

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 2

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

„Wer auf eine Leiter steigen will, muß mit der ersten Stufe beginnen.“

Walter Scott

In der letzten Ausgabe der KK startete diese Serie, die eine Vielzahl von Themen mit Anregungen für den Erfolg im Kälteanlagenbau aus der Sicht moderner handwerklicher Unternehmensführung behandeln wird. Das 1. Kapitel umfaßte Teil 1 „Wahrnehmung von Marktveränderungen“ und Teil 2 „Sind Sie der unsichere Unternehmertyp“ und wird mit den folgenden Ausführungen fortgesetzt.

## Teil 3 Kundenorientierung: Wunsch oder Wirklichkeit?

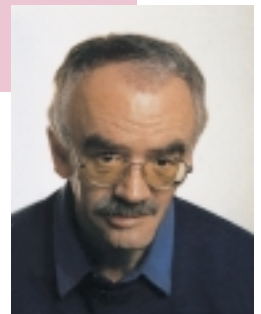
Im Kälteanlagenbauer-Handwerk, vielleicht mehr als in anderen Handwerkerbranchen, gilt seit einiger Zeit und im zunehmenden Maße, daß Märkte und Kunden nicht länger als gesichert angesehen werden können.

- Wettbewerb kommt immer häufiger von solchen, die Ihnen vor zehn Jahren noch nicht im Nacken saßen;
- Die Kundenbasis, vor noch nicht langer Zeit eindeutig und definierbar, ist immer mehr fragmentiert: die Großen werden größer und verlangen immer „bessere“ Preise und kostenlosen Service; die Kleinen spezialisieren sich und erwarten ganz spezielle Serviceleistungen „nur für mich“; und die in der Mitte verlangen sowohl die „besten“ Preise als auch Serviceleistungen, nur um in ihrem Markt noch mitspielen zu können.
- Und alle diese Entwicklungen führen dazu, daß die Erträge für den Kälteanlagenbauer immer weiter fallen.

Nun, diese Entwicklungen sind zumindest für den aufmerksamen Unternehmer nicht neu, und er hat sich auf Anpassungsmaßnahmen eingestellt: **Wir müssen kundenorientiert denken und**

zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



**handeln.** So klingt es landauf und landab:

- Die „Alles-für-die-Kundenstrategie“ ist die einzige Überlebensformel;
- die Nähe zum Kunden muß Realität werden;
- die Leistung muß wichtig sein für den Kunden;
- wir müssen vom Kunden akzeptierte Leistung und Beratung anbieten;
- **Genauere Termintreue, exakte Ausführung** stehen an oberster Stelle unseres Leistungsangebotes.

Ist die Erfüllung dieser Forderungen schon Realität im Kälteanlagenbau? Testen Sie einmal Ihr eigenes Unternehmen:

### Frage 1: Kennt Ihr Unternehmen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden?

Antworten:

Bewertung: 1 Punkt

3 Punkte

5 Punkte

Das Unternehmen sammelt keine Kundeninformationen über Produkte- und Servicebedürfnisse und Kaufverhalten

Das Unternehmen erfaßt reaktiv Kundeninformationen über Bedarf und Wünsche direkt vom Kunden. Die Erfassung ist nicht systematisch und nicht regelmäßig

Das Unternehmen sammelt und erfaßt regelmäßig und aktiv Kundeninformationen über Produkt- und Servicebedürfnisse und gewünschte Serviceleistungen während des gesamten Kaufprozesses. Diese Informationen werden systematisch zur Verbesserung von Produkten, Service-Leistungen und Abläufen verwendet.

**Frage 2: Mißt Ihr Unternehmen die Kundenzufriedenheit?**

**Antworten:** Bewertung: 1 Punkt  3 Punkte  5 Punkte

Das Unternehmen mißt die Kundenzufriedenheit nicht.

Das Unternehmen führt zumindest eine Kundenbefragung durch, aber verläßt sich mehr auf informelle Methoden und interne Kenntnisse, um Kundenzufriedenheit zu bewerten. Die Daten werden nicht im gesamten Unternehmen verbreitet. Die gesammelten Informationen werden benutzt, um die individuelle Kundenbeziehung zu verbessern, berühren aber nicht den gesamten Unternehmensablauf.

Das Unternehmen führt regelmäßig formelle Kundenbefragungen durch und verwendet diese Informationen für die Verbesserung der internen Abläufe, zur Produkt- und Serviceentwicklung und zur Entwicklung des Mitarbeiterverhaltens. Die Unternehmung bewertet und erfaßt auch systematisch die Gründe für den Abfall wichtiger Kunden und leitet daraus strategische und taktische Veränderungsmaßnahmen ab.

**Frage 3: Besitzt Ihr Unternehmen eine kundenorientierte Kultur?**

**Antworten:** Bewertung: 1 Punkt  3 Punkte  5 Punkte

Die Unternehmung betrachtet Kundenzufriedenheit als die Angelegenheit (und Verantwortung) von Kundendienstabteilungen und Verkauf. Kundenzufriedenheit mag zwar gemessen werden, aber die Leistung wird nicht nach den Ergebnissen der Kundenzufriedenheit beurteilt. Der Kunde ist nicht einbezogen in den Entwurf der Abläufe zwischen Unternehmen und Kunden.

Kundenzufriedenheit ist ein Unternehmensziel, das auch unternehmensweit bekannt gegeben wird, Jedoch wird das Ziel kaum gemessen und belohnt. „Kundenkönige“ sind auf vielen Ebenen des Unternehmens vorhanden, aber nicht überall. Kundenreaktionen werden zur Verbesserung der individuellen Aktionen mit diesem Kunden, aber nicht für unternehmensweite Veränderungen benutzt.

Die Unternehmung hat Kundenzufriedenheit zum festen Bestandteil ihrer Unternehmensabläufe gemacht. Den Kunden zufrieden zu stellen, wird als Zielsetzung des unternehmerischen Handelns betrachtet, nicht nur als Verkaufs- oder Serviceziel. Die Leistungen der Mitarbeiter auf allen Ebenen werden auf dieser Basis bewertet und belohnt. Kunden spielen eine Schlüsselrolle beim Entwurf von Produkten und Abläufen.

**Frage 4: Sind die Verkaufsstrategien ausgerichtet auf Ihre Unternehmenszielsetzungen?**

**Antworten:** Bewertung: 1 Punkt  3 Punkte  5 Punkte

Verkaufsstrategien sind außerhalb des Verständnisses für die Unternehmenszielsetzungen entwickelt. Nur die Vertriebsleute sind an dem Entwurf der Verkaufsstrategien beteiligt.

Verkaufsstrategien berücksichtigen natürlich die Unternehmenszielsetzungen. Sie werden jedoch entworfen, ohne daß alle Unternehmensebenen mitarbeiten.

Der Verkaufsbereich ist sich über seine Abhängigkeit von anderen Unternehmensgruppen im Klaren. Diese Abhängigkeit wird in den Verkaufsstrategien berücksichtigt. Ein bereichsübergreifendes Team von Mitarbeitern wirkt bei der Erstellung der Strategien mit, um die Machbarkeit zu gewährleisten.

**Frage 5: Sind Ihre Vertriebs-„Ressourcen“ nach den Kundenbedürfnissen und der Kundenrentabilität organisiert und ausgerichtet?**

**Antworten:** Bewertung: 1 Punkt  3 Punkte  5 Punkte

Das Unternehmen hat keine guten Kenntnisse über Kundenbedürfnisse und Kundenrentabilität. Die Organisation des Vertriebs beruht auf traditionellen und „Bequemlichkeits“-Grundlagen. Die Unternehmung überwacht ihren Markt nicht aktiv auf Veränderungen, die eine Änderung in der Verkaufsorganisation empfehlen würden.

Die Unternehmung analysiert gelegentlich den Markt auf Veränderungen in den Kundenbedürfnissen und -Kaufverhalten und macht periodisch Anpassungen im Rahmen des Verhaltens der gesamten Branche. Das Unternehmen stellt seinen Hauptkunden informell besondere Service- und Unterstützungsleistungen zur Verfügung, gewöhnlich auf deren ausdrücklicher Aufforderung und nicht nach entsprechender Kundenrentabilität.

Die Unternehmung überwacht den Markt regelmäßig auf Anzeichen veränderten Kundenkaufverhaltens und ist führend mit neuen und innovativen Methoden, die Kunden zu bedienen. Die Unternehmung hat ihre Vertriebsressourcen und Serviceangebote ausgerichtet auf die Bedürfnisse und die reale Rentabilität der Schlüsselkunden oder Kundensegmente.

**Bewertung:**

Anzahl Punkte	Grad der Kundenorientierung
≤ 5	niedrig
5 – 8	ausreichend
8 – 10	gut
11 – 15	ausgezeichnet

**Ist Ihr Unternehmen wirklich kundenorientiert?**

Alle reden davon, daß ihre Betriebe „kundenfreundlich“, „kundengetrieben“, „kundenorientiert“ sind.

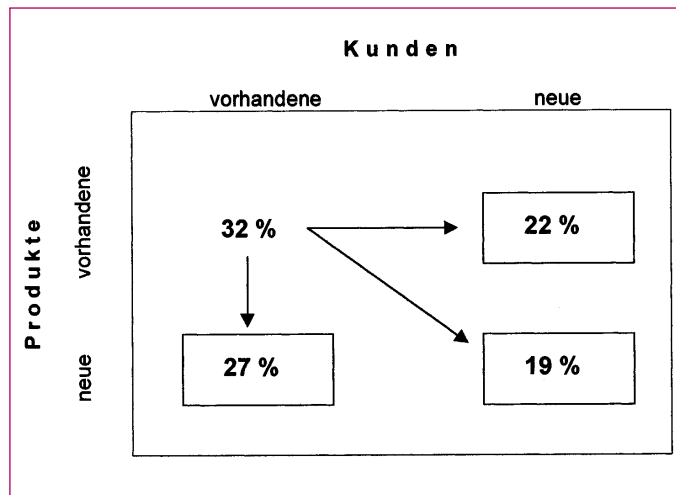
Der Maßstab, daß das Unternehmen in der Verfolgung dieses Zieles erfolgreich ist, ist die **Kundenzufriedenheit**. Einige Betriebe, auch im Kälteanlagenbau, haben viel erreicht, Ihre Kunden wirklich zufrieden zu stellen. Diese Unternehmen, ob Handwerk, Handel oder Industrie, setzen ihre Mittel bewußt auf allen Ebenen der Organisation ein, notwendige Veränderungen zu bestimmen, sie einzuführen und zu pflegen. Diese Anstrengungen, die Kunden zufrieden zu stellen, sind in der Praxis verbunden mit Fehlschlägen, neuen Versuchen, häufig mit hohen Kosten. Am Ende der erfolgreichen Anpassung zeichnen solche Unternehmen sich als Anbieter hoher qualitativer Leistungen und Produkte mit hoher, überdurchschnittlicher Rentabilität aus, die der Maßstab für Kunden und Konkurrenten sind. Heute und morgen, daran kann kein Zweifel bestehen, unabhängig von der Größe des Betriebes, müssen Sie sich behaupten im Kampf um die Kundenzufriedenheit, wenn Sie überleben und erfolgreich sein sollen in der Wettbewerbslandschaft.

**Woran liegt es also, daß so wenige Betriebe im Kälteanlagenbau wirklich kundenorientiert ausgerichtet sind und die Kundenzufriedenheit zur Richtschnur ihres Handelns machen?**

**Ursache 1**

Um die Firmenzielsetzung für Wachstum zu erfüllen, brauchen wir als Unternehmer ein umfassendes Verständnis für unsere Märkte und Kunden:

Eine der Kernursachen für den Mangel an Kundenzufriedenheit liegt darin, daß Handwerksunternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden heute und



Aus einer umfassenden Analyse im Markt mit technischen Produkten wurden die Voraussagen abgeleitet, daß nur 32 % des erwarteten Umsatzwachstums in diesen Branchen vom Verkauf heute vorhandener Produkte an vorhandene Kunden stammen werden; 68 % der Umsätze werden dagegen entweder von neuen Produkten und/oder an neue Kunden kommen

morgen zu wenig kennen und daher auch nicht verstehen, wie sie diese, auch für das eigene Unternehmen, am erfolgreichsten erfüllen, nein, übertreffen können.

Der erste Schritt, Kundenzufriedenheit zu erreichen und damit sicher und rentabel auch die Zukunft zu meistern, ist, ein klares Verständnis dafür zu entwickeln, was der Kunde erwartet. Wie man das macht, werden wir im weiteren Verlauf und im Kapitel 3 „Marktforschung und Werbung“ detailliert betrachten.

**Ursache 2**

Handwerksunternehmen haben viel zu selten eine klare Unternehmenszielsetzung, oder diese ist eine „Privatangelegenheit“ des Unternehmensführers, und/oder diese wird nicht mit den Schlüsselkräften des Betriebes erarbeitet; die vielfältigen Abhängigkeiten zwischen Kundenzufriedenheit und Leistung aller Mitarbeiter wird zu wenig beachtet; funktionsübergreifende Teams bei der Entwicklung von Strategien werden nicht verwendet, die Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen nicht involviert. Wie man das macht, wird in Kapitel 3 „Wie entwickelt man eine kundenorientierte Kultur?“ näher betrachtet.

**Ursache 3**

Jede heutige Sicht über die langfristige Zukunft im Allgemeinen, insbesondere aber für den Markt der Kältetechnik und des Kälteanlagenbauers im Besonderen, wird sich ohnehin verändern. Daher betrachten viele Unternehmer im Handwerk die Entwicklung einer Unternehmensstrategie auf dieser Basis als reine Zeitvergeudung und Geldverschwendung. Es ist erstaunlich, mit welchem Beharrungsver-

mögen viele Unternehmer sich scheuen, sich planerisch-strategisch mit zukünftigen (und daher unsicheren) Entwicklungen auseinanderzusetzen (Unterlasser statt Unternehmer – siehe auch Teil 1 dieser Serie):

- „Wir sind seit 30 Jahren in diesem Gewerbe und haben immer auch ohne Strategieplanung Erfolg gehabt“.
- „Wir haben das schon probiert – hat nicht funktioniert“.
- „Wir haben viel zu viel zu tun und auch gar keine Leute für so etwas“.
- „Ich habe alles im Kopf“.
- „Wir sind viel zu klein für so etwas“.

Und: die Anforderungen an Kompetenz und Wissen an einen Kälteanlagenbauer als Unternehmensleiter sind heute und morgen enorm. Er soll

- Unternehmensführer, -philosoph und Marketingmanager,
- Unternehmensplaner und -steuerer,
- Produkt- und Serviceentwickler,
- Selbst- und Zeitmanager,
- Verkäufer, Kundengesprächspartner und Trainer für Mitarbeiter,
- Psychologe für Kunden und Mitarbeiter,
- Organisator, Buchhalter, Betriebswirtschaftler,
- Sachverständiger für Umwelt- und Abfallrecht,

sein. **Aber: nur tote Fische schwimmen mit dem Strom**

Wir werden uns mit den Fragen, wie man die Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickelt und zum Nutzen des Unternehmens einsetzt, detailliert in Kapitel 2: „Wie machen Sie aus Ihrer Mannschaft ein erfolgreiches Team?“ befassen.

## Teil 4 Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Kunden?

Richtung und Hauptaktivitäten des Handwerksunternehmens in seinem Markt müssen periodisch und systematisch im Lichte der Marktbedingungen und Wettbewerbsfähigkeiten analysiert werden. Findet eine solche Untersuchung nicht statt, kann es leicht passieren, daß das Unternehmen Gefangener der eigenen Vergangenheitserfolge wird: Es führt den bisherigen erfolgreichen Kurs solange fort, bis schlechte Betriebsergebnisse es auch dem stursten Unternehmensleiter klar machen, daß die Strategien schon vor langer Zeit hätten geändert werden müssen.

Es ist uns inzwischen klar geworden, daß, um das unternehmerische Überleben im Markt der Kältetechnik mit all seinen Veränderungen zu sichern, Sie als Chef und Unternehmer den Markt, die Kunden mit ihren Erwartungen, den Wettbewerb, aber auch Ihre Mitarbeiter und Ihre Firma genau kennen müssen. Ganz besonders müssen Sie sich über Ihre eigenen Stärken

und Schwächen, Kenntnisse und Wissenslücken im Klaren sein, damit Sie bei sich und Ihrer Mannschaft ansetzen können, zu lernen und sich durch Verbesserungen weiterzuentwickeln.

Um die erforderlichen Informationen zu erhalten, teilen wir hier die Fragestellungen in zwei Kreise auf:

- Welche Tätigkeiten, Produkte, Serviceleistungen, Kenntnisse werden von dem **Unternehmen erwartet**, um die Qualitätsansprüche der Kunden zu erfüllen (Kundenzufriedenheit zu erreichen)?
- Welches sind **Ihre** Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, welches die Ihrer Unternehmung und Ihrer Mannschaft? (siehe hierzu Kapitel 2).

Um Informationen von den Kunden zu erhalten, muß man sie fragen und ihnen zuhören. Nach allgemeinen Erfahrungen sind Kunden sehr wohl bereit zu sagen, welche Art von Leistungen sie wünschen und zu bewerten, was sie von uns erhalten. Wir fragen also unsere wichtigen Kunden, ob wir ihre Qualitätsansprüche erfüllen. Wie immer im Leben, führen viele Wege nach Rom, jedes Unternehmen

im Kälteanlagenbau hat seine individuellen Eigenschaften, es gibt keine Standardfragestellungen.

Der nachfolgende Vorschlag für eine Kundenbefragung kann also nur beispielhaften Charakter haben:

### Beispiel eines Kundenfragebogens

(Befragungen können per Telefon, Brief oder auch persönlich durchgeführt werden)

- Kurze Einleitung (mündlich oder schriftlich): Hätten Sie einige Minuten Zeit, um für uns (Firma, Kälteanlagenbau XY) einige Fragen zu beantworten? . . .
- Datum, Kunde, Adresse, Name des Fragenden . . .
- Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Fragen auf einer Skala von 1 bis 5 wie folgt:  
1 = Unzufrieden  
2 = Etwas unzufrieden  
3 = Weder unzufrieden, noch zufrieden  
4 = Einigermaßen zufrieden  
5 = Voll zufrieden
- Um den Fragebogen zu beginnen: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit unserer Leistung? 1 2 3 4 5

## Vorschlag für einen Kundenfragebogen

### ● Fragen zu unseren Produkten und Leistungen

#### Skala

– Wir bieten Produkte mit der besten Lösung und Leistung?	1	2	3	4	5
– Technologisch bieten wir Produkte, die auch morgen an der Spitze stehen?	1	2	3	4	5
– Wir halten unsere zugesagten Termine zuverlässig ein?	1	2	3	4	5
– Wir verbessern ständig die Qualität unserer Produkte?	1	2	3	4	5
– Wir reagieren rasch auf Änderungswünsche?	1	2	3	4	5
– Wir hören gut zu, um Ihre Probleme zu verstehen?	1	2	3	4	5
– Wir sind regelmäßig bei Ihnen, um über Ihre Probleme informiert zu sein?	1	2	3	4	5
– Wir sind auf Ihre logistischen Wünsche optimal eingestellt?	1	2	3	4	5
– Wir informieren Sie rechtzeitig und umfassend über alle neuen Produkt- und Serviceleistungen?	1	2	3	4	5
– Wir beantworten Ihre Rückfragen zügig?	1	2	3	4	5
– Wir helfen Ihnen bei der Entwicklung von Systemlösungen?	1	2	3	4	5
– Wir verstehen Ihre Fertigungsprozesse und -probleme?	1	2	3	4	5

### ● Fragen zu den Leistungen unserer Mitarbeiter

– Verbindlichkeit unseres Innendienstes?	1	2	3	4	5
– Zuverlässigkeit unseres Montageteams?	1	2	3	4	5
– Vollständigkeit unserer Lieferungen und Leistungen?	1	2	3	4	5
– Produkt- und Anlagenkenntnisse unseres Innendienstes?	1	2	3	4	5
– Produkt- und Anlagenkenntnisse unseres Montageteams?	1	2	3	4	5
– Richtigkeit unserer Rechnungen?	1	2	3	4	5
– Garantie- und Reklamationsverhalten?	1	2	3	4	5
– Bereitschaft des Innendienstes, Probleme für Sie zu lösen?	1	2	3	4	5
– Bereitschaft unseres Montageteams, Probleme für Sie zu lösen?	1	2	3	4	5
– Zuvorkommenheit unserer Anlieferungsmitarbeiter?	1	2	3	4	5
– Wert unserer Leistungen im Verhältnis zum Preis, den Sie zahlen?	1	2	3	4	5
– Erwartungen für zukünftige Geschäfte mit uns?	1	2	3	4	5

### Außerdem einige allgemeine Fragen

- Erinnern Sie sich an Ereignisse, bei denen unsere Mitarbeiter mehr für Sie taten, als normalerweise von ihnen erwartet werden konnte?
- Erinnern Sie sich an Ereignisse, wo der von uns erbrachte Service weniger als zufriedenstellend war?
- Welche unserer Produkt-/Serviceleistungsangebote liegen unter dem Standard?
- Welche Produkt-/Serviceleistungen sollten wir Ihrer Meinung nach in unser Angebot aufnehmen?

- Was könnten/sollten wir tun, um von Ihnen einen größeren Anteil an Ihren Kältetechnik-Aufträgen zu erhalten?

**Vielen Dank für Ihre Mühe, Ihre Antworten haben für uns eine große Bedeutung.**

Mit solchen und ähnlichen Kundenbefragungen erhält das Unternehmen Informationen, wie es von seinen Kunden gesehen wird. Die Methoden der Befragung (telefonisch, schriftlich, persönlich) haben jede ihre Vor- und Nachteile, die es abzuwägen gilt. Um den Fragebogen zu testen, bietet es sich an, zum einen die

eigenen Mitarbeiter zu befragen (wie, glaubt ihr, werden die Kunden uns sehen?), zum anderen Pilotbefragungen bei ausgewählten Kunden zu machen. Die Fragen, wie sie in dem Fragebogen gestellt werden, sind unterschiedlich in ihrer Bedeutung für das Unternehmen selbst und als Gradmesser für die Zufriedenheit der Kunden.

Wir werden uns mit diesen Auswirkungen auf die notwendigen Maßnahmen, um das Unternehmen auf die neuen Marktanforderungen auszurichten, in folgenden Kapiteln befassen.

**(Wird fortgesetzt) □**