

Innovationsprozesse konsequent an den Markt koppeln (SERO Pumpenfabrik GmbH)

von Beate Zientek-Strietz und Thomas Stern

1. Kleines Unternehmen, große Herausforderungen
2. Marktkenntnisse und Kundennähe verbessern
3. Eine neue Vertriebsstrategie entwickeln...
4. ...und verwirklichen

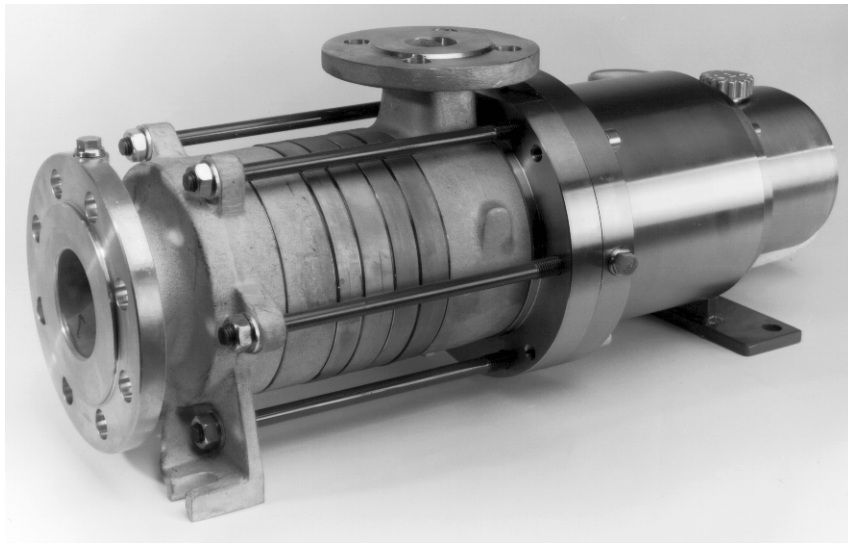


Abb. 1: Seitenkanalpumpe

Fakten und Daten

Name des Unternehmens:	SERO Pumpenfabrik GmbH
Firmengründung:	1894
Geschäftsbereiche:	Maschinenbau
Sitz:	Meckesheim bei Heidelberg
Mitarbeiter:	40
Jahresumsatz:	10 Mio. DM

SERO stellt eine intelligente und spezielle Pumpe zum Fördern von Medien nahe dem Siedepunkt her, d.h. die Kernkompetenz liegt in der Beherrschung von Flüssigkeiten mit sehr hohen oder sehr niedrigen Temperaturen. In dem Nischengeschäft hat sich SERO mit der *Seitenkanalpumpe* die zweitstärkste Marktposition erarbeitet.

Seitenkanalpumpen haben gegenüber anderen Pumpenarten den Vorteil, dass sie neben einer Flüssigkeitsförderung auch Gase mitfördern und auch zum Ansaugen eingesetzt werden können. Eine weitere optimale technische Lösung ist die Seitenkanalpumpe bei kleinen Fördermengen und hohen Drücken. An der technischen Entwicklung dieser Pumpenart ist SERO seit 1929 maßgebend beteiligt und zählt zu ihren Wegbereitern: SERO ist die einzige Pumpenfabrik, die sich auf die Seitenkanalpumpe als alleiniges Produkt fokussiert hat und ist heute das technologische Kompetenzcenter für Seitenkanalpumpen in der Welt.

SERO-Pumpen finden Anwendung in der Prozess- und Verfahrenstechnik, im Umweltschutz, in der Kältetechnik, im Anlagen- und Apparatebau, in der Energietechnik, im Schiffsbau und allgemein in der Industrie. Wie alle deutschen Maschinenbauer steht auch SERO vor der Herausforderung eines globalisierten Marktes. Die Konzentration zu großen Pumpen-Allianzen nimmt zu. Der Preisdruck durch die „global players“ steigt, durch modularisierte Baukastensysteme gehen die Großen auch die Nischen an. Mehrmals mussten wir unsere Struktur drastisch ändern und haben damit unsere Wandlungsfähigkeit demonstriert.

1. Kleines Unternehmen, große Herausforderungen

Als kleines Unternehmens stehen wir sogar vor ganz besonderen Herausforderungen:

- Wie wollen wir immer komplexere Prozesse beherrschen?
- Können wir eine vom Markt geforderte Variantenvielfalt gegenüber den global operierenden Giganten zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten?
- Haben wir die Ressourcen, unsere Mitarbeiter ständig zu qualifizieren?
- Sind wir nicht zu klein für eine Vernetzung innerhalb des Unternehmens und mit unseren Kooperationspartnern? Kurz:
- Hat ein Maschinenbauunternehmen unserer Größe am Produktionsstandort Deutschland im nächsten Jahrhundert noch eine Chance ?

Wir haben erkannt, dass der Schlüssel zur Überlebensfähigkeit im Thema Innovationsmanagement liegt. Zukunftsfähigkeit bedeutet Innovationsfähigkeit, das gilt auch und gerade für unsere Unternehmensgröße.

Eine Innovationsanalyse

Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir uns einer Innovationsanalyse unterzogen, die vorhandene Stärken und Schwächen zu diesem Thema offenlegen sollte. Mitarbeiterbefragungen auf allen Hierarchie- und Funktionsebenen der SERO brachten folgende Erkenntnis:

Unsere Stärken

- Visionen, Ziele, Leitbilder und Strategien werden mit den Mitarbeitern kommuniziert,
- Die Mitglieder der Geschäftsführung agieren als Innovationstreiber
- Es existiert eine offene Unternehmenskultur. Das Geschehen im Hause SERO ist für alle Mitarbeiter transparent. Die Mitarbeiter werden mit Informationen gut versorgt. Hierdurch entstehen Motivation, Identifikation und letztlich eine permanente Selbstoptimierung.

- Unternehmensleitbild, Unternehmensgrundsätze und Führungsanweisungen sind schriftlich niedergelegt.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird als gut bewertet.
- Die Konzentration auf ein Geschäftsfeld mit einem preisgünstigen Leistungspaket für technisch anspruchsvolle Spezialpumpen in einem Modulsystem bringt SERO in eine gute Wettbewerbssituation (Kostenführerschaft).
- Eine hohe Kernkompetenz bei Seitenkanalpumpen, eine hohe Fertigungstechnologie, eine hohe Informationstechnik mit individuellem PPS-System (Microsoft benennt SERO als industrielle Referenzanwendung) und eine hohe Produktqualität befähigen SERO zu einem exzellenten Problemlöser in einem Nischenfeld.

Hauptengpass war das Fehlen des unmittelbaren Kundenkontaktes infolge der Vertriebsallianzen. Eine bessere Innovationsleistung setzt aber zunächst eine bessere Marktkenntnis voraus. Es entstand folgerichtig der Wunsch nach größerer Nähe zum Endkunden bis hin zu einem Überdenken des Vertriebskonzeptes. In der Folge haben wir uns das Ziel gestellt, auf Basis der Erkenntnisse der Analyse einen ganzheitlichen Innovationsprozess in Gang zu setzen. Was wir konkret davon erwarten, zeigt Abb. 2.

Unser Ziel

- Eine Steigerung des technischen Kundennutzens (im Sinne einer überlegenen Problemlöse-Kompetenz)
- Eine bessere Kundennähe durch eine neue strategische Ausrichtung des Vertriebsweges
- Einzigartigkeit unserer Spitzenprodukte (bzw. -leistungen)
- Niedrige Kosten durch Reduzierung der Komplexität

Abb. 2: Unser Ziel

2. Marktkenntnisse und Kundennähe verbessern

Als vordringliches Ziel wurde die Verbesserung der Markt- und Kundennähe identifiziert. Daher wurden eine Reihe von Maßnahmen abgeleitet und nach Nutzen und Aufwand bewertet. Folgende Schritte wurden vollzogen:

Schritt 1: Wettbewerbstrends erforschen und eine Risikoanalyse erstellen

Wir erstellten eine Matrix zur Risikoüberwachung und Risikofrüherkennung mit internen Risiken (z.B. Produktionsausfall, Datenverlust) und externen Risiken (z.B. konjunkturelle oder politische Entwicklungen oder Wettbewerbstrends) mit einer Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen finanziellen Auswirkungen (siehe Tab. 1).

Risiko	Wahrscheinlichkeit des Eintritts [0...10]	Schwere der Auswirkung [0...10]	Wahrscheinlichkeit des zu späten Bemerkens [0...10]	Risikofaktor	Maßnahmen zu Beobachtung und Entgegnung
<i>Wirtschaftliche Risiken</i>	9	9	6	486	
	10	8	5	400	
	6	8	7	336	
<i>Technische Risiken</i>	10	9	3	270	
	5	7	7	245	
	9	7	3	189	
<i>Welche Art von Risiken</i>	7	5	3	105	
	2	6	7	84	
	8	4	2	64	
	6	2	1	12	

Tab. 1: Risikomanagement - das Prinzip (mit beispielhaften Zahlenwerten)

In einem interdisziplinären Workshop wurden zunächst zukünftige Gefahren gesammelt und nach Überbegriffen geordnet. Jede einzelne Gefahr wurde danach von der Gruppe hinsichtlich dreier Kriterien auf einer Skala von 0 bzw. 1 bis 10 bewertet: Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts, die Schwere der Auswirkung für das eigene Geschäft und die Wahrscheinlichkeit, den Eintritt zu spät zu bemerken. Aus der Multiplikation dieser drei Faktoren ergibt sich für jede Gefahr eine Risikokennzahl, nach der sich die in Abb. 3 dargestellte Tabelle bzw. Rangfolge ableiten läßt. Auf dieser Basis festgelegte Beobachtungsbereiche ("Frühwarnsystem") und frühzeitig überlegte Gegenmaßnahmen sind Elemente einer Risikosteuerung. Durch diesen Workshop und die Risikomatrix sind uns einige interessante potentielle Entwicklungen im Markt bewußt geworden.

Schritt 2: eine Kundenbefragung durchführen

Um unsere potentiellen Kunden und deren Wünsche besser kennen zu lernen, planten wir eine Kundenbefragung. Ein ausführlicher Fragebogen wurde im Team mit allen Führungskräften erarbeitet. Dazu wurden 24 potentielle Anwender von Seitenkanalpumpen sorgfältig nach Anwendungssegmenten ausgewählt. Was wir aus dieser Befragung gelernt haben, zeigt Abb. 3.

Es ist klar, dass derartige Kundenbefragungen in unaufwendiger Form ständig durchzuführen sind, zu Zufriedenheit und Verbesserungswünsche zu erfahren (siehe unten). Zunächst ergab sich jedoch für uns aus der Kundenbefragung die Motivation und das Startwissen, um einen eigenen Vertrieb aufzubauen.

Was wir aus der Befragung gelernt haben

- Liefertreue ist wichtiger als Lieferzeit
- Der Preis spielt zwar eine große Rolle - kaufentscheidend ist jedoch die Produktqualität und das Engineering
- Welche Verbesserung wünscht der Kunde?
- Einige Zusatzeinrichtungen, die wir in der Entwicklung haben, wurden für nicht so wichtig gehalten
- Wir lernten Gründe kennen, die für und gegen den Erwerb von Seitenkanalpumpen sprechen

Abb. 3: Was wir aus der Befragung gelernt haben

3. Marktkennntnisse und Kundennähe verbessern

Wichtigstes Ziel der beschriebenen Maßnahmen war die Verbesserung des Kundenkontaktes und damit des Ausgangspunktes jeder erfolgreichen Innovation. Eine nachhaltige Steigerung der Kundennähe bedarf einer konsequenten Ausrichtung und damit einer Erneuerung der Vertriebsstrategie von SERO. Diese ist jedoch elementarer Bestandteil unserer Innovationsstrategie:

Die Vertriebsstrategie leitet sich aus der Innovationsstrategie ab:

Alle visionären Unternehmensziele bedürfen der Verfeinerung zu einer konkreten Innovationsstrategie. Es ergaben sich in unserem Fall zwei wesentliche strategische Ziele:

1. Einen neuen Leistungsschwerpunkt mit Spitzenleistungen anbieten.
(Dazu müssen Kundenwünsche ermittelt und Trends aufgespürt werden. Das neue Leistungspaket aus Produkten, Systemen, Dienstleistungen und Partnerschaften muss den Nutzen für den Kunden steigern. Die Kundenbefragung diente hierzu als Basis.)
2. Die Marktführerschaft als Problemlöser in einer bestimmten Nische erreichen.

Diese strategischen Ziele können wie folgt konkretisiert werden:

1. *Optimierung der Vertriebsstruktur*

An diese Stelle gehört die Option eines parallel zu den Vertriebspartnern geschalteten eigenen, wohldosierten Vertriebs.

2. *Zielgruppenstrategie und Kundenselektion*

Auf der einen Seite müssen wir den Mut haben, uns von Kunden zu trennen, die uns nicht erlauben, einen Gewinn zu machen. Auf der anderen Seite müssen wir herausfinden, welchen Kunden wir einen wirklichen Wert bieten.

3. *Technologievorsprung gegenüber dem Wettbewerb*

Dieser muss nicht in den Produkten selbst liegen. Es können als Beispiel auch Life-cycle-costs-Berechnungen sein oder durch aktive Ressourcenanalyse eine garantierte Rücknahme der Altprodukte.

Damit bildet die neue Vertriebsstrategie den Kern der überarbeiteten Innovationsstrategie.

4. **...und verwirklichen**

Ein neuer Vertriebsweg

Für den Aufbau eines Direktvertriebes wurden durch die Kundenbefragung folgende Erkenntnisse gewonnen:

- Ein eigener Vertrieb von SERO hat eine Chance (und sei es als Zweitlieferant)
- Der Bekanntheitsgrad von SERO erreichte in der Befragung fast 60 %
- Die Reputation von SERO wird in einer guten Technik und zuverlässigen Belieferung gesehen
- Gefordert sind künftighin technische Innovationen und produktnahe Dienstleistungen

Letztlich wurde eine Mischstrategie für den Vertriebsweg beschlossen: Der Vertrieb über die Pumpenpartner wird weiter gepflegt („private label“-Konzept). Darüber hinaus wird ein eigener Vertrieb angegangen.

Aufgaben und Organisation

Das Etablieren eines Direktvertriebes erfordert einen organisatorischen Rahmen, der Verantwortung, wirtschaftliche Ziele und die Abläufe regelt. Aus diesem Anlaß wurde neben quantitativen Vertriebszielen ein Vertriebshandbuches erstellt. Es enthält Grundsätze zur Kundenbetreuung und zum Verhalten sowie zu konkreten Arbeitsabläufen, also der Arbeitsaufteilung und der Abstimmung zwischen Außen- und Innendienst.

Geregelt wurden darin z.B. die ständige Kommunikation, regelmäßige Gespräche sowie gemeinsame Vor- und Nachbetrachtung von Kundenbesuchen, Reiseplanung und -berichte, Aufbau einer Kundendatenbank mit allen relevanten Informationen, die von allen Mitarbeitern eingesehen werden kann, sowie die Angebotsverfolgung.

Vertriebssteuerung und Kundendatenbank

Die beschriebene Kundenbefragung dient auch als Wissensbasis der Vertriebsstrategie:

- Der Seitenkanalpumpenmarkt wurde nach Anwendungssegmenten untersucht,
- eine Wettbewerbsanalyse gemacht,
- die Absatzstruktur von SERO dargestellt und A-Kunden aufgelistet,
- die Ressourcen ermittelt.

Als Ergebnisse ergaben sich somit die ersten Ansätze zur Vertriebssteuerung: Die besten Marktchancen sind bei Konzentration der Produktstrategie auf drei Anwendungen und Konzentration der Marktstrategie auf wenige Schlüsselsegmente zu erwarten. Im Vertriebsalltag erfolgt unsere Besuchsplanung anhand einer Kundenprofilliste, in der nach A-, B- und C-Kunden unterschieden wird. Diese fortlaufend aktualisierte Aufstellung dient der Vertriebsleitung sowie dem Außendienst als Grundlage zur Besuchsplanung.

Um die Kundendatenbank ständig "up to date" zu halten - beispielsweise hinsichtlich der Kundenzufriedenheit - und ständig Impulse für Innovationen zu bekommen, bearbeitet unser Außendienst mit entsprechenden Fragen ausgestattete Besuchsberichte (siehe Tab. 2).

Datum des Besuchs:		Bericht erstellt von:	
Besuchte Firma (Name/Anschrift/Telefon):		Ansprechpartner / Funktion:	
Branche:			
zu fördernde Medien Branche: Zutreffendes bitte ankreuzen		geforderte Eigenschaften:	
<input type="checkbox"/>	Kondensat	<input type="checkbox"/>	Ansaugen
<input type="checkbox"/>	Kohlenwasserstoffe	<input type="checkbox"/>	Teilgasfördern
<input type="checkbox"/>	Säuren, Laugen	<input type="checkbox"/>	Druckerhöhen
<input type="checkbox"/>	Kältemittel, LPG	<input type="checkbox"/>	Niedriger NPSH
<input type="checkbox"/>	Wasser	<input type="checkbox"/>	Niedriger nq
<input type="checkbox"/>	Sonstige:	<input type="checkbox"/>	Sonstige:
Datum letzter Besuch:	Anzahl geplanter Besuche in ds. Jahr:	Anz. bereits absolvierter Besuche in ds. Jahr:	Datum nächster Besuch:
Grund / Ziel des Besuchs:		Ergebnis des Besuchs:	
Kundenzufriedenheit (<input checked="" type="checkbox"/> bitte einfügen):		zufrieden <input type="checkbox"/>	unzufrieden <input type="checkbox"/>
Begründung:			
Abschätzung des künftigen Absatzpotentials:			
Erhaltene Anregungen bezügl. Innovationen (Produkt, Vertrieb, Prozess, Service):			
Erhaltene Tips bezügl. neuer/weiterer Kunden:			
Sonstige Bemerkungen:			
zur Erledigung (bitte ggf. ☒ löschen):		<input checked="" type="checkbox"/> dch. SERO-Innendienst	<input checked="" type="checkbox"/> dch. Aussendienst

Tab.2: Besuchsbericht

Erweiterung zu einem Wissensmanagement

Die Forderung nach einem Wissensmanagement ergibt sich aus dem Ziel, durch ständige Erweiterung des Know-hows der Mitarbeiter die eigene Kernkompetenz zu stärken. Ferner sollen dadurch Wettbewerbsvorteile entstehen und vorhandene Komplexität durch Bündelung von Wissen und Zusammenführen unterschiedlicher Leistungen beherrscht werden. Wissen über die reinen Kundendaten hinaus soll erfasst und nutzbar gemacht werden.

Im Moment errichten wir einen Informationspool, der dann im zweiten Schritt zu einem Informationssystem ausgebaut wird. Unter Informationspool verstehen wir die Zusammenführung von Ergebnissen aus Mitarbeitergesprächen in Innovationsteams, die außerhalb der Arbeitszeit in interdisziplinären Workshops zusammen kommen, im System hinterlegten Daten (heute noch ein Sammelsurium), Erfahrungsberichten mit Kunden und Lieferanten und Kontakten zu Hochschulen.

Der schrittweise Aufbau eines Vertriebsnetzes erfolgt zunächst mit regional tätigen Repräsentanten und einem Außendienstmitarbeiter in Deutschland. Parallel dazu erfolgt das Knüpfen eines Servicenetzes mit acht regionalen Partnern in Deutschland und mit über 20 selbständigen Partnern im Ausland bei je einer Servicerepräsentanz in den wichtigsten Industrieländern.

Wir können feststellen: Die größere Kundennähe führt zu früherem und exakterem Erkennen der Belange der Kunden. Die Mitarbeiter haben den neuen Vertriebsweg positiv aufgenommen und arbeiten produktiv und mit großem Interesse in neuen interdisziplinären Workshops mit. Damit sind wir tatsächlich ganzheitlich innovationsfähiger geworden.