

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 11

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

Es gibt keine dauerhaften Vorteile gegenüber dem Wettbewerb.

*Die Aufgabe des Marketing ist es vor allem, Kunden zu gewinnen und sie dem Unternehmen zu erhalten. Kunden sind überall, aber ganz besonders im Anlagenbau, ein Vermögen, viel wertvoller als jeder Vermögensposten in der Bilanz.*

Dem heutigen Handwerksunternehmen wird immer und immer wieder vorgetragen, daß Serviceleistungen in Verbindung mit ihren eigentlichen Produkten (Anlagen, Systemen, Komponenten, Geräten) genauso wichtig zum Erhalt der Kundenbeziehung wie die Produkte selbst sind. In diesem Artikel auch!

## Kapitel 3

### Marketingplanung für wachsende Umsätze

#### Teil 2 Serviceleistungen, die sich verkaufen lassen

Das Kältehandwerk befindet sich in seinem größten Strukturwandel. Die erfolgreichen Kälteanlagenbauer haben keine Angst vor diesem Strukturwandel. Sie nutzen ihre Chancen: Mit neuester Technik, gegen die Konzentrationswelle, mit neuen Dienstleistungen. Für sie gilt nicht: „Wir sind nicht deshalb erfolgreich, weil wir so gut sind, sondern weil unser Wettbewerb so schlecht ist.“

Kälteanlagenbauer, wie fast alle Handwerksbetriebe, sind in erster Linie Dienstleistungsbetriebe. Ihre Funktion im Markt, wenn sie einen Mehrwert schaffen, liegt nicht nur darin, Produkte zu liefern, sondern auch Dienstleistungen. Diese Serviceleistungen können unterschiedlichster Art sein und von den Kunden ganz unterschiedlich benötigt werden.

Dienstleistungen können dem Handwerksbetrieb ganz erstaunliche Erträge bringen, wenn sie als besondere, einzigartige Produkte entwickelt werden. Die erfolgreichen Kälteanlagenbauer haben das erkannt. Auf die Fragen:

- Haben Sie mehrere Wettbewerber in Ihren geografischen Marktbereichen?
- Werden Ihre Anlagenkomponenten dominiert durch drei oder vier Hersteller mit vergleichbarer Qualität, Leistung und Preisen?
- Bieten die meisten Ihrer Konkurrenten ähnliche Anlagenkonzepte mit vergleichbarer Qualität, Leistung und Preis an?
- Können Ihre Kunden ohne große Mühen und Risiken in Qualität, Leistung und Preis von einem Anbieter zum nächsten wechseln?

müssen die meisten Kälteanlagenbauer, wenn sie realistisch sind, mit „ja“ antworten. Und auf die nachfolgende Frage: „Wie differenzieren Sie dann Ihr Unternehmen von anderen?“ antworten die hellen Köpfe „Durch Service, natürlich!“

„Und wie unterscheidet sich Ihr Service von dem Ihrer Wettbewerber, wie messen Sie dieses, welche Ihrer Kundengruppen benötigen was davon und was nicht, und wie setzen Sie die Preise für solche einzigartige Leistung fest?“ Fragen dieser Art erzeugen beim Handwerker viel zu häufig vieldeutiges Schweigen.

zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



Solange der Kälteanlagenbauer nicht erkennt, daß die Kunden Standardkälteanlagen und Geräte in zunehmendem Maße als austauschbare **Handelsware** betrachten, wird sich die Spirale „Kosten-Preis“ immer weiter nach unten drehen. Versuche der Betriebe, von ihren Zulieferern (Großhandel und Hersteller) ständig neue Preisvorteile zu erzielen (sind sowieso immer nur kurzfristig), Produktvorteile zu definieren (von denen es nur wenige gibt) und über ihre Verkäufer den Kunden beizubringen versuchen und Produkte und Serviceleistungen in einem undifferenzierten „Paket“ zu verschnüren und anzubieten, beschleunigen den Weg nach unten noch, wo dann nur noch über den Preis gesprochen werden kann.

Dieses bedeutet keinen Widerspruch zu den Anregungen dieser ganzen Artikelserie – Produktstrategien für hochentwickelte technische Produkte, neue Produkte, exklusive oder ganz speziell auf Kundenwünsche ausgerichtete Produktentwicklungen, Produktangebote für spezielle Anwendungen sind die Essenz der Leistung des Kälteanlagenbaubetriebes. Aber häufiger als nicht sind die Angebote eben nicht viel mehr als austauschbare Handelsware. Viele der erfolgreichen Handwerksbetriebe haben erkannt, daß die Kunden viel mehr als nur das Anla-

genprodukt benötigen. Wegen dieser fast grenzenlosen Kundenbedürfnisse und der vielen Möglichkeiten und Chancen eines Kälteanlagenbauers, diese Bedürfnisse zu befriedigen, glaube ich, daß die strategische Entwicklung von Serviceleistungen ein wichtiger Bestandteil der hier vertretenen Unternehmensstrategie ist,

- daß Servicezufriedenheit und -steigerung unmittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen,
- daß steigende Kundenzufriedenheit umgekehrt die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation steigert,
- daß Kunden erwarten und bereit sind, für qualitativ hervorragenden Service, der viel kostet, auch höhere Preise zu zahlen.

Im Folgenden wollen wir uns einige ausgewählte Fragen aus dem großen Paket der Serviceleistungen betrachten.

## 1. Die Service-Hierarchie

Der **Grund- oder erwartete Service** ist das, was der Markt, der Kunde als gegeben voraussetzt, was Grundlage seiner Bereitschaft ist, mit Ihnen in geschäftliche Beziehungen zu treten. Sie müssen zu Ihren Kernfähigkeiten gehören (siehe Kapitel 1).

Der **Erweiterte Service** geht vom Grundservice aus, ist vielfach spezialisiert auf bestimmte Kundengruppen und kostenverursachend.

Der **Potentielle Service** gilt für ausgewählte, ertragreiche, somit die wichtigsten Kunden, erfordert für den Kälteanlagenbauer, um ihn anbieten zu können, teils erhebliche Investitionen, hebt ihn aber uneingeschränkt von seinen Wettbewerbern ab.

Grundsätzlich gilt, daß, je höher die Serviceleistungen in der Hierarchie angesiedelt sind, desto höher werden Risiken und Investitionserfordernisse, aber auch Ertragschancen und Wettbewerbsvorteile (z. B. der potentielle Service „Alles aus ei-

ner (meiner?) Hand“). Ebenso grundsätzlich gilt, wenn Erfolg erwartet wird, daß zunächst der Grundservice erbracht wird und funktionieren muß, bevor daran gedacht werden kann, höher einzustufende Serviceleistungen in das Angebot zu übernehmen.

## 2. Serviceleistungen erfolgreich verkaufen

Jeder Kälteanlagenbauer ist bestrebt, für die von ihm installierten Anlagen entsprechende Serviceverträge für Wartung und Instandhaltung abzuschließen. Solche Serviceverträge bringen, systematisch und geplant durchgeführt, nicht nur Auslastung von Kapazitäten in seasonschwachen Zeiten, sondern auch Ertragsbeiträge, die bei Neuanlagen immer schwerer zu erzielen sind.

Die Gründe, sich verstärkt mit Serviceverträgen bei vorhandenen, aber auch neuen Kunden zu bemühen, liegen gerade heute auf der Hand:

- Ausgleich für schwächer werdende Produkte
- Ausgleich für gestiegene Fixkosten durch zusätzliche Deckungsbeiträge
- Wachstum angestrebt, aber mit den vorhandenen Produkten nicht erreichbar
- Auslastung von Montage- und Kundendienstkapazitäten
- Verminderung von bestimmten externen Abhängigkeiten auf der Kunden-, aber
- auch Beschaffungsseite
- Auslastung von Vertriebskapazitäten
- Verbesserung von Absatzmöglichkeiten für das eigentliche Leistungsprogramm durch frühe Kenntnis über Kundenbedürfnisse

Gerade die beiden letzten Gründe treffen den Kern des Themas hier: Auch wenn in Zeiten zurückhaltender Neuinvestitionen im Markt und bei den Kunden das Bewußtsein für die Bedeutung vorbeugender Wartung und Instandhaltung geweckt ist:



Die Service-Hierarchie

## 2.1 Serviceverträge müssen erst einmal verkauft werden!

Insofern sind hier all die Marketingstrategien relevant, über die wir nun seit langem in dieser Artikelserie gesprochen haben:

- a) Bestimmen Sie das **Profil** Ihrer Servicevertragsaktivitäten – legen Sie fest, für welche Art von Anlagen und Kunden Sie Serviceleistungen anbieten wollen.
- b) **Planen** Sie Ihre Vertriebsaktivitäten, legen Sie exakt fest, womit und wie Sie neue Kunden gewinnen wollen (siehe auch folgenden Abschnitt 2.2.).
- c) **Ausbildung** der Mitarbeiter: es genügt nicht, Serviceverträge unter „ferner liefern“ im Betrieb zu behandeln. Kundenbeziehungen aufzubauen, ist mindestens so wichtig wie im Anlagengeschäft – der Kunde sieht gewöhnlich mehr als 90 % der Arbeiten, die im Rahmen eines Servicevertrages ausgeführt werden, überhaupt nicht. Vertrauen und Überzeugung bei ihm aufzubauen, erfordert fachliche und verkäuferische Fähigkeiten bei Ihren Mitarbeitern.
- d) **Produktwissen** bei den Mitarbeitern im Kundendienst ist zwingend. Zwar wird nicht das detaillierte Fachwissen des Kundendiensttechnikers gefordert, doch **Mehrwert** Ihrer Serviceleistung kann nur verkauft werden, wenn der Kunde versteht, warum Sie mehr anbieten als Ihr Wettbewerb.
- e) Sie verkaufen kein Produkt, sondern den **Nutzen** für den Kunden: Sie verkaufen nicht die Reinigung von Wärmetauschern und Ventilatoren oder die Betriebsdruckmessung von Kompressoren, sondern die Senkung der Betriebskosten, Verminderung von Anlagenausfällen und verlorener Produktivität, Erhaltung bzw. Steigerung des Anlagenwertes etc.
- f) Streben Sie eine **Partnerschaft** mit dem Kunden an und betrachten einen Servicevertrag als langfristige Kundenbeziehung, bei der beide Seite gewinnen. Wenn Ihre Leute die Anlage des Kunden wie ihre eigene betrachten und behandeln und die Erwartungen des Kunden erfüllt und **übertrifft** werden, werden Vertragsverlängerungen und Einbeziehungen in neue Investitionspläne des Kunden zur Gewissheit.
- g) Ihre **Serviceangebote** müssen absolut professionell sein – sehr häufig ist das Angebot für eine Serviceleistung die einzige Kommunikation, die ein Entscheidungsträger beim Kunden mit Ihnen hat, und wenn dieser nichts weiß und nicht erkennt, daß Sie bessere Leistung, Qualität, Mehrwert für ihn anbieten, entscheidet meistens der Preis. Gewöhnlich gewinnt das **beste Angebot**.

- h) Liefern Sie die **Beweise** für Ihre Nutzenargumente mit – verwenden Sie DIN-, BIV-, VDMA- und andere Fachnormen, um die Kosten des Servicevertrages in Beziehung zu den Wiederbeschaffungskosten (z. B. den Kosten eines großen Halbhernetikkompessors, verteilt auf 8 Jahre Lebenszeit etc.) zu setzen, machen Sie klar, daß der Servicevertrag sich durch Energiekosteneinsparung u. a. selbst bezahlt macht etc., unterlegen Sie Ihre Aussagen durch Berechnungen, Graphiken u. a.
- i) Zeigen Sie **Beharrlichkeit**: Erfolgreich sind Sie erst, wenn Sie den Kundenauftrag erhalten haben.

Die meisten Service-Vertragsangebote führen nicht zu Aufträgen, weil sie vom Anbieter nicht hartnäckig genug verfolgt werden, als aus irgendwelchen anderen Gründen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Angebotsverfolgung ist häufig, daß Sie für ein weiteres Problem eine neue Lösung anbieten können oder neue Informationen haben, die für den Kunden interessant sind.

## 2.2 Vermehren Sie die Anzahl Ihrer Servicevereinbarungen

Serviceverträge bringen Umsätze und Geld in die Kasse, steigern die Produktivität und Auslastung der Kapazitäten, sichern Aufträge für Ersatz- und Neuinvestitionen. Was liegt näher, als sich systematisch, aktiv und zielstrebig der Aufgabe zu widmen, die Anzahl der Serviceverträge erheblich zu steigern?

Machen Sie diese Aufgabe für einen bestimmten Zeitraum zu Ihrer **1. Priorität**, involvieren Sie alle **relevanten** Mitarbeiter, stellen Sie die notwendigen Mittel und Werkzeuge bereit, bearbeiten Sie Ihren Kundenmarkt strategisch, verkaufen **unentbehrlichen** Nutzen und versuchen Sie einmal, nach diesen Anregungen vorzugehen:

- a) **Analysieren** Sie die Grundlagen, Bedingungen, Inhalte, Besonderheiten der Verträge Ihrer besten 10 Servicevertragskunden.
- b) **Identifizieren** Sie aus Ihren Kundenkarteien mindestens **10 weitere Kunden**, die ähnlich gelagert sind, wie die 10 Top-Kunden, mit denen Sie aber keine oder nur unbedeutende Servicevereinbarungen haben.
- c) **Suchen** Sie in Ihrem Vertriebsgebiet 25 potentielle Kunden, mit denen Sie keine Servicevereinbarungen haben.

- d) **Benennen** Sie aus den Gruppen b) und c) **mindestens 25 Kunden**, von denen Sie glauben zu wissen, daß sie ohne Kälte- und/oder Klimaanlage nicht arbeiten können oder deren Anlagen mehr als 10 Jahre alt sind oder Mehrfachanlagen bzw. mehrere Filialen betreiben.
- e) **Setzen Sie sich ein Ziel**, mindestens 25 vorhandene oder potentielle Kunden der Gruppen b), c) und d) innerhalb von 6 Monaten zu Service-Kunden zu machen.
- f) **Bestimmen** Sie den erfolgversprechendsten Weg, diese Zielkunden anzusprechen (Direct Mail, Besuche, Telefonkontakt – siehe Kapitel Werbung).

## 2.3 Sind Sie Ihrer Konkurrenz überlegen?

Nutzenargumente für das bessere Serviceangebot

Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen. Kennen Sie auch die Angebotschwächen Ihrer Konkurrenten, und können Sie deren Stärken abschwächen? Wie Sie wissen, hängen die Beziehungen zu Ihren Kunden von viel mehr ab als nur vom **Preis** und vom **Produkt**. Die Wettbewerbsfaktoren **Service, Image, Mitarbeiterereinsatz** spielen eine mindestens ebenso wichtige Rolle.

Stellen Sie für die Erarbeitung Ihres Serviceangebots-Konzeptes einmal anhand der nachfolgenden Faktoren eine Argumentationsliste für Ihre Angebots-Überlegenheit zusammen, die dann als Auswahlhilfe für das individuelle Kundenangebot für Ihr Mitarbeiter dienen kann:

### a) Unsere Produktüberlegenheit in Sachen:

- Vielseitigkeit • Leistungsfähigkeit • Aussehen, Formgebung • Konstruktion • Installationsaufwand • Stand der Technik • Lebensdauer • Wartungsfreundlichkeit • Energieeinsatz • Umweltfreundlichkeit • Anpassungsfähigkeit • Preis-/Leistungsverhältnis ...

### b) Unsere Serviceüberlegenheit in Sachen:

- Lieferfähigkeit • Termintreue • Ersatzteillagerhaltung • Finanzierungs- und Kreditbedingungen • Wartungsbereitschaft und -zuverlässigkeit • Schulung und Training für Kundenpersonal • Pilotvorführungen • Installation und Betriebsunterbrechung • Kundenmitarbeiter-Anfangsbetreuung • Gewährleistungsdauer und -umfang ...

### c) Unsere „Wir gehen immer einen Schritt weiter“-Überlegenheit:

- Wir verfügen über eine anerkannte Projekt-/Anlagenentwicklung und -konstruktion?

- Wir bieten nachweisbar Kälteanlagen und -produkte mit der technisch besten Lösung und Leistung?
- Wir werden durch unsere Führungskonzeption und Mitarbeiterausbildung auch noch in 5 Jahren technologisch an der Spitze stehen?
- Durch unsere Anlagenkonzepte tragen wir zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Kunden und zur Rationalisierung und Wirtschaftlichkeit seiner Produktionsabläufe bei?
- Wir reagieren schnell auf Änderungswünsche unseres Kunden?
- Wir hören genau zu, um die Probleme unseres Kunden zu verstehen und zur Entwicklung von Systemlösungen für ihn beitragen zu können?
- Wir betreuen unseren Kunden auch nach Abwicklung des Auftrages, um vor Ort informiert zu sein?
- Wir bieten unserem Kunden relevante Neuentwicklungen aktiv und ohne Zeitverzögerung an und informieren ihn über für ihn vorteilhafte Produkt- und Anlagenlösungen?

### 3. Einige Ratschläge...

für den mittleren und kleinen Kälteanlagenbauer, der trotz aller Unkenrufe erfolgreich neben den Großen und Finanzstarken sein Geschäft betreibt:

- Grundsätzliche Tatsache ist und bleibt, daß Service eine **Kombination aus** Fähigkeit, Engagement und Kommunikation ist: Zwei davon sind bei Großunternehmen meistens nicht gegeben.
- Erbringen Sie überdurchschnittliche und hervorragende **Qualität und das jedes Mal**.
- Nehmen Sie **keine Lohnaufträge** von Planern oder reinen Vertriebsunternehmen an: Nur Arbeitszeit zu verkaufen, ist verhängnisvoll.
- Leisten Sie **niemals Servicearbeiten** für etwas, was **andere** gerade verkauft haben.
- Leisten Sie niemals Wartungsarbeiten dort, wo Ihr **schlüssiges Wartungskonzept** abgelehnt wurde.
- Verkaufen Sie **keine Wartungsverträge „pauschal per Kilo“**. Pauschalpreise für Minimum-Serviceverträge und das Warten auf einen Anlagenzusammenbruch mit anschließendem Neuauftrag zahlen sich selten aus und widersprechen dem oben gesagten Faktor „Engagement“.
- Kalkulieren Sie einen größeren (weil angebrachter) **Gewinnaufschlag** bei kleinen Serviceaufträgen.
- Decken Sie die Kosten einer Leistung durch den angemessenen und **zutreffenden Stundensatz**. Niedrige Stundenlöhne und hohe Nebenkosten verärgern den Kunden jedes Mal erneut.
- Wo Sie **unentbehrlichen Notdienst** leisten, bestehen Sie darauf, daß Sie die erste und letzte Gelegenheit für ein Angebot für Neuausrüstung erhalten. Nach allen Erfahrungen haben Sie so die besten Chancen, daß Sie diese Projektaufträge erhalten. Wenn nicht, betrachten Sie nochmals die Regeln 3 und 4.
- Unterrichten Sie Ihre Mannschaft **über Preise und Kosten**. Ein verlorenes Werkzeug von 50 Euro Wert ist ein empfindlicher Verlust bei einem Auftrag über 1000 Euro.

Natürlich bricht jeder erfolgreiche Kälteanlagenbauer diese Regeln – gelegentlich! **(Wird fortgesetzt)** □