

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 4

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

„Du kannst nicht für etwas stehen, wenn du hinter allem herjagst“  
Jack Trout

Im Teil 3 dieser Serie in KK 01/2002 ging es um die interne Analyse des eigenen Unternehmens. Die Fortsetzung des Teils 4 in dieser Ausgabe zu Kapitel 1 befaßt sich mit der externen Analyse der Aktivitäten im Markt und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens in der Zukunft.

## 2. Arbeitsschritt: Externe Analyse

Die externe Analyse beginnt mit der Beantwortung solcher Fragen:

- In welchem Markt (welchen Märkten) bewegen wir uns uns?
- Welche Funktionen erfüllen unsere Produkte (Anlagen, Geräte) und Serviceleistungen?
- Wer (welche Firmen) sind unsere Wettbewerber?
- Welche Produkte und Dienstleistungen stehen in Wettbewerb zu unseren?

<sup>1</sup> Siehe hierzu Teil 2 der Serie in KK 12/2001

### 1. Stufe: Informationen aus dem eigenen Markt

Mit unserem **Kundenfragebogen**<sup>1</sup> haben wir Informationen von unseren Kunden zu Produkten und Leistungen erhalten. Mit offenen Fragen:

- Welche Produkt-/Serviceleistungen sollten wir in unser Programm aufnehmen?
- Welches ist der wesentliche Grund dafür, daß Sie (der Kunde) bei uns kaufen/nicht kaufen?
- Was können wir noch tun, um einen größeren Anteil an Ihren Aufträgen zu erhalten?

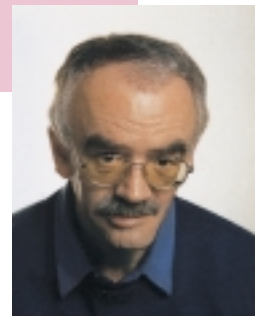
Gewinnen wir wertvolle Ansätze für strategische Überlegungen.

### 2. Stufe: Analyse der bestehenden Marktsegmente

Um zu erkennen, in welchen Markt- und Kundenbereichen wir uns heute bewegen und mit welchen wirtschaftlichen Ergebnissen, analysieren wir die Kundendaten der letzten 2–3 Jahre, wobei

#### zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



wir die (in einem gut geführten Handwerksbetrieb immer vorhandenen) Daten der Kundendateien und Nachkalkulationen heranziehen.

Dabei stellen wir wahrscheinlich fest, daß, nach Einsatzgebieten der angebotenen und verkauften Kälte- und Klimaanlage und Serviceleistungen eingeordnet, die Kunden uns Aufträge aus 5–10 Marktsegmenten erteilen.

Umsatzmatrix nach Marktsegmenten 2000 – 2001 und Deckungsbeiträgen<sup>1</sup> in % und Tsd.€

Kunden \ Marktsegment	Gewerbl. Kälte im Lebensmittelbereich		Industrie kälte		Gewerbl. Kälte Sonstige		Gewerbliche Klimaanlage		Öffentliche Hand	
Land ...							32	22,0 %		
Ludolf Ing. Büro...			251	23,2%						
Mechan. Werkstätten...			328	22,0%						
Meyer Klimaservice					45	21,2%				47 27,6%
Bauer Industrie...										
E-Supermarkt	531	23,2%								
ABC GmbH ...						45	34,1%			
Backhaus Schulte	21	32,6%								
↓	↓									
<b>Summe</b>	<b>1.805</b>	<b>24,1%</b>	<b>3.120</b>	<b>23,1%</b>	<b>1.478</b>	<b>35,0%</b>	<b>748</b>	<b>26,3%</b>	<b>679</b>	<b>26,9%</b>

Beispiel einer Marktsegmentanalyse

Es ist relativ einfach, eine solche Analyse anzustellen, da alle Informationen aus der betrieblichen Abrechnung zur Verfügung stehen. Wenn diese 2-Jahresdaten mit den zurückliegenden der letzten 4 Jahre verglichen werden, ergeben sich leicht die nachfolgenden Auswertungen:

Ergebnisse Segment	Umsatz in Tsd. € 2000/2001	Deckungsbeitrag <sup>1</sup> in %	Deckungsbeitrag <sup>1</sup> in Tsd. €	Wachstum 1997 - 2001
• Gewerbliche Kälte im Lebensmittelbereich	1.805	24,1	435	- 1,9 %
• Industriekälte	3.120	23,1	720	+ 6,1 %
• Gewerbliche Kälte Sonstige	1.478	35,0	517	+ 2,8 %
• Gewerbliche Klimaanlagen	748	26,3	197	+ 4,3 %
• Öffentliche Hand	679	26,9	183	- 2,4 %
<b>Summe</b>	<b>7.830</b>	<b>26,2</b>	<b>2.052</b>	<b>+ 2,7 %</b>

Auswertungen von Jahresdaten

<sup>1</sup>Deckungsbeiträge zu Aufträgen, Kunden, Marktsegmenten, evtl. Marktregionen, ergeben sich aus der Nachkalkulation unter Einbeziehung evtl. Gewährleistungskosten, Zinsverluste bei Zahlungsverzögerungen, Forderungsverluste u.a. direkt zurechenbaren Kosten

Wenn Ihre interne Betriebsabrechnung eine solche Analyse nicht zulässt oder Sie Schwierigkeiten haben, Kundenaufträge solchen oder ähnlichen Marktsegmenten zuzuordnen, machen Sie tödliche Führungsfehler – siehe den Eingangspruch, weil Sie zu viele Dinge für zu viele Leute machen, häufig resultierend in mittelmäßigen Leistungen für alle.

### 3. Stufe: Analyse der Produkt- und Serviceleistungen

Die externe Analyse der Kundeninformationen, Produkt- und Marktsegmente, Deckungsbeiträge und -ergebnisse sowie Wachstumsdaten lässt Ihre Kernfähigkeiten und -vorteile sowie die Kernschwächen<sup>2</sup> möglicherweise in einem anderen Licht erscheinen.

### 4. Stufe: Analyse der Wettbewerbssituation

Die richtige Kombination von Kernfähigkeiten und Marktchancen bestimmt den Erfolg des Betriebes. Bei der Analyse von Stärken und Schwächen spielt die eigene Position im Markt im Verhältnis zum Wettbewerb eine entscheidende Rolle:

Wer sind, aus der Sicht unserer Kunden, die Hauptkonkurrenten?

A \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

Können wir uns in den nachfolgenden Faktoren mit unseren Hauptwettbewerbern vergleichen (+ = wir sind besser; - = wir sind nicht so gut; × = wir sind etwa gleich)?

<sup>2</sup> Siehe hierzu Teil 3 in KK 01/2002

	Produkt- und Serviceleistungen, die vom Unternehmen zurzeit angeboten werden:	die vom Unternehmen zurzeit nicht angeboten werden:
Märkte Aus Kundenbefragung ergibt sich:	Vorhandene wie potentielle Kunden fragen nach: und weiterhin angeboten werden (Marktdurchführung): 1. _____ 2. _____ 3. _____ die nicht mehr angeboten werden sollen: 1. _____ 2. _____ 3. _____	und auch nicht angeboten werden können (wegen Mittelbegrenzung): 1. _____ 2. _____ 3. _____ die wir nicht anbieten wollen: 1. _____ 2. _____ 3. _____
	Vorhandene wie potentielle Kunden fragen nicht nach: und weiterhin angeboten werden sollen (Marktentwicklung): 1. _____ 2. _____ 3. _____ die nicht mehr angeboten werden sollen: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Neue Produkte für neue Märkte: 1. _____ 2. _____ 3. _____

Betrachten Sie noch einmal die Resultate der Kundenbefragungen zu Ihren Produkt- und Serviceangeboten

Kategorie	Einstufung zu den Wettbewerbern			
	A	B	C	D
<b>1. Finanzen</b>				
● Schulden – Vermögenstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Kapitalquellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Liquidität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Break-even-point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Herstellung, Montage</b>				
● Kapazität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Alter der Betriebsausrüstung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Qualität/Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Ertragssituation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Markt</b>				
● Marktanteil im Marktsegment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Reputation im Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Preisangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Technologie</b>				
● Anlagentechnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Neue Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Maßgeschneiderte Kundenlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Serviceumfang und -qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Interne Organisation</b>				
● Fluktuation der Schlüsselkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Führungsmethodik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Kennzahl Kosten Verwaltung zu Produktivkräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Um über die bestehende Situation des Betriebes hinaus solche alternativen Zielstrategien, die dem Unternehmenszweck möglicherweise besser dienen, in die Überlegungen des Unternehmensleiters einbeziehen zu können, müssen bestimmte Trends und Veränderungen in der Umwelt des Betriebes, die die strategische Entwicklung beeinflussen können, bewertet werden.

### 3. Arbeitsschritt: Zukunftsanalyse

Welche Daten, die sich für die Entwicklung des Unternehmens als entscheidend herausgestellt haben, verändern sich wie und in welche Richtung in den nächsten 5 und 10 Jahren? Hier sollten keine umfangreichen Untersuchungen und kostspieligen „Gutachten“ erstellt werden, sondern nüchterne und auf der eigenen Kenntnis und Erfahrung basierende Zahlen berechnet werden.

Die nachfolgende Checkliste kann hilfreich sein bei der Identifizierung einiger, für die eigene Unternehmung bedeutsamer Faktoren und deren Bewertung für die obigen Planungszeiträume:

#### a) Wirtschaftsdaten

- Allgemeine Wirtschaftsentwicklung (Rezession, Wachstum)
- Energiekosten<sup>3</sup>
- Arbeitskosten (Lohnentwicklung)<sup>3</sup>
- Inflation<sup>3</sup>

### 5. Stufe: Zusammenfassung der externen Analyse

Wenn Sie die Stufen 1–4 der externen Analyse durchgeführt haben, müssen Sie entscheiden können:

	Ja	Nein
Können wir unseren Weg wie bisher gehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müssen wir strategische Änderungen vornehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müssen wir andere Stärken ausbauen, bestimmte Schwächen besonders dringend abstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müssen wir bestimmte Kernfähigkeiten und -vorteile weiter ausbauen, um in neuen Märkten Fuß zu fassen (Diversifikation)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müssen wir uns in bestimmte Marktsegmente zurückziehen (Spezialisierung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollten wir mit anderen kooperieren, um z. B. „Alles aus einer Hand“ anbieten zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollten wir, ohne Emotionen, aber zielbewußt, unser bisheriges Ziel aufgeben, um ein neues, Erfolg versprechenderes anzugehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollten wir doch besser fusionieren, verkaufen, liquidieren, solange noch die Werte vorhanden sind, wir noch fusionswürdig sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>3</sup> Fordern Sie diese Daten vom VDKF ab und lassen Sie nicht locker.

- Reale Wachstumsprognosen in der Kälte- und Klimabranche<sup>3</sup>
- Beschäftigungs-/Arbeitslosenentwicklung<sup>3</sup>
- Kapitalbeschaffung (Verfügbarkeit<sup>3</sup>/Kosten)
- Materialbeschaffung (Verfügbarkeit/Kosten)
- die eigene Betriebsproduktivität
- Steuern<sup>3</sup>
- Großunternehmen und Generalunternehmen im Kältehandwerk<sup>3</sup>

#### b) Soziologische Daten

- Ausbildung<sup>3</sup> (Schulausbildung/Training „on the job“)
- Bevölkerungsentwicklung<sup>3</sup> (Wachstum, Rückgang/Struktur nach potentiellen Kundengruppierungen)
- Konsumentenverhalten<sup>3</sup> (z. B. Rückgang beim Bierabsatz/Wachstum bei Einzelhausklimatisierung)
- Arbeitsbedingungen (Arbeitsstunden und -zeiten/Bezahlung nach individueller Leistung)

#### c) Technologische Daten

- Elektronik in der Kältetechnik
- Materialien
- Techniken in Herstellung und Montage
- Maschinen und Ausrüstung
- Logistik und Transport
- Kommunikationstechniken (Computer/Informationsspeicherung/Datenübertragung)
- Entwicklungs- und Konstruktionstechniken

#### d) Personaldaten

- Wie alt sind die heute entscheidend wichtigen Personen im Betrieb? (Führungs- und Schlüsselkräfte in allen Bereichen, und welche Maßnahmen müssen Sie daraus ableiten)?

Wenn Sie als Unternehmensleiter den bisherigen Anregungen, Arbeitsschritten und -stufen gefolgt sind, sollten Sie jetzt eine vernünftige Basis für die Formulierung einer Unternehmenszielsetzung haben, die nicht auf Wunschvorstellungen, vorschnellen Urteilen, Überschätzung der eigenen Kräfte und Ihres Marktes beruht.

## 4. Arbeitsschritt: Bestimmen und Beschreiben der Unternehmensphilosophie und -zielsetzung

Sie wissen aufgrund der Kundenbefragungen und intern/externer Analysen, wie zukunftsfruchtig die von Ihnen angebotenen und zukünftig anzubietenden Anlagenkonzeptionen, Produkte und Serviceleistungen sind.

Sie wissen auch, in welchem Ausmaß Sie technisch/technologische Innovationen und Entwicklungen betreiben müssen, um Produkte und Leistungen ständig an den wechselnden Marktbedarf anpassen zu können.

Und Sie wissen, wie schnell die heute vorhandenen Kernfähigkeiten und -vorteile veralten, wenn sie nicht den Marktbedürfnissen entsprechend gepflegt und ausgebaut werden.

Es ist jetzt an der Zeit für den Unternehmensleiter, eine Willensentscheidung zu treffen, die Unternehmensphilosophie und -zielsetzung zu bestimmen, zu beschreiben und anschließend gemeinsam mit allen Schlüsselkräften des Betriebes einzuführen und ständig zu überwachen.

**Die Strategieformulierung und -überwachung** ist alleinige Aufgabe der Unternehmensleitung. Die Formulierung der Strategie beantwortet fundamentale Fragen des Unternehmens, die nicht delegiert werden kann.

### 1. Stufe: Bestimmung der Marktorientierung

Wie wollen wir unseren Betrieb zukünftig den Kunden präsentieren als

#### Produkttreuer Betrieb?

Wir spezialisieren uns auf einige wenige Produkt(Anlagen)-konzepte, die sich bewährt haben und auch zukünftig werden. Wir sollen uns nicht jedem neuen Kundenwunsch anpassen, sondern wollen unsere Produktkonzepte möglichst lange als akzeptable Problemlösung erhalten und im Markt anbieten. Dieses hat natürlich entsprechende Einflüsse auf Vertrieb und Organisation unseres Betriebes.

#### Problemtreuer Betrieb?

Wir überzeugen unsere Kunden, vorhandene wie potentielle, daß wir für ihre Kühl- und Klimatisierungsaufgaben, wie auch immer geartet, eine Lösung anbieten können. Wir gehen dabei von bestimmten Problemkreisen einer uns von den Anwendungsaufgaben her bekannten Kundengruppen aus, für die wir viele Lösungsalternativen anbieten können.

Die Konstante in diesem Markt der Problemtreue sind die Anwendungsprobleme, verschieden und variantenreich sind die Produkt- (Anlagen-)konzepte, die wir anbieten können. Es liegt auf der Hand, daß Vertrieb, Ausführungsaufgaben und Schlüsselpersonal anders organisiert sein müssen als bei der Strategie „Produkttreue“.

#### Wissenstreuer Betrieb?

In diesem Fall liegt unsere Stärke in der Kenntnis von Kälte- und/oder Klimatisierungstechnologien für die unterschiedlichsten Anwendungsprobleme, vornehmlich auf schwierigen Gebieten. Für die Produktlösungen arbeiten wir häufig in Kooperation und Federführung mit anderen Unternehmen, um flexibel reagieren zu können.

Organisation und Personalanforderungen sind entsprechend auszurichten.

#### Universeller Gewinnmacher?

Wir ergreifen jede sich bietende Möglichkeit für Gewinnmaximierung und Rentabilitätssteigerung. Die Produkte haben sich den Aufgabenstellungen anzupassen, können sich schnell ändern, kurzfristige Booms nutzen wir aus, suchen mittelfristig immer wieder auf Wachstum ausgerichtete Geschäftszweige. Unser Personal weiß, daß nur solche Geschäfte getätigt werden, die Gewinn machen. Unsere Kunden kennen uns als schnellen, flexiblen, entscheidungsschnellen Betrieb, der auch nein sagen kann.

Als Unternehmensleiter des Kälteanlagenbetriebes haben Sie jetzt alle Elemente einer Unternehmenszielsetzung analysiert:

- Die Kernfähigkeiten und -vorteile Ihres Betriebes,
- seine Kernschwächen,
- in welchem Markt bewegt sich der Betrieb,
- Chancen und Gefahren des Marktes,
- wer und wie sind seine Wettbewerber,
- die Zukunftserwartungen,
- die Unternehmensphilosophie, sodaß Sie als der Verantwortliche (die Verantwortlichen) die Unternehmenszielsetzung formulieren können.

## 2. Stufe: Formulierung der Unternehmenszielsetzung

Um es nochmals zu betonen: Die Formulierung der Unternehmenszielsetzung ist alleinige Verantwortung der Unternehmensspitze. Sie bindet alle Entscheidungen der Leitung des Betriebes, sofern keine fundamentalen Änderungen der zugrunde liegenden Faktoren eintreten. Sie dient als Richtschnur für die Führung, auch als Motivation, kann in dieser Form aber nicht veröffentlicht werden. Hier eine beispielhafte Vorlage für die Formulierung:

Das Unternehmen XY Kälteanlagenbau GmbH verfügt über folgende Kernfähigkeiten und -vorteile in seinem Markt:

- ..... (Aufzählung) und wird diese benutzen, um
- sie gewinnbringend zu nutzen,
  - neue Ziele mit Fähigkeiten zu erreichen, die es in den nächsten 3 Jahren entwickeln wird,
  - Wachstum und Erfolg des Unternehmens weiter zu steigern,
  - neue Märkte für..... zu erschließen und zum Marktführer für Kälteanlagen für Industrieanwendungen in der Region..... zu machen.

Den Kernfähigkeiten stehen Kernschwächen gegenüber, insbesondere ..... (Aufzählung), die, wie im anliegenden Aktionsplan festgelegt, zur konsequenten Minderung und/oder Beseitigung bearbeitet werden.

Das Unternehmen versteht sich als Anbieter von

- technologisch hoch entwickelten Anlagen und Problemlösungskonzeptionen der Kälte- und Klimatechnik,

insbesondere im Markt für

- komplexere industrielle und gewerbliche Anwendungen und einem breitgefächerten Serviceprogramm (siehe hierzu gesonderte detaillierte Anlagen).

Das Unternehmen ist sich bewußt, daß sich in 5 Jahren folgende entscheidende Daten ändern werden:

..... (Aufzählung) und in 10 Jahren sich folgende Daten wahrscheinlich ändern werden:

..... (Aufzählung) Dabei werden vom Unternehmen in den nächsten Jahren (siehe Anlage) folgende zukunftsgestaltende Maßnahmen und Innovationen eingeführt:

..... (Aufzählung)

Es ist der Wille der Unternehmensleitung, diese Ziele in seiner Marktorientierung als **problemtreues** Unternehmen zu verwirklichen.

Im Falle nicht vorausgesehener fundamentaler Änderungen der zugrunde liegenden Faktoren werden entsprechende Änderungen der Zielsetzungen von der Unternehmensspitze beschlossen und schriftlich niedergelegt.

Diese Unternehmenszielsetzung wird zum..... erneut überarbeitet.

Unterschrift.....

Für die Öffentlichkeit (Kunden, das eigene Haus, Marktteilnehmer u. a.) lautet die Unternehmenszielsetzung dann beispielsweise wie folgt:

### Unternehmenszielsetzung der XY Kälteanlagenbau GmbH

Wir sind eine Fachfirma für Kälte- und Klimanlagen.

Wir sind tätig in den norddeutschen Bundesländern.....

Wir beraten unsere Kunden aus Industrie und Gewerbe bei der Lösung komplexer Aufgaben in der Kälte- und Klimatechnik.

Wir liefern Anlagen mit hohem technologischen Anspruch und bieten Problemlösungen nach neuesten technischen Erkenntnissen für unsere Kunden.

Wir bieten herausragende Serviceleistungen im Umfeld unserer Produkte und Lösungen und gewährleisten Ausbildung des Kundenpersonals im technischen Fortschritt:

Wir garantieren Qualität, Leistung, Termine und Preise:

Wir sind bekannt für Integrität und Fairness in allen geschäftlichen Belangen.

Anschließende Ermahnung für alle Kälteanlagenbauer, die sich mit Analyse und Formulierung ihrer Unternehmenszielsetzung befassen:

### Vergessen Sie den Kunden nicht!

Die Kernfähigkeiten eines Unternehmens sind von fraglichem Wert, es sei denn, sie werden als solche vom Kunden anerkannt. Kunden und ihre Märkte sind nicht statisch und von Dauer. Kernfähigkeiten, einmal gebildet, sind, entgegen allen Beratersprüchen, nicht von dauerhaftem Vorteil.

Auf lange Sicht gibt es keine dauerhaften Vorteile mit Alleinstellungsmerkmalen.

Ihre wertvollste Versicherung zum Überleben der Unternehmung ist die Fähigkeit, sich mit den ändernden Bedürfnissen der Ihnen gut bekannten Kundengruppierungen Ihres klar definierten Marktsegmentes zu verändern.

(Wird fortgesetzt) □