

# Zeitzeugen

## Ralf Oberhuber

**Herr Oberhuber, Sie sind zuständig für den Ausbau der internationalen Aktivitäten von Klöckner & Co speziell in Mittel- und Osteuropa. Wie kam es zur Bildung dieses Schwerpunkts?**

Noch in den 1980er-Jahren waren die mittel- und osteuropäischen Märkte für Klöckner & Co Beschaffungsmärkte. Mit der Öffnung des Eisernen Vorhangs 1989/90 hat sich das gewandelt. Viele unserer Kunden im metallverarbeitenden Bereich sind von West- nach Mittel- und Osteuropa gegangen, um dort die günstigen Produktionsfaktoren zu nutzen. Das war für uns das klare Signal, uns in diesem Raum ebenfalls verstärkt zu engagieren. Des Weiteren ist es unser Ziel, neue Kunden für unser Distributionskonzept in den mittel- und osteuropäischen Ländern zu gewinnen. Das sind hochinteressante Wachstumsmärkte. Der Stahlbedarf in dieser Region wird im Gegensatz zu dem in den EU15-Ländern weiter steigen, insbesondere im Bausektor und im Maschinenbau.

**Wie ist Klöckner & Co vorgegangen?**

Schon in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre hatten wir eine Niederlassung in Polen und Tschechien gegründet und in Bulgarien eine kleine Beteiligung an dem damals noch staatlichen Marktführer in der Stahldistribution, der Metalsnab, erworben. Das waren relativ kleine Engagements, weil wir erst einmal Erfahrungen sammeln und sehen wollten, wie diese Märkte funktionieren. Im Jahre 2004 haben wir mit dem Vorstand der Klöckner & Co AG die strategische Richtung für die Entwicklung des Geschäftes in den mittel- und osteuropäischen Märkten festgelegt. Danach folgte eine umfangreiche Marktanalyse, die wir in Zusammenarbeit mit einem international renommierten und mit der Stahlbranche vertrauten Beratungsunternehmen entwickelt und durchgeführt haben. Im Herbst 2004 haben wir dann vier Kernmärkte festgelegt, in denen die Klöckner-Gruppe

ihre Aktivitäten ausweiten wird, dazu gehören Polen, Tschechien, Rumänien und Bulgarien. Daneben soll auch der baltische Raum erschlossen werden.

2004 haben wir in Polen ein eigenes Lager eröffnet und werden diesen Markt sukzessive weiter für uns erschließen. 2005 wurde eine Niederlassung im Litauen gegründet, die wir in diesem Jahr mit einem eigenen Lagerstandort ausbauen werden. In Bulgarien wollen wir unsere Minderheitsbeteiligung an der Metalsnab hin zur unternehmerischen Führerschaft erweitern. In Rumänien wurde ein erster Lagerstandort in Bukarest eröffnet, der seit April 2006 seine operative Tätigkeit aufgenommen hat. Es ist unser erklärtes Ziel, in kurzer Zeit ein Netz von Niederlassungen zu schaffen, um den gesamten rumänischen Markt zu bedienen. Hierbei kommt uns der sogenannte „First Mover Effekt“ zu Gute, den wir auch konsequent nutzen werden. Darüber hinaus prüfen wir noch zwei interessante Akquisitionsobjekte, die uns bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele für diese Märkte einen großen Schritt weiterbringen können. Mittelfristig planen wir, noch weiter in Richtung Osten, in die Ukraine und nach Russland zu gehen.

**Um ein solches Netz von Niederlassungen aufzubauen, wird gerade die Einheit „Central Europe“ geschaffen. Was ist deren Aufgabe?**

Im Kern geht es darum, die Geschäftsaktivitäten der Klöckner-Gruppe in Mittel- und Osteuropa unter eine operative Führung zu stellen und vorhandenes Know-how zu nutzen sowie erfolgreiche Geschäftsmodelle zu übertragen. Auf diese Weise entsteht ein Kompetenz-Center, das Wissen aus verschiedenen Ländern zusammenführt und den Gruppengedanken über die mentalen Barrieren und geografischen Organisationsstrukturen hinaus nach vorne bringt. Diese Integration ist für einen internationalen Konzern wie Klöckner & Co beson-

# „Über die Grenzen hinaus denken.“



Ralf Oberhuber ist seit 25 Jahren bei Klöckner & Co. Nach einer kaufmännischen Ausbildung in der Abteilung Stahl-Ausland arbeitete er im Bereich Verschiffung und Vertrieb und absolvierte ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft. Er hatte verschiedene Führungspositionen in den Abteilungen Contract Management, Controlling und Finanzen inne und ist seit 2004 im Bereich Corporate Development tätig.



ders wichtig. Wir müssen lernen, über die Grenzen hinaus zu denken.

## Wie arbeiten die Niederlassungen im Bereich Mittel- und Osteuropa?

Tendenziell werden alle zentralen Dienstleistungen von Deutschland aus erledigt. Die Niederlassungen kümmern sich im Wesentlichen um die Kernaktivitäten wie Marktbeobachtung, Akquisition, Vertrieb und Lagerhaltung. Das tun sie eigenverantwortlich. Unsere Mitarbeiter kommen aus der Gegend. Das sind die lokalen Know-how-Träger. Ich maße mir nicht an, zu sagen, für welche Kundenstruktur welches Produktportfolio in Rumänien im Westen, im Norden, im Osten angemessen ist. Das muss der Mann vor Ort wissen, der Niederlassungsleiter, dafür wird er angestellt. Das ist seine Aufgabe.

## Was ist Ihre Aufgabe in diesem Gefüge?

Meine Tätigkeit besteht darin, Aufbauarbeit zu leisten. Das ist eine sehr interessante und verantwortungsvolle Arbeit, die mich als kaufmännischen Generalisten voll fordert. Darüber hinaus ist es wichtig, die nötige Sensibilität für die besonderen Mentalitäten und Lebensweisen der Kundschaft in Mittel- und Osteuropa zu entwickeln. Ich informiere mich daher über die Länder, in denen wir Niederlassungen gründen oder Beteiligungen erwerben wollen. Das ist eine Grundlagenarbeit, die für den Aufbau einer Vertriebsorganisation von herausragender Bedeutung ist. Für die Mitarbeiter im Ausland bin ich der Brückenkopf zur Zentrale. Ich helfe ihnen, sich in der großen Organisation Klöckner & Co zurechtzufinden. Ich erkläre zum Beispiel unsere Corporate Identity und was es mit dem Hund auf sich hat, organisiere Trainings an Schwesterstandorten in Westeuropa und helfe bei der Entwicklung und Gestaltung von Marketinginstrumenten. Zudem erläutere ich, wie das Budgetieren funktioniert, wie die Finanzierung des Geschäftes strukturiert wird und vieles andere mehr.

## Wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit den Menschen in Mittel- und Osteuropa?

Grundsätzlich positiv. Die Menschen sind sehr aufgeschlossen, sehr interessiert. Klöckner & Co ist vielen dort ein Begriff. Da muss man oft nicht groß erklären, wer man ist, denn durch die langjährige internationale Geschäftstätigkeit ist der Name Klöckner trotz der Schwierigkeiten in der jüngeren Vergangenheit hervorragend etabliert. Bemerkenswert ist die gute Ausbildung der Menschen. In Rumänien zum Beispiel gibt es eine sehr junge Bevölkerung mit einem hohen Anteil an Akademikern. Die sprechen alle Englisch oder Französisch, sodass man sich problemlos verständigen kann. Das ist das Interessante an meinem Job: Der Kontakt mit vielen unterschiedlichen Menschen und Mentalitäten – und dass es immer spannend bleibt. Ich bin seit 25 Jahren bei Klöckner & Co und ich könnte nicht sagen, dass ich mich einen Tag gelangweilt hätte.