

Primat der Transparenz

Wenn die Servicemonteure von RohrMax an der Haustür klingeln, macht sich Erleichterung breit. Denn wenn die Herren erscheinen, ist im Haus irgendwo ein Abwasserrohr so verstopft, dass gar nichts mehr geht. Da unterschreibt man auch gerne gleich den sauber gedruckten Arbeitsrapport. Sauber gedruckt? Willkommen in der schönen neuen IT-Welt der RohrMax AG.

Es kommt nicht oft vor, dass eine Publikumszeitung ohne besonderen aktuellen Anlass über ein KMU berichtet. Der Firma RohrMax AG ist dieses Kunststück gelungen. In der Ausgabe vom 29. Januar 2005 des «Zürcher Oberländers» prangt auf Seite 7 folgende Schlagzeile: «Verbindung von Handwerk und Hightech.» Das Firmenporträt füllt über eine halbe Seite.

Der Name RohrMax müsste eigentlich vielen Schweizern geläufig sein, denn im Lauf ihrer 32-jährigen Geschichte hat die Rohrreinigungsfirma an rund 390 000 Liegenschaften in der Schweiz Arbeiten ausgeführt. Heute erledigt das Unternehmen pro Tag durchschnittlich 400 Kundenaufträge mit

entdeckt im Rohrreinigungsgeschäft eine vielversprechende Marktnische und gründet im Tessin die Rohr Reinigungs Service RRS AG. Nach und nach werden in der ganzen Schweiz neue Betriebsstätten eröffnet. Man investiert konsequent in das Equipment und entwickelt innovative technische Lösungen wie Kanalfernsehkameras für die Diagnose sowie Fräsröbter und Liner-Verfahren für die Kanalsanierung.

Der Kundenstamm und das Filialnetz wachsen kontinuierlich: In den frühen Neunzigerjahren hat RohrMax zwölf Filialen mit jeweils eigener Dispositionszentrale. Doch das Wachstum hat auch eine Schattenseite: Mit zunehmendem Verwaltungs- und

hat er erkannt, dass sich bei RohrMax organisatorisch etwas grundlegend ändern muss. Zwei Dinge machten ihm Sorgen: Zum einen schrumpften die Margen, weil die Kosten stiegen und die Preise rezessionsbedingt unter Druck gerieten. Zum anderen herrschte im dezentral organisierten Betrieb zunehmend das Primat der Bürokratie mit den üblichen negativen Nebenwirkungen. In solchen Situationen haben Unternehmer grundsätzlich zwei Möglichkeiten: 1. Pflasterlipolitik. 2. Universalkur. Schmidt unterzog sein Unternehmen einer Universalkur.

An den Anfang seiner Kur stellte er die entscheidende Frage: Wie bringe ich RohrMax dazu, die Kunden besser zu bedienen und zugleich sparsamer mit den Ressourcen umzugehen? Die Antwort drängte sich auf: Steigerung der Effizienz durch Zentralisierung der Intelligenz.

1998 beauftragte Schmidt eine IT-Firma mit der Entwicklung einer neuen ERP-Lösung für eine möglichst medienbruchfreie, nahtlose Auftragsabwicklung. Alle Aufträge sollten nur noch über ein zentrales System abgewickelt werden. In die gleiche Zeit fiel die Evaluation eines neuen Hauptsitzes, von wo aus sämtliche Servicemonteure in der Schweiz disponiert werden sollten. Man entschied sich für Grüningen im Zürcher Oberland. 1999 wurde der Neubau bezogen. Von den zwölf Filialen wurden zehn geschlossen. 18 Personen arbeiten heute als Kundenberater im Home Office und greifen von dort via Internet (IPsec) auf die zentral verwalteten ERP-Daten zu.

Das heutige System schlägt drei Fliegen mit einer Klappe:

Fliege 1: Dank der Zentralisierung der Informationsverarbeitung und Disposition wurden fast alle Filialen überflüssig. Die Verwaltungskosten konnten massiv reduziert werden, und die Hierarchie ist heute wesentlich flacher.

Fliege 2: Der geschäftsrelevante Informationsfluss findet auf einer einzigen Plattform statt und lässt sich effektiv administrieren.

Fliege 3: Alle berechtigten Mitarbeiter können via Internet mit der Plattform arbeiten.

In IT-Projekten gut bewanderte Leser werden sich jetzt fragen, warum es RohrMax den-



Haben die Organisation und die Arbeitsprozesse des Unternehmens radikal modernisiert: **Reinhard Halbeisen** (links), Leiter Organisation und IT, und **Kurt Schmidt**, Gründer und Inhaber der RohrMax AG.

100 Servicemonteuren. Da kann es durchaus vorkommen, dass man zufällig einem der 80 orangefarbenen Kleinspüler mit dem gelben RohrMax-Signet begegnet. Obwohl die Transporter recht massig wirken, wird man sie allerdings kaum je in gemütlicher Schleichfahrt sehen. Noch vor fünf Jahren wäre das eher möglich gewesen. Heute zählt Tempo ...

Rückblende

In den Jahren 1973 bis 1998 entwickelte sich RohrMax wie alle organisch wachsenden Gewerbebetriebe: Der aus Deutschland zugewanderte Firmengründer Kurt Schmidt

Koordinationsaufwand wird es schwieriger, die Unternehmensaktivitäten zu steuern. Ein Naturgesetz aus der IT-Welt macht sich bemerkbar: Je komplexer der Informationsfluss, desto häufiger treten Fehler auf. Eine ineffiziente Organisation produziert Pannen und Leerläufe. Pannen verärgern die Kunden, Leerläufe verschlingen Geld. Das kann sich keine Firma lange leisten – schon gar kein KMU.

Mit Pioniergeist gegen die Margenerosion

Kurt Schmidt ist ein Unternehmer mit Leib und Seele. Gegen Ende der Neunzigerjahre



jedem beliebigen Zeitpunkt weiss, wo welcher Monteur mit welchem Fahrzeug im Einsatz ist und wie lange dieser dauern wird. Und dass die Zentrale jederzeit einen neuen Auftrag an ein beliebiges Fahrzeug übermitteln kann.

Drittens: Wer mehr leistet, soll mehr verdienen. Das Tracking der Servicefahrzeuge macht die individuellen Arbeitsleistungen der Monteure transparent und kann statistisch ausgewertet werden. Die Statistik dient als Basis für die individuelle Lohnabrechnung.

Mit der Umsetzung dieser Special Effects wurde Reinhard Halbeisen betraut, der schon bei der Entwicklung des ERP-Systems als externer Berater federführend gewesen war – nun allerdings in der Funktion als Leiter Organisation und IT bei RohrMax. Halbeisen machte sich gemeinsam mit

daten (Stammdaten, bisherige Arbeiten, Pläne von der Liegenschaft) auf den Bildschirm und schaut auf einem andern Display, welche Fahrzeuge sich in der Nähe des Kunden aufhalten (GPS-Feed). Auf einem weiteren Display sieht er den Auftragsstatus jedes beliebigen Monteurs. Mit Hilfe dieser Informationen kann er dem Kunden einen Termin mitteilen und einen Auftrag auslösen, der per SMS ins Fahrzeug des ausgewählten Monteurs übermittelt wird. Wenn der Kunde zu Hause den Hörer auflegt, kennt der Monteur bereits dessen Adresse und Problem sowie den Einsatztermin.

Nach erfolgtem Einsatz erstellt er mittels Bordcomputer und Barcodeliste den Arbeitsrapport und lässt ihn vom Kunden unterzeichnen. Diese Daten werden wiederum per SMS an die Zentrale übermittelt und noch gleichentags an die Buchhaltung weitergereicht, die damit die Rechnung erstellt. So konnten die Debitorenumschläge von 100 auf 42 Tage reduziert werden, ganz zu schweigen von den Kostenersparnissen in der Kommunikation und der markanten Verbesserung des Kundendialogs!

Jetzt fehlte der Hightech-Zentrale in Grüningen nur noch eine passende Internetanbindung für die IPsec-Kommunikation mit den SOHOs (Small Office, Home Office) und die Webauftritte. Man wurde rasch mit cablecom einig: Zum einen ist cablecom in der ganzen Schweiz mit eigenem Local Loop präsent (wichtig für Anbindung der SOHOs), zum andern war cablecom bereit, den Hauptsitz mit einem Glasfaseranschluss zu versorgen. Heute stehen 22 Server im Serverraum der RohrMax AG. Sie sorgen dafür, dass geschäftskritische Informationen in Echtzeit dort zur Verfügung stehen, wo sie gerade gebraucht werden. Das ISDN-Fallback-Netz wurde bis heute noch nie benötigt.

noch in die Wirtschaftsrubrik des «Zürcher Oberländers» geschafft hat – immerhin sind Zentralisierungs- und Konsolidierungsprojekte in der IT-Welt längst reine Routine. Tatsächlich kam in den ersten zwei Jahren des neuen RohrMax-Jahrtausends eine neue Komponente ins Spiel: Integration der Fahrzeugflotte in das ERP-System mittels Mobilfunk und GPS.

Aus einer Vision wird ein Produkt wird ein KMU-Spin-off

Und hier sind wir auch schon beim Untertitel des besagten ZO-Porträts: «Die Rohrreinigungsfirma RohrMax AG in Grüningen hat ein SMS-basiertes Disposystem entwickelt.» Der Patron war mit der neuen Auftragsabwicklung zwar recht zufrieden, aber als alter Hase im Servicegeschäft wünschte er sich noch einige «Special Effects»:

Erstens: Der Prozess zwischen Auftragserfassung und Bezahlung dauerte zu lange. Dem Chef schwebte vor, dass die Kunden gleich nach erfolgtem Arbeitseinsatz einen auf klaren ERP-Vorgaben basierenden Arbeitsrapport quittieren, der anschliessend direkt im ERP-System weiterverarbeitet werden kann.

Zweitens: Die Disposition war zu umständlich, weil die nötigen Informationen per Telefon und mit Landkarten ermittelt werden mussten. Folge: suboptimale Auslastung der Flotte, schleppender Kundendialog. Dem Chef schwebte vor, dass die Zentrale zu

Partnerfirmen an die Entwicklung einer GPS/SMS-basierten Dispositionslösung für Serviceflotten – ganz im Sinne der Schmidtschen Vision. Die Stand-alone-Lösung wurde auf den Namen «Satwork» getauft und darf mit Fug als internationale ICT-Pionierleistung gelten. Satwork ist heute ein Tochterunternehmen der RohrMax AG und für den kommerziellen Vertrieb der Lösung zuständig.

Die richtige Information am richtigen Ort zur richtigen Zeit

Die Universalkur hat RohrMax gut getan. Im KMU herrscht heute das Primat der Transparenz. Die Auftragsabwicklung ist ein Musterbeispiel für Effizienz: Der Kunde ruft an, der Disponent holt die vorhandenen Kunden-

Text: Guido Biland, Alphatext.com, Zürich

RohrMax AG



Das Unternehmen wurde 1973 von Kurt Schmidt im Tessin gegründet und beschäftigt heute rund 140 Mitarbeiter, wovon zirka 100 im Aussendienst tätig sind (Service, Beratung). Die Firma RohrMax ist spezialisiert auf Rohrreinigungen. Für Rohrsanierungen ist die Firma RS Technik AG zuständig (www.rstechnik.com). Schmidt engagiert sich auch im Bereich Gebäudeunterhalt; hier ist die Firma Gangoo Ansprechpartnerin (www.gangoo.ch). Die Firma Satwork ist für den Vertrieb der gleichnamigen ICT-Lösung verantwortlich (www.satwork.ch). In Notfällen ist RohrMax unter der Nummer 0848 852 856 erreichbar – Tag und Nacht.

Infos: www.rohrmax.ch

Von cablecom bezogene Leistungen:

topnet Global IP (Hauptsitz: 10 Mb/s, Glasfaser, SLA «Gold»; diverse SOHOs: SDSL/Coax, SLA «reaktiv»)

Infos: Andreas Thöni, Manager KMU Sales, Tel. 044 277 90 35, andreas.thoeni@cablecom.ch