

## Quartalsinformation

### 4. Quartal 2005 – Stand: Oktober 2005

#### 24. Veranstaltung am 09.06.2005

### Optimierung von Beschaffung und Logistik

*Beschaffungs- und Logistikmanagement werden in der Zukunft noch stärker als bisher zentrale Erfolgsfaktoren für viele Unternehmen sein. Deshalb ist es entscheidend, dass Optimierungen in diesem Bereich als strategische und kontinuierliche Managementaufgabe verstanden werden. Prozessoptimierungen und die richtigen Partnerschaften sind Möglichkeiten, weiteres Optimierungspotenzial im Unternehmen zu generieren.*

*Über Ihre Erfahrungen bei der Optimierung von Beschaffung und Logistik berichteten Vorstände und Manager beim Unternehmergespräch am 09.06.2005.*

#### Einführung

Zu Beginn der Veranstaltung stellte Dr. Ralf Tieke, Geschäftsführer der Deutsche Mittelstandsberatung DTMB GmbH, die Bedeutung der Bereiche Beschaffung und Logistik dar. Das gesamte Beschaffungsvolumen in Deutschland hat einen Wert von ca. 1 Billion Euro p.a. Der Bereich Logistik ist nach inoffiziellen Zahlen der 4. größte Wirtschaftszweig in Deutschland mit einem Umsatzvolumen von ca. 150 Mrd. Euro p.a. und mit ca. 2,6 Mio. Beschäftigten.

Hoher Kostendruck und niedrige Profitabilität prägen die Logistik. Die Logistikunternehmen reagieren hierauf durch Erweiterung des Dienstleistungsangebots: neben Transport und Lagerung werden verstärkt Verpackung, Endmontage und Koordination nachgelagerter Wertschöpfungsstufen angeboten.

#### Die Logistik wird beeinflusst von...

- Differenzierung durch erweitertes Dienstleistungsangebot - Neben Transport und Lagerung übernehmen Logistikdienstleister verstärkt Verpackung, Endmontage und Koordination nachgelagerter Wertschöpfungsstufen
- Hoher Kostendruck bei einer ohnehin niedrigen Profitabilität
- Globale Präsenz durch Akquisitionen oder Kooperationen („One-stop-shopping“)
- Anpassungen an neue Dokumentationsanforderungen
- Zwang zur verbesserten Kapazitätsauslastung
- "Track & Trace" (Sendungsverfolgung) und verbesserte IT-Integration zwischen Lieferanten, Logistikdienstleistern und Kunden

Anschließend stellte Dr. Ralf Tieke seine Gesprächspartner an diesem Abend vor: Marc Baeuerle, Manager der KarstadtQuelle AG, Hanjo Heismann, Logistik-Berater der Mustang-Bekleidungswerke GmbH & Co. KG und Michael Brockhaus, Vorstand der Rhenus AG & Co. KG.

#### KarstadtQuelle AG

Die KarstadtQuelle Gruppe hat insgesamt 22 Einkaufsbüros in 16 Ländern der Erde und beschäftigt dort mehr als 1.000 Mitarbeiter. Allein 40% der Importe der deutschen KarstadtQuelle Gruppe entfallen auf Asien. Hohe Anteile und Steigerungsraten weist insbesondere China auf.

KarstadtQuelle hat sein Supply Chain Management (SCM) in der Vergangenheit optimiert. Hierbei kam einem optimierten Transport- und Lieferantenmanagement sowie der Implementierung von IT-gestützten SCM Systemen eine hohe Bedeutung zu.

KARSTADT QUELLE AG	
Logistik	
Zielsetzung SCM	
3/4	Synergien schaffen, Kosten senken
3/4	Konzernübergreifende Prozessoptimierung / -standardisierung
3/4	Optimiertes Transport- und Lieferantenmanagement
3/4	Bündelung der Mengen
3/4	Strategische Auswahl der Dienstleister durch KQ Logistik
3/4	Vereinheitlichung der Logistikdienstleister pro Land / pro Netz
3/4	Implementierung von SCM Systemen (Integration von Pilot)
3/4	voraussetzende Informationen
3/4	Managen der Kette anhand von KPIs
3/4	Prozessqualität optimieren und beschleunigen
3/4	Beschaffungssicherheit erhöhen
3/4	Planungssicherheit
3/4	Pro-aktives Bestandsmanagement
Optimierung von Beschaffung und Logistik 2005	

Wesentlicher Bestandteil der SCM Systeme ist das Informationssystem PILOT. Es verfügt u.a. über folgende Funktionen: Ordermanagement (Lieferterminkontrolle, Lieferantenmanagement), Sendungsdatenverfolgung, Verfügbarkeit von Verschiffungsdaten auf Artikel-, Farben- und Größenebene sowie Online Reportingsysteme und Statistiken.

#### Mustang-Bekleidungswerke GmbH & Co. KG

Hanjo Heismann berichtete über die neue strategische Ausrichtung von Mustang und dem Outsourcing eines Logistik-Teilbereichs.

Mustang hat sich zu einem radikalen Kurswechsel entschlossen, der die Verbreitung der Mustang Markenwelt, eine Lifestyle Ausrichtung, die Vertikalisierung des Vertriebs und eine hochflexible Beschaffung, Produktion und Logistik vorsieht. Beschaffung, Produktion und Logistik haben nur noch eine Dienstleistungsfunktion zur Erfüllung der Marktbedürfnisse.

Hanjo Heismann stellte seine Erfahrungen und wesentliche Erfolgsfaktoren beim Outsourcing von Logistikdienstleistungen von Mustang dar. Wichtig waren für Mustang die richtige Auswahl des externen Logistik-Partners und klare, messbare Vertragsregelungen.

#### Wesentliche Erfolgsfaktoren



1. Wahl des richtigen Logistik-Partners (Dienstleister)
2. Klare vertragliche Regelungen über Art und Umfang der Tätigkeiten
3. Lösung von haftungs- und versicherungstechnischen Fragen
4. Eindeutige Service Level Agreements
5. Ausgestaltung von Budget-, Abrechnung- und Reporting-Systemen
6. Umfängliche Information an die betroffenen Mitarbeiter
7. Zeitlich realistischer Rahmen für die Umsetzung

Einsparungen durch das Outsourcing konnten so u.a. durch höhere Kostentransparenz, Variabilisierung der Kosten durch differenzierte Teilepreise, Ausbau des Standorts und Nutzung der Kapazitäten durch Fremdkunden erreicht werden.

#### Rhenus AG & Co. KG

Michael Brockhaus stellte zunächst Rhenus vor: Das Unternehmen bietet Dienstleistungen in den Bereichen Kontraktlogistik, Hafenlogistik, Containerverkehre und Öffentlicher Transport an. Rhenus ist verschiedenen internationalen Logistiknetzwerken angeschlossen.

Michael Brockhaus führte aus, dass Logistik grundsätzlich einfach ist, der Teufel jedoch im Detail steckt. In der Logistik geht es grundsätzlich um das Management von Flächen, Personen und Prozessen. Ziel dieses Managements ist ein intelligentes Bestandsmanagement, die Variabilisierung von Fixkosten und die Reduktion von Kapitalbindung.

Das Angebot an logistischen Dienstleistungen von Rhenus ist umfassend. Es deckt die Bereiche Beschaffung, Produktion, Lagerung und Distribution ab. Einzelne Dienstleistungen sind die weltweite Produktionsentsorgung, Montagetätigkeiten, Betrieb von Multiuser Warehouses und neutrales Best Practice Transportmanagement.

#### Zusammenfassung

Abschließend fasste Dr. Ralf Tieke die Erfolgsfaktoren für die Optimierung von Beschaffung und Logistik nochmals zusammen, die im Rahmen der Veranstaltung diskutiert wurden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- transparente Prozesse und Mengen
- Bündelung von Mengen
- Auswahl des richtigen externen Dienstleistungspartners
- Flexibler Einsatz von Personal
- Implementation von IT-gestützten Supply Chain Management Systemen

Dr. Ralf Tieke wies darauf hin, dass die Reduzierung von Beschaffungs- und Logistikkosten eine erhebliche Ergebnisauswirkung hat. Bei einer Material- und Logistikkostenquote von 50% erbringt eine Einsparung von nur 1% bei den Material- und Logistikkosten bei einer Umsatzrendite von 2,5% soviel Zusatzgewinn wie eine Umsatzsteigerung von 20%.

25. Veranstaltung am 06.09.2005

**Internationale Expansion nach Osteuropa und Asien**

*Mit dem dynamischen Wirtschaftswachstum in Asien und dem EU-Beitritt der mittelosteuropäischen Staaten schreitet der Prozess der Internationalisierung unaufhaltsam voran. Damit eröffnen sich den deutschen Unternehmen vielfältige neue Marktchancen; gleichwohl muss der industrielle Mittelstand zur Aufrechterhaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit Kostenvorteile aus der internationalen Arbeitsteilung generieren.*

*Über Ihre Erfahrungen bei der Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeiten berichteten Geschäftsführer und Manager beim Unternehmergespräch am 06.09.2005.*

**Einführung**

Zu Beginn der Veranstaltung stellte Dr. Ralf Tieke, Geschäftsführer der Deutsche Mittelstandsberatung DTMB GmbH, die hohen Exportquoten der deutschen Unternehmen dar. Je größer die Unternehmen sind, desto größer sind in der Regel die Exportquoten.

Wachsende Auslandsumsätze der deutschen Wirtschaft erfordern Investitionen im Ausland. Die höchsten Direktinvestitionen tätigen die deutschen Unternehmen in Europa und in den USA. Spitzenreiter in Osteuropa ist Ungarn und in Asien China.

Die Gründe für die Internationalisierung deutscher Unternehmen sind vielfältig. Wesentliche Gründe sind das geringe Marktwachstum in Deutschland und Europa sowie die Nachfrage globaler Kunden.

**Aspekte der Internationalisierung**

- **Globale Kunden verlangen von ihren Zulieferern internationale Präsenz**
- **Geringes Wachstum in Deutschland und Europa**
- **Internationalisierung führt zu lokaler Präsenz: Umsatz- und Kostenvorteile**
  - § Möglichkeit für intensivere Markterschließung und bessere Abstimmung der Produkte auf lokale Nachfragebedürfnisse
  - § Gut ausgebauter After-Sales-Service ist ein Wettbewerbsvorteil
  - § Kostenvorteile durch eigene lokale Produktionsstätten
  - § Produktion vor Ort gewährleistet Just-in-time-Zulieferungen, schützt vor unerwünschten Wechselkursbewegungen und gibt lokale Identität
- **Die Internationalisierung sichert Beschäftigung**
  - § Neue Arbeitsplätze in stark exportorientierten Sektoren und in Koordinationsaufgaben
  - § Abbau von (einfachen) Arbeitsplätzen durch Produktionsverlagerungen
- **Die Internationalisierung deutscher Unternehmen wird weitergehen: China, Indien, Polen etc.**

Seite 4  
© DEUTSCHE MITTELSTANDSBERATUNG DTMB GMBH  
2005 - www.dtmbs.de

Anschließend stellte Dr. Ralf Tieke seine Gesprächspartner an diesem Abend vor: Peter Ulbrich, Manager der HypoVereinsbank AG, Jens Kühne, Geschäftsbereichsleiter Logistik der VTS GmbH & Co. KG, Hans-Joachim Erbel, Geschäftsführer Reed Exhibitions Deutschland GmbH und Christoph Koslowski, Geschäftsführer Hühoco Gruppe.

**HypoVereinsbank AG**

Peter Ulbrich berichtete von den Erfahrungen beim Aufbau der HypoVereinsbank in Polen. Zunächst nannte er generelle Standortfaktoren, die für die Neugründung zu berücksichtigen waren: Kunden, Lieferanten, Logistik, Nähe zu Universitäten, Ansiedlung in Ballungsgebieten, Infrastruktur.

Besonders ging er auf das Thema Personal in Polen ein. Qualifiziertes Personal ist in der Regel ausreichend vorhanden, es besteht aber eine geringe Flexibilität hinsichtlich des Standorts. Es sind wenig Quer- und Mitdenker vorhanden und Mitarbeiter binden sich eher an eine Führungskraft als an das Unternehmen. Hierdurch entsteht das Risiko der Abwanderung ganzer Teams; auf der anderen Seite entsteht aber auch die Chance, ganze Teams anzuwerben.

Bei einer Ansiedlung in Osteuropa sollten generell verschiedene Faktoren für die Entscheidung einer Neugründung oder Firmenübernahme berücksichtigt werden. Besonders sollten insbesondere Altlasten bei einer Firmenübernahme beachtet werden.

**Firmenübernahme oder Neugründung?**

Firmenübernahme

- C** alle Genehmigungen vorhanden
- C** lokale Abnehmer vorhanden
- C** Markt Know-how vorhanden
- M** Altlasten
  - Personal
  - Organisations-Struktur
  - Umwelt
  - Altschulden
- M** Fertigung i.d.R. veraltet
- e** Nur mit einem erfahrenen Berater (lokales Know-how) !!

Neugründung

- C** Individuelle Personalauswahl
- C** Fertigung und Logistik kann maßgeschneidert werden
- M** Bürokratische Hemmnisse nicht zu unterschätzen
- M** Personalsuche
  - Lokaler Top-MA für die Leitung mit guten Kontakten zu Markt und Behörden unbedingt erforderlich
  - Ggf. Personalberater einschalten zur Sichtung der Bewerbungen

Bereitgestellt durch: Mittelstand und Osteuropa  
Diskussionsforum 06. September 2005, Peter Ulbrich, HypoVereinsbank  
Seite 9



Wesentlich für den Erfolg von Engagements im Ausland sind nach Meinung von Peter Ulbrich, dass Top-Performer (locals und expats) ins Management vor Ort kommen und eine intensive und regelmäßige persönliche Betreuung durch die Geschäftsführung der Muttergesellschaft erfolgt. Eine regelmäßige Kontrolle über einen Aufsichtsrat/Beirat oder über Monatszahlen reicht nicht aus.

**VTS Verpackung Transport Spedition GmbH & Co. KG**

Jens Kühne stellte zunächst die VTS als mittelständischen Logistikdienstleister und führendes Exportverpackungsunternehmen vor.

Die ersten Erfahrungen im China-Geschäft machte die VTS mit der Ausstattung des Jin Mao Buildings/Shanghai mit Klimatechnik. Diese Erfahrungen waren lehrreich, denn das europäische Selbstverständnis scheiterte zunächst an der chinesischen Bürokratie (Zollwesen), es bestand eine mangelnde Transparenz in logischen Abläufen und kulturelle Barrieren führten immer wieder zu Fehlleistungen. Zudem bestand zunächst eine unzureichende Präsenz der VTS vor Ort.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für das China-Geschäft sind aus Sicht von Jens Kühne Partnerschaften und Geschäftsfreundschaften. Hierzu sollte man die Kooperation im Interessenverbund mit deutschen und asiatischen Unternehmen suchen. Wichtig ist auch die Kontaktpflege. Entscheidend sind hier u.a. vertrauensbildende Maßnahmen bei Partnern, Behörden und Ämtern (Genehmigungen, Zertifikate, Zoll, Hafen).

Jens Kühne wies darauf hin, dass man in China besonders vorsichtig im Umgang mit Daten und Know How sein sollte.


**Do's and Dont's...**

**Do's**

- Vertrauensbildende Maßnahmen bei Partnern, Behörden und Ämtern
- zurückhaltende Verhandlungsstrategie häufig erfolgreicher
- Pünktlichkeit, Geduld
- Referenzen vor Vertragsabschluß einholen
- Logistik muss Kompetenz des Stammhauses bleiben

**Dont's**

- Freizügiger Umgang mit Daten und Know How
- Wechselkursrisiken vernachlässigen



**Reed Exhibitions Deutschland GmbH**

Reed Exhibitions ist der größte Veranstalter von Messen und Ausstellungen weltweit und beschäftigt 2.200 Mitarbeiter.


Hans-Joachim Erbel führte aus, dass Messen immer ein Spiegelbild der Weltmärkte sind. Die von Reed Exhibitions organisierten Messen haben u.a. folgende Anteile osteuropäischer und asiatischer Besucher (gemessen am Gesamtausländeranteil): Aluminium 2004: 11,6% Asiaten, 7,7% Osteuropäer, PSI 2005:

Asiaten 1,3%, 21,8% Osteuropäer.

Exemplarisch stellte Hans-Joachim Erbel den Markteintritt von Reed Exhibitions in Russland dar. Der Markteintritt erfolgte mit projektbezogenen Joint Venture mit lokalen Partnern. Inzwischen sind bereits 3 branchenführende Veranstaltungen etabliert und es werden weitere „Messe Clons“ geprüft, bei denen erfolgreiche Messen in einem Land auf andere Messestandorte übertragen bzw. geclont werden können.

In China ist Reed Exhibitions schon etwas weiter. In Peking und Shanghai sind bereits eigene Niederlassungen gegründet.

**“Eroberung” neuer Regionen**



- China: | Akquisitionen und JV Strategie
- | 3 branchenführende Veranstaltungen bereits etabliert
- | Weitere (13) Messe Clons in Vorbereitung
- | Zwei Niederlassungen von Reed Exhibitions in Beijing & Shanghai gegründet




**Hühoco Gruppe**

Christoph Koslowski stellte zunächst die Struktur der Hühoco Gruppe vor, die knapp 700 Mitarbeiter in Deutschland, USA, Kanada und Frankreich im Bereich Metalloberflächenveredelung beschäftigt. Die Gruppe erzielte im Jahr 2004 einen Umsatz von mehr als 200 Mio. Euro. Wesentliche Kunden sind die Automobil- und Automobilzulieferindustrie.

Er stellte zunächst die Globalisierungsstrategie der Automobilproduktion dar. Einen hohen Anteil der Automobilproduktion wird im Jahr 2010 demnach auf die Asia-Pacific-Region entfallen (ca. 28%). Aus Sicht von Hühoco werden demnach wichtige Produktionsstandorte der Zukunft in Indien, China und Brasilien liegen.

Christoph Koslowski zeigte die Internationalisierungsstrategie von Hühoco auf, die eine enge Kundenbindung und hohe Flexibilität kennzeichnet.

Wie bearbeiten wir diese Märkte?



- Kundenkontakte
- Ständiges Reisen in die Länder
- Sehr schnelle und kurze Entscheidungswege im Unternehmen
- Risikofreudige Gesellschafter
- Hohes Detailwissen über die Gegebenheiten in den Ländern
- Technologieschutz mit Partnern
- „Never walk alone“ : Die Suche nach einem lokalen Seelenverwandten, auch durch JV oder Akquise, lokale GF's
- Selten Importeure / Agenten, auch nicht im ersten Schritt
- Einzelne Produktbereiche als „Trojanisches Pferd“ einsetzen, sogar Bereiche verwenden, die eigentlich nicht im Fokus liegen
- Risiko über Kundenverträge absichern

© 2005 Christoph Koslowski • Globalisierungsstrategie der HÜNDICO Gruppe

## Zusammenfassung

Abschließend fasste Dr. Ralf Tieke die Erfolgsfaktoren für die Internationale Expansion nach Osteuropa und Asien nochmals zusammen. Sollte man eine eigene Niederlassung planen, ist die Übernahme einer bestehenden Firma mit weniger Risiken behaftet als eine Neugründung. Gute lokale Mitarbeiter sollten ins Geschäft eingebunden sein. Wichtig sind Partnerschaften und Geschäftsfreundschaften. Auch die betrieblichen Prozesse sollten perfektioniert sein. Um keine Überraschungen zu erleben, sollen mit den Kunden verbindliche Verträge geschlossen sein.

Dr. Ralf Tieke wies darauf hin, dass die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft die Beschäftigung im Inland sichert. Es werden zwar Arbeitsplätze durch Produktionsverlagerungen ins Ausland abgebaut. Auf der anderen Seite entstehen jedoch neue Arbeitsplätze in stark exportorientierten Branchen und für internationale Koordinationsaufgaben.

## Ausblick Veranstaltungen in 2006

Veranstaltungstermine der Unternehmergespräche Industrie & Mittelstand:

- 14. März 2006
- 22. Juni 2006
- 14. September 2006
- 16. November 2006

jeweils um 18.30 Uhr – 20.00 Uhr im Industrie-Club e.V Düsseldorf mit folgenden Themen:

- Erfolgreich den Umsatz steigern!
- Sind Familienunternehmen erfolgreicher als andere Unternehmen?
- Erfolgreich Sanieren und Restrukturieren!
- Unternehmensfinanzierung – Ausblick 2007

## Deutsche Mittelstandsberatung DTMB GmbH: Vertrauensvolle und verantwortungsbewußte Beratung für den Mittelstand

Erfolgreiche Beratung erfordert kluge und erfahrene Köpfe. Diese Köpfe vereinen wir in unserem Beratungsteam für den Mittelstand. Alle Berater verfügen über langjährige Berufserfahrung. Viele unserer Berater verfügen nicht nur über ausgeprägte Beratungserfahrung, sondern ebenso über langjährige Erfahrungen in Linienfunktionen. So verbinden wir Beratungs-Know-how mit Branchen-Know-how in idealer Weise. Beratung ist eine Frage des Vertrauens. Wir sind ein Team von Beraterpersönlichkeiten, das kompetent und vertrauensvoll mit Ihnen zusammenarbeitet.



Problemstellungen werden von uns schnell analysiert und gelöst. Hierzu bringen wir unsere breite Branchenexpertise ein. Wir binden frühzeitig alle Beteiligten in die Projektarbeit ein und arbeiten konsequent umsetzungsorientiert. Für die Umsetzung definieren wir quantitative und qualitative Ziele und machen Tempo bei der Umsetzung. Wir bieten Ihnen Beratungsleistungen in folgenden Bereichen an:

### Funktionales Know-how

- n Controlling & Rechnungswesen
- n Sanierung & Restrukturierung & Reorganisation
- n Mergers & Acquisitions
- n Interimsmanagement
- n Marketing & Vertrieb
- n Logistik
- n Produktion
- n Internationale Expansion

### Branchen Know-how

- n Automobil- und -zulieferindustrie
- n Chemie
- n Dienstleistungen
- n Finanzdienstleistungen
- n Handel
- n Handwerk
- n Informationstechnologie
- n Konsumgüter
- n Maschinen- und Anlagenbau
- n Telekommunikation
- n Pharmaindustrie
- n Sonstige Industrie u. Verarbeitung
- n Spedition und Lagerwesen

---

**DEUTSCHE**  
**MITTELSTANDSBERATUNG** | DTMB GMBH

Dr. Ralf Tieke, email: [Ralf.Tieke@dt-mb.de](mailto:Ralf.Tieke@dt-mb.de)

Martin-Luther-Platz 26  
40212 **Düsseldorf**  
Telefon (0211) 86 32 05 0  
Fax (0211) 86 32 05 25

Grandweg 30  
22529 **Hamburg**  
Telefon (040) 56 06 95 86  
Fax (040) 25 17 80 16