Marktposition des Kälteanlagenbauerhandwerks

Nach einer Begrüßung durch Peter Böldt, Außenstellenleiter der Frigotechnik in Rostock, übernahm es Carsten Ockelmann, eine erste Einführung über Zweck und Ziel eines Marketing-Seminars für Kälteanlagenbauer zu geben. Dabei sei es vorrangig notwendig, Marktlage und die technologische Marktentwicklung genauer zu analysieren, um hierauf aufbauend eine kundenorientierte Erfolgsstrategie zu entwickeln. Denn die Therapie vor der Diagnose setzen zu wollen, sei äußerst fahrlässig.

Seminarzweck und Anliegen der Frigotechnik sei es, Werkzeuge für die Behandlung anstehender Fragen zu geben, die notwendigen Antworten

„Marketing für den Kälteanlagenbauer“, eine Seminarreihe der überregionalen Fachgroßhandlung Frigotechnik, die im Anschluß an die 9teilige Artikelserie „Zeit zum Umdenken“ in der KK (1995 und 1996) an allen Niederlassungsstandorten in Deutschland für Betriebsinhaber oder Führungspersonal von Kälteanlagenbauer-Unternehmen bei begrenzter Mitgliederzahl veranstaltet wird. Hier ein Eindruck aus



Rostock am 10. Dezember. Eine Teilnahme lohnt sich.

müsse jedoch jeder für sich selbst – bzw. seinen Betrieb – entwickeln. Daß man (Großhändler und Anlagenbauer) dies gemeinsam tun sollte und kann, liege auf der Hand, „Denn“, so Ockelmann nicht nur an die Adresse der Seminarteilnehmer gerichtet, „wenn es Ihnen gut geht, dann geht es uns gut. Wenn es Ihnen besser geht, dann mag es möglicherweise auch uns besser gehen.“ Das sei es, was man auch mit einem derartigen Seminar erreichen wolle, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Ockelmann kam direkt zur Sache: „Die Kältetechnik wird bis zum Jahr 2000 eine rasante Strukturveränderung durchmachen.“ Und: „Wenn wir tüchtig sind, dann wird es auch in Zukunft für das Handwerk Wachstum geben.“

Viele Fakten seien es, die Druck auf die Unternehmen der Kälte-Klima-Branche ausüben, und dieser nehme ständig zu. Dies ist nicht nur in der notwendigen Anpassung an technologische Entwicklungen begründet, auch der bisherige Status des Handwerks ist zunehmend gefährdet. Unter anderem infolge von Auswirkungen des § 7a der novellierten Handwerksordnung.

Von den strukturellen Veränderungen der Branche sei vor allem die finanzielle Seite der Unternehmen betroffen: Hierbei sei gravierend:

- Enormer Druck auf die Rohertrags-situation und die
- stagnierende (?) Produktivität der Mitarbeiter.

Die Marktseite des Unternehmens werde beeinflusst durch

- die „Explosion“ anspruchsvoller und teurer Technologien,
- starken, insbesondere regionalen wirtschaftlichen Druck,
- außerordentlich schwierige Finanzierungsmöglichkeiten für kleine und mittlere Handwerksunternehmen und durch
- unzureichende Ausbildung des Personals.

Die Wettbewerbsseite des Unternehmens werde tangiert durch

- Neue Typen von Wettbewerbern, (andere Gewerke, aus dem Ausland, Große brechen in unsere Märkte ein etc.).
- Märkte werden bedroht durch fabrikfertige (schlüssel fertige) Produkte. Schließlich seien die Marktmöglichkeiten des Unternehmens zu analysieren, denn die historischen Wachstumsraten gingen zurück und die Notwendigkeit, in neue Märkte zu investieren, nehme zu.



Die Kältetechnik wird bis zum Jahr 2000 eine rasante Strukturveränderung durchmachen. Darauf gilt es sich rechtzeitig einzustellen. Trotzdem, oder gerade deshalb soll gelten, „wenn wir tüchtig sind, dann wird es auch in Zukunft Wachstum geben“. Es sind aber viele Faktoren, die heute Druck auf die handwerklich orientierten Unternehmen zusätzlich ausüben – und der nimmt noch zu. Das sind aber Anforderungen, die sich meist aus dem Markt heraus ergeben, und mit denen muß man sich auseinandersetzen. Denkanstöße und Handlungsempfehlungen vermittelt das Seminar, Carsten Ockelmann macht wichtige Bereiche zusätzlich sichtbar am Flipchart. Peter Böldt, Außenstellenleiter von Frigotechnik in Rostock, kennt seine „Mannen“ und weiß, Großhandel und Anlagenbauer sitzen im gleichen Boot.

Die speziellen Veränderungen in unserer Branche faßte Ockelmann im wesentlichen so zusammen:

- Die Aufweichung der Handwerksordnung, die Gefahren wie auch Chancen dem Kälteanlagenbauer bietet,
- die drastischen Veränderungen, die sich aus dem Verbot traditioneller und Einführung neuer Kältemittel ergeben,
- der ständig zunehmende Druck auf den Kälteanlagenbauer, verursacht durch neue gesetzliche und technische Regeln und Richtlinien, z. B. Temperaturerfassung im Lebensmittelbereich, z. B. Entsorgungsvorschriften für gebrauchte Öle und Kältemittel, z. B. DIN-EN, CE und andere europäische Richtlinien.

Dies alles stelle Anforderungen dar, die sich aus dem Markt ergeben, und – hiermit müsse sich der handwerklich strukturierte Kälteanlagenbauer besonders intensiv auseinandersetzen. Haben wir nun eine Marktposition, die uns von anderen abhebt, fragt Ockelmann? Um Antworten zu entwickeln, sei es zunächst notwendig, Marketingfehler im Kälteanlagenbauerhandwerk kritisch zu bewerten. Diese könnten sein:

- Preise und Leistungen stehen nicht mehr im Einklang.
  - Die Profilierung des Unternehmens ist nicht mehr zeitgemäß.
  - Die Dienstleistungsbereitschaft ist gering.
  - Kundenorientierung = Neuland.
  - Strategien nicht genügend entwickelt, nicht im Unternehmen bekannt, nicht schriftlich fixiert.
  - Mitarbeiter werden häufig allein gelassen.
  - Aktiver Verkauf = Fremdwort.
- „Sind wir als Unternehmer kundenorientiert“, stellt Carsten Ockelmann die Schlüsselfrage für ein besseres Marketing und gibt zugleich die Antwort:

**„Wir sind im Kälteanlagenbauerhandwerk viel zu wenig kundenorientiert.“**

Ockelmann fragt weiter: „Sind wir auf die Veränderungen vorbereitet? Sind wir so „stromlinienförmig“, um auf die veränderten Anforderungen vorbereitet zu sein.“ Wer ehrlich ist, wird zugeben, daß diese Frage nur mit Einschränkungen zu bejahen ist. Als Trost mag gelten, daß alle, nicht nur ein einzel-

nes Unternehmen, den angesprochenen Veränderungen ausgesetzt sind. Damit auch der Wettbewerb. Man müsse aber nicht nur „besser“ als der Wettbewerb sein wollen, ratsam sei es, „anders“ als der Wettbewerb zu sein. Dies gegenüber dem Kunden darzustellen, sei die vornehmliche Aufgabe eines Unternehmens. Hierbei stehen die Faktoren „Marketing“ und „Kundenorientierung“ im direkten Zusammenhang. Denn,

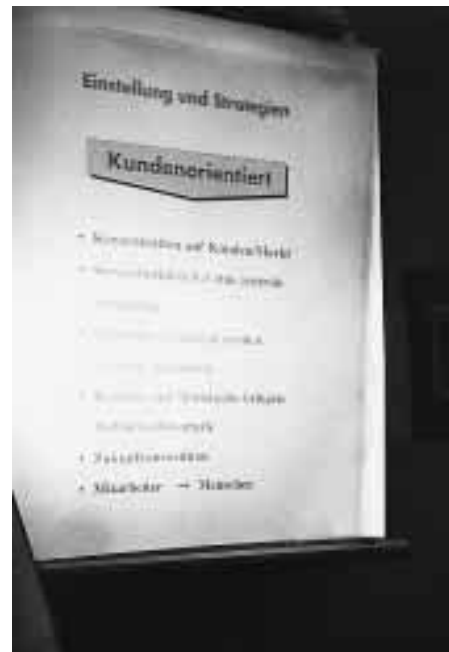
**„Marketing ist die Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kundenorientierung“,**

macht Ockelmann das Seminaranliegen deutlich und erklärt den Sinn eines Marketings „in der attraktiven Gestaltung der Innen- und Außenbeziehungen Ihres Betriebes“, womit also auch die Mitarbeitermotivation angesprochen wird. Denn bei der Kundenorientierung spiele das psychologische Verhalten der Mitarbeiter eine mitentscheidende Rolle.

**Ratschläge sind leicht zu geben, aber schwer zu nehmen**

Werner Häcker, Coreferent von Carsten Ockelmann, ist Management-Berater und Trainer, und in dieser Funktion schon seit 1974 im Marketing von Handwerksbetrieben tätig. Häcker setzte da, wo Ockelmann in seinem ersten Referat zunächst aufhörte, sogleich nach. Kundenorientierung, was gehört dazu, wie kann man sich hierauf einstellen. Häcker: „Wir wollen in den „Gehirnwindungen“ des möglichen Kunden spazieren gehen.“ Wer bekommt den Auftrag? Das fragt sich nicht nur das Unternehmen, das sich im Wettbewerb mit anderen befindet, sondern auch der „Auftraggeber“, also der Kunde. Aus dessen Sicht ergeben sich wahrscheinlich folgende Fragenstellungen:

- Ist das die richtige Firma?
- Welchen Ruf hat das Unternehmen?
- Reicht die Fachkompetenz aus?
- Werde ich auch gut beraten?
- Ist der Preis nicht zu hoch?
- Existiert das Unternehmen auch noch in fünf Jahren?
- Wird ein guter Service geboten?
- Wie verhalten sich die Mitarbeiter bei mir?
- Ist die angebotene Technik aktuell?
- Bin ich Versuchskaninchen?
- Warum soll ich eigentlich gerade der Firma X meinen Auftrag geben?



Werner Häcker, Gastreferent und seit 1974 mit Marketing-Empfehlungen für branchenbezogene Handwerksbetriebe aktiv tätig, geht genauer auf kundenorientierte Managementfragen ein und gliedert diese in die jeweiligen strategischen Bereiche. Im Dialog mit den Seminarteilnehmern werden Lösungskonzepte gemeinsam erörtert und genauer definiert. Patentrezepte, die kann es natürlich nicht geben, dafür aber einen Lösungsweg und für diesen ein Ziel. Jedoch, und das ist der wichtigste Denkanstoß, „nur wer das Ziel kennt, wird den Weg dahin finden.“

Jeder Fachleser wird erkennen, daß es sich lohnt, sich mit dieser Fragestellungsproblematik näher auseinanderzusetzen. Dies tat Werner Häcker sehr ausführlich in seinem Referat, er vermittelte konstruktive Denkansätze und bezog in die Entscheidungsfindung alle Seminarteilnehmer über einen intensiven Dialog mit ein. Im Verkauf steht die Berater-Funktion des Verkäufers wohl ganz oben an. „Hilf dem Kunden bei der Lösung seiner Probleme,“ so Häcker, „dann wird das Preisgespräch nicht mehr so prägnant für die Kaufentscheidung bestimmend.“ Häcker setzt nach: „Wenn Sie dem Kunden keinen guten Nutzen bieten können, dann geht's über'n Preis.“ Auch läßt Häcker den Einwand nicht gelten „Wie soll ich im vorhinein wissen, wie der Kunde denkt; wie soll ich ihn dann beraten?“ Die simpelste Lösung ist die „Methode der 3 Vorschläge“. Der Anlagenbauer kann ein Top-Angebot abgeben, eine 75 %-Prozent-Variante, oder aber nur als 50 %iges Optimum einer möglichen technischen Lösung. So kommt und bleibt man im Gespräch und überläßt das Handeln nicht dem Wettbewerb. Dennoch gilt ganz allgemein: „Wenn Sie dem Kunden keinen guten Nutzen bieten können, dann geht's über den Preis“, sagt

Häcker und was das bedeuten kann, das kennt wohl jeder qualifizierte Anbieter.

Um ein Unternehmen zu führen – und nicht zu unterlassen –, bedarf es entscheidender Begleitfunktionen, wobei die Mitarbeiter wohl neben dem „Geld“ das wichtigste Betriebskapital darstellen. Auch hierauf geht Häcker genauer ein: „Alle Unternehmens-Mitarbeiter sollen so sein, daß sie unternehmerisch denken und handeln können.“ Oder andersherum: „Wir brauchen unternehmerisch denkende und handelnde Personen“, ein Postulat, das gerade jetzt im Zusammenhang mit der DIN EN ISO 9000-Zertifizierung als herausragendes Kriterium bei Fragen des Qualitätsmanagements nicht nur in Großbetrieben in den Vordergrund der betrieblichen Entscheidungsfindung drängt. „Ethische Kompetenz“ ist für Häcker das qualitativ reibungslose Verzahnen von Produkt, Service und Preis. „Service“ ist nicht nur handwerklich gemeint, sondern auch als eine Beraterfunktion. Hierbei wird die Weiterbildung zu einem unternehmensentscheidenden Erfolgsfaktor. Die Kundenrentabilität ist andererseits eine äußerst wichtige Frage, die es so weit wie möglich im Laufe der Verkaufsverhandlungen zu klären gilt.

Hierzu bedarf es natürlich des richtigen „Händchens“ und des richtigen „Köpfchens“. Auch hier wußte Werner Häcker nützliche Anregungen zu geben. „Kunde wirbt Kunden“, ein weiteres nützliches Instrument, wie man seine Verkaufsstrategie verbessern kann. Auch bereitete das Thema „Werbung“ viel Diskussionsstoff während des Frigotechnik-Seminars, in das der Dialog mit den Teilnehmern kontinuierlich eingebunden war. Es gibt jedoch keine allgemein gültigen Rezepte für das richtige Kundenmarketing. Im Kern bedeutet dies aber, immer den Nutzen für den speziellen Kunden nach dessen Struktur entdecken und durch die angebotene Technologie abzudecken. Das wäre schon die „halbe Miete“, wie es gelegentlich so schön heißt.

#### **Nur wer das Ziel kennt, wird den Weg dahin finden**

Im dritten Teil des Betriebsinhaber-Seminars ging Carsten Ockelmann, Betriebswirt und Geschäftsführer der Frigotechnik Handels GmbH, noch näher auf die Frage ein, „Was ist denn überhaupt Service?“. Was ein guter Unternehmens-„Service“ ist, das läßt sich nach Darstellung Ockelmanns vielleicht in folgende Beurteilungsschwerpunkte gliedern:

1. 0-Fehler machen.
  2. 100 % Leistung erbringen.
  3. Bei Bedarf zur Verfügung stehen.
  4. „Heroische“ Anstrengungen unternehmen, aufgetretene Fehler zu beseitigen.
- Vielleicht sehr anspruchsvolle Ziele, dennoch eminent wichtig, das darge-

stellte Optimum anzustreben bzw. daran festzuhalten. „Wie kommunizieren wir alle diese guten Vorsätze gegenüber unserem Kunden“, fragt Ockelmann und warnt zugleich „Sie bekommen niemals eine „zweite“ Chance, beim Kunden den „ersten“ Eindruck zu machen.“ Es sei daher für jeden Unternehmer notwendig, ein physisch ansprechendes Bild seiner Firma zu schaffen. „Wir überlassen die Kundenzufriedenheit keinem Zweifel“, mahnt Ockelmann und benennt für ein überzeugendes Kundenmarketing fünf Kriterien, nach denen sich jeder Betriebsinhaber richten sollte:

1. Zeitgarantie,
2. Preisgarantie,
3. Sauberkeitsgarantie,
4. Kompetenzgarantie und
5. Langfristgarantie.

Muß man diese Punkte noch näher definieren? Wohl kaum. Ockelmann formuliert aber auch ein weiteres sehr wichtiges Credo:

#### **„Wir glauben, daß unsere Mitarbeiter die besten Werbeträger sind, die es gibt.“**

Das bedeutet, daß der Betriebsinhaber gut beraten ist, sich für eine kontinuierliche technische, betriebswirtschaftliche und psychologische Mitarbeiter-Schulung zu verwenden. Denn, so Ockelmann, „das Wort des Monteurs hat oftmals mehr Gewicht, als es dasjenige des Verkäufers jemals haben wird.“ Da ist wohl viel Wahres dran. Überhaupt sei für den „Häuptling“ im Betrieb nützlich, auf die Mitarbeiter möglichst viel Verantwortung zu über-

tragen. Dazu dienten auch Mitarbeiter-Besprechungen – Intervalle nicht länger als 14 Tage –, zudem lasse ein guter „Chef“ auch erkennen, daß seine Tür für den Mitarbeiter immer geöffnet sei. Der „Chef“ muß eine Vorbildfunktion in seinem Betrieb haben und dies auch durch sein betriebliches Handeln ausdrücken. Es habe keinen Sinn, alle möglichen Geschäfte – und mit jedem – machen zu wollen. Ockelmann weiß Rat: „Wir konzentrieren uns auf die A- und B-Kunden – und mit denen betreiben wir dann die Dinge so, wie wir sie für notwendig halten.“ Klingt gut. „Natürlich gibt es keine Patentrezepte“, begrenzt Carsten Ockelmann am Ende seiner Ausführungen die angesprochenen Inhalte des Frigotechnik-Marketing-Seminars. Aber schlüssig ist seine Aussage: „Nur wer das Ziel kennt, wird den Weg dahin finden.“ Auch wer „keine Zeit hat“, sollte die Gelegenheit suchen und nutzen, an einem der hier vom Chronisten miterlebten Seminare der Frigotechnik teilzunehmen. Auch hierfür einen kleinen Teilnahme-Obulus entrichten, es wird sich für eine Anreicherung des persönlichen Erfahrungsschatzes auf jeden Fall lohnen. Zudem sitzt der mittelständische Kälteanlagenbauer mit Fachgroßhandlungen wie der Frigotechnik im gleichen partnerschaftlichen Boot. Dies drückt sich zum Abschluß dieses Berichtes in den gleichen Worten von Carsten Ockelmann wie zu Anfang aus: „Uns geht es nur gut, wenn es Ihnen gut geht.“ Warum soll man dann nicht gemeinsam an den Voraussetzungen hierzu feilen? P. W.