

Von Landesgesellschaften zur globalen Organisation

Danfoss: global denken, lokal handeln

Bereits vor einigen Jahren hat man bei Danfoss in Offenbach begonnen, die Organisation stärker an der Ausrichtung der Kunden zu orientieren: weg von Landesverantwortlichkeiten, hin zu Verantwortlichkeiten nach Geschäftsfeldern. Dieser Ansatz war so erfolgreich, dass er vor drei Jahren bei Danfoss auch auf europäischer Ebene sukzessive übernommen wurde. Wie sieht diese Organisation genau aus? Welche Vorteile bietet sie? Welche Neuigkeiten gibt es noch? Die KK hat nachgefragt.¹



Die Verantwortlichen für den Bereich Kältetechnik in Deutschland, Österreich und der Schweiz (v.l.): Armin Friedrich (Industriekälte), Gerold Franz (Country Manager & Hersteller), Christine Bannert (Marketing) und Holger Naumann (Großhandel & Anlagenbau). Nicht im Bild: Jens Christian Callesen (Food Retail)

Was vor mehr als 70 Jahren noch in einem Dachgeschosszimmer auf dem elterlichen Bauernhof begann², daraus ist heute ein global operierendes Unternehmen geworden mit weltweit ca. 21300 Mitarbeitern (davon ca. 15000 in Europa), einer Produktion von ca. 250000 Komponenten täglich (61 Produktionsstätten in 25 Ländern) und 110 Vertriebsgesellschaften bzw. 110 Vertretungen und Distributoren.

Und Danfoss baut seine Marktposition und Produktpalette ständig aus: Im September 2006 bereits angekündigt, hat Danfoss inzwischen das US-amerikanische Unternehmen Scroll Technologies übernommen. Scroll Technologies betreibt ein Werk in

Akadelphia, Arkansas, und hat 750 Mitarbeiter. 2005 stellte das Unternehmen knapp über 500000 Verdichter her und erzielte einen Umsatz von über 125 Millionen USD.

Innerhalb Danfoss Kältetechnik wurde Scroll Technologies in den Bereich Verdichter für Gewerbekälteanwendungen eingegliedert, zu dem bereits drei Werke in Frankreich, den USA und China gehören, in denen Scroll-Verdichter produziert werden. Damit rundete Danfoss seine Palette der Scroll-Verdichter nach unten ab.

Vielen ist Danfoss im Privatbereich eher von den Heizkörperthermostaten her bekannt; dadurch entsteht oft der Eindruck, die Wärmetechnik sei der größte Bereich bei Danfoss, doch von den drei Säulen, auf denen das Unternehmen ruht

- Refrigeration & Air Conditioning
- Heating und
- Motion Controls

entfällt auf die Kältetechnik über die Hälfte (54%) des Gesamtumsatzes von jährlich (2006) mehr als 2,6 Milliarden Euro.

Dabei wird mehr als 60% des Umsatzes in Europa gemacht, dort wiederum liegt Deutschland insgesamt (über alle drei Unternehmensbereiche) auf Platz 1.

Gerade bei Danfoss in Deutschland hat man schon vor einiger Zeit erkannt, dass es für alle Beteiligten vielfältige Vorteile bietet, sich stärker an der Ausrichtung der Kunden zu orientieren. So werden die entsprechenden Kunden nun in den vier Geschäftsbereichen

- Industrie
 - Hersteller
 - Food Retail
 - Großhandel & Anlagenbau
- länderübergreifend für Deutschland, Österreich und die Schweiz betreut.

¹ Das Gespräch fand am 16.3.2007 in Offenbach statt. Die Gesprächspartner waren Christine Bannert, Marketing Communication Deutschland, Österreich & Schweiz, Dipl.-Ing. (FH) Gerold Franz, Gesamtvertriebsleiter Kältetechnik Deutschland & Österreich sowie Vertriebsleiter Kältetechnik Geschäftsbereich Hersteller, Dipl.-Ing. (FH) Armin Friedrich, Vertriebsleiter Kältetechnik Geschäftsbereich Industriekälte, und Handelsfachwirt Holger Naumann, Vertriebsleiter Kältetechnik Geschäftsbereich Großhandel & Anlagenbau. Das Gespräch für die KK führte Chefredakteur Dr. Matthias Schmitt.

² Siehe KK 10/2005, Seite 42–50, zum 100. Geburtstag des Danfoss-Gründers Mads Clausen.

Industrie

Den Bereich Industrie stellt Vertriebsleiter Armin **Friedrich** vor:

„Wir arbeiten schwerpunktmäßig zu 80% mit natürlichen Kältemitteln. In unserem Bereich ist NH_3 das Hauptkältemittel. Die Kunden, die wir betreuen, sind Anlagenbauer im Bereich Lebensmittelindustrie, Chemieindustrie, Fischindustrie usw. – natürlich alle mit dem Schwerpunkt

Ammoniakkälte. Das ist für uns zu 2/3 Projektgeschäft und zu 1/3 Servicegeschäft.

Wir haben in diesem Bereich einen großen Lebensmittelkonzern, der es sich auf die Fahne geschrieben hat, seine weltweiten Anlagen auf natürliche Kältemittel umzubauen. Die Aktivitäten dieses Unternehmens haben einen großen Schub für die natürlichen Kältemittel gebracht. Deren weltweiten Produktionsanlagen wer-

den nach und nach auf natürliche Kältemittel umgestellt.

Danfoss ist außerdem unterstützendes Mitglied in Eurammon. Ziel von Eurammon ist es, den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz natürlicher Kältemittel wie CO_2 und NH_3 zu erhöhen und ihren Einsatz zu fördern.

Ferner haben wir einige Produktentwicklungen, die weg von Flanschanschlüssen hin zu Schweißanschlüssen gehen.

Was man von Rohrleitungskomponenten sowieso schon kennt, machen wir jetzt auch bei den Regelkomponenten, natürlich ebenfalls entsprechend angepasst an die Anforderungen z. B. von CO_2 .

Neu ist auch, dass wir mehr Gesamtlösungen für einzelne Anwendungen anbieten, d. h. wir stellen ganze Produktgruppen zusammen. Dies bringt für den Kunden Einsparungen in Montagezeiten, Bestellvorgängen usw. mit sich und vereinfacht vieles. Damit haben wir schon gute Erfolge erzielen können.

Wir sind weiterhin dabei eine Produktgruppe auszuweiten, die vorher nicht unbedingt im Danfoss-Fokus war, das ist die Produktgruppe der Rohrleitungskomponenten für Großkälteanlagen: Filter, Absperrventile, Rückschlagventile (die auch als Edelstahlausführung zur Verfügung gestellt werden).“

KK-Redaktion: Sie sprachen von etwa 2/3 Projektgeschäft in Ihrem Bereich. Machen Sie die Projektierung für den Kunden oder mit dem Kunden? Wie kann ich mir das konkret vorstellen?

Friedrich: Wir machen keine Projektierung im klassischen Sinne. In der Regel wird ein Ingenieurbüro vom Betreiber mit der Projektierung beauftragt. Dieses wiederum arbeitet mit Anlagenbauern zusammen, die auch einen Teil der Projektierung übernehmen oder sich zumindest einbringen – das hängt immer von den Beteiligten ab.



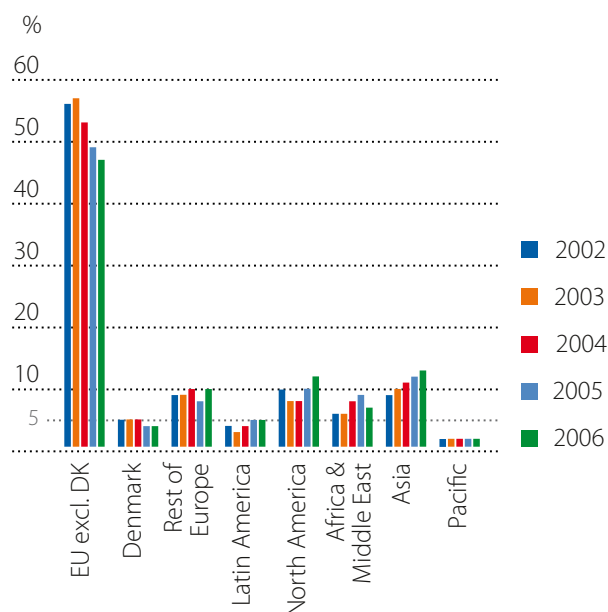
Dipl.-Ing. (FH) Armin Friedrich, Vertriebsleiter Kältetechnik Geschäftsbereich Industriekälte.

Friedrich ist gelernter Maschinenschlosser und kam über ein FH-Studium der Energie- und Wärmetechnik zur Kälte. Nach dem Abschluss war er zunächst in der Projektierung Umweltsimulationsanlagen bevor er vor 16 Jahren zu Danfoss kam:

Zunächst als Produktingenieur Großkälte, technische Beratung für Großkälte, Produkte und Anlagen, dann über 6 Jahre im Außendienst im Bereich Großhandel/Industrie; anschließend erhielt er Großkundenverantwortung – damals noch eine Mischung aus Gewerbekälte- und Industriekältekunden. Seit der letzten Organisationsänderung übernahm er schließlich die Verantwortung als Vertriebsleiter im Bereich Industriekälte für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Division sales

Distributed by regions



Umsatz über die verschiedenen Regionen: Markt Nr. 1 ist und bleibt für Danfoss immer noch Europa

Wir kommen dann ins Spiel, wenn es darum geht, bestimmte Anwendungen zu regeln. Dann machen wir eine Art Projektierung, bezogen auf unsere Komponenten und unterstützen so den Anlagenbauer und das Ingenieurbüro bei der Auswahl von Danfoss-Komponenten. Wir machen also keine Projektierung für die Gesamtanlage, sondern rein bezogen auf die konkrete Aufgabe, die man uns hinsichtlich unserer Produkte stellt.

Hersteller (OEM)

Danfoss hat in diesem Bereich einen dezidierten Kundenstamm, zu dem große Hersteller aus der Kältetechnik, Industriekühlung, aber auch für Laborbedarf, Laborgeräte usw. sowie praktisch alle Wärmepumpenhersteller zählen. Der Anspruch, den Danfoss in diesem Bereich hat, ist kein Geringer: Der Kunde sucht Komponenten für eine bestimmte Anwendung und



*Dipl.-Ing. (FH)
Gerold Franz,
Country Manager
Kältetechnik
Deutschland & Ös-
terreich sowie Ver-
triebsleiter Kälte-
technik Geschäftsbereich Hersteller*

für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Franz begann mit einer Ausbildung bei Buderus, studierte dann an der Fachhochschule Informatik und arbeitete zunächst als Ingenieur bei Honeywell und Johnson Controls bis er letztlich 2003 zu Danfoss kam. Er war anfangs innerhalb der Kältetechnik Vertriebsleiter im Geschäftsbereich Food Retail sowie seit 2005 für die Betreuung der OEM Kunden (Hersteller) verantwortlich. Zum 1. 12. 2006 übernahm Franz die Verantwortung als Country Manager für den Vertriebsbereich Kältetechnik in Deutschland und Österreich.

Danfoss bietet entweder eine Lösung mit Standardprodukten oder es wird eine maßgeschneiderte Lösung erarbeitet. Gerold **Franz** gibt dazu weiter Auskunft:

„Wir platzieren nicht nur einzelne Produkte. Wir bieten dem Markt das gesamte Danfoss Portfolio, d.h. die Realisierung eines ganzheitlichen Konzeptes. Dies ist übergreifend über alle Geschäftsbereiche. Wir greifen auf Industrieprodukte zu, wir greifen auf Elektronik-Produkte zu, teilweise werden auch Produkte von z.B. Motion Controls integriert, so dass der Kunde den größtmöglichen Nutzen hat.

Ein ganz neues Plus für unsere Kunden, speziell in der Wärmepumpentechnologie, ist der Scroll-Tec-Verdichter. Es gibt drei große Firmen, die ihn mittlerweile erfolgreich einsetzen. Er hat unsere Palette der Scroll-Kompressoren nach unten abgerundet.

Ich denke, die Umsatzentwicklung gibt uns mit diesem ganzheitlichen Konzept recht. Die Zuwachsraten liegen in diesem Jahr bei 28–30%, letztes Jahr hatten wir Zuwachsraten von bis zu 35%, d.h. wenn wir jetzt 2006/2007 zusammennehmen, haben wir ein Wachstum von 55%. Dies zieht natürlich auch große Herausforderungen in der Organisation von Produktion und Logistik nach sich.

Österreich und die Schweiz sind vollständig integriert. Es gibt ein eigenständiges Abwicklungsteam und Vertriebsmitarbeiter in Österreich, aber strategisch und organisatorisch wird alles komplett von Deutschland aus betreut. Dennoch können wir auf diese Weise kulturelle Unter-

schiede berücksichtigen oder auch Unwägbarkeiten so weit als möglich abbauen; das bewährt sich zurzeit sehr gut und folgt dem Motto von Danfoss ‚think global, act local‘.“

KK-Redaktion:

Viele Ihrer Kunden werden jedoch in mehreren Ländern in Europa oder der Welt vertreten sein; durch die globale Vernetzung ist es mittlerweile sehr populär, Produktionen ins Ausland zu verlagern. Wer ist dann lokal für den Kunden zuständig?

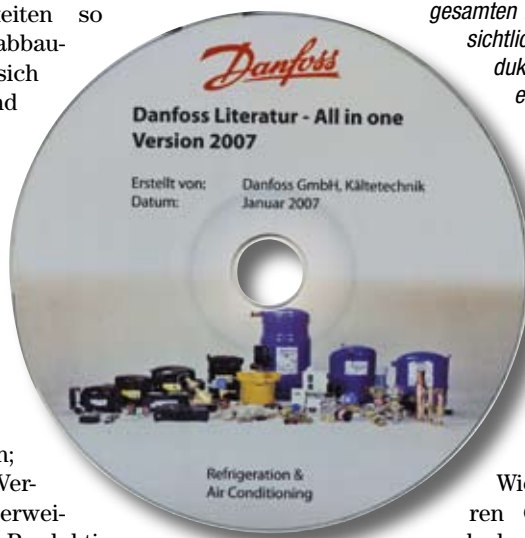
Franz: Wir haben eine ganz klare Vereinbarung innerhalb Danfoss: Das Land, in dem das Headquarter des Kunden sitzt, hat den lead. Der Kunde gerät also auch dann nicht aus dem Fokus, selbst wenn er mit den Kollegen vor Ort Kontakt aufnimmt, zumal bei Produktionsverlagerungen die Zentrale meist in Deutschland verbleibt. Das heißt: technischer Support vor Ort, der Produktionsbetrieb kann sofort Unterstützung erwarten.

Food Retail

Der Bereich Gewerbekälte für Supermärkte ist ähnlich aufgestellt, wie die übrigen drei Geschäftsbereiche, lediglich unter globaler Führung. Verantwortlich für Deutschland, Österreich und die Schweiz, aber auch die nordische und baltische Region ist Jens Christian Callesen, der am 16. März leider nicht zugegen sein konnte. Dieser Bereich wird daher Ende des Jahres noch in einem gesonderten Bericht vorgestellt.



Jens Christian Callesen, Vertriebsleiter Food Retail für Deutschland, Österreich und die Schweiz sowie die nordische und baltische Region.



Die Danfoss All in one CD enthält den gesamten Produktkatalog, übersichtlich gegliedert in Produktkategorien und mit einer benutzerfreundlichen Volltextsuche ausgestattet sowie die kostenfreie Berechnungs- und Auslegungssoftware zu den Danfoss-Produkten

Großhandel & Anlagenbau

Wie die beiden anderen Geschäftsfelder ist auch der Großhandel & Anlagenbau ein autarker Bereich innerhalb Danfoss Kältetechnik mit eigenen kaufmännischen und technischen Mitarbeitern (im Innen- und Außendienst). Holger **Naumann** zu seinem Verantwortungsbereich weiter:

„Wir haben eine sehr enge Bindung zu allen Großhändlern in Deutschland, einfach aus der Historie. Die Zusammenarbeit ist schon seit vielen Jahren sehr partnerschaftlich. So ist es für uns auch ganz wichtig, das Zusammenspiel zwischen Hersteller, Handel und Absatzmarkt, dem Anlagenbau, zu respektieren.

Wie in den anderen Bereichen haben wir auch hier mit dem Übergang von der Länderverantwortlichkeit in eine Geschäftsbereichverantwortlichkeit den Markt exakt abgebildet. Auch im Bereich des Handels finden Sie in Österreich und der Schweiz Niederlassungen von deutschen Großhändlern. Deshalb muss natürlich die Kommunikation der Mitarbeiter vor Ort mit der Zentrale hier sehr eng sein. Unsere lokalen Mitarbeiter agieren jedoch nur in den jeweiligen Geschäftsbereichen für deren Entwicklung sie verantwortlich sind.“

KK-Redaktion: Gibt es aber nicht gerade im Servicebereich Überschneidungen zwischen Industrie und Großhandel?

Naumann: Das Angebot des Großhandels umfasste vor einigen Jahren fast ausschließlich Komponenten der klassischen Gewerbekälte. Heute finden Sie dort auch einen relativ großen Bereich an Industrie- und kundenspezifischen Komponenten, die im Servicefall über den Handel beschafft



Dipl. Betriebswirt (VWA) Holger Naumann, Vertriebsleiter Kältetechnik Geschäftsbereich Großhandel & Anlagenbau.

Naumann ist im kommenden August bereits 20 Jahre bei Danfoss. Er machte schon seine Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann im Unternehmen und studierte später parallel zum Beruf an der VWA in Frankfurt Betriebswirtschaft. Gestartet als kaufmännischer Sachbearbeiter, über Leiter der Administration und Verkaufsleiter für einen bestimmten Bereich ist er nun Vertriebsleiter im Geschäftsbereich Großhandel & Anlagenbau in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

werden. Der Großhandel hat sich gewandelt: In der Vergangenheit hatte der Großhändler noch keine Produktion dabei, nun finden Sie bei allen Großhändlern eigene Produktionslinien für den Anlagenbau, eine Sache, wo der Händler plötzlich auch Hersteller wird. Und dieser Hersteller begibt sich auch in das Kompetenzfeld des Handwerkers, indem er beispielsweise maßgeschneiderte Lösungen bietet, die dem Anlagenbauer, aber auch andererseits die Arbeit erleichtern. Damit haben sich auch die Anforderungen seitens des Großhändlers an uns geändert, auf die wir uns eingestellt haben.

Die klare Strategie unseres Hauses ist schon seit einigen Jahren, Kunden, die aus der Historie heraus bei uns als Direktkunden geführt werden, wieder an den Handel zurückzuführen.

KK-Redaktion: Welchen Vorteil hat das für Sie?

Naumann: Man muss die gesamte Kette der Kosten betrachten: Die Distribution einer einzelnen Komponente für einen Kunden, der als Direktkunde in unserem Haus geführt wird, kann das Zehnfache dessen kosten, was die Abwicklung einer ganzen Verpackungseinheit/Palette über den Großhandel kostet, d.h. die Bündelung zum Bestellzeitpunkt, die Finanzierung, usw., die gesamte administrative Abwicklung ist es letztlich, was uns die Zusammenarbeit mit dem Handel erleichtert. Der Großhandel puffert also auch zusätzlich hinsichtlich der Lagerhaltung und übernimmt die Kapitalbindung.

Der Kunde hat letztlich in der Bündelung seiner Bestellungen über den Großhandel den Vorteil, dass er die verschiedenen Komponenten nicht bei X Herstellern einzeln kaufen muss.

Marketing

Über die Aktivitäten der Marketing-Abteilung, speziell auch auf europäischer Ebene, berichtet Christine **Bannert**:

„Zunächst einmal erstellen wir für den Geschäftsbereich Großhandel in Europa viermal jährlich einen Newsletter, der in allen Sprachen der jeweiligen Länder zur Verfügung gestellt wird. Dieser Newsletter geht an rund 65.000 Ansprechpartner in Europa und enthält Informationen zu Produktneuheiten, Änderungen, Applikationen, aber auch über Messen, auf denen wir vertreten sind, über neue Schulungsprogramme, eben alles, was wichtig für den Anlagenbauer ist.“

Ferner stellen wir marktspezifische Unterlagen zur Verfügung, die sowohl technische wie kommerzielle Inhalte zeigen und somit vom Großhandel und den Anlagenbauern gleichermaßen verwendet werden können. Das ist uns überhaupt wichtig bei der gesamten Literatur. Aufgrund der Vielfältigkeit haben wir eine CD erstellt, auf der die komplette Literatur mit Software enthalten ist. Diese CD wird es jährlich geben.

Darüber hinaus erstellen wir geschäftsbereichspezifische Newsletter, die über ganz Europa verteilt werden.

In Europa arbeiten wir daran, das Internet noch kundenfreundlicher zu gestalten sowie darüber hinaus ein spezielles Forum für Schüler und Studenten zu schaffen. In unserem ‚lernen & verstehen‘ Bereich sind dazu umfangreiche Präsentationen unserer Produkte in Schnitt und Funktion zu sehen.

Vorab können wir schon ankündigen, dass es im Herbst dieses Jahres und Anfang nächsten Jahres eine Infotour geben wird. Themen, Orte usw. werden noch bekannt gegeben.

Zu unseren Schulungen ist noch zu sagen, dass wir im letzten Jahr rund 700 Personen geschult haben, angefangen vom Schüler, über den Studenten, den Anlagenbauer, bis hin zum Großhändler. Ab dem 2. Halbjahr 2007 finden die Schulungen nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich und der Schweiz statt.“

KK-Redaktion: Dieser grundlegende Umorientierungsprozess von der länderspezifischen zur kundenspezifischen Ausrichtung, der nunmehr alle Bereiche

durchdringt, ist doch mit einem erheblichen Aufwand verbunden, das probiert man nicht einfach eben mal aus. Wie und wo ist diese Idee entstanden?

Naumann: Der Weg, von einer lokalen zu einer multifunktionalen und globalen Organisation zu kommen, ist nicht ganz einfach und erfordert Zeit sowie die Bereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters, sich in einem neuen Umfeld einzubinden.

Unser Ziel vor einigen Jahren war es, dass wir uns den marktspezifischen Bedürfnissen unserer Kunden gleichsetzten wollten und damit auch ein Zeichen in der Respektierung der Vertriebskanalstruktur gesetzt haben. Heute sind alle in- sowie die meisten außereuropäischen Danfoss Verkaufsgesellschaften in diverse Geschäftsbereiche unterteilt, in denen sich technische und kommerzielle Mitarbeiter um die kundenspezifischen Belange kümmern und somit den jeweiligen Geschäftsbereich entwickeln. Um darüber hinaus größtmögliche Synergien zu nutzen, betreuen wir die Kunden der Bereiche Hersteller, Industriekälte sowie Großhandel- und Anlagenbau des Schweizer Marktes bereits seit 2003 aus Offenbach. Die Kollegen des österreichischen Verkaufshauses sind seit Anfang dieses Jahres in die „deutschsprachige Region“, wie wir sie intern nennen, integriert. Ganz nach dem Grundsatz: „Global denken, lokal handeln“.

KK-Redaktion: Die KK-Redaktion dankt Ihnen ganz herzlich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, und wünscht Ihnen auch künftig viel Erfolg.



Christine Bannert, Marketing Communication Deutschland, Österreich und Schweiz Kälte- und Klimatechnik. Frau Bannert ist quasi bei Danfoss

aufgewachsen; bereits ihr Vater war 43 Jahre bei Danfoss beschäftigt. Auch sie begann ihre Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau im Unternehmen und wechselte danach in die Marketingabteilung. Dieser Bereich war damals nur für Deutschland zuständig, ist jedoch inzwischen weltweit organisiert, so dass Christine Bannert der europäischen Organisation zugeordnet ist.