

Frigotechnik-Seminare für Kälteanlagenbauer

Kosten- und Leistungsrechnung

Wer den Hafen nicht kennt, dem weht kein günstiger Wind

„Wir können heute keine Rezepte verteilen und auch keine Aussagen machen, die Allgemeingültigkeit haben, aber wir können gemeinsam Rahmenmodelle erarbeiten, die uns helfen, die eigene Leistung zu verbessern, um damit unseren Kunden zufrieden zu stellen.“ Erste Einführung in die Thematik durch Carsten Ockelmann, Geschäftsführer der Frigotechnik Handels GmbH.



Kosten- und Leistungsrechnung für den Kälteanlagenbauer. 1tägiges Seminar für Betriebsinhaber, die Veranstaltungsreihe für 1998 abschließend am 8. Dezember in Hofheim

Nach erfolgreicher Durchführung der Seminarreihen „Regeln und Richtlinien für den Kälteanlagenbauer“ und „Marketing für den Kälteanlagenbauer“ in den Jahren 1996 und 1997, die bundesweit für Kälteanlagenbauer angeboten wurden, hat sich die Frigotechnik Handels GmbH wiederum 1998 entschlossen, das Thema „Marketing“ mit einer neuen Veranstaltungsreihe „Kosten- und Leistungsrechnung für den Kälteanlagenbauer“ zu untermauern.

Gestartet wurde diese neue Serie 1tägiger Schulungs- und Diskussionsveranstaltungen im August 1998 in Hamburg, die weiteren Veranstaltungsorte verteilten sich anschließend bundesweit und KK hatte schließlich Gelegenheit, am 8. Dezember in Hofheim bei Frankfurt/M., am 14. und damit an dem diese Veranstaltungsreihe abschließenden Seminar für Handwerksunternehmer teilzunehmen.

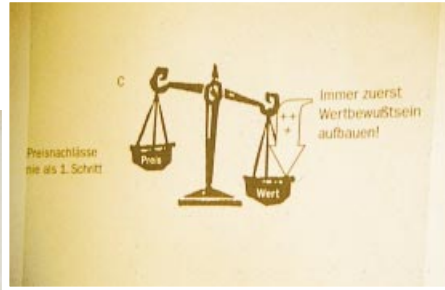


„Wir glauben, daß wir uns in einer Umbruchphase befinden, die wir genauer analysieren sollten“, mit diesen offenen Worten brachte Frigotechnik-Geschäftsführer Carsten Ockelmann die teilweise erst schwelende Branchenproblematik auf den Punkt und er fühlte sich als Handels-Partner im engeren Sinn einmal wieder veranlaßt, den Kälte-Klima-Fachbetrieben nicht nur Motivationshilfe zu vermitteln, sondern das Handwerk gezielt durch die Ver-

Zum dritten Mal nach 1996 und 1997 veranstaltete die Frigotechnik Handels GmbH eine betriebswirtschaftliche Seminarreihe für Kälteanlagenbauer, die von Carsten Ockelmann gestaltet wurde



Die Preis- Leistungswaage. Wie kann man ein besseres Wertebewußtsein aufbauen? Dazu vermittelte Ockelmann wichtige Leistungsansätze für das Handwerk



sig. Leider ist es im alltäglichen „Geschäft“ jedoch nicht so einfach, alle Verhaltensregeln von John Ruskin zu beherzigen und auch immer erfolgreich anzuwenden. Abhilfe schafft hier eine systematische Kenntnis des eigenen (betrieblichen) Potentials.

Um sein Handwerksunternehmen (gerade aus heutiger Sicht) sicher in den Hafen der Zukunft zu steuern (Zitat Ockelmann), muß der Kälte-Klimafachmann imstande sein, dem Spiel(chen) „der Preis ist zu hoch, was kannst Du noch tun“ etwas entgegensetzen. So wurde auch während des Frigotechnik-Seminars am 8. Dezember in Hofheim in einem überschaubaren und damit effizienten Teilnehmerkreis diskutiert, in welcher Weise es möglich ist, auf die Waagschale des Produktes zusätzlich etwas zu legen, das es schwerer

tiefung von Grundlagenwissen zu stützen. „Das Wachstum, an das wir in der Kälte- und Klimabranche gewöhnt waren, wird zukünftig nur noch bedingt oder gar nicht mehr vorhanden sein“, so Ockelmann, so daß mehr denn je die unternehmerischen Chancen und Risiken systematisch analysiert werden müssen. Als Koreferent stand Frigotechnik-Geschäftsführer Carsten Ockelmann mit Werner Häcker, Kälteanlagenbauermeister und Mitinhaber einer Unternehmensberatungsfirma in Korntal-Münchingen und seit kurzem VDKF-Landesvorsitzender von Baden-Württemberg, ein kundiger Management-Berater des Handwerks für die Seminarreihe zur Verfügung.

Bezahlt werden will ich nach meiner Leistung

Nichts paßt trefflicher zu diesem Leistungsanspruch eines Unternehmers, als die warnenden Erkenntnisse des britischen Sozialreformers John Ruskin (1819-1900), die auch Carsten Ockelmann seinem eigenen Seminarbeitrag voranstellte (s. Kasten).

Wenn jeder Leser oder – im Sinne dieses Beitrags – jeder Kälte-Klima-Fachmann mit seinem wirtschaftlichen Handwerkszeug richtig umzugehen wüßte bzw. die wirtschaftlichen Spielregeln hierzu grundlegend beherrscht, dann wäre dieses Frigotechnik-Seminar eigentlich überflüssig.

„Es gibt kaum etwas auf der 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 gleiche Beute solcher Machenschaften.“

Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen.

Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles.

Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann.

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.“

macht. „Wenn wir die innere Wertvorstellung nicht haben, dann wird es uns nicht gelingen, aus dem Preisdruck herauszukommen!“ Eine Binsenweisheit, nur eine Floskel? Nein, vielmehr ist es wichtig, ein derartiges Selbstwertbewußtsein zu entwickeln, um sein Unternehmen erfolgreich, d. h. ertragreich zu führen. Hierzu gehört ein richtiges „Köpfchen“ und nicht nur das richtige „Händchen“, um dem Kunden klar zu machen, daß das angebotene Produktsortiment auch eine Leistung (gutes/besseres Know-how, alles aus einer Hand) beinhaltet, die dem Auftraggeber



„Viel stärker den Nutzen unserer Leistung darstellen“, das war eines der Kernthemen des Referates von Werner Häcker, Kälteanlagenbauermeister und Unternehmensberater des Handwerks

zudem einen realen Nutzen bringt. Die gegenwärtige Klaviatur der Energieeinsparung zeigt einen derartigen Nutzungsvorteil deutlich auf. So dient das unternehmerische Ziel, den Kunden zufriedenzustellen, als Mittel zum Zweck, um die betriebliche Zukunft zu gestalten. Besser erkannt jedoch: dem Kunden eine Leistung anzubieten, die es wert ist, daß wir Kunden haben! So beherrschte dann die Diskussion um das Thema „Leistung verbessern – den Kunden zufrieden stellen“ die erste Hälfte der Veranstaltung.

Viel stärker den Nutzen unserer Leistung darstellen

Im Anschluß an die Ausführungen von Carsten Ockelmann griff Unternehmensberater Werner Häcker den Faden auf, um darzustellen, wie sich Material und Lohn

Ist dies auch die Formel des Handwerks? 20 % weniger Mitarbeiter plus 20 % mehr Umsatz = 10 % mehr cash flow. Oder MA konstant, Umsatz +35 %, um das gleiche Ergebnis zu erreichen?



in ausgewogener Weise verknüpfen lassen, um ein erfolgversprechendes Betriebskonzept darzustellen. Konkret: „Wenn ich über „Stunden“ verkaufe und nicht über „Material“, dann stürzt mein Betrieb ab!“ Dies bedeutet wiederum konkret, daß ein Service-Mann, also jemand, der primär für die Funktion einer handwerklichen Leistungsausübung bestimmt ist, einen der besten Verkaufsberater jedes Betriebes abgeben kann. Diese Erkenntnis paßt zu der obigen Zwischenüberschrift.

Um dies zu erreichen, bedarf es der richtigen Mitarbeiter-Motivation. Wer meint, dies am ehesten über „Geld“ erreichen zu können, wird nur kurzzeitig damit Erfolg haben. Denn schnell ist das Ende der (Kosten)Fahnenstange erreicht. Im übrigen ist bekannt, daß „Geld“ noch lange keine Motivation darstellt, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Die Stufenleiter einer effizienten Mitarbeitermotivation läuft direkt parallel zum Käufer/Verkaufsverhalten, beides gemeinsam bestimmt die richtige Schnitt-

stelle zum Betriebserfolg. Vorausgesetzt, der Handwerksunternehmer weiß um die Kundenzufriedenheit und kennt die Kundenstruktur für eine zweckdienliche Marktorientierung.

Kosten, Kosten, Kosten

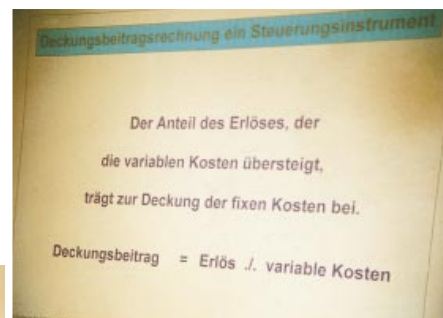
Ein allgemeines Stöhnen über diese mißliche Spirale führt nicht weiter. Es ist auch nicht einfach, fixe Kosten in variable Kosten umzuwandeln, aber genau dieses muß der Handwerksunternehmer versuchen. Ein nötiges Handwerkszeug hierfür vermittelte Häcker mit anschaulichen Darstellungen in seinem Referat, wobei die Erfahrungen der Seminarteilnehmer hier auch zu einem realen Bezug beitragen. Wie kann man ein marktorientiertes Kostenmanagement betreiben? Wo und wie können die

Kosten ohne Qualitäts- und Motivationsverlust reduziert werden? Eine ganze Bandbreite von Themen- und Aufgabenstellungen, die auf jeden Fall gelöst werden müssen. Häcker gab hierzu überzeugende Hilfestellungen, die umfangreichen Seminarunterlagen der Frigotechnik bilden ein griffiges Nachschlagewerk zur Anwendung im eigenen Betrieb. Über allem steht die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung. Sie gibt ständig Auskunft über die Bonität der betrieblichen Struktur und ist das wichtigste Steuerungsinstrument. Wer ist sicher, sich hier richtig auszukennen? Auf eine Formel gebracht: Der Deckungsbeitrag eines Handwerksunternehmens errechnet sich aus dem Erlös der betrieblichen Unternehmungen abzüglich der variablen Kosten. Und nur der Anteil des Erlöses, der die variablen Kosten übersteigt, trägt zur Deckung der fixen Kosten bei. Wiederum stellt die ständige Nachkalkulation aller Unternehmungen ein wesentliches Instrument dar, mit dem das Kostenmanagement gestaltet werden kann.

Schlußbetrachtung

Schließlich ging Frigotechnik-Geschäftsführer Carsten Ockelmann über die Kostenbetrachtung hinaus noch einmal auf die Ziele der nunmehr abgeschlossenen Seminarreihe ein, die dem Kälte-Klimafachmann helfen soll, die Voraussetzungen besser zu erkennen, die dazu beitragen, den Betriebserfolg zu erhalten, besser noch, ihn zu verbessern. Wie kann ich in meinem Unternehmen Kosten senken und Leistungen verbessern? Nach intensiver Diskussion faßte Ockelmann in einer Schlußbetrachtung schließlich zusammen:

- Nachkalkulation einführen . . . und daraus Maßnahmen einleiten.
- Fehlzeiten überprüfen.
- Fixkosten senken.



Zwei der wichtigsten Kostenelemente, die der Kälteanlagenbauer beherrschen muß: die Deckungsbeitragsrechnung und dem vorausgehend die Nachkalkulation und ihre Konsequenzen



- Service-Monteur zu mehr marktorientiertem Handeln anleiten.
- Unproduktive Zeiten einschränken.
- Mehr „Nutzen“ (für den Kunden) verkaufen.
- Planungskosten dem jeweiligen Projekt in der Nachkalkulation zuordnen.
- Mitarbeiter in den betrieblichen Planungsprozeß einschalten, gemeinsam das Ziel setzen.



Carsten Ockelmann faßt zusammen und erstellt einen Maßnahmenplan, der zur Erhöhung des Deckungsbeitrags dient

- Kunden-Befragung durchführen, um betriebliche Stärken und Schwächen herauszufinden.
- Mitarbeiter-Motivation intensivieren.
- Einkaufsbedingungen verbessern.
- Forderungen besser eintreiben.
- Kostensenkungen, je konkreter, desto günstiger.
- Maßnahmen ergreifen, um den Umsatz zu verbessern.

Etwas viel auf einmal? Nein. Man muß vielmehr die unternehmerischen Risiken kennen, um die Möglichkeiten seines Unternehmens besser nutzen zu können. Insofern war auch diese betriebswirtschaftliche Seminarreihe der Frigotechnik ein Nutzen für das Kälteanlagenbauerhandwerk und für das ausrichtende Großhandelsunternehmen dazu auch ein guter Erfolg. P. W.

Grüße aus China und Einladung zum Besuch der „China Refrigeration“

Zu Beginn des neuen Jahres möchte ich den Lesern der KK und allen engagierten Kälte- und Klimafachleuten in Deutschland, Ingenieuren, Technikern und Kälteanlagenbauermeistern, aus der VR China meine kollegialen Grüße übermitteln. Die deutsche Fachzeitschrift „DIE KÄLTE & Klimatechnik“ ist in China sehr bekannt und beliebt, insbesondere hat die unter dem gleichen Titel erscheinende KK in chinesischer Sprache, die gemeinsam vom Gentner Verlag (Stuttgart) und der Chinese Association of Refrigeration (CAR) in einer Auflage von 10 000 Exemplaren herausgegeben wird, inzwischen einen großen Leserkreis gefunden. Zu ihnen zählen viele erfahrene Kälteingenieure, die in den unterschiedlichen Regionen Chinas und in unterschiedlichen Bereichen der Kälte- und Klimatechnik tätig sind.

Die chinesischen Kältefachleute sind sehr interessiert an neuen technischen Entwicklungen und Produktvorstellungen in der KK, besonders dann, wenn es sich hierbei um Neuerungen und technische Trends aus Deutschland oder Europa handelt, die den Umweltzielen des Montreal Protokolls entsprechen. Wir chinesischen Kälteingenieure fühlen uns genau so wie die Europäer einem die Umwelt schonenden Umgang mit Stoffen und Energie verpflichtet, wie wir hierzu auch schon über viele Kenntnisse verfügen, die wir bei der Entwicklung unserer eigenen Industrie gut einsetzen können. Auch deshalb sind wir ein durch die Regierung der Volksrepublik China autorisiertes Mitglied im Internationalen Kälteinstitut IIR in Paris.

Mit Deutschland verbindet die Chinese Association of Refrigeration (CAR), die über mehr als 20 000 Mitglieder verfügt, aber noch mehr. Seit dem 22. Juni 1996 besteht eine Partnerschaft zwischen CAR und dem VDKF, die anlässlich der damals in Shanghai stattfindenden 7. Internationalen Fachmesse „China Refrigeration“ auch förmlich durch eine Urkunde besiegelt wurde. Seit dieser Zeit haben sich die Kontakte zwischen China und Deutschland verstärkt, was auch das Engagement deutscher Hersteller von kältetechnischen Erzeugnissen in China immer mehr bestätigt.

China ist noch ein industrielles Entwicklungsland und benötigt moderne internationale Technologie und neue anwendungsreife Produkte, die den Anforderungen des Montreal Protokolls entsprechen. China ist auch ein großes Land und verfügt damit über einen großen und auf-

nahmefähigen Markt. Wir chinesischen Kältefachleute möchten deshalb mit internationalen Unternehmen der Kälte- und Klimatechnik – egal, ob es sich um Großfirmen oder kleinere mittelständi-



Cao Desheng, stellvertretender Generalsekretär der CAR, mit der VDKF-Partnerschaftsurkunde in der Hand

sche Unternehmen, wie die, die der VDKF repräsentiert, handelt – Erfahrungen austauschen und auch künftig zusammenarbeiten.

Ein Spiegelbild des internationalen Leistungsstandes auf dem Gebiet der Kälte- und Klimatechnik sind die in Deutschland und China parallel – aber zeitlich versetzt – stattfindenden Internationalen Fachmessen IKK und China Refrigeration, zu deren Mitveranstalter wir zählen. Ähnlich, wie der Standort der deutschen IKK mit den Messeplätzen Nürnberg und Essen jährlich wechselt, verhält es sich in China mit den Veranstaltungsorten Schanghai und Beijing (Peking) in China. Während der Zeit vom 6. bis 9. April 1999 wird die 10th International Exhibition for Refrigeration, Air-Conditioning, Heating and Ventilation, Frozen Food Processing, Packaging and Storing, genannt „China Refrigeration“, in Beijing stattfinden.

Ich möchte die Leser der deutschen KK und die Mitglieder des VDKF herzlich einladen, diese über China hinaus auch in Ostasien bekannte internationale Fachmesse für Kälte- und Klimatechnik mit ihren nun bald 300 Ausstellern einmal kennen zu lernen: Besuchen Sie uns! Ich selbst möchte gerne für die chinesische und deutsche Kälte- und Klimatechnik eine Rolle als Brückenbauer spielen. Deshalb wird auch im Herbst 1999 eine von CAR geleitete chinesische Reisegruppe die deutsche IKK in Essen besuchen. Zunächst freuen wir uns aber sehr auf das Treffen mit unseren deutschen Kollegen in Beijing.

Chinese Association of Refrigeration (CAR),

Cao Desheng, Vice General Secretary