

enable

Magazin für Unternehmer

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

JANUAR 2011



PUNKTGENAU

Seit die Medizintechniker bei **B. Braun** auf Budgets verzichten, stimmen die Zahlen

FREMDE SITTEN Welche Gefahren bei Verträgen mit ausländischen Unternehmen lauern

NEUE REGELN Welche Änderungen im deutschen Steuerrecht 2011 wichtig sind

ANDERE QUELLEN Wie sich Mittelständler mit Anleihen frisches Kapital besorgen können



06 **B. BRAUN** Tausende von Produkten und keinen Plan, wie viel Umsatz jedes einzelne davon im nächsten Jahr bringen soll? Der Medizintechnikhersteller B. Braun hat sich erfolgreich von der klassischen Budgetierung verabschiedet



12 **DRESDNER KÜHLANLAGENBAU** Was tun, wenn die Kunden über den teuren Service maulen? Den Service erweitern und verbessern. So erschloss sich die Dresdner Kühlanlagenbau mithilfe einer IT-basierten Fernwartung ein neues Geschäftsfeld

04..... **EIN FALL FÜR DREI** Update-Alpträume: Warum IT-Projekte nicht zwingend schiefgehen müssen

16..... **GRÜNDER DES MONATS** Suchmaschinenoptimierung können viele, Chocobrain kann mehr

17..... **FALLSTRICKE** Welche wichtigen Regeln sich 2011 im deutschen Steuerrecht ändern

18..... **RECHT** Gerichtsverfahren im Ausland sind riskant. Worauf es ankommt bei internationalen Deals

20..... **MESSEN** Lieber lokal: Warum viele Unternehmen gern kleine Messen besuchen

22..... **IT** Mobile Zeiterfassungssysteme helfen Unternehmern, ihre Projekte besser zu kalkulieren

24..... **FINANZEN** Mit Anleihen können Mittelständler Geld einsammeln. Aber das Prozedere ist teuer

26..... **STUDIEN** Knapp und teuer: Viele Unternehmen leiden unter der Rohstoffknappheit

28..... **BÜCHER** Wie sich Headhunter zur Jagd auf Topmanager rüsten. Insider lüften den Schleier

30..... **DURCHBRUCH** Lärm macht krank. So erfand ein Berliner Apotheker Ohropax – und genoss die Stille



Impressum

REDAKTION: Michael Prellberg (verantwortlich, Leitung), Claus Hornung, Andreas Kurz, Claus G. Schmalholz
REDAKTIONELLE MITARBEIT: Michael Peter CHEF VOM DIENST: Nina Jauker LAYOUT: Susann Richter
FOTOREDAKTION: Florian Kraska BILDBEARBEITUNG: Frank Eberle INFOGRAFIK: Ludmilla Bartscht, Matthias Schütte
KORREKTORAT: Cornelius Busch ANZEIGEN: Jens Kauerauf (verantwortlich) VERLAG: G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG GESCHÄFTSFÜHRER: Ingrid Haas, Dr. Bernd Buchholz KONTAKT: enable@guj.de

„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ and „FTD“ are registered trade marks of the Financial Times Limited and used under licence.

Liebe Leser,

na, das Dezemberfieber gut überstanden? Diese außer in Behörden auch in vielen Unternehmen grassierende Berufskrankheit führt am Ende des Jahres dazu, dass alle Abteilungsleiter noch mal viel Geld für irgendwelche sinnlosen Projekte ausgeben, damit sie ihr Budget voll ausschöpfen – sonst droht die Gefahr, dass es im Folgejahr gekürzt wird.

Jeder kennt diesen Irrsinn, aber irgendwie muss man ja planen, nicht wahr?

Ludwig Georg Braun macht den Zirkus nicht mehr mit. Der Chef des Medizintechnikherstellers B. Braun plant nicht mehr auf die klassische Art, mit fixen Budgets und ständigem Ärger über die permanent fälligen Änderungen. Wie viel es bringt, wenn ein Unternehmen weniger auf Zahlen starrt, dafür mehr auf Märkte und Kunden schaut, lesen Sie ab Seite 6.

Viel Spaß bei der Lektüre der neuen enable-Ausgabe wünscht

Ihr Claus G. Schmalholz

WWW.FTD.DE/ENABLE

Unter dieser Adresse finden Sie mehr Informationen zu Management und Recht

COOLE SOFTWARE

Immer mehr Supermarktbetreiber beklagten die Servicekosten der Kühltruhen. So entwickelte die Dresdner Kühlanlagenbau ein Programm zur Fernwartung

Text: JULIA GRAVEN, Fotos: SVEN DÖRING

Bei zehn Grad unter null ist es sogar Kühltruhen zu kalt. Im Servicebüro der Dresdner Kühlanlagenbau klingelt das Telefon daher Sturm. Alle Monteure sind im Einsatz.

Fällt in einem Supermarkt eine Kühltruhe aus, rufen die Filialleiter meist in Dresden an. Dort werden seit 1953 Kühlanlagen gebaut, von der Wursttheke bis zum Kühlhaus. Vor der Wende für den Ostblock, heute mit 700 Mitarbeitern für ganz Deutschland und Osteuropa. Der Nachfolger des VEB Kühlanlagenbau betreibt mit mehr als 20 regionalen Servicebüros Deutschlands größten Kundendienst der Branche.

Dieser Kundendienst ist ständig gefordert, nicht nur im tiefen Winter. Die Zahl der Kühltruhen im deutschen Einzelhandel hat sich in den vergangenen zehn Jahren fast verdoppelt. Doch aufstellen allein reicht nicht: Die Kühltruhen müssen gewartet werden, Verschleißteile müssen ausgetauscht werden. Das machen die Monteure vom Dresdner Kühlanlagenbau.

Und kassierten dafür. Auf 100 Mio. Euro war der Umsatz der Dresdner fast schon gestiegen. Leider stieg die Zufriedenheit der Kunden nicht mit. Das ständige Anrufen beim Kundendienst und das Warten auf den Monteur ging den Marktleitern zunehmend auf die Nerven, sie verlangten Wartungs- und Servicepauschalen. „Die Kunden nehmen nicht mehr hin, dass der Service unkontrolliert arbeitet“, erkannte Geschäftsführer Horst Sieber.

Was Sieber „unkontrolliert“ nennt, weist auf das Grundproblem: Je öfter ein Monteur ausrückt, desto weniger lohnt sich das Ge-

schäft. Eine Frage der Effizienz. Doch was sollte Sieber tun? Die Qualität senken und Monteure entlassen? Keine Optionen für ihn. Stattdessen entschied er: „Wir müssen den Serviceprozess transparenter machen.“ Weil Sieber studierter Informatiker ist und früher in der Computerbranche gearbeitet hatte, kam ihm die Idee, auf eine IT-Lösung zu setzen. Sieber dachte dabei an die Datenleitungen, die viele Kühlanlagen schon eingebaut haben. Die lassen sich bestimmt noch besser nutzen ...

SIEBERS PLAN war ein Fernüberwachungssystem, mit dem sich Kälteanlagen aller Fabrikate von der Zentrale aus via Internet überwachen, analysieren und im Idealfall sogar reparieren lassen. Egal, ob die Anlage in Russland steht, im Ruhrpott oder nebenan im Dresdner Edeka-Markt.

Vorteil Nummer eins: Die Monteure müssen nicht mehr hektisch auf jeden einzelnen Ausfall reagieren. Vorteil Nummer zwei: Die Fernüberwachung macht den Notfall kalkulierbarer, weil Serviceleute dank stets aktueller Analysedaten schon im Vorfeld einer Störung eingreifen können. Das macht den Service effizienter, besser und letztlich günstiger.

Verführerische Aussichten, wie so häufig bei ambitionierten IT-Projekten. Die dann leider nicht einmal ansatzweise bringen, was einst erhofft und versprochen war. Um solch einen Flop bei der Dresdner Kühlanlagenbau zu verhindern, ging Sieber bewusst in die Vollen. Er als Chef kümmerte sich um das Projekt, trieb es voran und sorgte dafür, dass der Idee nicht unterwegs das nötige Geld zur Realisierung abgeknapst wurde.

Keine Selbstverständlichkeit, denn erst mal mussten die Dresdner kräftig investieren. Sieber stellte sieben Mitarbeiter ein, die kaum Ahnung von Kühltechnik hatten, dafür aber von Datenbanken und Systemprogrammierung. Anschließend wurde die Hardware aufgerüstet, bis auf 35 Server. Oberste Maxime: Sicherheit. Der Verlust der Kundendaten wäre fatal. Deshalb sind alle Daten doppelt vorhanden. Für den Notfall steht eine exakte Kopie des Servers in einer Sicherheitszelle bereit. Drei weitere Räume sind von der Fernservicezentrale belegt.

In zwei Schichten sitzen hier sechs Fachleute, Meister und Ingenieure, an ihren Rechnern und überwachen die Anlagen im Netz. Wer sich das so spektakulär vorstellt wie den Leitstand eines Kraftwerks, liegt falsch. „Mit der heutigen Technik brauchen wir nicht mehr einen ganzen Raum voller Bildschirme“, erklärt Horst Sieber. Mit zwei Monitoren haben die Kälteexperten alle Anlagen im Griff.

Die Überwachung geht so weit, dass die Techniker beispielsweise Bernd Maaß anrufen, den technischen Leiter des Discounters Netto, um ihn zu bitten, doch mal im Kieler Supermarkt Bescheid zu sagen. Auf dem Monitor sehe es so aus, als ob die neue Ware im Joghurtregal zu hoch gestapelt sei. „Und das ist dann tatsächlich so“, freut sich Maaß.

Bei der Überwachung und Steuerung der Kühlanlagen empfangen die Experten nun Fehlermeldungen per Software in der Zentrale und können so auch direkt auf die Anlagen zugreifen. Für die Kunden reduziert die Fernüberwachung Servicekosten, Energie und Ärger. ▶

RAUS aus den Grenzen des Geschäfts mit der Kälte will Horst Sieber. Darum erobert er per IT ein neues Segment

LESSONS TO LEARN

EFFIZIENTE IDEEN

01 Kunden zuhören. Firmenchef Horst Sieber hat sich vom Preisdruck seiner Kunden nicht etwa zermürben, sondern zu einem erweiterten, verbesserten Service inspirieren lassen.

02 Prioritäten setzen. Das Erschließen eines neuen Geschäftsfelds klappt nicht so nebenbei. Damit der Vorstoß in ein zusätzliches Segment ein Erfolg wird, braucht das Projekt ein fix eingeplantes Budget – und die volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung.

03 Chancen ergreifen. Weil er zuvor in der Computerindustrie gearbeitet hatte, erkannte Ingenieur Sieber die Möglichkeit, mithilfe der Datenleitungen moderner Kühlanlagen das angestammte Geschäft erweitern zu können.

04 Effizienz steigern. Die Idee, Kühlanlagen per Fernwartungssoftware zu überwachen und zu steuern, hilft dem Unternehmen gleichzeitig, seine Monteure zielgerichteter einzusetzen.

05 Personalproblem verringern. Die Dresdner Kühlanlagenbau findet wie viele Unternehmen nicht genug Fachkräfte, um ihr Wachstum bewältigen zu können. Einen Teil der dadurch entstehenden Personallücken kann die Software für die Fernwartung stopfen.



REIN in den Schulungsraum müssen die Monteure, um den Umgang mit dem Laptop zu erlernen

Rund 700 000 Euro haben die Dresdner in die Geräte für das neue IT-System investiert, weitere 220 000 Euro jährlich kostet das zusätzliche Personal für den Fernservice. Das sichert für ein paar Jahre den Vorsprung vor anderen Wartungsfirmen. Daher verkauft Firmenchef Sieber die Software derzeit nicht an Mitbewerber. Erst soll das eigene Geschäft profitieren. Auch die Auslandstöchter in Polen, Russland und der Ukraine werden nach und nach zugeschaltet; mehrsprachige Eingabemaschinen gibt es schon.

Mit den Messdaten kann die Dresdner Kühlanlagenbau den Kundendienst verbessern. Mehr Leistung fürs gleiche Geld – ein gutes Argument für die im Handel übliche Preisdrückerei. Zusätzlich gewinnt das Unternehmen dadurch auch ein neues Geschäftsfeld hinzu. Neben Monteurstunden und Ersatzteilen kann Firmenchef Sieber nun auch Analysedaten verkaufen: Energiereports, Temperaturkurven und Fehlerberichte sind wertvoll für die Kunden.

Etwa für Bernd Maaß von der Supermarktkette Netto, der sich für die Analysetools begeistert: „Da können Sie alles idiotensicher ablesen.“ Maaß kann mithilfe der Software zum Beispiel den Energieverbrauch von

mehr als 300 Netto-Märkten untereinander vergleichen.

Die Energiekosten sind in der Branche ein Riesenthema. Die Discounter haben ganze Abteilungen für Energiemanagement eingerichtet, die der Verschwendung auf der Spur sind. Weil allein die Kältetechnik im Supermarkt die Hälfte der Stromrechnung ausmacht, schauen die Energiemanager hier ganz genau hin. Die Daten aus Dresden helfen ihnen dabei.

DIE MONTEURE WISSEN durch das neue Überwachungssystem besser, was sie vor Ort erwartet. Früher zeigte die Kühltruhe eine grüne oder eine rote Fahne. Bei Grün war alles okay, bei Rot wurde der Monteur gerufen. Heute kann die Zentrale dem Monteur schon ziemlich genau sagen, welches Ersatzteil er mitnehmen muss und wie dringend der Fall ist.

„Diese Informationen sind das eigentlich Wertvolle“, sagt Thomas Bader, dessen Ingenieurbüro für Aldi Süd die Kältetechnik betreut. Der Supply-Chain-Experte Erich Gampenrieder von der Unternehmensberatung Accenture sagt: „Die First Time Fix Ratio, also die Anzahl der beim ersten Technikertermin gelösten Probleme, lässt sich um bis zu 70 Prozent steigern, wenn man die Ursache der Störung kennt.“

Für die Dresdner Kühlanlagenbau sind diese Informationen bares Geld wert, denn die meisten Märkte haben Serviceverträge mit garantierten Reaktionszeiten. Kommt der Monteur zu spät, muss das Unternehmen für Warenschäden haften. „Sie können sicher sein, dass ausgerechnet dann nur Edelfleisch in der Truhe war“, sagt Sieber süffisant.

Er kann jetzt damit werben, dass die Wartungspauschale mehr Leistung fürs gleiche Geld bietet. Das lohnt sich für die Dresdner, weil die Fernüberwachung so manchen

VOM VOLKSEIGENTUM ZUM MARKTFÜHRER

1953 Gründung der VEB Kühlanlagenbau Dresden. Das Unternehmen vertreibt in der DDR produzierte Kühlmöbel und bietet Kundendienst für gewerbliche Kälteanlagen und Haushaltskühlschränke an.

1990 Im Zuge der Wiedervereinigung wird das Unternehmen privatisiert. Von damals 1800 Mitarbeitern schrumpft die Belegschaft in den Jahren bis 1996 auf rund 300 Mitarbeiter.

1995 Das Unternehmen wächst wieder. In Nordrhein-Westfalen, Hessen und Bayern werden neue Vertriebsbüros eröffnet.

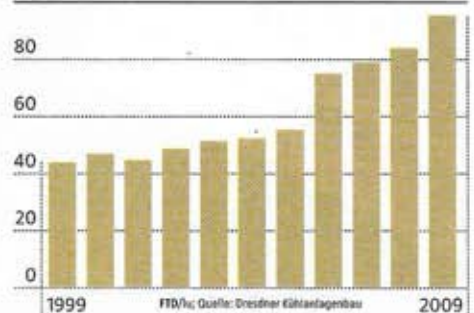
2003 50 Jahre nach der Gründung präsentiert sich die Dresdner Kühlanlagenbau wieder in guter Verfassung. Der Umsatz erreicht die 50 Mio. Euro-Schwelle.

2005 Im Zuge der internationalen Expansion eröffnet das Unternehmen eine Repräsentanz in Dubai. Ein Jahr später wird in Russland ein Tochterunternehmen gegründet.

2009 Mit 700 Mitarbeitern erwirtschaftet die Dresdner Kühlanlagenbau 91 Mio. Euro Umsatz. Das Unternehmen ist Marktführer in Deutschland. Zu seinen Kunden zählen Handelsketten wie Aldi, Edeka, Netto und Rewe.

Eiskalt nach oben

Umsatz von Dresdner Kühlanlagenbau in Mio. €



Monteureinsatz überflüssig macht, der im Garantiefall oder bei Pauschalverträgen auf ihre Kosten gehen würde.

Technikleiter Bernd Maaß vom Discounter Netto geht es nicht nur ums Geld, sondern auch um seinen Schlaf. Er hat „Tag und Nacht“ mit dem Kundendienst zu tun: Schlägt eine Tiefkühlanlage morgens um drei Uhr Alarm, klingelt sein Handy. Maaß setzt darauf, dass einfache Fehler in Zukunft online behoben werden. Weniger Serviceeinsätze, weniger Ausfälle – und weniger nächtliche Ruhestörungen.

Natürlich weiß auch Maaß, dass die Fernüberwachung kein Allheilmittel ist. Aber ein Reset, der die Anlage komplett runter- und dann wieder hochfährt, hilft schon in vielen Fällen. Ist die Kühltruhe lediglich vereist, kann die Zentrale aus der Ferne die Abtaufunktion einschalten. Und wenn gar nichts mehr geht, können die Techniker in Dresden vielleicht ein Notprogramm starten.

IM IDEALFALL merkt die Zentrale über Trendanalysen schon lange vor einer tatsächlichen Störung, dass etwas schief läuft. Denn die meisten Störungen kündigen sich an. Die von den Anlagen permanent übermittelten Datenströme können helfen, Probleme zu verhindern. So lassen sich die Schichten der 200 Monteure besser planen, auch der Notdienst muss seltener ausrücken. Das senkt die Kosten und schon die Nerven.

Beim Einsatz und der Wartung von IT-Anlagen in Unternehmen habe das Konzept der Fernüberwachung den Einsatz von Technikern beim Kunden bereits um rund 80 Prozent reduziert, sagt Accenture-Experte Gampenrieder. Für die Dresdner Kühlanlagenbau ist die Fernüberwachung deshalb ein großer Schritt in die richtige Richtung. Für Firmenchef Sieber ist der Onlinesupport eine Investition in die Zukunft, weil auch große Kunden wie die Supermarktketten bei Neuananschaffungen nur noch Kühlanlagen mit Datenanschluss aufstellen.

Weil es aber dauern wird, bis alle Kühltruhen durch onlinefähige Geräte ersetzt sind, wird die Käsetheke im Feinkostladen weiter in aller Stille den Geist aufgeben. Ein großer Teil des Wartungsgeschäfts wird weiterhin klassisch ablaufen: Gerät kaputt – Techniker kommt. Schließlich kann ein Computer keinen defekten Lüfter ausbauen.

Wenn die Monteure der Dresdner Kühlanlagenbau anrücken, haben sie aber schon jetzt nicht nur Werkzeug dabei, sondern auch einen schwarzen Plastikkoffer. Darin: Laptop und Drucker. Alle 200 Außendienstler werden nun im Umgang damit geschult. Mit den Laptops können die Monteure draußen

via Fernwartung auf alle Daten zugreifen. So haben sie auch die Baupläne und Dokumentationen der Geräte immer sofort auf dem Schirm. „Anders wäre es für unsere Monteure fast unmöglich, die Vielfalt dieser komplexen Anlagen zu bewältigen“, sagt Sieber.

Trotz der Unterstützung durch die Technik kommen seine Monteure mit der Arbeit nicht nach. Das Unternehmen findet nicht genügend Fachkräfte. Vor allem im Sommer, wenn die Kühlanlagen reihenweise schlappmachen, ist die Mannschaft völlig überlastet. Derzeit macht Siebers Firma zwei Drittel des Umsatzes mit dem Zusammenbau von Kühl-

RAUS in den Schnee müssen die Monteure dank Fernwartungssoftware nur noch, wenn's wirklich nötig ist

anlagen, ein Drittel mit dem Kundendienst. Sieber will das Geschäft mit dem Service weiter ausbauen. „Aber der Mangel an guten Kälteanlagenbauern bremst unser Wachstum“, sagt er.

So sucht er weiter nach zusätzlichen Geschäftschancen – und ist mit einer Idee seines Gebäudetechnikers Gunter Schill auch schon fündig geworden. „Wir wollen aus der Kälte heraus, die Grenzen des Geschäfts erweitern“, sagt Schill. Er hat ein Konzept entwickelt, wie sich die Abwärme, die Kühlsysteme massenhaft in die Luft pusten, zur Wärmeerzeugung nutzen lässt. Er möchte die Klimatechnik von Gebäuden so gestalten, dass sie überhaupt keine herkömmliche Heizung mehr brauchen, mit einem Kälte-Wärme-Verbund, einem Solardach und einer gedämmten Gebäudehülle. Solche Konzepte will er verkaufen – und Wartung und Service aus der Ferne steuern.

Firmenchef Sieber hat schon einen weiteren Markt im Visier. Ein internetbasiertes, zentrales Servicemanagement per Software könnte auch für viele Unternehmen mit weit verteilten Anlagen interessant sein, etwa die Betreiber von Solarparks und Windkraftanlagen. Schließlich kann nicht bei jeder Fehlermeldung ein Monteur im Helikopter zum Offshore-Windpark fliegen. □

