

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 1

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

*Dieses sind herausfordernde Zeiten für den Kälteanlagenbauer. Die zögerliche Wirtschaftsentwicklung und schleppende Investitionsneigung belasten die kommerziellen Grundlagen vieler Handwerksbetriebe. Zur selben Zeit zwingen technologische Entwicklung und rasant sich verändernde Geschäftsumfelder den Kälteanlagenbauer, seine unternehmerischen Fähigkeiten ständig auf ihre Effizienz zu überprüfen und an neue Herausforderungen anzupassen, will er überleben.*

Mehr als je zuvor in der noch gar nicht so langen Geschichte muß sich das Kälteanlagenbauerhandwerk mit neuen, anderen, effektiveren Techniken der Unternehmensführung, Marktorientierung, des Managements, der Zielsetzung und den Menschen im Betrieb auseinandersetzen, wenn er gegen den noch härter werdenden Wettbewerb aus eigenen und fremden Bereichen bestehen will.

Mit diesem ersten Artikel wird eine Folge von Themen eröffnet, mit der Anregungen für den Erfolg im Kälteanlagenbau aus der Sicht moderner handwerklicher Unternehmensführung gegeben werden sollen. Dabei wird davon auszugehen sein, daß diese Anregungen weder vollständig das breite Feld der unternehmerischen handwerklichen Tätigkeiten abdecken noch Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben können oder wollen.

zum Autor

Carsten  
Ockelmann,  
Hamburg



## Kapitel 1

### Einleitung

#### Verstehen Sie Ihre Märkte und Kunden!

Wie erkennen Zeitgenossen, daß eine neue Epoche anbricht? Antwort: gar nicht!

Denn auch die, die meinen, sie seien mittendrin in einem solchen Übergang und hätten den Überblick, erkennen es nicht, sondern vermuten es höchstens. Und selbst wenn sie richtig ausmachen, daß etwas zu Ende geht, so wissen sie doch nicht, wie lange es sich noch hinzieht und vor allem: Welches Neue an die Stelle des Alten tritt.

In der Regel lassen sich Epochen unternehmerischen Wandels auch gar nicht recht voneinander unterscheiden. Das Alte, Gewohnte braucht nicht nur lange, um aufzuhören, sondern das Neue wird regelmäßig zunächst einmal in das Alte eingefügt, ohne sich dramatisch neu und anders erkennen zu geben. Das Bestehende ist das Gewohnte, das Normale, das Wirkliche, weil man darauf eingestellt ist, sich auskennt. Nur all-

mählich beginnt in Fällen des Umbruchs zu dämmern, daß sich etwas Grundsätzliches verändert, was dann aber bedeutet, daß man sich in unbekanntem Gelände zurechtzufinden hat.

Im Markt des Kälteanlagenbaus nehmen wir Veränderungen wahr, von denen wir noch nicht wissen, aber ahnen, daß es sich um Umbrüche zu einem neuen, einem anderen Markt handeln kann.

### Teil 1 Wahrnehmung von Marktveränderungen

Betrachten wir die Märkte im Kälteanlagenbau (wie auch in vielen anderen Bereichen des mittelständischen Handwerks), so sind diese von folgenden Merkmalen geprägt:

- Die Märkte für den **gewerblichen** Kälteanlagenbau stagnieren oder schrumpfen (und werden dieses auch für die Zukunft tun), und in diesen Märkten existiert eine hohe Anzahl von kleinen und mittelgroßen Anlagenbauern als Anbieter.
- Es steigt die **Wettbewerbsintensität**, und damit entstehen oftmals erhöhter Preisdruck, abnehmende Betriebserträge und als Folge dessen, reduzierte Innovationskraft.
- Der **Technologiewandel** ist von kürzeren und kostenintensiveren Innovationszyklen gekennzeichnet und zwingt die mittelständischen Unternehmen teilweise an den Rand des wirtschaftlich noch machbaren Technologieaufwandes.
- Einige wenige **Wettbewerber** ziehen davon, d. h. nehmen eine zunehmend dominante Wettbewerbsposition ein, die andere nicht mehr aufholen können.

Im Ergebnis bedeuten diese Entwicklungen für den Kälteanlagenbauer:

- Der Zangeneffekt, der aus Preis- und Ertragsdruck einerseits und Kostendruck andererseits entsteht, erfordert permanente Leistungs-(Produktivitäts-)steigerungen, die für viele kleine und mittlere Handwerksunternehmen kaum realisierbar sind.
- Fast alle Kälteanlagenbau-Unternehmen stehen vor der Entscheidung, entweder sich weiter (oder auch erstmalig) zu spezialisieren in weniger **preissen-sible** Produktsegmente und Marktnischen oder sich Größenvorteile zu erarbeiten, indem sie ihre Produkt- und/oder Dienstleistungspalette einschränken.
- Notwendige Investitionen in Produktentwicklung, Logistik, Werkstatteinrichtungen, EDV sowie Marketing stehen häufig in keinem vernünftigen Verhältnis zur Ertragskraft ihres Unternehmens.

Viele Kälteanlagenbauer finden sich an einem Punkt, wo sie sich fragen müssen (da sie diese und andere Veränderungen wahrnehmen), welchen Weg sie einschlagen sollten, um ihr Unternehmen über die heutigen und morgigen Hürden zu führen und dessen Überleben zu sichern.

**These:**

Wer sich nicht dem Wandel im Markt stellt und sich strategisch entwickelt, wird sich als konventioneller Anbieter in den Marktbereichen wiederfinden, wo hoher Wettbewerb herrscht, Beschäftigung weitgehend über den Preis gesichert werden muß und stagnierende Wachstumsraten und sinkende Rentabilität die Marktkennzeichen sind.

Da aber nichts gesichert ist, keiner unzweideutig sagen kann, wohin der Weg führt, verspüren viele von uns möglicherweise die Versuchung, da jede heutige Sicht über die langfristige Zukunft sich ohnehin ändern wird, die Entwicklung einer Strategie, die auf dieser Sicht basiert, als eine Zeitvergeudung zu betrachten.

**Teil 2 Sind Sie der unsichere Unternehmertyp?**

Um den Erfolg des eigenen Unternehmens zukünftig zu sichern und zu steigern, ist

es für den veränderungswilligen Kälteanlagenbauer notwendig, sich als Unternehmer und seinen Betrieb auf den Prüfstand zu stellen, d. h. in einer Analyse der gegebenen Situation Schritt für Schritt zu erkennen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen:

- Identifizieren und Beurteilen der konkreten Herausforderungen, vor denen das Unternehmen **heute** steht.
- Entwickeln von Zielsetzungen und Prioritäten, um sicherzustellen, daß das beabsichtigte Resultat für die Zukunft erreicht wird.
- Auswählen der richtigen „Werkzeuge“ und Methoden, um die Zielsetzungen zu verwirklichen.
- Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die Mannschaft der Mitarbeiter.

Mit diesen Themen und Problemkreisen werden wir uns im Rahmen dieser Artikelserie befassen.

Um dauerhafte Verbesserungen der Unternehmenssituation zu erzielen, betrachten wir Sie, den Kälteanlagenbauer, als Unternehmer, die treibende Kraft, mit Ihren Fähigkeiten, Kenntnissen, Ihrem Leistungsumfeld als wesentlichen Faktor für die Erreichung neuer Unternehmenszielsetzungen: Sind Sie der kreative Unternehmensführer, der auch mit unklaren Verhältnissen gut arbeiten kann, oder sind Sie der Typ, der gegenüber zweideutigen Unternehmenssituationen und -verhältnissen intolerant und unsicher ist?

Zwei Dinge im Leben eines Unternehmers sind sicher: der Tod und die Steuern. Für den Rest des Lebens ist die Zukunft unsicher. Wirtschaftliche und auch politische Voraussetzungen sind mehrdeutig, gegenseitig widersprüchlich und häufig im Dunkeln liegend.

Nicht nur die Zukunft ist unklar, auch alle möglichen Dinge unseres täglichen Lebens sind ungewiß, zweideutig: Die Motive der Leute um uns herum, die Strategien unserer Wettbewerber, die Absichten unserer Kunden.

Der Unternehmer, der Unklarheiten haßt, der nach klarer Ordnung, Struktur und eindeutigen Grenzziehungen verlangt, wird geneigt sein, Veränderungen im Markt, in der Mitarbeitermotivation, im Kundenverhalten, in der Produktentwicklung ablehnend gegenüberzustehen.

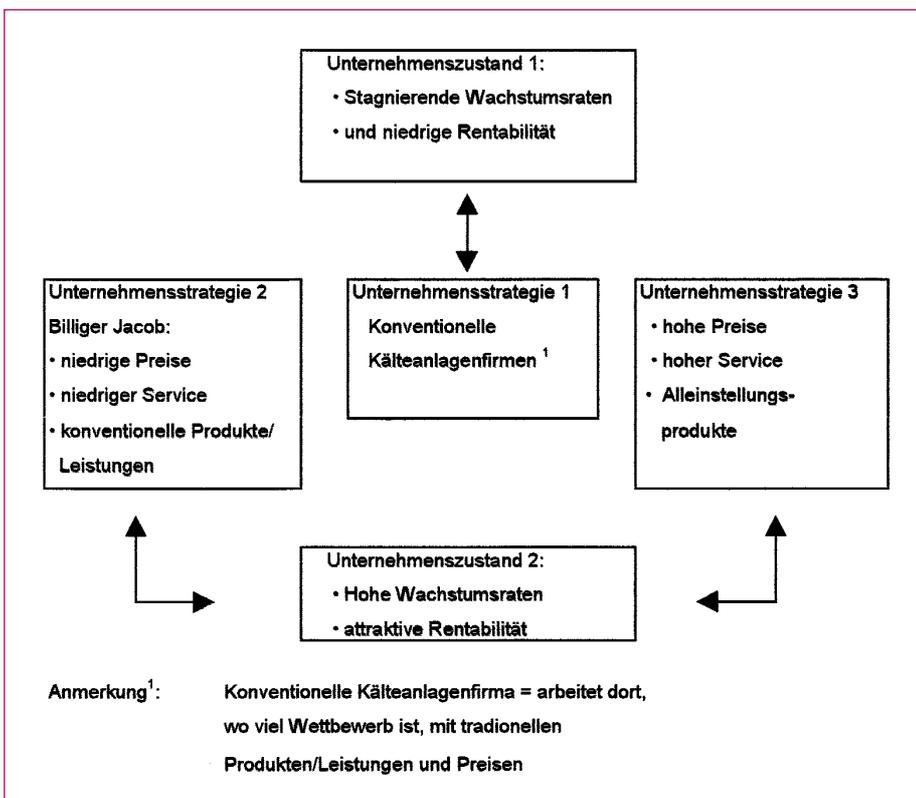


Bild 1 Wahrnehmung von Veränderungen

## Wollen Sie sich selbst testen?

1. Ein Experte, der keine klare Antwort auf eine Fachfrage hat, weiß wahrscheinlich nicht allzu viel:  
richtig oder falsch?
2. Ein guter Arbeitsauftrag ist einer, bei dem, was zu tun ist und wie es zu tun ist, klar spezifiziert ist:  
richtig oder falsch?
3. Auf lange Sicht ist es möglich, mehr zu erreichen, wenn man kleine, einfache Probleme anpackt, statt sich mit größeren, komplizierten zu befassen:  
richtig oder falsch?
4. Ein Mensch, der ein gerades, geregeltes Leben führt, in dem wenige Überraschungen oder unerwartete Ereignisse passieren, hat vieles, wofür er dankbar sein sollte:  
richtig oder falsch?
5. Ich mag Feiern, wo ich die meisten Leute kenne, mehr als solche, wo alle oder die meisten Leute mir völlig fremd sind:  
richtig oder falsch?
6. Je eher wir alle gleiche Wertvorstellungen und Ideen haben, desto besser:  
richtig oder falsch?
7. Leute, die ihr Leben immer planen, verpassen die meisten Freuden des Lebens:  
richtig oder falsch?
8. Es macht mehr Spaß, ein kompliziertes Problem anzupacken, anstatt einfache zu lösen:  
richtig oder falsch?
9. Leute, die auf Ja- oder Nein-Antworten bestehen, wissen nicht, wie kompliziert die Dinge wirklich sind:  
richtig oder falsch?
10. Viele unserer wichtigsten Entscheidungen basieren auf unzureichenden Informationen:  
richtig oder falsch?
11. Vorgesetzte, die vage Arbeitsaufgaben erteilen, geben ihren Mitarbeitern die Chance, Initiative und Originalität zu zeigen:  
richtig oder falsch?
12. Ich habe immer gefühlt, daß es einen klaren Unterschied zwischen Richtig und Falsch gibt:  
richtig oder falsch?
13. Nichts wird erreicht, wenn man sich nicht an einige Grundregeln hält:  
richtig oder falsch?
14. Vage und impressionistische Bilder haben für mich keinen Reiz:  
richtig oder falsch?
15. Vor einer Prüfung fühle ich mich weniger ängstlich, wenn ich weiß, wie viele Fragen es geben wird:  
richtig oder falsch?
16. Manchmal genieße ich es, gegen die Regeln zu verstoßen und Dinge zu tun, die nicht zu meinen Aufgaben gehören:  
richtig oder falsch?
17. Ich mag es, mit neuen Ideen herumzuspielen, auch wenn sich herausstellt, daß ich die Zeit vergeudet habe:  
richtig oder falsch?
18. Wenn ich ein Arzt wäre, würde ich die Ungewisheiten eines Psychiaters der klaren, eindeutigen Aufgabe eines Chirurgen vorziehen:  
richtig oder falsch?
19. Ich mag es nicht, an einem Problem zu arbeiten, wenn es nicht die Möglichkeiten zu einer eindeutigen Antwort gibt:  
richtig oder falsch?
20. Es beunruhigt mich, wenn es mir nicht gelingt, den Gedankengängen einer anderen Person zu folgen:  
richtig oder falsch?

### Bewertung:

Je höher Ihre Punktzahl, desto intoleranter gegenüber unklaren Situationen sind Sie:

je ein Punkt für ein Richtig für die Fragen 1–6, 11–15, 20;

je ein Punkt für ein Falsch für die Fragen 7–10 und 16–19:

**Punkte 0–8:** vermutlich ein künstlerischer, kreativer Typ

**Punkte 9–15:** ein völlig normaler Wert; Sie mögen es, die kleinen Ungewisheiten des Lebens zu kennen und sich mit ihnen auseinander zu setzen

**Punkte 16–20:** ein konservativer Typ, der „das Kind beim Namen nennt“

Ein handwerklicher Unternehmer, der sich wie die Kälteanlagenbauer in einem sich stark wandelnden Markt betätigen will und muß; der als Unternehmensleiter die treibende Kraft seines Betriebes ist; der als Vorbild für Motivation und Leistungsbereitschaft für seine Mannschaft auftreten muß; der für die Sicherung seines Unternehmens in der Zukunft verantwortlich ist; und der intolerant gegenüber Veränderungen, Neuerungen, Ungewisheiten ist, hat für die Zukunft ein Problem.

In den weiteren Folgen versuchen wir, Anregungen zur Verbesserung zu geben.

(Wird fortgesetzt) □