

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 6

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

**Innovation an sich ist keine Garantie für Erfolg. Der Markt ist ein Friedhof für glänzende innovative Ideen, die irgendwo auf dem Weg vom Konzept zum Verkauf gescheitert sind.**

*Entwickeln Sie Ihre Vertriebsstrategie! In den Teilen 1–4 dieser Artikelserie hatten wir uns mit den Istzuständen des Kälteanlagenbauer-Unternehmens und der Entwicklung von Unternehmenszielsetzungen befaßt. Im Teil 5 ging es dann im Kapitel 2 mit der Umsetzung der entwickelten Strategien in praktische Nutzwendungen weiter. Diesen Weg setzen wir mit diesem Teil fort.*

## Teil 3 Wie bereitet man den Vertrieb eines neuen Produktes erfolgreich vor?

Während die Analyse der Stärken und Schwächen des Betriebes, der Zielsetzungen und zukünftigen Vorgehensweisen mehr philosophisch, intuitiv ist und die Grundlagen der zukünftigen Aktivitäten bildet, ist die Analyse der Produkte und Dienstleistungen, der wir uns jetzt widmen wollen, mehr pragmatisch, analytisch und bestimmt ganz konkrete Maßnahmen für die Zukunft. Werden doch aus der Analyse der bestehenden technischen Leistungen die zukünftigen Aufgaben für Entwicklung/Konstruktion, Vertrieb, Fertigung, Montage, Kundendienst, Verkaufsförderung u. a. entwickelt.

### 1. Bewertung der bestehenden Produkte und Serviceleistungen

In Teil 4 hatten wir uns im Rahmen der Analyse von Kundenantworten bereits mit der Frage beschäftigt, welche unserer Produkt- und Serviceleistungen wir anbieten und auch weiterhin anbieten wollen, welche wir nicht mehr anbieten wollen und welche neuen Produkte/Leistungen wir anbieten sollten. Im Folgenden wollen wir diese Ideen einer kritischen, auf Markt- und Ertragsfaktoren ausgerichteten Analyse unterziehen.

#### a) Gründe für Suche nach neuen Produkten?

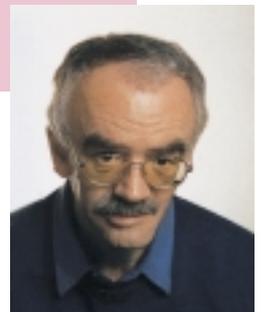
- **Ausgleich für** in Umsatz und Ertrag **schwächer werdende Produkt- und Serviceleistungen**
- **Ausgleich für** gestiegene Betriebskosten und **zusätzliche Deckungsbeiträge**
- **Wachstum** angestrebt, aber mit vorhandenen Produkten nicht erreichbar
- **Auslastung** von vorhandenen Fertigungs-, Montage- und Kundendienstkapazitäten
- **Verminderung von bestimmten externen Abhängigkeiten:** auf der Kundenseite:
  - wenige große Abnehmer
  - einseitige Branchenbindung
  - zu starke Bindung an saisonale Verläufe (z. B. Klimageräte)
  - zu starke Bindung an bestimmte Absatzwege (z. B. Ausschreibungen) der öffentlichen Hand oder Generalunternehmen)

auf der Beschaffungsseite:

- Abhängigkeit von bestimmten Komponentenlieferanten
- Mittelbindung
- Personal

#### zum Autor

**Carsten Ockelmann,**  
Hamburg



- Auslastung von Vertriebskapazitäten (z. B. Aufnahme von Handelsprodukten)
- Erfüllung von Anwendererwartungen (siehe Kapitel 1)
- Verbesserung der Absatzmöglichkeiten durch Entwicklung eines „Systems“ (vor- und nachgelagerte Systemkomponenten, Anwendungshilfen werden gleich mitgeliefert)
- Absichten, in besonders wachstumsträchtigen Marktsegmenten auch vor- und nachgelagerte Stufen anzubieten (Übernahme von Dienstleistungen, Übernahme von Fertigung bisher zugekaufter Komponenten)

Normalerweise kostet die Einführung neuer Produkte Geld und schafft zusätzliche Risiken. Gibt es Alternativen? Sind Markt-, Ertrags-, Kapazitätsprobleme in Ihrem Unternehmen u. U. besser lösbar:

- **Durch Produkt-Weiterentwicklung?** Stecken hier noch Reserven, sind Funktion, Form, Leistung, Energie- und Kältemittelverbrauch, Farbe usw. veränderbar, für neue Zielgruppen umrüstbar?

- Durch Marktbeeinflussung kann der eventuelle Druck auf den Kundenmarkt verstärkt werden (Werbung, Verkaufsförderung, wie z. B. mehr Schulung des eigenen Personals, Wettbewerbe, mehr Produkt- und Anwendungsinformationen; Preisveränderungen [Rabatte, Boni, Konditionen], Verbesserung der Verkaufsorganisation [Verstärkung des Außendienstes, Verbesserung der internen Vertriebs- und Abwicklungsorganisation], Sortimentsbereinigung [dadurch mehr Kraft für die verbleibenden Produktleistungen möglich])?
- Durch **Spezialisierung** (Beschränkung der Angebotspalette)?

**b) Checkliste für die technischen Aspekte der Produkte: Aufbau, Funktion und Zubehör\***

Die hier zusammengestellten Fragen untersuchen die wichtigen technischen Eigenschaften der Produkte/Serviceleistungen und liefern die Grundlagen für die spätere Suche nach verbesserten Lösungen:

Beurteilen Sie die Funktion der Anlage/des Gerätes: wo erkennen Sie aus den Anforderungen des Marktes her Mängel und Pluspunkte?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entsprechen die verwendeten Komponenten, Einsatzstoffe den Einsatzaufgaben und -anforderungen? Welche Teile und Komponenten sind im Hinblick auf die Aufgabe **zu schlecht** bzw. **zu gut** ausgeführt?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entspricht die Anlage, das Gerät (d. h. das Produkt) den einschlägigen Vorschriften von DIN, EN, VDI, VBG, UVV, DruckbehV, CE u.ä.?

ja  nein

Ist die Leistungsabstufung praxisgerecht, sind im Produktprogramm zu große Überdeckungen oder Lücken vorhanden?

ja  nein

\* Es sollte an dieser Stelle der Artikelserie klar sein, daß solche Fragen immer beispielhaft und nicht vollständig sein können.

Wie kompatibel sind die einzelnen Bauteile der Anlage, d. h. wie gut sind die Komponenten untereinander kombinierbar bzw. zu ergänzen und zu erweitern?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wie gut ist das Produkt mit systemfremden Bauteilen und Anlagen zu verbinden?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welches sind die Konkurrenzprodukte und wo ergeben sich Vor- und Nachteile?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Was sollte/könnte von der Konkurrenz übernommen werden?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche zusätzlichen **Einsatzgebiete** sind möglich?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Und welche zusätzlichen **Komponenten** sind aus welchen Gründen erforderlich, welche sind überflüssig?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sind die **Einsatzgrenzen** des Produktes der Praxis entsprechend (Temperaturen/ Kälteleistung, Festigkeit, Sicherheitsvorschriften, Wartungs- und Reparaturzugänglichkeiten, Verschmutzung etc.)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entsprechen die **Steuerungs-, Regelungs- und Überwachungseinrichtungen** den Anforderungen und dem Stand der Technik?

ja  nein

Beurteilen Sie die **Handhabung** und Bedienung des Produktes aus der Sicht des Betreibers!

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wie ist die **Qualität der Verarbeitung**, die Zuverlässigkeit und die Lebensdauer des Produktes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sind die **Inbetriebnahme- und Bedienungsvorschriften** so abgefaßt, daß sie auch für das Bedienungspersonal des Betreibers leicht verständlich sind?

ja  nein

Ist das Produkt **reparatur- und wartungsfreundlich** (Zugänglichkeit, Verletzungsgefahr, Ersatzteilhaltung und -beschaffung etc.)

ja  nein

Welches **Image** besitzt das Produkt auf dem Markt (Technik, Funktion, Montage, Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Identifizieren** Sie und Ihre Leute sich mit dem Produkt?

ja  nein

Sind Sie vom Produkt **überzeugt**?

ja  nein

Gehen Sie jetzt die Liste der Produktnutzen (für den Kunden) und -vorteile (gegenüber dem Wettbewerb) durch und überlegen Sie, wie Sie diese Pluspunkte für den **Verkauf nutzen können** (Verkaufsargumente, Werbung, Ausbildung)!

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Überlegen Sie (mit Ihren Fachleuten in Technik und Verkauf), wie Sie am besten reagieren, wenn Sie auf **Schwächen und Nachteile** des Produktes angesprochen werden!

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**c) Checkliste für die wirtschaftlichen Aspekte der Produkte: Umsätze, Marktstellung, Wettbewerbsfähigkeit**

Um zuverlässig bestimmen zu können, welche Produkte und Serviceleistungen (eben auch diese!) den größten Beitrag zum Betriebsergebnis erbringen und die vorteilhafteste Stellung im Markt haben, erstellen Sie jetzt anhand der Daten der letzten 2 Jahre Ihrer Betriebsabrechnung (siehe Kapitel 1) eine Matrix gemäß der Abbildung.

Bezeichnung der derzeitigen Produkte/Serviceleistungen	Umsatzanteil 2000/2001 in €	Einführungsdatum	Stand des Lebenszyklus <sup>2</sup>	Wettbewerbsvorteile <sup>3</sup>
1.				
2.				
3.				
↓				

Matrix – Anmerkung: <sup>(2)</sup> Für den Lebenszyklus verwenden Sie: W = Wachstum, H = Höhepunkt erreicht, R = Rückgang; <sup>(3)</sup> Für Hauptwettbewerbsvorteil verwenden Sie K = Kostenvorteil, Q = Qualitätsvorteil, L = Leistungsbesonderheiten

- Welche Produkte/Serviceleistungen erbringen (absolut/prozentual) den größten Deckungsbeitrag?
- Welche Produkte/Serviceleistungen zeigen am besten die Einmaligkeit im Markt und Konkurrenzfähigkeit des Betriebes?
- Wie verwundbar ist der Betrieb in bezug auf den Stand des Lebenszyklus der Produkte und Serviceleistungen?
- Gemessen an den neuen Unternehmenszielsetzungen und -strategien (siehe Kapitel 1), welche der Produkte/Serviceleistungen passen am besten in das neue Konzept?
- Wie und welche Umwelttrends werden die bestehenden Produkte/Serviceleistungen am stärksten beeinflussen?
- Welche Entwicklungs-/Konstruktionsaktivitäten sind erforderlich und wirtschaftlich vertretbar, um die bestehenden Produkte den neuen Strategien anzupassen (siehe hierzu Kapitel 1, Teil 5)?

**2. Suche nach neuen Produkten**

Aufgrund der Vorarbeiten zur Definition der Unternehmenszielsetzungen wissen Sie, wohin Sie mit Ihrem Betrieb wollen. Die Analyse der speziellen Gründe für Ihr Haus, warum Sie nach neuen

Produkten suchen, und die Analyse der bestehenden Produkte/Anlagenkonzepte, Serviceleistungen hat gegebenenfalls klar aufgezeigt, daß neue oder veränderte Produkte/Serviceleistungen notwendig sind, sollen die Ziele realisiert werden.

Im Nachfolgenden befassen wir uns mit Fragen, wie auf der Grundlage der Orientierung Ihres Unternehmens nach Kunden und Märkten sinnvoll bei der Suche nach neuen modifizierten Produkten vorgegangen werden kann:

**a) Quellen für Produktideen Externe Quellen**

Ideen können von überall herkommen, natürlich in erster Linie von den Kunden, vorhandenen und potentiellen, auch/insbesondere von unzufriedenen Kunden – hiermit haben wir uns im Kapitel 1 ausführlich befaßt. Externe Quellen können auch die Lieferanten sein: Ein Kälteanlagenbauer, der bei der Suche nach neuen Produkten seine Lieferanten (Hersteller, Großhändler) nicht einschaltet, verschenkt Möglichkeiten.

**Interne Quellen**

Auch hiermit haben wir uns bereits mehrfach beschäftigt: Einer der erfolgreichsten Wege auf der Suche nach neuen Produkten ist die Analyse der Kunden- und Angebotsdateien (was war erfolgreich, was

warum nicht). Hierbei unterscheiden wir mit Bedacht zwischen Daten und Informationen (**Merke: Kunden sind auch hier ein wertvollerer Aktivposten als jede Bilanzzahl!**). Aber als interne Quelle für Ideen sind die eigenen Mitarbeiter besser geeignet als jede andere interne Informationsquelle. Sie muß „nur“ benutzt werden (wir werden uns im Teil 4 zum Kapitel 2 mit diesem Komplex etwas näher befassen).

**b) Risiken für neue Produkte**

Die Einführung neuer, anderer Produkte in den Markt ist immer mit Risiken verbunden. Mit diesen Aspekten müssen Sie sich im Rahmen des Entscheidungsprozesses befassen, um Fehlschläge zu vermeiden (siehe Eingangsspruch).

Dabei spielt es natürlich eine Rolle, ob neue, artverwandte oder bekannte Märkte angesprochen werden sollen, ob bekannte, artverwandte oder völlig neue Produkte eingeführt werden sollen.

**• Risiken außerhalb des Unternehmens, wie**

- die Erwartungen und Einstellungen der Kunden und potentiellen Abnehmer zu derartigen Produkten
- Kaufkraft der Kunden
- Image des eigenen Unternehmens und seiner Produkte bei den Anwendern
- die Konkurrenz zieht sofort nach bzw. hat das Produkt schon
- die Konkurrenz besitzt uns gegenüber Vorteile (Vertriebsorganisation, Wirtschaftskraft, Kunden- und Lieferantenbeziehungen)
- die technische Gesamtentwicklung und mögliche Strukturveränderungen im Kältemarkt
- Konjunktorentwicklung
- Entwicklungen im Umweltschutz

**• Risiken innerhalb des Unternehmens, wie**

- Herstellungskosten, Deckungsbeitragsersparungen
- Finanzierung, Mittelbeschaffung
- Unternehmens- und insbesondere Vertriebsorganisation:

Märkte \ Produkte	Bekannter Markt M1	Artverwandter Markt M2	Neuer Markt M3
P 1 Bekanntes Produkt	Vorhandene Produkte und Märkte des Unternehmens = Risikofaktor <sup>(4)</sup> 1	Bekanntes Produkt und artverwandter Markt = Risikofaktor 2	Bekanntes Produkt, aber völlig neuer Markt = Risikofaktor 5
P 2 Artverwandtes Produkt	Markt bekannt, Produkt artverwandt = kein besonderes Risiko = Risikofaktor 2	Vorhandene betriebliche Erfahrungen sind übertragbar, doch gibt es Unsicherheiten = Risikofaktor 3-4	Zwar artverwandtes Produkt, doch völlig neuer Markt = erhöhtes äußeres und inneres Risiko = Risikofaktor 8
P 3 Neues Produkt	Markt bekannt, doch völlig neues Produkt = erhöhtes Risiko bei Kundenakzeptanz, Funktionalität etc. = Risikofaktor 8	Noch artverwandter Markt, aber völlig neues Produkt = Risiken steigen = Risikofaktor 12	Hohe Unsicherheit und Risiken, sowohl in Produkt als auch Markt = grundsätzlich große Schwierigkeiten außen und innen = Risikofaktor 15

Anmerkung <sup>(4)</sup>: Die Risikofaktoren sind hier nur beispielhaft bewertet; jeder Unternehmer muß seine eigene Bewertung finden

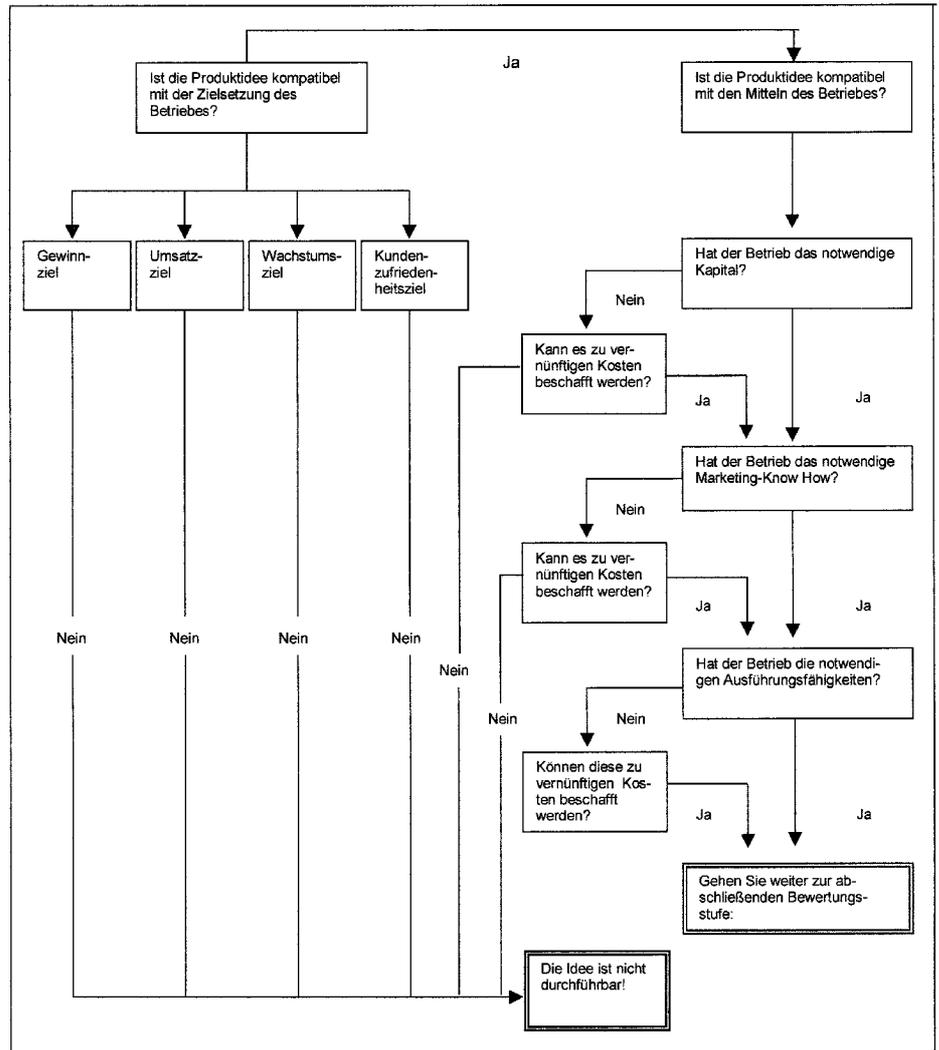
- paßt das neue Produkt in den innerbetrieblichen Ablauf?
- reicht das Fachwissen in Technik, Montage, Vertrieb aus?
- bestehen die richtigen Kontakte zu Entscheidungsträgern bei neuen Kunden?
- sind die eigenen Mitarbeiter bereit, sich mit der neuen Aufgabe zu identifizieren?

Wie immer Sie Ihre Produktideen gefunden haben und interne und externe Risiken bewerten, erfolgreiche Produkte werden von Kunden und nicht von Ihrem Betrieb, Ihnen und Ihren Mitarbeitern bewertet. Wert und Nutzen einer Produktidee müssen ständig einer genauen Untersuchung unterzogen werden, um sicherzustellen, daß das neue Produkt zur Zufriedenheit der Kunden mit Ihrem Unternehmen beiträgt.

Bevor Sie die Produktidee freigeben für Ihren Betrieb für die konkrete Bearbeitung in Konstruktion, Beschaffung, Vertrieb etc., unterziehen Sie diese einer abschließenden Bewertung nach Marktfähigkeit, Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie sowie Erfolgswahrscheinlichkeit:

### 3. Zusammenfassende Beurteilung und Entscheidung der Produktideen/-Alternativen

Wenn auch die Bewertung von Produktideen und die Entscheidung über Einführung oder Ablehnung letztlich immer eine subjektive Entscheidung bleibt, abhängig von den Erfahrungen, Kenntnissen, Vorlieben des/der Entscheidungsträger, so versuchen wir doch, die qualitativen und quantitativen Aspekte bei der abschließenden Prüfung so objektiv wie möglich durchzuführen: **Ist die Produktidee im Rahmen des eigenen Betriebes durchführbar?**



Durchführbarkeitstest

Die quantitativen Elemente der abschließenden Beurteilung der gefundenen Produktideen umfassen die Unternehmenszielssetzung in bezug auf Umsatz, Betriebsergebnisse und Amortisation des eingesetzten Kapitals. Qualitative Krite-

rien umfassen die Art von Produkten und Serviceleistungen, die Sie mit Ihrem Betrieb den Kunden anbieten wollen, welche Schwächen vermieden werden sollen, welche Stärken gefördert werden sollen, um in den Markt einzudringen u. a. Dazu verwenden wir die nachfolgende Methode:

Haben wir unsere attraktive Produktidee gefunden? Dann müssen wir diese Idee nun in die **Sprache des Marktes**, d. h. in die Sprache unserer heutigen und morgigen potentiellen Kunden übertragen. Dazu gehen wir zurück zum bisher Gesagten und verweisen auf das kommende Kapitel 3.

**Merke: Sagen Sie einfach Nein** – und werfen schlechte Ideen in der Papierkorb, sobald sie als solche identifiziert werden. **(Wird fortgesetzt) □**

Faktoren	Gewichtung	Bewertungsskala				Ergebnis
		Schlecht (0,25)	Durchschnitt (0,50)	Gut (0,75)	Sehr gut (1,00)	
1. Produkt bringt dem Betrieb Wettbewerbsvorteile	0,3			X		0,225
2. Erste Einschätzung der Amortisation des Kapitals	0,1		X			0,050
3. Marktpotential	0,4	X				0,100
4. Vorhandene Betriebsmittel (Finanzen, Marketing, Personal) können eingesetzt werden	0,5			X		0,375
<b>Summe</b>	<b>1,0</b>					<b>0,750</b>

Gewichtungstest für eine Produktidee

Bewertung: 0 = 0,4 = schlecht; 0,41 - 0,75 = einigermaßen gut; 0,76 - 1,0 = gut  
Minimum für die Akzeptanz = 0,70