

Die Zielgruppe steuert unser Handeln

Durch Nutzensteigerung zum Weltmarktführer

Wo auch immer auf der Welt Sie eine Christbaumkugel hängen oder eine farbige Kerze brennen sehen... die Wahrscheinlichkeit, dass der Lack von „Kaiser Lacke“ aus Nürnberg stammt, ist extrem hoch. Das Familienunternehmen liefert seine dekorativen Lacke in die ganze Welt, selbst nach China. „Kaiser Lacke“ hat es in seinem Marktsegment definitiv zum Weltmarktführer gebracht und wenn Sie das Interview mit Walter Kaiser gelesen haben, wissen Sie genau warum. Natürlich steht der Kundennutzen im Zentrum seines Denkens und Handelns.

4



Walter Kaiser

Ein Gespräch mit Walter Kaiser

SJ: Herr Kaiser, Sie liefern Ihre Lacke ausschließlich an die Hersteller von Kerzen sowie von Christbaumkugeln. Wie kommt man an solch exotische Zielgruppen?

Kaiser: Auf Anregung des EKS-Lehrgangs, wurde mir vor rund 18 Jahren bewusst, dass wir als kleiner Hersteller im Reigen der Lackhersteller langfristig ohne Spezialisierung nicht überleben können. Bei den austauschbaren Produkten, die wir produzierten, hätten wir im mörderischen Preiskampf früher oder später den Geist aufgegeben. Also haben wir uns damals Gedanken darüber gemacht, in welcher Weise wir uns fokussieren könnten. Wir entschlossen uns dazu, eine Konzentration auf die Zielgruppe der Weihnachtsschmuckindustrie vorzunehmen - dabei ausschließlich auf dekorative (also nicht schützende o.ä.) Lackierung. Die Zielgruppe der Kerzenhersteller kam erst später dazu. Es war eine grundlegende, bewusst getroffene unternehmerische Entscheidung. Es war jedoch nicht leicht, diese Entscheidung konsequent durchzuhalten, denn wir mussten zwangsläufig Teile unseres alten Geschäftes vernachlässigen, ohne dass unser neu definierter Kernbereich sofort florierete. Es stellte sich die Frage: Was passiert, wenn unserer Rechnung nicht aufgeht? Zum Glück sind die Märkte unserer Zielgruppen, insbesondere durch die Öffnung des früheren Ostblocks beständig gewachsen. Und wir und unser Know-how sind mit dem Markt Stück für Stück mitgewachsen. Im Nachhinein hat dies unseren Weg und insbesondere unsere technische Ausrichtung bestätigt.

SJ: Wie unterscheiden Sie sich denn - abgesehen von der Zielgruppe - von anderen Lackfabriken?

Kaiser: Wir liefern „Systeme zur dekorativen Oberflächenveredelung“. Durch diese Aussage wird deutlich, dass wir mehr sind als eine klassische produktorientierte Lackfabrik. Eines Tages ist bei unserer Zielgruppe vielleicht einmal eine ganz an-

dere Oberflächentechnik gefragt, die mit Lackierung nichts zu tun hat. Wenn wir uns also rein produktorientiert nur am Lack ausrichten, die Oberflächendekoration geschieht aber mit völlig anderen Mitteln, werden wir ausserhalb des Marktes stehen und unser gesamtes Wissen, unsere Kundenkontakte, unser gesamtes Beziehungsgeflecht würde wertlos werden. Da halten wir es lieber mit Wolfgang Mewes, der sinngemäß sagte: Bleibe bei deiner Zielgruppe, deine Zielgruppe wird Dir immer sagen, wo die Reise hingehet! So haben wir auch heute schon viel mehr zu bieten als nur den Lack für die Oberfläche. Und wenn wir von „Systemen“ sprechen, dann bezieht sich das darauf, dass wir neben dem Lack auch Geräte zur Lackierung liefern. Lackiermaschinen samt zugeordnetem Equipment. Im Kerzenbereich liefern wir alles, vom Farbbuch, über die Rezeptursoftware, die Dosierstation, Waage, Rührer etc. bis zur Lichtkabine zur Farbabprüfung. Letztere stellen wir auch selbst her.

SJ: Worin liegt Ihre eigentliche Stärke? Was hat Ihr Unternehmen so erfolgreich gemacht?

Kaiser: Unsere Kernkompetenz liegt in der Lackherstellung und den damit verbundenen - bei unseren Kunden stattfindenden - Produktionsprozessen. Der Verkauf unserer Produkte steht ganz eng in Verbindung mit ihrer Anwendung beziehungsweise Verwendung. Für unsere Kunden ist es wichtig, gar lebenswichtig, wie die Oberfläche im Endergebnis aussieht. Daher reicht es nicht aus, nur den Lack zu verkaufen. Ohne Lack geht es natürlich nicht, aber der Lack allein löst das Problem auch nicht. Hier sind wir kompetenter Ansprechpartner unserer Kunden. Dazu müssen wir weit über unser reines Produkt hinaus - die gesamte Anwendung des Produktes beim Kunden kennen plus die Einbindung des Produktes in seinen Produktionsprozess. Wir überblicken die gesamten Produktionsprozesse des Kunden, ganz egal wie er arbeitet.

Das Produkt „Lack“ allein löst die Probleme unserer Kunden nicht. Wir kümmern uns auch um seinen optimalen Einsatz im Produktionsprozess unserer Kunden.

Unternehmensprofil

Firma: Kaiser Lacke GmbH, Nürnberg

Gründung: 1932, klassisches Familienunternehmen, in dritter Generation.

Angestellte: rund 50

Jahresumsatz: rund 20 Mio. DM

Exportanteil: rd. 65%

Kunden: weltweit, in 65 Ländern

Strategie: klassisches EKS-Unternehmen

Produkt: dekorative Lacke

Spezialisierung: Systeme zur dekorativen Oberflächenveredelung

Zielgruppe: Hersteller von Christbaumkugeln, Kerzenindustrie

Geschäftsfeld: Systeme für dekorative Oberflächenveredelung

Marktanteil: eindeutiger Weltmarktführer in seinem Segment

Expansion: 2000, Verdreifachung des Betriebsgeländes auf 35.000 qm inklusive entsprechende Neubauten.



Das Besondere ist die absolute Ausrichtung aller Geschäftsprozesse und Strukturen am Kundennutzen. Kaiser Lacke hat eine Marktstellung erreicht, die auf Jahrzehnte hinaus von keinem Mitbewerber erreicht werden kann. Außerdem entwickelt sich das Unternehmen ständig - an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientiert - weiter.

5

Ein Beispiel: Ein Kerzenhersteller suchte für die Herstellung von Weihnachtskerzen auf seiner bestehenden Anlage einen Lack, der nach zwei Minuten Trockenzeit verpackungsfähig ist. Auf dem Markt gab es zwar viele Lacke, aber mit diesen Produkten allein konnten diese - faktisch erst mal unmögliche - Aufgabenstellung nicht realisiert werden. Daraufhin kam er zu uns und äußerte seine Idealvorstellung. Unter Simulation seiner spezifischen Voraussetzungen analysierten wir die Aufgabenstellung in unserem Labor. Die Kombination einer entsprechenden Formulierung (=Rezeptur) des Lackes mit einer bestimmten Produktionsgeschwindigkeit, Temperatur und weiterer klar definierter Parameter führte dann zur Entwicklung eines individuellen Produktes, mit dessen Hilfe unser Kunde sein Vorhaben wunschgemäß realisieren konnte. - Solche Aktionen sind unser „täglich“ Brot“.

Die Anforderungen des Kunden werden in solchen Fällen immer zuerst im Labor simuliert. Dabei werden alle relevanten Parameter, wie z.B. Raumtemperatur, Trockenzeiten, Luftfeuchtigkeit, verschiedene Untergründe usw. berücksichtigt. Wenn der Prozess bei uns - unter den Konditionen unseres Kunden - läuft, dann sind unsere Verfahren zu 98 Prozent beim Kunden umsetzbar. Dadurch gelingt ihm eine rasche Realisierung seines Auftrags.

SJ: Kann er das denn nicht selbst machen?

Schließlich müsste er sich in seiner Produktion doch besser auskennen als ein Außenstehender?

Kaiser: Unsere Kunden sind weitgehend kleine und mittelständische Unternehmen. Sie haben i.d.R. keinerlei Möglichkeit, eine Anwendungstechnik

oder Laborarbeit strukturiert vorzunehmen. Dazu haben sie weder Wissen, Mittel, noch Personalressourcen. Für uns gehört das zum Service und liefert geradezu einen zwingenden Nutzen. Unser Angebot enthält immer eine detaillierte Hilfestellung für die Anwendung unseres Produktes beim Kunden. Und diese berücksichtigt alle Anforderungen, die wir vorher abgefragt haben. In diesem Sinne werden zum Beispiel spezielle Formulierungen für den Kunden entwickelt, die hundertprozentig auf seine Arbeitsweise hin maßgeschneidert sind. Wie im o.g. Beispiel kann eine Problemlösung oftmals nur so und nicht anders realisiert werden.

Um dies leisten zu können, müssen wir die Verhältnisse beim Kunden genau kennen. Es ist für uns ganz selbstverständlich, dass wir den Kunden vor Ort besuchen, um uns ein Bild über seinen Produktionsablauf machen zu können. Dies ist eine Grundvoraussetzung für unsere Arbeit. Weltweit haben wir alle unsere bedeutenden Kunden besucht und kennen die Produktionsgegebenheiten vor Ort. Dies ist ein extrem wichtiger Faktor. Denn auch während der Fertigung gibt es immer mal wieder Probleme z.B. mit Oberflächenstörungen, bei denen man von uns schnelle und konstruktive Lösungen erwartet.

SJ: Was ist denn das Besondere an der Oberfläche einer Christbaumkugel? Wo liegt das damit verbundene Problem Ihres Kunden?

Kaiser: Die Anforderungen an die Produktqualität von Christbaumkugeln, die vom Handel diktiert werden, haben - insbesondere im Hinblick auf eine makellose, saubere und dekorative Oberfläche - ein extrem hohes Niveau erreicht. Diese Qualität

Unsere Märkte sind so eng, dass weder Informationen im Internet zu finden sind, noch eine Fachzeitschrift existiert.

Wie ein Schwamm so-gen wir über die Jahre alles von den Kunden auf - alle ihre Anforderungen und Probleme. Das ist ein ständiger Prozess.

In dem Moment, wo ein Kunde die Meinung gewinnt, dass wir nicht mehr marktgerecht sind, wird er sich über Alternativen Gedanken machen.

müssen unsere Kunden liefern, um überhaupt im Geschäft zu bleiben. Wir garantieren diese Qualität für unseren Teilbereich. Wenn es also beim Christbaumkugelhersteller um den Lackierungsprozess als Teil seines gesamten Herstellungsprozesses geht, sind wir kompetenter Ansprechpartner. Egal welches Problem auftritt, wir lösen es. Und das hat sich auch schon bei seinen Kunden herumgesprochen.

Hersteller aus dem Osten zum Beispiel hatten nach der Wende im Hinblick auf ihre Lieferqualität keine Chancen auf dem internationalen Markt. Daher waren sie auf die Zusammenarbeit mit uns geradezu angewiesen. Die Kunden unserer Kunden bestanden auf Kaiser-Lack. Das ging sogar so weit, dass Unternehmen aus Polen und Tschechien die Zusammenarbeit mit uns als positive PR vorweschicken, um überhaupt mit dem Handel ins Gespräch zu kommen. Damit war für den Handel nämlich klar: Wir brauchen über die Qualität der Oberfläche nicht mehr zu diskutieren.

SJ: Wie ist es Ihnen möglich, für jeden Kunden maßgeschneiderte Produkte zu liefern? Sie können doch nicht jedesmal ein Produkt neu erfinden bzw. entwickeln?

Kaiser: Genau um dieses Problem zu lösen, haben wir vor ungefähr sechs Jahren unseren gesamten Fertigungsprozess umgestellt. Unser Ziel war es, gegenüber dem Kunden absolut individuell - auf seine Bedürfnisse hin maßgeschneidert - zu erscheinen und dabei die Komplexität unseres Angebotes so niedrig wie möglich zu halten. Das ist oftmals ein Spagat. Außerdem muss die Individualität nach außen innerbetrieblich immer auf irgendeinen Standard zurückgreifen können, denn eine Lack-Rezeptur mit etlichen Komponenten kann man natürlich nicht jedesmal in der Kürze der Zeit neu und individuell aufbauen.

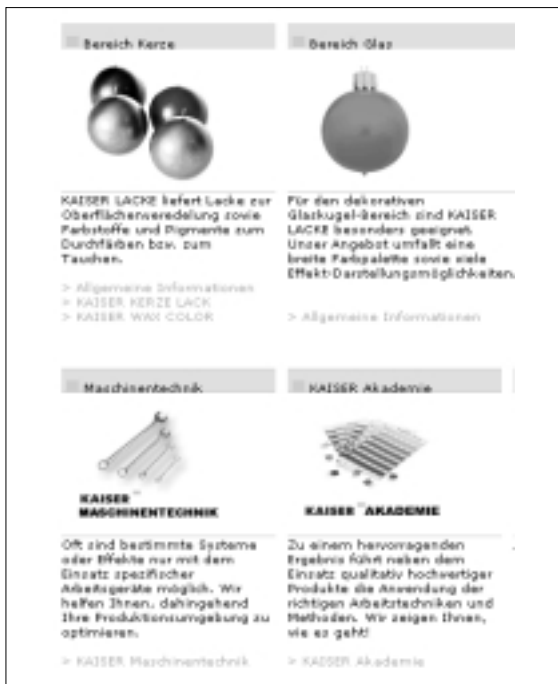
Um wirtschaftlich zu bleiben, mussten wir also interne Prozesse standardisieren. Die Lösung lag in einem Baukastensystem frei nach dem Motto von Motorola, auch bei „Losgröße eins“ einen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften. Heute arbeiten wir ausschließlich auftragsbezogen und zwar mit einer unglaublichen Geschwindigkeit. Dies ist möglich, da wir fast alle Produktkomponenten (Teilkomponenten von Lacken etc.) vorkonfektioniert und als Halbfabrikate vorrätig haben. Dies ist vergleichbar mit den Zulieferern der Kfz-Industrie, die z.B. eine Stoßstange mit fertig montierten Blinkern liefert. Nur, dass wir unsere Vorstufen selbst aus entsprechenden Rohstoffen produzieren. Dieses Ver-

fahren ermöglicht es uns, maßgeschneiderte Problemlösungen auftragsorientiert in einer Regellieferzeit von ein bis zwei Tagen abzuwickeln - bei größeren Aufträgen dauert es entsprechend länger. Dabei arbeiten wir auf Vertrauensarbeitszeitbasis, d.h. es gibt keine Zeiterfassung mehr. Der Kunde bestimmt die Arbeitszeiten, d.h. mehr Kundenaufträge mehr Arbeit - weniger Kundenaufträge weniger Arbeit. Bei Volkswagen nannte man dies „die atmende Fabrik“: In dem Maße, wie es der Markt verlangt, wird gearbeitet. Sowohl die Kerzen- als auch die Weihnachtsschmuck-Industrie sind saisonabhängige Branchen. Natürlich haben sich unsere Kunden noch nie untereinander abgesprochen, wann sie uns einen Auftrag geben. Es wird eben dann bestellt, wenn etwas gebraucht wird. Und die geforderten Lieferzeiten des Handels an unsere Kunden werden zusehens kürzer. Für uns bedeutet dies, wir müssen Stoß- und Saisongeschäfte genauso schnell abwickeln können wie normale Geschäfte. Wenn unsere Kunden immer schneller liefern müssen, dann erhöht sich automatisch auch der Druck auf uns. Daher müssen wir noch besser organisiert sein als unsere Kunden, d.h. unsere mögliche Kapazität muss weit größer gehalten werden als unser Output, damit wir genügend „Luft“ haben.

SJ: Wie passen denn die von Ihnen bearbeiteten Teilmärkte zusammen? Gibt es da Synergien?

Kaiser: Eher weniger. Kerzen- und Christbaumkugellack bewegen sich auf völlig voneinander getrennten Märkten. Um die Effizienz in beiden Bereich zu verbessern, haben wir die Produktionsprozesse im Haus konsequent im Sinne einer Prozessorientierung voneinander getrennt. Dadurch können sich die jeweiligen Mitarbeiter noch mehr auf ihren Bereich konzentrieren. Ein Kundenbetreuer, der nur eine Zielgruppe betreut, weiss in sehr hohem Umfang über deren Probleme und Anforderungen Bescheid und kann ihr einen erhöhten Nutzen bieten. Mitarbeiterteams wickeln die Aufträge aus unterschiedlichen Komponenten eigenverantwortlich ab - bis zur fertig verpackten und etikettierten Palette. Die direkte zwischenmenschliche Kommunikation - ohne den Umweg des Computers - steht inzwischen wieder im Mittelpunkt. Natürlich ist dies alles ein dauernder Lernprozess. Die Inspiration zur Umstrukturierung unseres Produktionsprozesses kam übrigens nicht aus vergleichbaren Unternehmen der Lackindustrie, sondern aus meinen Besuchen bei „Mettler Toledo“ und beim Büromöbelhersteller „bene“ in

Gerade als Quasi-Monopolist müssen wir dem Kunden immer das Gefühl geben, dass wir wirklich alles für ihn tun.



Österreich. Von denen haben wir praktisch die Philosophie übernommen, mit dem Ziel, unseren Kundennutzen weiter zu erhöhen.

SJ: Welche Rolle spielt für Sie der Dialog mit dem Kunden und wie findet er statt?

Kaiser: Kundendialog findet natürlich permanent statt. Erst einmal, weil wir selbst immer wieder beim Kunden sind. Und weil wir regelmäßig Kundens Schulungen in unserem Hause durchführen, die von Kunden aus der ganzen Welt besucht werden. Wir haben inzwischen ein unwahrscheinliches Wissen über die Branche. Davon können unsere Kunden eigentlich nur profitieren. Oftmals sehen sie nur den schmalen Grat ihrer eigenen Fertigung, wissen gar nicht genau, was „draußen“ passiert. Unsere Märkte sind so eng, dass weder Informationen im Internet zu finden sind, noch eine Fachzeitschrift existiert. Weiterhin ist die „Premiere“ in Frankfurt unsere wichtigste Messe, denn sie ist die größte Messe für Weihnachtsschmuck. 95% unserer Kunden besuchen sie regelmäßig als Besucher oder Aussteller. Seit zwei Jahren bieten wir dort mit unserer „Kaiser Lounge“ eine viel genutzte Kommunikationsplattform. Im Vordergrund steht hier der zwischenmenschliche Kontakt. Marknähe heißt für uns, immer wieder im Kontakt mit dem Kunden zu stehen und seine Wünsche und Bedürfnisse zu erkunden.

Ich bin davon überzeugt, dass in Zukunft nur noch das Unternehmen überleben kann, das ganz eng

und nahtlos mit seinen Lieferanten zusammenarbeitet. Das gilt für die Beziehungen unserer Kunden zu uns genauso wie für unsere Beziehung zu unseren Vorlieferanten. Optimalerweise ist der Vorlieferant bereits von Anfang an in die Entwicklung der Produkte einbezogen, wie das z.B. in der Automobilindustrie Gang und Gäbe ist. Nur so kann man Produkte auch marktgerecht, preisgünstig und nutzenorientiert entwickeln und verkaufen.

SJ: Wie lief eigentlich der Konzentrationsprozess genau ab? Was waren die entscheidenden Punkte?

Kaiser: Nachdem wir uns für die Spezialisierung entschieden, haben wir eigentlich immer an unseren Erfolg geglaubt, sonst hätten wir es nicht durchgehalten. Es war wie eine „Selbsterfüllende Prophezeiung“. Wir waren davon überzeugt, dass es der richtige Weg ist. Dadurch sortierten wir alles, was wir eigentlich nicht wollten, von Anfang an aus und beschäftigten uns viel tiefer und ernster mit unserem Kernthema. Von Anfang an haben wir uns sehr stark für die Probleme unserer Kunden interessiert. Die Aussage von Wolfgang Mewes, wonach die Kunden auch immer die Lösung des Problems bringen, hat mich fasziniert. Wie ein Schwamm sogen wir über die Jahre alles von den Kunden auf - alle ihre Anforderungen und Probleme. Und dabei haben wir sehr schnell bemerkt: Jedes Problem hat es schon einmal irgendwo anders gegeben. Wenn es auch nicht Eins zu Eins übertragbar ist, so kann die entsprechende Lösung doch in modifizierter Form woanders wieder eingesetzt werden. Durch dieses Interesse entstand im Laufe der Zeit eine unglaubliche Problemlösungskompetenz für unsere Kunden und damit verbunden, eine sehr hohe Kundenzufriedenheit. Wenn ein Kunde heute ein Problem mit uns diskutiert, braucht er keinen Ton über seinen Produktionsprozess verlieren. So kommen wir sehr schnell zum Kern der Sache. Ganz im Gegenteil: oft genug geben wir unserem Kunden Anregungen, wie er den Produktionsprozess an sich effektiver gestalten kann.

Mit Walter Kaiser sprach Thomas Rupp.

Kontakt:

Walter Kaiser - Kaiser Lacke GmbH
Darmstädter Straße 7, 90427 Nürnberg
Tel (09 11) 9 36 39-0, Fax 9 36 39- 99
Mail: office@Kaiser-Lacke.de
http://www.Kaiser-Lacke.de

Wir haben immer an unseren Erfolg geglaubt, sonst hätten wir es nicht durchgehalten.