„Aus Silos auszubrechen schafft neue Perspektiven“

DIE REDE ZUM DIENSTJUBILÄUM im März 2018 stand bereits. Dann kam alles anders. Holger Hüppeler, knapp zehn Jahre Chef der globalen Beschaffung und Logistik beim Spezialchemie-Konzern Lanxess, wurde im Dezember zum Geschäftsbereichsleiter Inorganic Pigments berufen. Neues Metier: Rost, Pigmente und Farben aller Schattierungen.

Im vergangenen Jahr stand bereits ein Gespräch mit Holger Hüppeler auf der BIP-Redaktionsagenda. Für ein Interview fand sich damals keine Lücke. Die Integration des US-Unternehmens Chemtura, eines der global führenden Anbieter von Flammschutz- und Schmierstoffadditiven, hatte sich als extrem komplex für Einkauf und Logistik erwiesen. Es galt, SAP-Systeme, Einkaufsverträge und Geschäftsphilosophie zu harmonisieren.

Im Dezember erfolgte die Staffelübergabe an Nachfolger Bernd Makowka. Nach knapp zehn Jahren war der Zeitpunkt gekommen, Schwerpunkte neu zu justieren. „Einkauf ist eine unglaublich vielfältige, herausfordernde Tätigkeit und hat mir enorm viel Spaß gemacht“, sagt Hüppeler rückblickend. Vom Kölner Lanxess-Tower wechselte er nach Krefeld-Uerdingen. Hier im größten Chemiepark Europas mit Fokus auf Polycarbonat und Polyamid konzentriert sich auf 260 Hektar die weltgrößte Produktion anorganischer Pigmente.

Kreislaufwirtschaft. Lanxess-Vorstandsvorsitzender Matthias Zachert bescheinigt seinem ehemaligen Leiter Global Procurement and Logistics „exzellente

Foto: Dirk Uebele

Branchen- und Marktkenntnisse“. Dessen Aufgabe: Ausbau der Position von Inorganic Pigments zu einem der weltweit leistungsstärksten Geschäftsbereiche. Für Hüppeler bedeutet das intensive Beschäftigung mit Kreislaufwirtschaft. Aus Eisenabfällen der metallverarbeitenden Industrie – etwa Metalllocken, die beim Ausbohren von Motoren anfallen – entstehen farbige Pulver, je nach Rostverfahren in Rot, Gelb, Braun, Schwarz. Eisenoxid-Pigmente eignen sich gut zum Durchfärben von Beton. Sie kommen in Gebäuden, bei Brücken oder Schiffen zum Einsatz. Auch Druckertoner und Kreditkarten-Magnetstreifen werden mit anorganischen Pigmenten bestückt. „Lanxess ist in diesem Bereich Marktführer, wir haben die breiteste Farbpalette“, berichtet Hüppeler. Seine Kunden: Hersteller und Verarbeiter. Wachsende Segmente sind Pigmente für Kunststoffe und farbigen 3-D-Druck.

Anlage für Rot. Hüppelers Geschäftsbereich beschäftigt weltweit rund 1.700 Mitarbeiter und betreibt Produktionsstätten in Krefeld und Nordamerika. Der Fokus liegt derzeit auf dem neuen Werk im chinesischen Ningbo. Hier entsteht eine Anlage für Rot. „Durch innovative Verfahren schaffen wir eine CO_2-Einsparung, die dem Ausstoß aller Haushalte der Stadt Bochum entspricht“, berichtet der gebürtige Kölner. Alle vier bis sechs Wochen steht eine Fernreise im Kalender, Standorte in Brasilien, England, Spanien, Australien und in den USA sind im Blick zu behalten. Der 50-Jährige verweist auf sein Notfallset im Büroschrank: Oberhemd, Krawatte und Kulturbeutel sind stets griffbereit.

Karrierepfade. „Ich empfehle jedem, aus Silos auszubrechen. Wer längere Schleifen in Einkauf, Marketing und im Vertrieb zieht, kann wichtige Impulse aufnehmen und weitergeben“, sagt Hüppeler. Seine Laufbahn begann er als Wirtschaftsassistent bei Bayer in Leverkusen, damals ein begehrter Job für Auserwählte – „eine tolle Ausbildung, gut bezahlt, mit Auslandsperspektive“. „Meine wichtigste Errungenschaft: Ich habe dort meine Frau kennengelernt“, sagt er augenzwinkernd. Beide durchliefen den Einkauf als erste Abteilung. Später ging es gemeinsam nach Newbury, England. Bis heute ist London wie eine zweite Heimat für die Familie.

Holger Hüppeler hat Erfahrungen als Produktmanager im Bereich organische Chemikalien, war im Außendienst tätig, vermarktete verschiedene Wirkstoffzwischenprodukte und verantwortete sechs Jahre lang Basischemikalien bei Bayer, später für Lanxess. Als er 2008 gefragt wurde, ob er den Einkauf übernehmen will, musste er nicht lange überlegen: „So etwas wird einem nicht oft angeboten. Ich hatte da bereits Optimierungsideen.“

Nachhaltigkeit. Einer der Meilensteine: Als Gründer der Initiative Together for Sustainability hat sich Holger Hüppeler erfolgreich in Sachen Nachhaltigkeit in der Lieferkette engagiert. Heute propagieren weitere 20 Unternehmen, darunter Bayer, BASF, Evonik und Henkel, einen gemeinsamen Standard. Ein Audit für einen ist ein Audit für alle“, sagt Hüppeler. Mit diesem Standard geht er nun auch in seiner neuen Rolle auf Kunden zu. „Als Einkäufer habe ich erfahren, welche Bedeutung die Effizienzsteigerung von Prozessen für Kunden hat. Wir thematisieren darum intensiv die Kommunikation unserer Verkaufsseite.“ Er weiß nur zu gut, dass Produkte unterschiedlich bewertet werden. Ein Schulungsprogramm beschäftigt sich mit dem Perspektivwechsel: Wie werden Marketing und Vertrieb vom Einkauf wahrgenommen?

Holger Hüppeler
Leiter Geschäftsbereich Inorganic Pigments Lanxess AG, Krefeld

1967	geboren in Köln
ab 1989	Ausbildung Geprüfter Wirtschaftsassistent Chemische Industrie, Bayer; Leverkusen
ab 1992	Tätigkeiten in Geschäftsfeldern Ionenaustauscher und Zwischenprodukte
1995–1997	Technical Sales Representative in England
ab 1998	Produktmanager Wirkstoffzwischenprodukte; Leitung diverser Marktbereiche
ab 2002	Leiter Strategisches Marketing für Basischemikalien
2008–2017	Leiter Group Function Global Procurement & Logistics, Lanxess; Köln

Skifahren mit dem Chef. Hüppelers Credo: „Nicht alles, was machbar ist, ist auch sinnvoll. Nicht vorpreschen. Immer erst die Stoßrichtung bestimmen, auch bei der Digitalisierung.“ Er sei darauf angewiesen, dass Mitarbeiter auch mit eigenen Ideen für Prozessverbesserung und Innovation kämen. Mitarbeiter waren es dann auch, die ein regelmäßiges Frühstück mit dem Chef vorschlugen. Das ist nun alle vier Wochen am Standort Uerdingen Usus, ebenso wie abteilungsübergreifendes Skifahren zum Jahresstart. „Freiwillig, und jeder bezahlt selbst“, wie der Chef betont. Als intensiven Sportler sieht er sich indes nicht. Mountainbiking und Golfen mit dem 17-jährigen Sohn stehen zuweilen auf dem Programm. Für das Hobby Tauchen ist keine Zeit. Der Gebirgssee Reutte in Tirol und das Great Barrier Reef müssen warten.

Hausbau. Private Herausforderung ist derzeit der Hausbau in Bergisch Gladbach, mit Volleyballfeld für die beiden Söhne und Garten, den seine Frau gestaltet. Klar, dass berufliche Erfahrungen des Hausherrn einfließen. „Auf Beeten haben wir orangefarbene Wood Composits ausgebracht, und wir wollen den Estrich einfärben.“ Denn: „Was einmal mit Eisenoxid durchgefärbt wurde, brauchen Sie nie mehr zu streichen.“ Hier ist die Schattierung noch offen. Hüppelers haben dank Expertenwissen in Sachen Pigmente die Qual der Wahl. **Sabine Ursel,** Journalistin