

KLOEPFEL

CONSULTING

Renditemotor Supply Chain

Kloepfel Magazin November 2015

Das Magazin für den effektiven Einkauf



**OBI-Gründer Prof. Manfred Maus über:
Digitalisierung, Führung in Zeiten des Wandels,
Vertrauen und Innovationskraft**

**Joachim Hug, Geschäftsführer bei der Süd Beteiligungen GmbH (SüdBG),
über Wachstum, Bankkredite und den Einkauf als Werttreiber**

**Stillstand an den Rohstoffmärkten:
HWWI-Rohstoffpreisindex verharrt auf niedrigem Niveau**

OBI-Gründer Prof. Manfred Maus über: Digitalisierung, Führung in Zeiten des Wandels und Produkte, Vertrauen und Innovationskraft (1. Teil von 2 Teilen)	3
Joachim Hug, Geschäftsführer bei der Süd Beteiligungen GmbH (SüdBG), im Interview über Wachstum, Bankkredite und den Einkauf als Werttreiber	5
Stillstand an den Rohstoffmärkten: HWWI-Rohstoffpreisindex verharrt auf niedrigem Niveau	8
Kloepfel Events	10
Jobs für Einkäufer (m/w).	12
Neue Projekte	13
Kloepfel in den Medien	14
Impressum	15

OBI-Gründer Prof. Manfred Maus über: Digitalisierung, Führung in Zeiten des Wandels, Vertrauen und Innovationskraft

1. Teil von 2 Teilen

Alexander Hornikel: Die Wirtschaft erlebt durch Digitalisierung, Roboterisierung und Automatisierung einen enormen Wandel. Wie verändert dies die Führungskultur?

Manfred Maus: Der Wandel in dem wir uns befinden ist allumfassend und radikal. Die Digitalisierung, die auf der Einführung des Internets basiert, verändert alle Bereiche der Wirtschaft in der Führungskultur. Die Hierarchien von oben nach unten zu führen gehört der Vergangenheit an. Wir müssen Menschen in den Entscheidungsprozess einbeziehen, Betroffene zu Beteiligten machen, so habe ich das in unserer Unternehmenskultur erarbeitet.

Alexander Hornikel: Wie macht man aus „Betroffenen Beteiligte“?

Manfred Maus: Jeder der von einer Entscheidung betroffen ist, muss an der Entscheidungsfindung beteiligt werden und zwar über die ganzen Hierarchien hinweg. Nur wenn Sie Menschen mitnehmen und mit einbeziehen, können Sie diese hinter sich bekommen. Dieser radikale Wandel in der Führungskultur basiert auf Werten und Regeln. Keine Organisation, keine Familie und kein Unternehmen kann ohne Regeln in der Zusammenarbeit funktionieren.

Alexander Hornikel: Welches ist für Sie der wichtigste Wert einer gesunden Führungskultur?

Manfred Maus: Wir reden von einer Unternehmenskultur, die auf Werten wie Vertrauen basiert. Robert Bosch hat gesagt „Lieber verliere ich Geld als Vertrauen“. Geld kann man ersetzen, Vertrauen nicht. Wenn Sie kein Vertrauen mehr zur Deutschen Bank, zum DFB oder auch zu Volkswagen haben, tun sie sich unglaublich schwer. Vertrauen ist die Basis.

Alexander Hornikel: Wie schafft man ein Vertrauensfundament?

Manfred Maus: Wenn Sie in einer Kultur leben, in der andere Kulturen sich treffen, sprich Religionen wie der Islam in unser Land und unsere Betriebe kommen, müssen wir beispielsweise deren Anspruch auf die Möglichkeit zu Beten akzeptieren und uns mit deren Kultur auseinandersetzen. Dann kommen wir auf Werte wie Toleranz und Respekt. Wie viel Respekt bringt beispielsweise Ihre Firma anderen Kulturen gegenüber? Respektieren wir andere Meinungen? Das heißt nicht, dass ich meine Meinung aufgeben muss. Ich respektiere ihre andere Meinung aber trotzdem müssen wir zusammen arbeiten. Wie tolerant ist eine Unternehmenskultur, wie tolerieren wir unseren Wettbewerb? Das sind dramatische Veränderungen.

Alexander Hornikel: Stichwort Empathie ...

Manfred Maus: Genau. Ich muss von hinten anfangen zu denken. Also vom Kunden aus, nicht von dem was ich verkaufen will. Ich muss herausfinden, welche Bedürfnisse der Kunde hat. Ich sitze im Verwaltungsrat bei Kärcher. Kärcher kennen Sie sicher, es steht für Hochdruckreinigung und Wasser, richtig? Falsch. Kärcher steht für Hygiene. Sauberkeit. Das Reinigen ist die Tätigkeit. Aber der Nutzen ist ein anderer. Wieso putzen Sie Ihre Fenster? Damit Sie durchgucken können. Aber das Reinigen ist die Tätigkeit. Wofür steht ein Baumarkt? Das Bauen ist die Tätigkeit aber ich baue um zu wohnen. Ich muss also vom Kunden her denken, ihn einbeziehen und fragen, welchen Nutzen ein Baumarkt stiften kann. Der Nutzen ist das, was alle Menschen auf der Welt brauchen. Ein Dach über dem Kopf, wir sprechen von Geborgenheit, auch in Betracht auf die Flüchtlingskrise. Das müssen wir ihnen anbieten. In ein Erdbebengebiet werden als Erstes Zelte hineingeflogen, damit die Menschen ein Dach über dem Kopf haben. Und wenn es nur ein Zelt ist, es ist ein Grundbedürfnis. Daher haben wir bei Kärcher gefragt, ob wir zukunftssicher sind, wenn wir nur Fußböden und Terrassen reinigen. Das haben wir die Mitarbeiter und die Kunden gefragt, nicht die Manager. Und wissen Sie was deren Antwort war?



Quelle: Manfred Maus

Alexander Hornikel: Sie blicken auf die Grundbedürfnisse.

Manfred Maus: Ja. Sprich wir müssen Trinkwasser reinigen. Das ist ein Grundbedürfnis von Menschen auf der ganzen Welt. Kärcher ist ein globales Unternehmen. Wir wollen in China, in Asien und in Südamerika Märkte aufbauen und was die Leute brauchen ist Trinkwasser. So sind wir also auf eine Antwort gestoßen indem wir die Menschen mitnehmen, um Innovationen zu erzeugen und neue Ideen zu finden. Da liegt das Problem.

Alexander Hornikel: Woran scheitert Innovationskraft?

Manfred Maus: Eine der größten Herausforderungen für einen Unternehmer der heutigen Zeit ist die Tatsache, dass er den Wandel in dem wir leben rechtzeitig erkennen muss. Wenn also ein großes Unternehmen, das Bücher verkauft und der katholischen Kirche gehört, nicht merkt, dass Menschen ihre Bücher bei Amazon kaufen, ist es eines Tages pleite. Das haben wir schon erlebt. Warum merken sie es nicht? Warum merken sie

nicht, dass seit Jahren Menschen Bücher bei Amazon kaufen. Sie glauben sie seien der größte Buchladen und es gehe sie nichts an.

Alexander Hornikel: Können Sie uns dazu noch weitere Beispiele zum Wandel der Unternehmen in der heutigen Zeit nennen?

Manfred Maus: Wenn junge Menschen kein Auto mehr kaufen, weil sie es nicht besitzen sondern nutzen wollen, gibt es eine Car Sharing Economy. Wenn Sie genauer hingucken, sehen Sie wem diese Firmen gehören. Den Autoherstellern. Jetzt muss doch jeder Auto Händler in Düsseldorf oder München sich fragen: Was bedeutet das für mein Geschäft? Kann ich in den nächsten Jahren noch so überleben wie ich heute aufgestellt bin? Welche Konsequenzen hat das? Wenn Sie die digitale Revolution, wie ich es bezeichne, weiterverfolgen, stellen Sie fest, dass es schon Wettbewerber für Taxiunternehmen gibt, die nicht ein Auto haben. Die größten Hotel Mitbewerber sind die Hotelvermittler. In Prag werden 20 Prozent der Hotelzimmer über solche Vermittler gebucht.

Alexander Hornikel: Wie verändert sich unser Leben noch?

Manfred Maus: Kennen sie den Begriff „Smart Home“? Das bedeutet, dass das ganze Haus digitalisiert verwaltet wird. Leute wie Miele betreiben dieses Geschäft und sprechen von der Roboterisierung der Küche. Das bedeutet beispielsweise, dass ältere Menschen, die 2-mal nachts zur Toilette gehen, zukünftig Sensoren auf dem Fußboden haben, die das Licht aktivieren. Darüber hinaus gibt es weitere Sensoren, die die Tür öffnen, den Toilettensitz anheben und den Sitz wärmen. Vielleicht kommt ja später sogar noch Musik raus (lacht). Ich übertreibe jetzt ein bisschen aber Sie verstehen was ich meine. Wenn Sie in das Badezimmer oder in die Dusche gehen, wird das Wasser automatisch auf ihre Temperatur eingestellt. Genauso die Kaffeemaschine. Das ist die Revolution, die Roboterisierung im Smart Home. Wie die Amerikaner sagen: The real world will be connected to the internet. Die reale Welt ist verbunden mit dem Internet. Wenn Sie einen Blumentopf nehmen, ist der in den nächsten Jahren verbunden und sagt ihnen automatisch wie viel Dünger die Pflanze braucht. Wenn Sie heute unterwegs sind

können Sie feststellen wo ihr Koffer ist. Das kann man übertragen auf die Frage: Wo ist mein Kind? Sie können übertragen, wenn sie heute Strom ablesen, kriegen sie einen Preis. In Zukunft werden Sie pro Gerät Strompreise kriegen, um gezielter steuern zu können und Effizienz steigern zu können. Das sind Beispiele die auf uns zu kommen.

Alexander Hornikel: Was bedeutet das für die Unternehmen?

Wenn wir das nicht rechtzeitig erkennen, sind wir eines Tages am Ende. Wenn ich also sehe, die Menschen kriegen keine Kinder mehr, ist das Ergebnis, dass sie sich Hunde und Katzen anschaffen. Deshalb gibt es einen Unternehmer der das erkannt hat. Der hat gesagt: Ich brauche einen Namen und ich schlug einfach Fressnapf vor. Das versteht jeder. So hat er den ersten Fressnapf Laden eröffnet und macht heute 1,3 Milliarden Umsatz in Tiernahrung. Ich diskutiere in einem Businessclub. Wenn man älter wird und der Partner stirbt, ist eine riesige Herausforderung Vereinsamung. Wenn die Menschen vereinsamen, muss ich als Unternehmer eine Firma gründen, welche Aktivitäten in die Pflegeheime bringt.

Alexander Hornikel: Digitalisierung, Roboterisierung und Automatisierung werden vor allem von jungen Menschen gestaltet. Wie können wir ältere Menschen mitnehmen?

Manfred Maus: Indem man die älteren Menschen mit einbezieht. Ich sehe 60 bis 70 jährige, die im Zug von Köln bis nach Stuttgart nur an ihrem Laptop oder Smartphone herumspielen. Ältere Menschen kann ich beispielsweise in solche Aktivitäten einbinden. In Köln im Krankenhaus wurde die Medizin durch Digitalisierung gewandelt. Die Patienten beschäftigen sich im Krankenhaus mit der Digitalisierung, auch ältere Menschen. Es sind also nicht nur die jungen Menschen. Ich muss natürlich den älteren ein bisschen zur Hand gehen und sie einbinden. Ich darf sie nicht neben die jungen setzen in solch einem Seminar. Ich brauche spezielle Räume für ältere. Es ist genauso bei Fitness Programmen. Da kann man auch nicht junge und alte Frauen mischen, da beispielsweise eine 50 Jährige nicht mit einer 25-Jährigen trainieren kann und will.

Alexander Hornikel: Wie werden wir alt?

Manfred Maus: Wir wollen alle gesund alt werden. Da widersprechen Sie mir sicher nicht. Sie möchten nicht alt und pflegebedürftig werden. Alt ja, aber gesund. Dafür müssen Sie zwei Faktoren im Griff haben. Zum einen Ernährung, und zum anderen Bewegung. Ich habe seit Advent im letzten Jahr keinen Schluck Alkohol mehr getrunken. Nicht weil der Arzt mir das verschrieben hat, sondern weil ich es aus eigenem Willen ausprobieren. Sie können nur genießen, wenn Sie gelernt haben zu verzichten. Jetzt fragen mich alle, warum ich nichts mehr trinke und ich stelle fest, dass plötzlich alle Firmen alkoholfreie Produkte produzieren. Wenn ich gesund alt werden will, muss ich auch meinen Beitrag dazu leisten.



Das Interview führte Alexander Hornikel, Partner bei Kloepfel Consulting.

Lesen Sie in unserer Dezemberausgabe den 2. Teil des Interviews mit OBI-Gründer Manfred Maus über: Digitalisierung, der Einkauf als Jobmotor, Führung und begeisterte Kunden.

Joachim Hug, Geschäftsführer bei der Süd Beteiligungen GmbH (SüdBG), im Interview

Themen unter anderem: Wachstum, Bankkredite und der Einkauf als Werttreiber

Alexander Hornikel: Unternehmen wachsen beispielsweise durch die Entwicklung und Vermarktung von neuen Technologien oder Produkten, durch die Erschließung neuer Märkte, durch den Zukauf von Unternehmen oder durch internationale Expansion. Wo sehen Sie die besonderen Gefahren von Wachstum?

Joachim Hug: Diese Frage ist sehr differenziert zu beantworten. Sie haben völlig unterschiedliche Arten bzw. Hintergründe des Wachstums – sofern wir Wachstum im Ergebnis auch insbesondere mit Steigerung des Absatzes/Umsatzes gleichsetzen – angesprochen. In allen von Ihnen erwähnten Arten der Wachstumsgenerierung liegen spezifische Risiken. Nehmen wir z.B. Wachstum durch Zukauf von Unternehmen: es gibt Statistiken, die zeigen, dass mehr als 50% der Unternehmensakquisitionen nicht die angedachten Effekte generieren bzw. sogar scheitern, da der Post-Merger-Integrationsprozess nicht oder nur halbherzig durchgeführt wird. Die größte Rolle spielt hierbei die Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen. Diese Kulturen werden bestimmt durch u.a. die Gesellschafterstrukturen (z.B. börsennotierte Publikumsgesellschaft versus inhabergeführtes Familienunternehmen) und dem daraus resultierenden Führungsstil/Corporate Governance, dem Grad der bisher erreichten Internationalität (multinationale Standorte versus im Standort) und den damit verbundenen Management- und Entscheidungskulturen, den Marktpositionen oder der Komplementarität der Geschäftsmodelle/Produktwelten. Beim Wachstum über neue Produkte und Technologien besteht immer das latente Risiko, dass der Markt die Produkte nicht akzeptiert oder die Entwicklung nicht erfolgreich abgeschlossen werden kann. Lassen Sie mich die Frage nicht weiter in Bezug auf Risiken sondern positiv in Bezug auf Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum (gleich auf welcher Basis) beantworten. Aus unserer Sicht zählen vor allem:

- a) qualifiziertes, erfahrenes und ambitioniertes Management, das auch die zeitlichen/

- kapazitätsmäßigen Ressourcen hat, das Wachstum zu initiieren und zu begleiten
- b) eine Unternehmenskultur, die offen ist für Neuerungen/Veränderungen und sich lfd. fortentwickelt
- c) ausreichende Finanzmittel – Eigenkapital und/oder Fremdkapital, das es ermöglicht auch zeitliche Verzögerungen oder i.d.R. höhere Wachstumskosten zu verkraften.

Für uns als Beteiligungsgesellschaft stellen Finanzierungen des weiteren Wachstums über entsprechende Eigenkapitallösungen – auch als Minderheitsgesellschafter – einen wesentlichen Anlass zu einem Investment unseres Hauses dar.

Alexander Hornikel: Bedeutet Wachstum immer nur mehr Umsatz generieren und Marktanteile gewinnen? Oder gibt es auch andere Arten von Wachstum?

Joachim Hug: Wachstum ist in unserer Wahrnehmung immer mehrdimensional, wobei sich Wachstum sicherlich als quantifizierbare Größe am leichtesten am Umsatz festmachen lässt. Organisches Wachstum bedeutet generell ein Ansteigen der Größe; für das Unternehmen bedeutet ein wachsender Umsatz bei gleichbleibenden Preisen eine höhere Absatzmenge, die entweder extern beschafft oder selbst produziert werden muss. Sofern dies der Fall ist, muss über Investitionen in Personal und/oder über Sachinvestitionen nachgedacht werden. In der Folge bedeutet dies Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation.

Das Unternehmen ist bei Wachstum in einem kontinuierlichen positiven Veränderungsprozess. Gleiches gilt auch bei anorganischem Wachstum, wobei i.d.R. zunächst nur auf die Hebung von Synergiepotentialen in den Kostenpositionen geachtet wird und weniger auf das sich ergebende Marktpotential.

In der Quintessenz stellt profitables Wachstum – gleichgültig in welcher Ausprägung – eine Verbesserung der strategischen

Marktpositionierung des Unternehmens im Wettbewerb und somit eine Sicherung des Unternehmens für die Zukunft dar.

Alexander Hornikel: Nach welchen Kriterien wählt die SüdBG mittelständische Unternehmen aus?

Joachim Hug: Als Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen in den verschiedenen Eigenkapitalthemen mittelständischer Unternehmen/Unternehmer wie Nachfolgeregelungen, Gesellschafterwechsel oder Wachstumsfinanzierungen stellen wir folgende Anforderungen an unsere potentiellen Beteiligungspartner:

- nachhaltiges, zukunftsorientiertes Geschäftsmodell mit Alleinstellungsmerkmalen bei Produkten und/oder Prozessen und das geprägt als auch durch ein erfahrenes, ambitioniertes Management gelebt wird
- das Unternehmen sollte mindestens EUR 20 Mio. an Umsatz erreichen; eine Grenze sehen wir für uns bei ca. EUR 300 Mio.; bei größeren Unternehmen sind andere Beteiligungsgesellschaften eher als Ansprechpartner geeignet auch in Bezug auf die zu finanzierenden Volumen
- Bereitschaft des Managements die SüdBG als Sparringpartner auf der Gesellschafterebene in die strategische und operative Weiterentwicklung des Unternehmens einzubinden. Wir sehen uns auf Basis eines monatlichen Reporting und regelmäßigem Gedankenaustausch als informierter und damit involvierter Gesellschafter
- keine Sanierungsfälle, da hierfür besondere Fähigkeiten und Maßnahmen notwendig sind, u.a. eine starke Einbindung in das operative Geschäft bis hin zur Stellung als Geschäftsführer (die Übernahme dieser Organstellung kommt für uns nicht in Frage)

Sie sehen, für viele mittelständische Unternehmen ist ein Gespräch zur Auslotung der Möglichkeiten zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit über ein Eigenkapitalengagement der SüdBG darstellbar.

Alexander Hornikel: Welches sind für den Unternehmer die Vorteile von Beteiligungsgesellschaften gegenüber Bankkrediten?

Joachim Hug: Beteiligungsgesellschaften sollten im Allgemeinen einen hohen Mehrwert für das Unternehmen generieren; dabei sind sicherlich die folgenden Aspekte und Möglichkeiten wichtig:

- das Kapital steht längerfristig bis sogar langfristig zur Verfügung sofern es sich um eine offene Beteiligung (Haftkapitalbeteiligung) handelt
- Eigenkapital ist der Puffer bei konjunkturellen Abschwüngen und gleichzeitig die Basis für das Wachstum (geringerer Verschuldungsgrad)



- mit der Stärkung des Eigenkapitals verbessert sich das Rating des Unternehmens und ermöglicht es den Banken, weitere, höhere Kredite zu gewähren
- keine Stellung von Sicherheiten – das Geschäftsmodell und das Management müssen überzeugen

Alexander Hornikel: Was sind die besonderen Werte respektive was ist das Erfolgsgeheimnis der SüdBG?

Joachim Hug: Für die SüdBG und unsere Portfoliounternehmen gilt zusätzlich insbesondere:

- die maßgeschneiderte Beteiligungskonzeption als Lösung der Eigenkapitalfrage des Unternehmens/Unternehmers und damit die Einbindung der jeweiligen Interessen
- die Möglichkeit als Eigenkapitalinvestor ein Unternehmen auch über einen längeren Zeitraum zu begleiten
- die intensive Begleitung des Unternehmens (Management und Mitgesellschafter) im Rahmen unserer Philosophie des involvierten Mitgesellschafters
- die Einrichtung von Beiräten/Aufsichtsräten zur Erweiterung der Netzwerke des Unternehmens und zur Generierung von weiteren Ideen/Kontakten zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens
- die Individualität der Betreuung aufgrund der wesentlich geringeren Anzahl an Beteiligungen gegenüber der Anzahl der Kreditkunden einer Bank – es gilt grundsätzlich immer: ein Projekt = ein Portfoliounternehmen und damit auch eine hohe Konstanz in der Betreuung.

Alexander Hornikel: Welche Kostensenkungsmaßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswerts favorisieren Sie?

Joachim Hug: Das ist eine sehr schwierige Frage, da es zum einen nach Wissenschaft und hoher Rationalität klingt und man rein theoretisch die Faktoren zur Steigerung des Unternehmenswerts – gleich nach welchem Verfahren – kennen muss und entsprechend forcieren kann. Dennoch zeigt das Leben oder besser gesagt der M&A-Markt immer wieder, dass der Unternehmenswert extrem subjektiv ist und damit jeweils der Einschätzung und Erwartung des potentiellen Käufers unterliegt. Hierbei sind dann

spezifische Faktoren, die von außen in erster Analyse nicht erklärbar sind, entscheidend. Wir sehen daher bei der Analyse und daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes einen ganzheitlichen Ansatz vor; d.h. Wachstum im Rahmen einer zukunftsorientierten Vorwärtsstrategie in Kombination mit Effizienzsteigerungen oder der Vermeidung von Verschwendung. Dies klingt bzw. ist auch verträglicher als Kostensenkungsmaßnahmen (die im Allgemeinen doch als ultimo Ratio für kritische Unternehmensentwicklungen angesehen und auch eingesetzt werden). Maßnahmen, die wir häufig sehen, initiieren und begleiten, sind:

- a) die Weiterentwicklung der Supply Chain, d.h. die Optimierung von strategischem Einkauf (In- und Ausland), von Disposition der Waren und von der Zurverfügungstellung der Materialien am richtigen Ort zur richtigen Zeit in der richtigen Menge.
- b) Steigerung der Effizienz der Organisation in der Produktion aber auch im Vertrieb/Verwaltung etc. Dies kann in den verschiedensten Formen erfolgen (z.B. über techn. Ausstattung aber auch Prozesse und Kompetenzverteilung).
- c) abteilungsübergreifende Entwicklung neuer Produkte und Prozesse zur Herstellung dieser Produkte (letztlich ein in sich geschlossener Prozess von Entwicklungsabteilung über die Produktion bis zur Auslieferung und After Sales Services).

Alexander Hornikel: Was denken Sie sind, die drei größten Versäumnisse im Einkauf mittelständischer Unternehmen? Und wie kann man das beheben?

Joachim Hug: Der Einkauf wird häufig als reine Disposition der Materialien und bezogenen Waren verstanden; d.h. es werden die traditionellen Lieferverbindungen und Prozesse nicht hinterfragt und somit auch nicht optimiert. Damit werden auch die Potentiale aus dem Aufbau von strategischen Lieferantenbeziehungen (auch zur evtl. gemeinsamen Entwicklung von Produkten oder Subsystemen) und höherer Internationalität der Beziehungen nicht genutzt. Im Endeffekt – rein auf die Ertragslage bezogen – werden nicht alle Potentiale ausgeschöpft.

Eine nachhaltig positive Entwicklung im Einkauf ist sicherlich von der Größe des

Unternehmens und der damit indirekt zusammenhängenden Qualifikation des Personals im Einkauf (z.B. Fremdsprachen, Möglichkeiten den Beschaffungsmarkt zu screenen) abhängig. Letztlich ist eine ideelle und somit auch funktionelle Neudefinition des Einkaufs in der Unternehmensorganisation notwendig – wie gesagt, hier bedarf es in der Regel einer Mindestgröße des Unternehmens. Das kleinere mittelständische Unternehmen wird andere Erfordernisse und Ansprüche haben als größere Unternehmen. Eines ist jedoch immer gleich: der Spruch „Auch im Einkauf liegt der Gewinn“ hat überall Gültigkeit.

Alexander Hornikel: Wird der Einkauf von Unternehmern als Werthebel gegenüber Vertrieb und Marketing unterschätzt?

Joachim Hug: Ich persönlich denke, dass die Bedeutung des Einkaufs und der darin vorhandenen Potentiale häufiger unterschätzt wird; dies ist auch von der Größe des Unternehmens, der Branche und des Geschäftsmodells sowie der damit korrespondierenden Bedeutung der Abteilung Einkauf abhängig. In vielen Unternehmen lässt sich Einkauf auf die Verantwortung qualitativer & quantitativer Beschaffung der benötigten Materialien reduzieren. Einkauf hat in der Zusammenarbeit mit den übrigen Organisationseinheiten im Unternehmen eine wesentlich größere Bedeutung. Der ganzheitliche Ansatz zur Wertsteigerung im Unternehmen beinhaltet als wichtigen Baustein auch das langfristig optimale Konditionengeflecht, und damit ist auch der Preis gemeint. Für uns sind alle Werthebel zu nutzen und zwar in einem ausgewogenen Verhältnis.



Das Interview führte Alexander Hornikel, Partner bei Kloepfel Consulting.

Unternehmensprofil Süd Beteiligungen GmbH

Die Süd Beteiligungen GmbH (SüdBG) unterstützt als vertrauensvoller Partner und Langfristinvestor mittelständische Unternehmen mit individuellen Beteiligungskonzepten bei Nachfolgeregelungen, Wachstumsfinanzierungen, Gesellschafterwechsel und Spin-Offs.

Die SüdBG ist als 100% Tochter der Landesbank Baden-Württemberg seit über 30 Jahren erfolgreicher Begleiter des deutschen Mittelstandes. Mit Mio. EUR 300 aktuell investiertem Kapital sind wir an rund 35 mittelständischen Unternehmen beteiligt. Aus unseren zwei Standorten Stuttgart und Leipzig heraus haben wir in den letzten 10 Jahren über 100 Unternehmen mit unserer Finanzkraft und Expertise bei ihren Wachstumsschritten und Nachfolgeregelungen begleitet.



Standort Stuttgart

Königstraße 10c, 70173 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-89 2007 200
Fax: +49 (0)711-89 2007 501
www.suedbg.de
info@suedbg.de

Standort Leipzig

Dittrichring 2, 04109 Leipzig
Tel.: +49 (0)341-220 38801
Fax: +49 (0)341-220 38809
www.suedbg.de
info@suedbg.de

Vita Joachim Hug

Joachim Hug ist seit August 2000 Geschäftsführer bei der Süd Beteiligungen GmbH (SüdBG) - bzw. den Vorgängergesellschaften im Beteiligungsgeschäft der Landesbank Baden-Württemberg.

Vor seiner Zeit bei der SüdBG war Herr Hug als Mitglied der Geschäftsleitung bei der 3i Deutschland und der Deutschen Beteiligungsgesellschaft tätig.

In seiner 30-jährigen Berufspraxis hat er umfangreiche Erfahrung im Bereich Investment Banking und Private Equity gesammelt. Die Beschäftigung mit den Eigenkapitalfragen und Eigenkapitallösungen des deutschen Mittelstandes bildet den Schwerpunkt der Tätigkeiten; dies beinhaltet auch die Übernahme von Mandaten in Aufsichtsgremien. Herr Hug hat nach der Ausbildung zum Bankkaufmann an der Universität Freiburg studiert und ist Diplom-Volkswirt.

Stillstand an den Rohstoffmärkten:

HWWI-Rohstoffpreisindex verharrt auf niedrigem Niveau

Der HWWI-Rohstoffpreisindex stieg im Oktober im Vergleich zum Vormonat nur geringfügig. In Dollar-Notation belief sich der Anstieg des Gesamtindex auf +0,4 % (in Euro: +0,3 %). Somit verblieb der Index auch im Oktober nahe seines im August erreichten 6 1/2 Jahres-Tiefstandes. Damit scheinen die Preise für Rohwaren vorläufig eine untere Niveaugrenze erreicht zu haben. Im Vergleich zum Vorjahresmonat notiert der HWWI-Rohstoffpreisindex um 39,9 % (in Euro: -32,2 %) geringer. Die Preise für Rohöl zeigten sich im vergangenen Monat gefestigt und der Index für Energierohstoffe stieg mit +0,8 % (in Euro: +0,7 %) lediglich moderat an. Industrierohstoffe hingegen wurden im Oktober günstiger gehandelt, sodass sich der betreffende Index um 2,4 % (in Euro: -2,6 %) verringerte. Für Nahrungs- und Genussmittel musste im Oktober mehr als im Vormonat bezahlt werden. Der zugehörige Index stieg als Folge um 2,8 % (in Euro: +2,7 %).

Index für Energierohstoffe: +0,8 % (in Euro: +0,7 %)

Die Rohölpreise stiegen im Monatsdurchschnitt leicht an: Der Preis der internationalen Referenzsorte Brent stieg im Oktober um 1,8 % auf 49,40 US-Dollar pro Barrel, Öl der

amerikanischen Sorte West Texas Intermediate (WTI) verteuerte sich um 1,7 % auf 46,30 US-Dollar/b und der Preis für Dubai-Öl stieg um 0,2 % auf 46 US-Dollar/b. Zwar waren im Monatsverlauf nach Meldungen über geringer als erwartete US-amerikanische Lagerbestände kurzfristige Preissprünge von fast 6 % zu beobachten, diese Preissignale hatten jedoch nur temporären Einfluss und die Ölpreise kehrten auf das vorherige Niveau zurück.

Die Anpassungsmaßnahmen der Ölindustrie an das gefallene Preisniveau sind weiterhin in vollem Gange. Es werden reihenweise Investitionen in neue potentiell kostenintensivere Förderprojekte um Jahre nach hinten verschoben oder sogar gänzlich gestoppt. Diese Restrukturierungen sowie Anpassungen weiterer Kostenstrukturen sind als Anzeichen dafür zu werten, dass sich die Ölproduzenten nunmehr auf mittel- bis langfristig niedrige Preise einstellen. Nach Jahren mit Preisen über der Marke von 100 US-Dollar pro Barrel bringen die derzeitigen Einnahmen von unter 50 US-Dollar pro Fass Ölunternehmen und auch ganze Ölförderländer unter erheblichen finanziellen Druck. Die zurückgestellten Investitionsmaßnahmen werden zwar das zukünftige Angebot beeinflussen, jedoch

haben sie kurzfristig nur wenig Einfluss auf das bestehende Überangebot im Markt. Es wird gegenwärtig weiterhin mehr Öl gefördert als verbraucht, und das obwohl die Nachfrage aufgrund der gesunken Preise jüngst stark angestiegen ist. Laut Prognosen der Internationalen Energie Agentur (IEA) ist es wahrscheinlich, dass der Angebotsüberhang auch im Jahr 2016 bestehen bleibt.

Index für Industrierohstoffe: -2,4 % (in Euro: -2,6 %)

Umfangreiches Angebot und schwächere Wirtschaftsdaten aus China ließen die Preise fallen und den Index für Industrierohstoffe auf seinen geringsten Stand seit April 2009 absinken. Alle Teilindizes verbuchten dabei Rückgänge. Insbesondere Eisenerz und Stahlschrott standen im Oktober unter Druck. Eine schwächere Stahlnachfrage in China ließ die Preisnotierungen sinken. US-amerikanischer Stahlschrott verbuchte Rückgänge von 15,1 %, das europäische Pendant verbilligte sich um 14,5 %. Eisenerz, der wichtigste Bestandteil in der Rohstahlerzeugung, wurde im Vergleich zum Vormonat mit durchschnittlich 52,74 US-Dollar pro Tonne um insgesamt 6,6 % günstiger gehandelt. Zum Vergleich: Anfang letzten Jahres erzielte in Tianjin angelan-

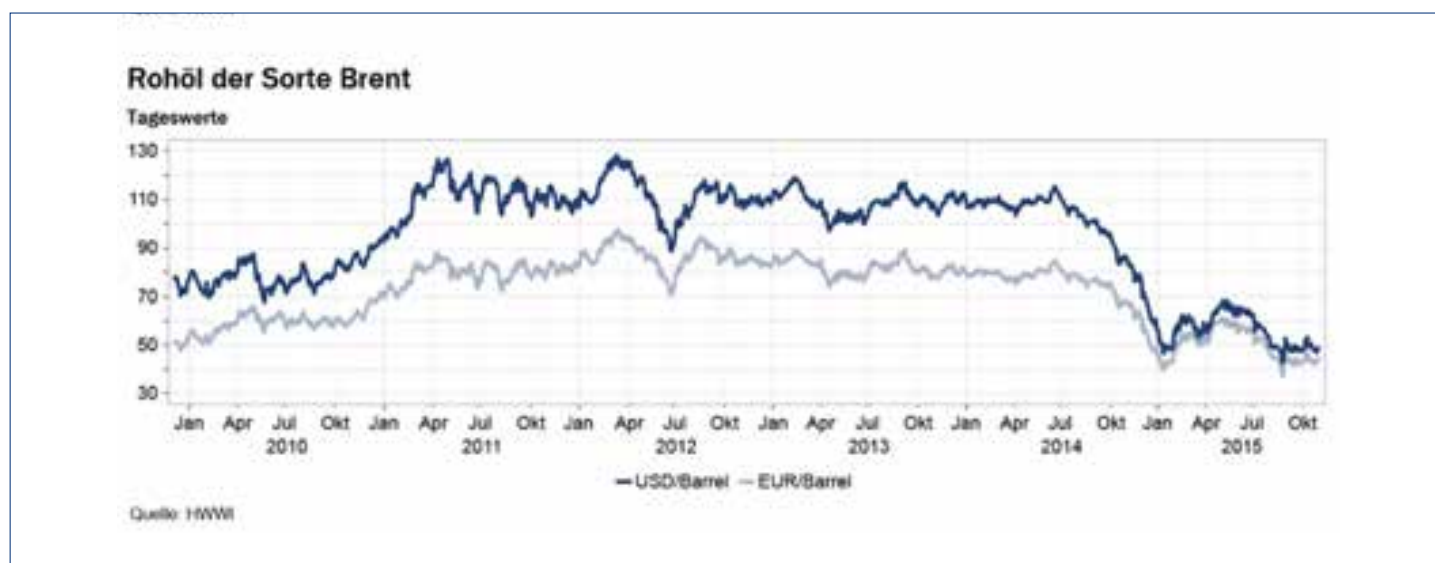


detes Eisenerz, die internationale Referenz, noch Preise von 135 US-Dollar pro Tonne. Der Abwärtsdruck ist jedoch nicht allein auf nachfrageseitige Komponenten zurückzuführen. Auch von der Angebotsseite sind vorerst keine Preissignale nach oben zu erwarten. Unter anderem verkündete BHP Billiton, eine der weltgrößten Bergbaugesellschaften, für Oktober einen Produktionsrekord von Eisenerz. Darüber hinaus wurde in Australien mit der Roy Hill - Mine eine riesige neue Förderstätte fertiggestellt; die Produktion wird voraussichtlich noch dieses Jahr anlaufen und damit zusätzliches Angebot in den ohnehin schon überversorgten Markt tragen.

Weltproduktion der größte globale Zuckerproduzent, behinderten die Ernte und wirkten sich negativ auf den Pflanzenstatus aus.

**Index für Nahrungs- und Genussmittel:
+2,8 % (in Euro: +2,7 %)**

Bis auf wenige Ausnahmen verteuerten sich im Oktober alle im Index notierten Nahrungs- und Genussmittel. Der Weizenpreis stieg um durchschnittlich 4 % infolge von Trockenheit im Mittleren Westen der USA und den damit verbundenen Sorgen bezüglich der inzwischen ausgesäten Winterweizenernte. Besondere starke Preissteigerungen wurden im Oktober bei Zucker verzeichnet. Der Preis erhöhte sich im Monatsvergleich um 25 %. Starke Regenfälle in Brasilien, mit 40 % der



Kloepfel Events

Kloepfel Consulting beim 16. Internationalen Süßwarenkongress 2015 – „Renditemotor Supply Chain – Vergleich macht reich: So machen Unternehmer aus bitteren Kosten süße Gewinne“

Es gibt viele Schlüssel zur Ergebnisverbesserung eines Unternehmens, häufig wird immer noch der Einkauf vernachlässigt. Marc Kloepfel, Geschäftsführer von Kloepfel Consulting, stellt zusammen mit dem Kunden Istvan Nemeth, Head of Procurement bei FHW Franz Haas Waffelmaschinen, anhand von Beispielen aus der Praxis vor, wie man seine Kosten im Griff behält und reduziert. Das Motto des Workshops am 18. November 2015 in Berlin lautete: „Renditemotor Supply Chain – Vergleich macht reich: So machen Unternehmer aus bitteren Kosten süße Gewinne“

Mit mehr als 450 umgesetzten Projekten und 150 Beratern hat der Einkaufsspezialist fundierte Erfahrung in der Süßwaren- und Konsumgüterindustrie.

Marc Kloepfel & Co. zeigten auf, wie Unternehmen aus bitteren Kosten süße Gewinne machen können. Hier wird nach dem Motto „Vergleich macht reich“ beim Einkauf angesetzt. Die Experten stellten dar, wie Süßwarenhersteller unentdeckte Renditeschätze pragmatisch und nachhaltig heben – beispielsweise in den Bereichen Rohwaren und Rohstoffmärkte, Verpackungen, Logistik und Indirekte Kosten – um ihr Unternehmensergebnis ergebniswirksam zu steigern.

Dies unter Berücksichtigung der steigenden Herausforderungen für Süßwarenunternehmen, die mittlerweile weit über den hohen Preisdruck des Handels hinausgehen. Insbesondere die Komplexität nimmt signifikant zu: Beispielsweise durch steigende Artikelvielfalt, sinkenden Freigabe- und Kontraktmengen und mehr Relaunches. Zudem steigen die Anforderungen an die Produkte. Dadurch aber fehlt dem Einkauf oft immer mehr die Zeit, sich wirklich strategischen Aufgabenstellungen zu widmen. Insbesondere Themen wie die zukunftsgerichtete

Aufstellung einer Einkaufsorganisation, die Kostenreduktion im Bereich der Sachkosten, Potenziale im Bereich Verpackung, Kartonaugen, Folien, Lieferanten als strategische Partner entwickeln und eine Case Study rundeten den Workshop im Hotel Ritz-Carlton ab.

Über den 16. Internationalen Süßwarenkongress

Der Internationale Süßwaren-Kongress von SWEETS GLOBAL NETWORK hat es sich zur Aufgabe gemacht, Jahr für Jahr aktuelle und relevante sowie die Branche – Hersteller wie Händler – betreffende Aspekte zur Diskussion zu stellen. Und das ist SWEETS GLOBAL NETWORK in den vergangenen Jahren mit Erfolg gelungen, was die stetig steigenden Teilnehmerzahlen des Kongresses verdeutlichen.

Impressionen zum Event:



Kloepfel Consulting Standort München: Vortrag Prof. Manfred Maus „Führen mit Werten in Zeiten des Wandels“

Was ermöglicht es einem Unternehmen, kundenfreundlich zu agieren und zielgruppen-gerechte Produkte und Dienstleistungen zu platzieren? Wie wirkt sich die Unternehmenskultur auf Mitarbeiter aus und wie schlägt sich dies in der Kundenwahrnehmung nieder? Wie lässt sich eine Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen und entwickeln?

Manfred Maus, Gründer und ehem. Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der OBI Organisation, führte mit einem exklusiven Vortrag in das Thema ein. Anschließend bestand bei einem Imbiss Gelegenheit zum Austausch.

1970 gründete Prof. h.c. Manfred Maus zusammen mit Emil Lux und Klaus Birker mit OBI den inzwischen viertgrößten Baumarktbetreiber der Welt. Prof. h.c. Manfred Maus machte die Franchise-Idee in Deutschland bekannt und organisierte die OBI Bau- und Heimwerkermärkte konsequent von Anfang an im Franchising.

Veranstalter der Abendveranstaltung sind die Einkaufsberatung Kloepfel Consulting zusammen mit ARQIS Rechtsanwälte und Bright Capital.

Impressionen zum Event:



Jobs für Einkäufer (m/w)



Über Kloepfel Recruiting

Kloepfel Recruiting www.Kloepfel-Recruiting.de ist der erste Recruiting-Spezialist für Einkäufer. Das Team arbeitet auf Erfolgsbasis und besetzt die Vakanzen seiner Kunden binnen sechs Wochen nach Auftragsvergabe. Im Auftrag von Unternehmen sucht das Team branchenübergreifend im deutschsprachigen Raum. Gesucht werden Fach- und Führungskräfte ab einem Jahresgehalt von 50.000 Euro für die Bereiche:

[Internationaler Einkäufer Stahlbau \(m/w\)](#)

Standort: Grenze Niedersachsen/Sachsen-Anhalt

[Strategischer Einkäufer chemische Rohstoffe \(m/w\)](#)

Standort: Nördlich von Stuttgart

[Inhouse Consultant /Spezialist Einkaufssysteme \(m/w\)](#)

Standort: Sauerland

[Technischer Einkäufer – Commodity \(m/w\)](#)

Standort: Ruhrgebiet

[Head of Category AV \(m/w\)](#)

Standort: Großraum Köln

[Leiter \(m/w\) für den strategischen Einkauf](#)

Standort: Baden-Württemberg

[Technischer Einkäufer/ Projekteinkäufer \(m/w\)](#)

Standort: Oberbayern

[Einkäufer \(m/w\) für Damenoberbekleidung](#)

Standort: Raum Stuttgart

[Einkäufer \(m/w\) für Sport & Equipment](#)

Standort: Südlich von Stuttgart

[Einkäufer \(m/w\) HAKA im E-Commerce](#)

Standort: Südlich von Stuttgart

[Einkaufsleiter \(m/w\) Handel/Lebensmittel](#)

Standort: Kreis Diepholz

Neue Projekte

Einkaufsoptimierung bei einem führenden Hersteller von Richtmaschinen

Das Unternehmen ist einer der führenden Hersteller von Richtmaschinen und als internationaler Maschinenbauer auf jedem Kontinent vertreten. Lieferungen erfolgen weltweit und es existieren mehrere Richtzentren. Kunden sind Unternehmen aus vielen verschiedenen Branchen, darunter beispielsweise die Automobilindustrie und die Luft- und Raumfahrt, welche mit Richttechnik arbeiten.

- ✓ Markt- und Lieferantenrecherchen, Ausschreibungen, Direkt-Verhandlungen sowie Nachverhandlungen
- ✓ Workshops mit Bestandslieferanten zur Identifizierung von gemeinsam realisierbaren Einsparpotenzialen
- ✓ Lieferantenergänzung/-aufbau u. a. in den Bereichen Schweißbaugruppen, Guss-, Dreh-, Frästeile
- ✓ Volumenbündelungen auf Haupt- und Nebenlieferanten
- ✓ Beispielhafte bearbeitbare Materialgruppen: Maschinenbaugruppen, Getriebe, Hydraulikzylinder, Elektro-Artikel, Lagerelemente, Schaltschränke und diverse Gemeinkosten-Themen
- ✓ Unterstützung beim Aufbau einer warengruppenbezogenen Einkaufsorganisation

Optimierung des Einkaufs bei einem führenden Ersatzteilehersteller für Motor- und Elektrotechnik

Das Unternehmen gehört zu den deutschlandweit führenden Ersatzteileherstellern im Bereich Motor- und Elektrotechnik und existiert seit mehr als 30 Jahren. Ein weiterer Service ist die Installation, Wartung und Reparatur von Maschinen. Das Unternehmen ist diesbezüglich Servicepartner von bekannten deutschen Unternehmen. Mit den Jahren spezialisierte sich das Unternehmen auf die Bedürfnisse seiner Top-Kunden und ist damit überaus erfolgreich. Es gibt mehrere Standorte in Deutschland.

Markt- und Lieferantenrecherchen, Ausschreibungen, Direkt-Verhandlungen sowie Nachverhandlungen:

- ✓ Ausschreibungen in den Bereichen:
 - Gemeinkosten (Gebäudereinigung, Entsorgung, Mietwäsche, Büromaterial, Tinte und Toner)
 - Zukaufteile (Batterien)
 - Elektronikartikel

Lieferantenergänzung/-aufbau u. a. in den Bereichen Verpackung, Kunststoffspritzguss, Elektronikbauteile

Beispielhafte bearbeitbare Materialgruppen: Kunststoffe, Chemikalien, Elektrik, Fluidtechnik, diverse Gemeinkosten-Themen

- ✓ Gebäudereinigung
- ✓ Logistik / KEP
- ✓ Entsorgung
- ✓ Zahlungskonditionen
- ✓ Telekommunikation (Zusammenarbeit mit Partner TKD)

Schulung der Einkäufer in der Vorbereitung und Durchführung von Ausschreibungen und Verhandlungen

- ✓ Enge Zusammenarbeit mit den Fachverantwortlichen. Jeder Schritt innerhalb der Themenbearbeitung wird genauestens abgestimmt und ständig auf dem Laufenden gehalten.

Kloepfel Consulting in den Medien (Auszug)



SG Sweets Global Network

„Westliche Unternehmen, die in Russland produzieren, gewinnen Marktanteile.“



Compliance-Software schützt vor Unwissenheit und Strafe

Während große Aktiengesellschaften und Global Player aufgrund zahlreicher Vorschriften gesetzlich zu einem umfassenden Monitoring- und Berichtswesen verpflichtet sind, sind gemäß einer Studie der Einkaufsberatung Kloepfel Consulting insbesondere deutsche Mittelständler nach wie vor erheblichen Risiken ausgesetzt.

[weiterlesen](#)



China bekommt das in den Griff

China bereitet derzeit nicht nur Anlegern Sorgen. Das Beratungsunternehmen Kloepfel Consulting hat deshalb in einer Blitzumfrage in deutschen Führungsetagen genauer nachgefragt.



Umfrage: Mittelstand pessimistischer geworden

Der deutsche Mittelstand blickt deutlich pessimistischer in die Zukunft als noch vor drei Monaten. Das berichtet das Nachrichtenmagazin "Focus" unter Berufung auf eine Umfrage der Beratung Kloepfel Consulting unter knapp 400 Managern. [weiterlesen](#)

Die SparkassenZeitung

Wochenzeitung für die Sparkassen-Finanzgruppe

Mehr Transparenz beim Einkauf

Die Sparkasse Duisburg hat ihren Einkauf mit dem Beratungsunternehmen Kloepfel Consulting optimiert. „Das Projektergebnis hat die ursprünglichen Einsparziele weit übertroffen. Ein zusätzlicher Mehrwert lag in der detaillierten Datenaufbereitung, die uns über das Projekt hinaus eine umfassende Transparenz in unseren Einkaufsbedarfen bietet.“, sagt Joachim K. Bonn, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Duisburg.

Impressum

Herausgeber	Kloepfel Consulting GmbH Pempelforter Straße 50 40211 Düsseldorf USt.-IdNr. DE254132249 HRB 55799 Amtsgericht Düsseldorf
Geschäftsführer	Marc Kloepfel, Duran Sarikaya
Beiträge	Marc Kloepfel Duran Sarikaya Alexander Hornikel Christian Fischer
Lektorat	Franziska Sachs, André Vollstädt
Satz und Gestaltung	Frau Frenzel Druckerei Ihnenfeld werben – drucken – kopieren Niederstraße 85 40789 Monheim am Rhein Tel 02173 - 5 66 00 monheim@ihnenfeld.de www.druckerei-ihnenfeld.de
Bildquelle	Alle Bilder von www.fotolia.com wurden rechtmäßig erworben und werden von der Kloepfel Consulting GmbH gemäß dem Lizenzrecht für redaktionelle Zwecke verwendet.
Stand	November 2015 www.kloepfel-consulting.com

Kontakt

Kloepfel Consulting Gruppe

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Christian Fischer
Kloepfel Consulting GmbH
Pempelforter Straße 50
40211 Düsseldorf
Deutschland

T. +49 211 882 594 17
M. +49 152 227 227 09
F. +49 211 882 594 20
c.fischer@kloepfel-consulting.com
www.kloepfel-consulting.com

Wenn Sie dieses Magazin nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine Email an:
magazin@kloepfel-consulting.com