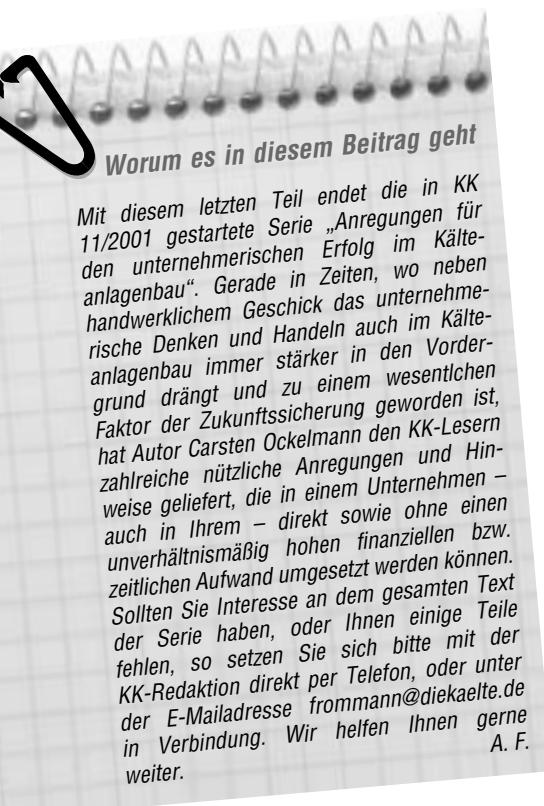


*Wer sich im Markt behaupten will, letzter Teil 13*

# Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

*Carsten Ockelmann, Hamburg*



**Wenn die Betriebsführung Annahmen über Kunden-erwartungen und -bedürfnisse macht und da nach handelt, erlebt sie oft gefährliche Seiteneffekte und Folgen, die dadurch entstehen, daß Wissen durch Vermutungen ersetzt wird.**

## **Der Kälteanlagenbau lebt in einer Periode des Übergangs**

In den 12 vorangegangenen Artikeln dieser Serie haben wir uns mit den vielfältigen Veränderungen, mit denen sich der Kälteanlagenbauer als Handwerker und Unternehmer konfrontiert sieht, auseinander gesetzt:

- **Kunden** werden immer anspruchsvoller und ihre Wünsche individueller; sie wollen in zunehmendem Maße „alles aus einer Hand“ haben und verlangen immer häufiger komplexe Systemlösungen.
- Die **Nachfrage** nach Bauleistungen sinkt seit Jahren; die strukturelle Krise weitet sich in zunehmendem Maße auf das gesamte Ausbauhandwerk und damit auch auf den Kälteanlagenbau aus – eine Verbesserung ist nicht in Sicht; der Wettbewerb, insbesondere aus anderen Gewerken und Sekundärbereichen, wird immer stärker.
- **Betriebe**, die sich nicht auf die veränderten Bedingungen des Marktes einstellen, sind gezwungen, um zu überleben, einen erbitterten Preiskampf um jeden Auftrag zu führen; da jeder jeden unterbietet, wird das Überleben für solche Betriebe immer fraglicher.

Darüber hinaus liegen aber vielen Schwierigkeiten, denen der Kälteanlagenbauer in seinem heutigen Markt begegnet, hausgemachte Ursachen zugrunde, wie wir gesehen haben, so z. B.

- ungenügende betriebliche Kenntnis über die Bedeutung von **Kundenorientierung** und **Dienstleistungsorientierung**,
- ungenügende Bereitschaft, durch Kooperation mit Anderen **Dienstleistungen aus einer Hand** anzubieten,
- nicht mehr den Anforderungen entsprechendes **Qualitätsniveau** in allen Bereichen des **Betriebes** und der **Führung**,
- fehlende Bereitschaft, **sich weiterzubilden**, um den neuen Herausforderungen im Markt zu begegnen.

## **zum Autor**

**Carsten  
Ockelmann,  
Hamburg**



## **Kapitel 4**

### **Verändern Sie Ihr Unternehmen**

#### **Teil 1 Organisieren Sie den Wandel**

In dieser Artikelserie ist der Versuch gemacht worden, dem Kälteanlagenbauer bei seinem Bestreben, sich den neuen Herausforderungen der Zeit zu stellen, Anregungen und Ideen zur Unterstützung zu vermitteln durch:

#### **1. Wir haben eine Unternehmensstrategie entwickelt**

Analyse der eigenen Märkte und Kunden:

- Wer sind Sie als Unternehmer?: Eher der unternehmerische Handwerker, bei dem die Person des Meisters eine enge Verbindung seiner handwerklichen Leistung mit dem Kunden eingegangen ist und bei dem der Unternehmenserfolg nicht durch bloße Gewinnausrichtung, sondern durch Qualität und Kundenzufriedenheit ausgeprägt ist, oder eher als handwerklicher Unternehmer, den breite unternehmerische Befähigung und Denken auszeichnet, dessen Produkte und Dienstleistungen auf die Erwartungen

des Kunden ausgerichtet sind, die somit einen entscheidenden Einfluß auf die Unternehmensstruktur haben, der eher Problemlöser für die Kunden als Anbieter traditioneller handwerklicher Produkte ist und der technologische und betriebswirtschaftliche Veränderungen im Markt nicht als Bedrohung, sondern als Chance betrachtet? Wenn auch in der Praxis der Betrieb des Kälteanlagenbauers selten eindeutig dem einen oder anderen Unternehmer-typ zuzuordnen ist und Kunden und Markt (Industrie ↔ Öffentliche Hand ↔ Gewerbe ↔ Handel ↔ Privatkunde) den entscheidenden Einfluß haben, so haben wir doch gesehen, daß Wandel und Veränderungen im Markt für Kälte-technik, die den Kälteanlagenbauer heute und morgen konfrontieren, in zunehmendem Maße den handwerklichen Unternehmer fordern.

- Ist Ihr Unternehmen wirklich kundenorientiert, und was können und müssen Sie tun, um Betrieb und Mannschaft auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden auszurichten?
- Wir entwickelten eine neue, strategische Unternehmenszielsetzung und maßen daran die bestehenden Kernfähigkeiten und -vorteile sowie die Kernschwächen des Betriebes und seiner Mannschaft.
- Daraus entwickelten wir einen Maßnahmen- und Aktionsplan, um bestehende Fähigkeiten zu verstärken oder Schwächen zu beseitigen.
- Aus den so gewonnenen Erkenntnissen über den zukünftigen Unternehmensweg und die daraus entstandene, ausdrückliche formalisierte Unternehmenszielsetzung leiteten wir konkrete Maßnahmen ab, nämlich:
  - Entwicklung der Vertriebsstrategie
  - Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen
  - Veränderungen des Führungsverhaltens im Betrieb und Entwicklung erfolgreicher Teamarbeit
  - Nutzung zeitgemäßer Absatz- und Werbemethoden, um sowohl die veränderte Unternehmensstrategie als auch neue Produkte und Dienstleistungen in den Markt (und im eigenen Unternehmen) einzuführen
  - Entwickeln neuer, verbesserter Serviceleistungen, die sich für das Unternehmen erfolgreich verkaufen lassen und „last but not least“
  - Schaffung von überbetrieblichen Methoden der Zusammenarbeit und Kooperation, um den Marktanforderungen nach umfassenden Leistungen „aus einer Hand“ erfolgreich begegnen zu können

## 2. Wir haben die Strategie gemeinsam mit der Mannschaft erarbeitet

Wir haben aber auch gesehen, daß eine neue Unternehmensstrategie, soll sie erfolgreich im Markt eingeführt werden, die gebündelten Anstrengungen aller Schlüsselkräfte des Betriebes erfordern. Ohne eine gemeinsame Sicht für die Zukunft des Unternehmens und eine Strategie, diese Zukunft zu erreichen, der alle Mitarbeiter zustimmen, ist ein Erfolg zweifelhaft. Dieses muß insbesondere dann erwartet werden, wenn die Führungskräfte in verschiedene Richtungen arbeiten, weil sie unterschiedliche Annahmen und Glauben über die Kerpunkte wichtiger Entscheidungen haben.

Der Unternehmensleiter muß sich absolut sicher sein, daß die geplanten strategischen Maßnahmen „**passen**“, daß sie die angestrebten Ziele erreichen können, daß sie die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Unternehmens ausnutzen, daß sie die zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden abdecken und mit der internen Organisation übereinstimmen.

Dieses ist die wichtigste Frage des gesamten Strategiefindungsprozesses, bevor die eigentlichen Durchführungsarbeiten beginnen. Eine **perfekte** Strategie gibt es nicht, umso wichtiger ist es, sicherzustellen, daß sowohl die externen wie auch die internen Anforderungen erfüllt werden.

Bevor der **Startschuß** gegeben wird, setzen sich die Schlüsselkräfte des Betriebes unter der Leitung des Unternehmers noch einmal zusammen und beantworten solche Fragen wie die folgenden:

### 1. Zielsetzungen

- Wird die Strategie die Unternehmensposition und -bedeutung extern stärken? Ist die Strategie herausfordernd, aber auch realistisch und erreichbar?

### 2. Antriebskräfte

- Antwortet die Strategie konkret auf identifizierte Anforderungen der externen Firmenumwelt?
- Ist die Strategie kompatibel mit und erhält sie entsprechende Unterstützung von internen Kräften und Forderungen?

### 3. Produkte und Serviceleistungen

- Entstehen mit dieser Strategie Produkte und Serviceleistungen, die die Alleinstellung des Unternehmens demonstrieren und sein Image bestätigen?

Stimmt die Strategie mit den zeitlichen Notwendigkeiten von Entwicklung und Marktreife der Produkte/Serviceleistungen überein?

### 4. Kernstärken und -fähigkeiten

- Wird die Strategie die prinzipiellen Fähigkeiten, Stärken, Erfahrungen und Möglichkeiten für ihre Markteinführung ausnutzen und anwenden?
- Sind die für die Strategie erforderlichen Ausrüstungen, Einrichtungen, organisatorischen Erfordernisse, Führungskräfte, finanziellen Mittel innerhalb des Betriebes gegeben?

### 5. Allgemeine Aspekte

- Stimmt die Strategie mit der „Philosophie“ und den Wertvorstellungen des Unternehmers und des Unternehmens überein?
- Hat das Unternehmen die Kraft und Macht, eine solche Strategie einzuführen?
- Ist der Plan finanziell durchführbar?

Wirft die Beantwortung dieser oder ähnlicher Fragen neue Fragen auf, und in welchem Umfang sind die Beteiligten mit den gefunden Antworten zufrieden?

Wenn die Diskussionen um diese Fragen herum Klarheit und Verstehen erzielt haben, bleibt als Letztes die Frage: Haben wir Einverständnis und Zustimmung aller Beteiligten erreicht? Wenn es trotzdem noch Konflikte und abweichende Aussichten unter den Beteiligten gibt, kann dieses auf unterschiedliche Wertvorstellungen und Interpretationen angemessener Aktions- und Vorgehensweisen basieren.

Wir haben im Rahmen dieser Anregungen gelernt, wie ein Führer Konflikte und Meinungsverschiedenheiten lösen kann: **Es ist jedenfalls seine Aufgabe, Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise zu treffen.**

## 3. Wir überprüfen regelmäßig den Erfolg der Unternehmensstrategie

Wenn alle notwendigen Entscheidungen getroffen sind, alle erforderlichen Maßnahmen zur Einführung mit allen mehr oder weniger weitreichenden Auswirkungen auf das Unternehmen (Organisationsstrukturen in Aufbau und Abläufen, Führungsaufgaben und -methodik, Technologie, Mitarbeiter und deren Ausbildung und Bezahlung u. a.) eingeleitet sind, muß vom Unternehmensleiter sichergestellt und die Instanzen geschaffen werden, um die Strategie und die eingeleiteten Maßnahmen **periodisch zu überprüfen**.

Als eine Konsequenz der sich weiter verändernden Bedingungen der Unternehmensumwelt erfordert auch die beste Strategie Modifizierungen und Anpassungen, was wiederum regelmäßige Überwachung der Ergebnisse im Vergleich zur Planung, Problemlösung in neuen Situationen, Absuchen des Horizontes nach veränderten Bedingungen und Trends, gar Erneuerung des Strategieprozesses bedeuten kann.

Damit gilt es für Unternehmer und Führungsmannschaft, solche **Fallen** zu vermeiden:

- Fehlen von Verständnis bei Mitarbeitern für Veränderungen
- Mangel an Verpflichtungen und Unterstützung durch solche, die bei der Strategieentwicklung nicht beteiligt waren
- Nichteinhaltung geplanter Revisionsbesprechungen mit einem vereinbarten kritischen Vorgehensplan für solche Überprüfungen
- Fehlen echter Verpflichtungen der Führung gegenüber der Planung und regelmäßigem Nachfassen
- Benutzung der Strategiepläne als Mittel zur Kontrolle der Kontrolle wegen
- Exzessive Bürokratie (Papierwust) und Berichterstattungsforderungen
- Versuche, die Strategie zu schnell voranzutreiben und sofortige Ergebnisse zu erwarten

## Teil 2 Zehn Gebote für die Führung eines Handwerksbetriebes in Zeiten des Wandels

Wie wir gesehen haben, begegnen handwerkliche Unternehmer im Kälteanlagenbau der zunehmenden Ungewissheit in ihren traditionellen Märkten, verursacht durch steigenden Wettbewerb, immer schnellerem technologischen Wandel und mangelndem wirtschaftlichen Wachstum durch Schaffung einer neuen strategischen Unternehmensumwelt.

Sie wollen dieses sicherstellen, indem Sie

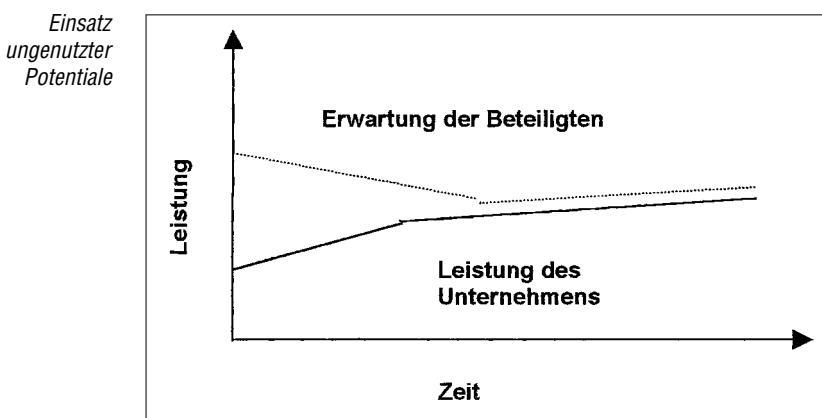
- erfolgreiche neue Tätigkeiten wählen und Prioritäten setzen,
- sich auf solche Gebiete konzentrieren, in denen die eigenen Unternehmensstärken voll eingesetzt werden können,
- alle Energien des Betriebes, seiner Führung und seiner Mannschaft auf ein gemeinsames Ziel ausrichten,

- sich und den Betrieb in die Lage versetzen, Planungen flexibel zu verändern, wenn die Überwachung des Marktgeschehens dieses erforderlich macht,
- ihr eigenes persönliches Vertrauen in den Nutzen einer neuen strategischen Entscheidung stärken und dieses Vertrauen auch den Mitarbeitern zu verstehen geben.

- Sorgen Sie für Ausbildung in Planung, Teamarbeit, Problemlösungstechniken.

- Vergessen Sie nie: nicht Teams, sondern Personen führen.

### 2. Setzen Sie die ungenutzten Potentiale des Betriebes ein heißt:



Für alle Unternehmen im Kälteanlagenbau, die sich in einer Übergangsphase vom traditionellen Anbieter handwerklicher Leistungen zu einem strategisch geführten, marktorientierten Anbieter komplexerer Produkte und Dienstleistungen befinden, fassen wir hiermit nochmals die **zehn Gebote der Führung** zusammen und empfehlen ihre regelmäßige Anwendung:

1. Sorgen Sie für Führung im Unternehmen.
2. Setzen Sie die ungenutzten Potentiale des Betriebes ein.
3. Bleiben Sie beteiligt.
4. Identifizieren, klären und anerkennen Sie die Empfindungen Ihrer Mitarbeiterschaft.
5. Beteiligen Sie die „richtigen“ Leute.
6. Treiben Sie die „Unternehmensleichen“ aus.
7. Arbeiten Sie im Bereich Ihrer Überzeugungen.
8. Fassen Sie nach.
9. Machen sie Fortschritte bekannt.
10. Vertrauen sie dem Prozeß.

Um das noch etwas klarer zu machen:

### 1. Sorgen Sie für Führung im Unternehmen heißt:

- Kreieren Sie Aufregung und Emotion.
- Schaffen sie Strukturen, Werkzeuge, Training:
- Setzen Sie Ziele, Beschränkungen, Zeitvorgaben.

### 3. Bleiben Sie beteiligt heißt:

- Mitarbeiter-Beteiligung vs. laissez-faire Führung.  
(Vorgesetzte, die die Mitarbeiter entscheiden lassen, was sie tun wollen, sind schlimmere Fälle als Autokraten, weil sie führen durch „vermasseln“ und den Betrieb „impotent“ machen).
- Führer müssen unterstützen und „abschirmen“, um die Leistungsbereitschaft hochzuhalten.
- Führer müssen „Angst austreiben“ und tun, was sie sagen.

### 4. Identifizieren, klären und anerkennen Sie die Empfindungen Ihrer Mitarbeiterschaft heißt:

- Eines Menschen **Wahrnehmung** über die Wirklichkeit ist die Wirklichkeit für ihn.
- Wenn die Männer **glauben**, daß sich nichts ändert im Betrieb, dann wird sich nichts ändern.
- Abweichende Empfindungen, die verdeckt bleiben, verbrauchen unnötig die kostbaren Energien des Unternehmens
- Um Stärke zu schaffen, sammeln Sie Informationen, ermöglichen Sie systematisch Diskussionen und Ideenaustausch

## 5. Beteiligen Sie die „richtigen“ Leute heißt:

- Die kritische Frage ist: Wer sollte am Tisch sitzen?
  - Einmal diejenigen, die Informationen und Wissen besitzen,
  - dann diejenigen, die die Entscheidungen einführen sollen oder eine Position haben, von der aus sie das Verhalten der Betroffenen beeinflussen können,
  - dann solche mit Entscheidungsbefugnis.

## 6. Treiben Sie „Unternehmensleichen“ (und Entschuldigungen) aus heißt:

1. Das haben wir schon mal versucht
2. Dieser Betrieb ist anders
3. Das kostet zuviel
4. Das liegt außerhalb unserer Verantwortung
5. Das ist nicht mein Job
6. Wir sind viel zu beschäftigt für so etwas
7. Die Veränderung ist viel zu radikal
8. Wir haben keine Zeit dafür
9. Wir haben keine Unterstützung
10. Das wird die andere Ausrüstung überflüssig machen
11. Laßt uns erst eine Marktanalyse machen
12. Unser Betrieb ist zu klein dafür
13. Nicht praktisch für die Ausführung
14. Die Mitarbeiter akzeptieren das nie
15. Die Gewerkschaft macht da nie mit
16. Das haben wir noch nie gemacht
17. Das ist gegen die Unternehmenspolitik
18. Das erhöht nur die Gemeinkosten
19. Wir haben dafür keine Vollmachten
20. Das ist viel zu hochgestochen für uns
21. Laßt uns zur Realität zurückkehren
22. Das ist nicht unser Problem
23. Warum verändern, wenn es noch funktioniert
24. Ich halte nichts von der Idee
25. Sie haben ja Recht, aber ...
26. Damit sind Sie zwei Jahre vor Ihrer Zeit
27. Wir sind noch nicht bereit dafür
28. Wir haben nicht das Geld dafür
29. Das ist nicht im Plan aufgeführt
30. Sie können nicht einem alten Hund neue Tricks beibringen
31. Guter Gedanke, aber unpraktisch
32. Laßt uns das in Schwebe halten
33. Laßt uns mehr darüber nachdenken
34. „Die da oben“ machen da nie mit

35. Laßt uns einen Bericht schreiben
36. Wir werden die Lachnummer sein
37. Nicht das schon wieder!
38. Langfristig würden wir Geld verlieren
39. Wo haben Sie denn das ausgegraben?!
40. Wir sind auch ganz ohne das zurechtgekommen
41. Das ist genau das, was man von einem Stabs menschen erwarten kann
42. Das hat noch keiner versucht
43. Laßt uns das im Moment mal beiseite legen
44. Laßt uns einen Ausschuß gründen
45. Hat das schon jemand anders probiert?
46. Kunden werden das nicht mögen
47. Ich sehe da keine Verbindung
48. In unserem Betrieb funktioniert das nicht
49. Was Sie wirklich sagen, ist .....
50. Denken Sie nicht auch, daß wir das genau betrachten sollten, bevor wir handeln?
51. Was machen die vom Wettbewerb?
52. Laßt uns nochmals darüber schlafen
53. Das kann nicht laufen
54. Das macht viel zu viel Ärger
55. Das macht sich nie bezahlt
56. Ich kenne jemand, der das schon mal versucht hat
57. Das ist unmöglich
58. Wir haben es immer auf diese Weise gemacht

### 58 Entschuldigungen für einen geschlossenen Geist

Wer kennt noch mehr Entschuldigungen (sogenannte Killerphrasen)?

## 7. Arbeiten Sie im Bereich Ihrer Überzeugungen heißt:

- Führen Sie nicht Dinge im Unternehmen ein, an die Sie selbst nicht glauben: Die Mitarbeiter werden das sofort merken.
- Für den Mitarbeiter aber bedeutet das: Wenn der Boss daran glaubt, ich aber nicht, habe ich die Wahl
  - zu lernen, daran zu glauben,
  - zu verschwinden,
  - darum zu bitten, Resultate auf meine Art zeigen zu können.

## 8. Fassen Sie nach heißt:

Nachfassen, Nachfassen, Nachfassen ....  
 Nachfassen, Nachfassen, Nachfassen ....

„Wir sind sehr innovativ, aber durchgeführt wird nichts.“

„Wir sind schwach in der Durchführung. In der Besprechung gibt es eine ganze Liste von Dingen, die durchgeführt werden sollen. Dann gehen wir auseinander, ohne daß irgendjemandem Aufgaben übertragen werden oder Termine gesetzt werden.“

„Jeder hier ist fix dabei, Dinge zu starten und sie dann nie zu Ende zu bringen.“

## 9. Machen Sie Fortschritte bekannt heißt:

- Notizen, Meldungen am Schwarzen Brett
- Rundschreiben mit neuen Nachrichten
- „Wir feiern das Ereignis ...“
- „Haben Sie schon gehört ...?“
- Besprechungen
- Stand des Aktionsplanes am Schwarzen Brett

## 10. Vertrauen Sie dem Prozeß heißt:

- Mitarbeiter wollen Teil eines erfolgreichen und produktiven Betriebes sein,
- Mitarbeiter wollen sich entsprechend ihren Bestrebungen und Möglichkeiten einsetzen,
- Mitarbeiter wollen an Veränderungen, die sie berühren, teilhaben a b e r
- es braucht seine Zeit und rennt gegen Jahrzehntelange Gewohnheiten an, denn

- bisher:** waren sie als Spezialisten gefordert,  
 : sollten sie innerhalb klar definierter Regeln und Richtlinien arbeiten,  
 : mussten sie immer auf Entscheidungen von oben warten,  
**jetzt** : sollen sie Generalisten sein,  
 : sollen sie ihre eigene Urteilsfähigkeit nutzen,  
 : sollen sie direkt an Entscheidungen teilnehmen,  
 : sollen sie sich auf sich selbst und ihr Team verlassen,  
 : sollen sie mehr tun mit weniger Mitteln.

„Ich habe sechs ehrbare Diener (von ihnen habe ich alles gelernt, was ich weiß).  
 Ihre Namen sind:

WAS und WARUM und WANN und WIE und WO und WER“

Rudyard Kipling