

Besuch der Europazentrale in Epinal Golbey

Trane geht in die Offensive

Der 11. September 2001 hatte auch negativen Einfluß auf das Geschäft des im Klima- und Lüftungsgeschäft weltweit tätigen amerikanischen Unternehmens Trane. Um die gesteckten Umsatzziele wieder zu erreichen, geht Trane seit einiger Zeit stärker in die Offensive, durch ein verstärktes Marketing, interne Programme oder auch Veränderungen der finanziellen Strukturen. Was genau damit verbunden ist und wie sich die Situation in Deutschland darstellt, erfuh die KK-Redaktion während eines Besuchs der Europazentrale im französischen Epinal Golbey und im anschließenden Gespräch mit dem Geschäftsführer der Trane Deutschland GmbH, Dr. Rainer Jakobs.

Erstarrt blickte die ganze Welt am 11. September 2001 auf New York, als durch einen beispiellosen Akt des Terrorismus mit dem World Trade Center eines der bedeutendsten Symbole weltweiter Wirtschaftskraft in sich zusammenstürzte. Die wirtschaftlichen Folgen aus dieser unvorhersehbaren Katastrophe sowie aber auch anhaltende konjunkturelle Schwächen sind die wesentlichen Gründe, weshalb der nach eigenen Angaben weltweit größte Hersteller angewandter Klimasysteme Trane im vergangenen Jahr erstmals seit vielen Jahren einen Rückgang seines Unternehmensumsatzes verzeichnen mußte.



Carlo Hendricks, seit 3 Jahren Präsident des Trane-Europageschäfts, hieß im Rahmen einer Marketingoffensive Journalisten aus ganz Europa zur Besichtigung der beiden französischen Fertigungsstätten in Golbey und Charnes willkommen

Seit 1984 zählt Trane zur American Standard Group (Turnover 2001: knapp 7,5 Mrd. US\$) und stellt vor Ideal Standard (Sanitär) und Wabco (Automotive) mit 4,7 Mrd. US\$ Umsatz 2001 den größten Tätigkeitsbereich der Gruppe dar. Im Jahr 2013 wird das Unternehmen seinen 100sten Geburtstag feiern, um dann gewiß auch Rückschau halten, als nämlich 1913 der Norweger James Trane und sein Sohn Reuben im amerikanischen La Crosse (Wisconsin) das Unternehmen gründeten. Heute arbeiten über 25 000 Beschäftigte für Trane, das mittlerweile 28 Fertigungsstätten auf der ganzen Welt unterhält. Drei davon befinden sich in Europa, wobei die eigentliche Europazentrale bereits 1958 im französischen Epinal Golbey gegründet wurde. Es folgten zwei weitere Werke, eines in Charnes (ebenfalls Frankreich) sowie ein weiteres in Colchester (Großbritannien), in dem heute Lüftungszentralklimageräte gefertigt werden.

Ein Blick über den Rhein

Während eines Journalistenbesuchs in Epinal hatte die KK-Redaktion die Gelegenheit, sich einmal einen eigenen Eindruck von den beiden französischen Produktionsstätten zu machen. Zuvor aber gaben Carlo Hendrickx, Präsident des Europageschäfts, Pierre Cazal, Marketingleiter Europa und Michel Poinignon, Marketingmanager Produktsupport Europa, einige wichtige Informationen. Um die Weltmarktführerschaft für Systeme und Lösungen im Bereich Kältetechnik für die Industrie (einschließlich Prozeßkühlung), Gewerbe, Wohngebäude, Büros, Hotels sowie die führende Position im gewerblichen US-Klimageschäft zu behaupten und um den Umsatz/Gewinn wieder zu steigern, wurden für 2002 verschiedene Maßnahmen beschlossen und eingeleitet. Die 3 Kernziele lauten:

- Kundendienst
- Interne Programme
- Optimierung der Kostenstrukturen

Punkt eins betrifft die Erweiterung und Abrundung des eigenen Produktspektrums. Nach AquaStream 2 (hier befinden sich derzeit Lösungen für eine LON-Anbindung in der Weiterentwicklung) wer-



Während in Golbey Kälte- und Klimaanlage im mittleren Leistungsbereich bis 250 kW gefertigt werden ...



... sind es in Charmes die großen Chiller bis 1,5 MW. Hier ist vorwiegend Handarbeit angesagt

den im Hinblick auf den Zeitraum 2003/04 die nächsten Generationen bei den Dachklimageräten „Voyager I“, den wassergekühlten Schraubenverdichtern RTH(D) sowie dem System „VariTrac“ zur Luftstromregulierung für die Markteinführung vorbereitet. Bei den eingesetzten Kältemitteln R 134a (Maschinen ab 250 kW Kälteleistung) und R 407C (Maschinen bis 250 kW Kälteleistung) ist heute ein durchgängiges Angebot über den kompletten Kälteleistungsbereich (5 bis 6000 kW) verfügbar, wenngleich es innersuropäisch immer noch eine Nachfrage nach R 22-Anlagen gibt. R 22 ist bekanntermaßen seit dem 1. Januar 2001 für Neuanlagen in vielen, aber eben nicht in allen Ländern (Artikel 5 Staaten) verboten.

Zur Erweiterung des Trane-Produktspektrums ist selbstverständlich auch die im November 2001 verkündete strategische weltweite Allianz mit Daikin, Marktführer im Bereich direktverdampfender Split-, Multisplit- und VRV-Systeme, zu zählen (siehe hierzu das Interview mit Trane-Deutschland Geschäftsführer Dr. Rainer Jakobs auf Seite 48).

Kundendienst heißt aber auch „Kundenservice“. Hier wurde mit „ServiceFirst“ ein Programm ins Leben gerufen, um die Betriebssicherheit, den Wirkungsgrad und die Nutzungsdauer der Trane-Produkte langfristig zu gewährleisten, dies u. a. mit Wartungs-, Vollwartungs- und Instandhaltungsverträgen. Notwendig dafür ist eine umfassende Ersatzteilversorgung sowie eine ebenfalls vorhandene fachkundige Beratung. Weiterhin wird außerdem verstärkt in die Öffentlichkeitsarbeit, das Marketing und die Markenbildung investiert.

Zu den internen Maßnahmen, die eingeleitet wurden, zählen „Safty First“, ein Sicherheitsprogramm für die Produktionsstätten, um die Arbeitssicherheit zu gewährleisten sowie ein Programm für die Qualitätssicherung unter dem Namen „six-sigma“. Hierbei handelt es sich um intern durchgeführte Maßnahmen zur Prozessverbesserung, beispielsweise durch die gezielte Ausbildung von Projektleitern in Bezug auf den Umgang mit Trane-Produkten.

Und was als dritter Punkt die Kostenoptimierung betrifft, so wurde und wird noch intensiver nach Möglichkeiten gesucht, um bei gleichbleibender Produktqualität im Einkauf Kosten zu sparen, es wird die steuerliche Situation (beispielsweise im weltweiten Handel) geprüft und auch eine noch effizientere Gewinnverwaltung wird angestrebt.

Das Kerngeschäft von Trane

Während der anschließenden Besichtigung der beiden Produktionsstätten in Golbey und Charmes wurde dann nochmals deutlich, wo das eigentliche Kerngeschäft von Trane liegt. Mit dem Produktspektrum von Dachklimageräten (8 bis 218 kW), luft- und wassergekühlten Wasserkühlmaschinen (50 bis 6000 kW) sowie Lüftungszentral-

klimageräten (700 bis 130 000 m³/h) ist Trane hauptsächlich im Projekt- sowie im OEM-Geschäft tätig. Um hier kostengünstig und vor allem kundenfreundlich (also mit möglichst kurzen Lieferzeiten) arbeiten zu können, wurde bereits 1994 die sogenannte „Demand Flow Technology“ (DFT) eingeführt. Damit konnten die Produktionszeiten reduziert, die Fertigungsflexibilität und -qualität verbessert und eine Lagerhaltung weitestgehend überflüssig gemacht werden. 1996 wurde das Verfahren unter der Bezeichnung „Demand Flow Manufacturing“ (DFM) auch auf die internen Verwaltungsabläufe übertragen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

In den beiden französischen Produktionsstätten arbeiten jeweils ca. 600 Mitarbeiter. Die Gesamtfertigungskapazität liegt bei 145 000 Units pro Jahr, wobei hierunter sowohl Fan Coils (in großen Stückzahlen), als auch die großen Turbo-kältemaschinen fallen. In Golbey werden Geräte bis 250 kW teilweise halbautomatisch hergestellt (Roof-Tops, Van Coils, Scroll-Chiller) sowie auch die Sondermontage und Modifikation von Maschinen durchgeführt, die aus Übersee nach Europa eingeschifft werden. In Charmes sind es die großen luft- und wassergekühlten Chiller zwischen 200 und 1500 kW, die man dort in Handarbeit fertigt. Bei den „ganz



Die größten komplett gefertigten Aggregate sind luftgekühlte Flüssigkeitskühlsätze mit einer Länge von 14 m

Großen“ im Programm handelt es sich um Absorptionskälteanlagen bis 6 MW, wobei sich deren Produktionsstandort in den USA befindet. Weiterhin gilt Trane auch als weltweit größter Hersteller von Scroll-, Schrauben- und Turboverdichtern für Flüssigkeitskühlsätze und einige bekannte Produzenten von Verdichtern fertigen unter Lizenz von Trane.

Etwa 60 Prozent der in Europa hergestellten Anlagen kommen auch inner-

europäischen Anwendungen zu. 20 Prozent gehen in den Mittleren Osten und weitere 20 Prozent werden für Asien und Afrika hergestellt.

Trane in Deutschland

Für den europäischen Vertriebsbereich GSA (Germany, Swiss, Austria) hat seit nunmehr 2 Jahren Dr. Rainer Jakobs die Geschäftsführung inne. In 11 Vertriebs-

büros (2 in der Schweiz, 1 in Österreich) arbeiten rund 230 Mitarbeiter, wobei sich alleine rund 100 Servicetechniker lokal vor Ort um die Belange der Kunden kümmern. Über die Maßnahmen und Ziele sowie auch Tendenzen des Marktes informierte Dr. Jakobs die KK-Redaktion im Anschluß an den Trane-Besuch in Epinal. Die wesentlichen Ergebnisse des Gespräches sind in dem anschließenden Kurzinterview zusammengefaßt. A. F.

Kurz-Interview mit Dr. Rainer Jakobs

KK-Redaktion: Sehr geehrter Dr. Jakobs, als Geschäftsführer der Trane-Deutschland GmbH sind Sie neben Deutschland auch für das Geschäft in Österreich und der Schweiz verantwortlich. Welche Veränderungen haben sich seit Ihrem Wechsel vor 2 Jahren zu Trane ergeben?

Dr. Jakobs: Die Trane Organisation in Deutschland, Österreich und der Schweiz verkauft Produkte und Systeme im Bereich der Kälte- und Klimatechnik, sowohl für alle Gebäudearten in Industrie und Gewerbe (vom Büro bis hin zur Produktionshalle), für Wohngebäude und Hotels, als auch für die Prozeßkühlung. Trane unterstützt Architekten, Planer, Investoren und Bauherren, sowohl bei der Konzeption von neuen, als auch bei der Modernisierung von vorhandenen Kälte- und Klimaanlageanlagen. Das vertrauensvolle Verhältnis zu den Kunden wird durch einen eigenen Kundendienst vor Ort gestärkt, der bei Bedarf den Anlagenbau ausführt, die Inbetriebnahme durchführt und die Anlage während der gesamten Lebensdauer wartet. Die weltweit agierende Trane Organisation bietet die Möglichkeit, Erfahrungen vom gesamten Spektrum der Kälte-Klima-Technik, in dem Trane tätig ist, für Deutschland, Österreich und die Schweiz zu nutzen. Das gemeinsame Netzwerk ist bestens ausgebaut.

In den letzten 2 Jahren hat sich in unserer Organisation eine starke Konzentration auf das Kerngeschäft ausgebildet und insbesondere die Allianz mit Daikin gibt uns die Möglichkeit, ein sehr breites Spektrum von Produkten und Systemen für den Gesamtmarkt anzubieten sowie hier erfolgreich tätig zu sein. Unsere dezentrale Struktur mit 11 Niederlassungen bietet uns einen starken Wettbewerbsvorteil. Wir können unsere Kunden lokal, sowohl im Verkauf, als insbesondere im Service, fachlich, kompetent und schnell betreuen.

Es war ein besonderes Anliegen, die langjährigen Erfahrungen der Mitarbeiter und der einzelnen Niederlassungen für Deutschland, Österreich und Schweiz gemeinsam zu nutzen. Dies insbesondere unter dem Aspekt des Generationswechsels, den wir durchgeführt oder noch vor uns haben. Die regionalen und kulturellen Unterschiede in den verschiedenen Märkten und den verschiedenen Regionen sind eine Herausforderung und gleichzeitig ein wichtiges Kriterium, um überdurchschnittlichen Erfolg im Geschäft zu erzielen. Ich sehe viele Möglichkeiten, unser

Geschäft auszuweiten trotz unserer bereits starken Position in vielen Marktsegmenten. Als wichtigste Änderung, neben der Daikin Allianz und der Konzentration unserer eigenen Produktion auf den Leistungsbereich größer 50 kW, möchte ich die aktive Dezentralisierung der Organisation zu einer noch besseren Kundennähe und schnelleren Reaktion auf Kundenwünsche nennen.

KK-Redaktion: Sie sprachen es bereits an, nämlich die weltweite strategische Allianz von American Standard und damit auch der 100 %igen Tochter Trane mit Daikin, wobei es sich um eine reine Einkaufskooperation handelt. Würden Sie in wenigen Worten nochmals zusammenfassen, was dies aus Sicht Ihrer Kunden und auch Sicht beider Unternehmen genau bedeutet?

Dr. Jakobs: Im November 2001 kündigten Daikin und Trane eine umfassende globale, strategische Allianz an, um sich gegenseitig mit Produkten zu beliefern und diese dann zu vermarkten. Diese Alli-



Seit 2 Jahren leitet Dr. Rainer Jakobs die Geschäfte für Trane in Deutschland, Österreich und der Schweiz

anz baut auf den Stärken der Produktreihen der Unternehmen sowie der geographischen Vertriebspositionen auf. Sie ermöglicht Daikin und Trane, ihre Marktchancen in den wichtigsten Regionen der Welt zu verbessern und den Kunden ein jeweils breiteres Produktspektrum anzubieten.

Die Umsetzung dieser Langzeitstrategie beinhaltet eine Reihe von Verträgen, die für die verschiedenen Regionen der Welt Gültigkeit haben. Hier in Europa hat bereits die gegenseitige Lieferung von Produkten begonnen.

Wir können unseren Trane-Kunden jetzt eine breitere Produktpalette und das Know-how von Trane und Daikin anbieten. Es ist damit möglich, jeweils das komplette Sortiment an Produkten und Systemen für die Kälte-, Klima- und Lüftungstechnik zur Verfügung zu stellen als auch die Dienstleistungen und Lösungen für den privaten Kunden, das Gewerbe und die Industrie. Die Allianz ermöglicht es den beiden Firmen, sich auf die jeweiligen Stärken in der Produktion und auf die Marktsegmente zu konzentrieren und sich dadurch in allen wichtigen Bereichen zu ergänzen. Trane Deutschland, Österreich und Schweiz sehen hierin eine wichtige Stärkung der jetzt schon guten Marktposition.

Entwicklungen im Anlagenbau und Messewesen

KK-Redaktion: Welchen Stellenwert hat für das von Ihnen geführte Unternehmen das Kälteanlagenbauerhandwerk in Deutschland und wie schätzen Sie die Entwicklung des Marktes in den nächsten 2 Jahren ein? Immerhin drängt das SHK-Handwerk immer stärker in den Klima- und Lüftungsmarkt, um vor allem durch die Installation wasserführender Systeme, wie sie auch von Trane angeboten werden, die anhaltende Rezession im Installationsgeschäft zu kompensieren. Einige Ihrer großen Mitbewerber setzen mittlerweile ja bereits sehr offensiv auch auf die SHK-Karte.

Dr. Jakobs: Das Kälteanlagenbauerhandwerk in Deutschland wird für Trane in Zukunft einen besonderen Stellenwert erhalten. Das umfassende Produktangebot, das uns nach der Allianz mit Daikin heute zur Verfügung steht, wird uns die Möglichkeit geben, speziell im Bereich der Kaltwassersätze ein umfassendes Programm von 2 kW- bis hin zum MW-Bereich anzubieten.

Das Kälteanlagenbauerhandwerk wird künftig verstärkt auf fertige Kaltwassersätze zurückgreifen, um kostengünstig Kälte und Klima für Gewerbe und Industrie anbieten zu können.

Ihre Frage bezüglich des SHK-Handwerks darf ich gerne aufnehmen. Die Öffnung der Märkte und die verstärkten Markttendenzen, Gesamtlösungen vom Lieferanten zu verlangen, werden sowohl eine Herausforderung als auch eine große Chance für das Kälteanlagenbauerhandwerk bieten. Natürlich wird dies zu einer Konkurrenzsituation mit anderen Gewerken führen. Ich bin aber sicher, daß die Fachbetriebe durch ihre Kompetenz hier bereits einen Vorsprung haben, der es den anderen Gewerken nicht leicht machen wird, in dieses Geschäft des Kälteanlagenbauerhandwerks einzudringen.

Auf der anderen Seite ist es notwendig, daß der Kälteanlagenbauer die Öffnung der Märkte akzeptiert und eine aktivere Rolle im Verkauf aufnimmt, um sich zu einem Spezialisten im Gesamtmarkt zu qualifizieren. Nicht die Größe ist ausschlaggebend, sondern die Flexibilität und die Schnelligkeit.

Ich darf auch erwähnen, daß wir selbst zum Kälteanlagenbauerhandwerk gehören und kontinuierlich Kälteanlagenbauer ausbilden, z. B. in enger Zusammenarbeit mit der Fachschule Kälte-Klima-Technik in Maintal. Unser eigenes Haus zeigt, daß man in einer sinnvollen Kombination mit dem SHK-Handwerk zusammenarbeitet. Die fachliche Kompetenz und Ausführung im Bereich der Kälte wird durch das eigene Fachpersonal, also Kälteanlagenbauer, abgedeckt. Die mögliche Lösung für das Kälteanlagenbauerhandwerk ist nicht die Abgrenzung, sondern die Öffnung zu anderen Gewerken.

KK-Redaktion: Ende Juni 2002 wurde von der Messe Frankfurt offiziell bekannt gegeben, daß die Klima- und Lüftungsmesse Aircontec, seit 2001 Teil der light+building, wegen der mangelnden Akzeptanz ab nächstem Jahr nun definitiv wieder in die ISH integriert werden wird. Wie schätzen Sie dies im Hinblick auf die weitere Entwicklung der internationalen Fachmesselandschaft und damit auch der IKK ein und auf welcher in Deutschland veranstalteten Fachmesse wird Trane aller Voraussicht nach im kommenden Jahr ausstellen?

Dr. Jakobs: Der Messemarkt in Deutschland ist der größte Markt weltweit. Wenn man den Bereich Kälte, Klima, Heizung, Lüftung über die Jahrzehnte betrachtet, hat es immer einen starken Wandel im Bereich der Messelandschaft gegeben. Die ISH ist weltweit die größte Ausstellung für Sanitär und Heizung. Sie ist auf Grund der Marktgröße nicht mit der IKK zu vergleichen, die den Bereich des Kälte- Klimamarktes vollständig abdeckt und international speziell im Bereich Kälte führend ist. Die Integration oder das Anhängen der Lüftungsmesse Aircontec an die ISH hat sicherlich keinen großen Einfluß auf die positive Entwicklung der IKK. Beide Messen haben spezielle Zielgruppen, die sich in einigen Bereichen überlappen, aber gegenseitig auch ergänzen. Das jeweils spezielle Angebot beider Messerveranstalter wird darüber entscheiden, ob einzelne Aussteller, die bisher auf der Aircontec und/oder auf der IKK ausgestellt haben, sich zukünftig neu platzieren werden.

Das Unternehmen Trane war nicht auf der Aircontec vertreten, sondern stellt auch in diesem Jahr auf der IKK aus. Die Aircontec war alle 2 Jahre geplant und hätte durch Ihre Integration in die ISH 2003 zwischenzeitlich einen einjährigen Rhythmus. Die Teilnahme an einer Messe ist keine kurzfristige Entscheidung sondern basiert auf einer langfristigen Strategie. Es wäre verfrüht zum derzeitigen Zeitpunkt auf diese vor kurzem angekündigte Änderung der Aircontec eine langfristige Strategie umzuwerfen. Wir werden sowohl den Messemarkt als auch die generelle Entwicklung auf dem Kälte- und Klimamarkt beobachten und überprüfen, ob eine Teilnahme an einer so großen Messe, die ihren Hauptschwerpunkt im Bereich Sanitär- und Heizung hat, sinnvoll für das Unternehmen und auch für unsere Kunden ist.

Um Ihre Frage gezielt zu beantworten: Wir werden aller Voraussicht nach an der IKK 2003 teilnehmen. Weitere Aktivitäten können wir derzeit noch nicht abschätzen. □