

Klaus Werner Schmidt, Leiter Einkauf und Mitglied der Geschäftsleitung, Leopold Kostal GmbH & Co. KG

„Wettbewerbsfähigkeit sichern durch Early Supplier Involvement“

Wie gehen die Automobilzulieferer mit den weltpolitischen Verwerfungen um? Und welche Überlegungen stellen sie in Sachen Disruption aufgrund fortschreitender Digitalisierung an? Klaus Werner Schmidt leitet seit 2012 als Mitglied der Geschäftsleitung den Einkauf der Leopold-Kostal-Gruppe. Im Interview gibt er Auskunft über seine Pläne für den Einkauf der Zukunft und das besondere Verhältnis zu OEMs.



Beschaffung aktuell: Gibt es angesichts der instabilen politischen Lage, insbesondere in den USA, eine Task Force bei Kostal?

Klaus Werner Schmidt: Ja, wir haben Task-Forces, beispielsweise bei Verknappung von Materialien, aber keine speziell für die aktuelle politische Veränderung in den USA. Im Rahmen von Risikobetrachtungen bewerten wir generell in einer Stabsstelle kritische Regionen und leiten Handlungsszenarien ab. Input kommt dabei immer auch aus den Regionen, beispielsweise jetzt aus Nordamerika. Die dortigen weiteren Entwicklungen sind nun zu beobachten. Unsere Reaktionen hängen sicherlich auch von den OEMs ab. Die Automobilindustrie befindet sich noch nicht in der Eskalation.

Beschaffung aktuell: Ist es denkbar, dass sich First Tiers zu Strategiezirkeln zusammenschließen?

Schmidt: Das ist durchaus denkbar und kann sinnvoll sein, sofern es wettbewerbstechnisch unbedenklich ist. Grundsätzlich sind immer Compliance-Richtlinien zu beachten.

Beschaffung aktuell: Reagieren die OEMs schon auf Instabilitäten, etwa bei Setzteilen?

Schmidt: Wir nehmen natürlich wahr, dass die Automobilindustrie die Veränderungen in den Regionen diskutiert. Wir tun jedoch alles gut daran, die Situation in Ruhe und mit Augenmaß zu analysieren. Soweit wir das beurteilen können, verhalten sich die OEMs in gleicher Weise. Bei Setzteilen konkret sehen wir momentan noch keine Auswirkungen.

Beschaffung aktuell: Mexiko war 1973 aufgrund der Käfer-Fertigung der erste Kostal-Auslandsstandort. Was signalisieren Sie Ihrer Belegschaft hinsichtlich Trumps Aussagen zu Zöllen und Mauer?

Schmidt: Helmut Kostal hat damals die Fabrik persönlich mit eingerichtet, der familiäre Bezug zu Land und Mitarbeitern war immer groß. Klar sind heute viele beunruhigt, wir warten aber ebenso ab wie auch die OEMs. Aber Mexiko bleibt eine wichtige Säule unseres globalen Footprints. Wir haben dort 2300 qualifizierte Mitarbeiter und hohe Expertise. Darauf werden wir nicht verzichten. Unsere Kunden in den USA sowie in Mexiko profitieren davon. Und letztlich auch der Endkunde.

Beschaffung aktuell: Stichwort Türkei ... Bremsen oder Forcieren? Sehen Sie Alternativen?

Schmidt: Wir bleiben dort weiterhin auf niedrigem Niveau engagiert. Ich halte den Beschaffungsmarkt Türkei aber weiter für technologisch und kostenseitig sehr interessant, auch wenn jetzt Zurückhaltung im Neugeschäft zu beobachten ist. Wir orientieren uns derzeit stärker nach Osteuropa.

Beschaffung aktuell: Was bedeutet die Übernahme von Opel durch PSA Peugeot Citroën für Kostal?

Schmidt: Das wird bei uns, auch im Vertrieb, weder positiv noch negativ kommentiert. Wir arbeiten gut mit beiden OEMs zusammen. Entscheidend wird sein, wie sich die Plattformen verändern. Sicher wird es zu einem Effekt bei den Verkaufspreisen auch bei uns kommen, aber das gehört zum Wettbewerb, dem wir uns eh laufend stellen müssen. Wir werden uns auch auf diesen Merger einstellen.

Der Mann

Klaus Werner Schmidt

Der gebürtige Leverkusener ist seit 2012 Leiter Einkauf und Mitglied der Geschäftsleitung. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur war vorher in leitenden Positionen bei der Balcke-Dürr GmbH, der Krantz TKT GmbH und bis 2011 bei der ZF Friedrichshafen AG tätig, hier u.a. als Leiter des strategischen Einkaufs und zuletzt als Leiter Einkauf Fahrwerkssysteme mit 1 Mrd. Euro Einkaufsvolumen.

Beschaffung aktuell: Sind Ihre unternehmerischen Entscheidungen immer von der Strategie der OEMs bestimmt?

Schmidt: Ja, das hat Einfluss, aber nicht zwangsläufig. Sowohl für uns als auch für die OEMs selbst ist es sinnvoll, dass wir frühzeitig über Strategien informiert sind. Nur so können wir uns rechtzeitig darauf ausrichten. Unsere Strategie orientiert sich aber auch an globalen gesellschaftlichen Trends und technischen Möglichkeiten.

Beschaffung aktuell: Bei unserem Gespräch vor fünf Jahren sahen Sie das größte Sourcing-Potenzial in Asien, vorrangig in Vietnam, und in Tunesien. Was antworten Sie heute?

Schmidt: Asien ist und bleibt eine attraktive Region. Für einzelne Teile und Technologien sind die beiden genannten Länder weiterhin attraktiv. Generell verfolgen wir aber den Beschaffungsansatz "regional for regional", schon wegen der Wechselkursrisiken. Abgesehen von einzelnen Produktgruppen gibt es in jeder Region der Welt Länder, die Vorteile bei der Beschaffung bestimmter Commodities bieten. Wir sourcen sicherlich nicht nach dem Prinzip „rund um den Kirchturm“, sondern orientieren uns an Kostenvorteilen, Qualität und Technologien. Osteuropa ist wie gesagt für uns im Fokus. Und natürlich spielt auch die Nähe zum OEM eine Rolle.

Beschaffung aktuell: Welche Bedeutung hat China für Kostal?

Schmidt: Wir haben Produktion und ein Handelszentrum in China, das für ganz Asien Lieferanten sucht und betreut. China ist der größte Kostal-Standort. Wir haben wenige Restriktionen, was Technologietransfer angeht. Wir setzen großes Vertrauen in unsere Organisation dort. Die lokale Produktentwicklung ist auch deshalb erforderlich, weil ein chinesischer OEM schwerlich akzeptiert, dass z.B. das Design ausschließlich aus Deutsch-

land kommt. Fakt ist aber, dass China ein-kaufsseitig weniger attraktiv ist als noch vor zehn Jahren, insbesondere im Osten bzw. an der Küste. Gründe sind die gestiegenen Löhne und die strengeren Umweltauflagen. Derzeit suchen wir neue Lieferantenstrukturen weiter im Westen des Landes.

Beschaffung aktuell: Gibt es Unterschiede beim Qualitätsniveau in den Regionen?

Schmidt: Nein! Wir fordern und liefern überall ein einheitlich hohes Niveau, wie auch die OEMs. Das gilt auch für den chinesischen Markt. Weil sich europäische und amerikanische OEMs internationalisiert haben, sind die Standards zumindest in allen neuen Werken weltweit gleich. Ein Beispiel: Der BMW Q5 wird in Mexiko produziert und weltweit verkauft, da werden keine unterschiedlichen Standards toleriert. Es wird stark darauf geachtet, dass die Marke nicht in Misskredit gerät. Bei Zugeständnissen in Sachen Qualität landet man sehr schnell in der Presse, etwa bei Rückrufen.

Beschaffung aktuell: Rund sieben Prozent des Umsatzes investiert Kostal in Forschung und Entwicklung. Können Sie diesen hohen Wert bei immer geringeren Margen halten?

Schmidt: Wir äußern uns nicht zur Profitabilität. Fakt ist, dass der Preisdruck in der Zulieferindustrie hoch ist und Innovationen und Entwicklungen für morgen auch aus dem heutigen Geschäft finanziert werden. Unsere Kunden sind auf Innovationen der Zulieferer angewiesen. Innovation ermöglicht uns temporäre Differenzierung im Wettbewerb.

Beschaffung aktuell: Sie sind als Einkaufsleiter Teil der Geschäftsleitung. Das unterstreicht die Bedeutung der Beschaffung...

Schmidt: Ja, es spiegelt die Angemessenheit der Funktion des Einkaufs wider. Der Einkauf spielt eine zentrale Rolle in der Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche. Auch bei Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens haben Aspekte des Einkaufs eine hohe Relevanz für den künftigen Unternehmenserfolg. Das gilt gerade in Zeiten geringer werdender Margen.

Beschaffung aktuell: Fünf Jahre sind Sie jetzt im Unternehmen. Was haben Sie angepackt?

Schmidt: Die Geschäftsführung hat mir großen Freiraum eingeräumt und großes Vertrauen entgegengebracht, um den Einkauf zu entwickeln. Ich habe den Einkauf internationalisiert, interne Prozesse verändert und neu auf-



**Druckfedern
ab Lager in rostfrei
und Normalstahl**



www.druckfedern.shop

**GUTEKUNST
FEDERN**

☎ (+49) 07123 960-192

federnshop.com



Katalog



Berechnung



Anfrage

Info

Blog

gesetzt. Neue Tools, beispielsweise ein rollenspezifisches, flexibles Dashboard für tagesaktuell individuelles Reporting auf Basis von KPIs und Trends, haben wir intern entwickelt. Lieferanten sind mittlerweile global einzelnen Verantwortlichen im Einkauf zugeordnet. Heute haben wir Transparenz über Projekte, Preise, Kapazitäten, Qualität und Ziele. Wir kennen unsere Lieferanten, deren Ansprechpartner und Produktionsstätten. Unser Einkaufsführungsteam besteht aus zwölf Personen. Wir treffen uns zweimal im Jahr persönlich.

Beschaffung aktuell: Wann wird der Einkauf bei Kostal eingebunden?

Schmidt: Früh, bereits in der Vorentwicklungsphase über das Forward-Sourcing für neue Technologien bzw. Produkte, in der Akquise, im Projekt und in der Serie sowieso. In der Zukunft wollen wir uns noch intensiver beim Early Supplier Involvement im Produktentstehungsprozess einbringen. Ziel ist es, hier in enger Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten, die Innovationen in Bezug auf Entwicklung, Kosten und später auch auf Qualität in den einzelnen Gates in unsere Produkte einfließen zu lassen. Dadurch sind Technologiesprünge kosteneffizient und kurzfristig zu realisieren. Diese Vorgehensweise sichert unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Beschaffung aktuell: Wenn ich das Engineering von Kostal frage, was es vom internen Einkauf hält – wie lauten wohl die Antworten?

Schmidt: (lacht) Eine klasse Mannschaft, die entscheidend für unsere Wettbewerbsfähigkeit ist und hervorragend mit dem Engineering zusammenarbeitet.

Beschaffung aktuell: Die OEMs haben massiv vom klassischen Einkauf zu Cost Engineering verlagert. Werden Einkäufer im Akquisegeschäft verstärkt zu Vertrieblern?

Schmidt: Der in der frühen Phase eingebundene Einkäufer wird zum voll akzeptierten Partner des Vertrieblers. Er kann mehr und mehr modellbasiert Lösungsalternativen zusammen mit dem Vertriebler durchspielen, und das realtime. Damit hilft er, die Attraktivität des Angebots zu steigern.

Beschaffung aktuell: Zu welchem OEM gehen Sie mit einer Innovation zuerst? Sind andere dann ärgerlich?

Schmidt: Wir stehen mit allen Kunden in regelmäßigem Austausch. Momentan befinden wir uns in aufregenden Zeiten, in denen der Fahrzeuginnenraum, die elektrische/elektro-



nische Architektur und der Powertrain große Veränderungen erfahren. Mit innovativen Lösungen unterstützen wir oder wir treiben sie voran. Uns ist es wichtig, bereits in der Vorentwicklungsphase mit Lieferanten zusammenzuarbeiten. In der Regel entscheiden unsere Kunden dann, welche Innovation zur ihrer Roadmap passt und welche Initiative gemeinsam weiterverfolgt wird. Geheimhaltungsvereinbarungen werden immer neu ausgestaltet. Interessanterweise hat dies bisher nie zu Konflikten geführt.

Beschaffung aktuell: Sourcen Sie auch bei Start-ups?

Schmidt: Technologie-Start-ups spielen für uns heute noch keine große Rolle.

Beschaffung aktuell: Kostal besetzt Führungspositionen vorzugsweise mit eigenen Mitarbeitern. Wann generieren Sie Input von außen?

Schmidt: Ja, unser Fokus liegt auf eigenen Mitarbeitern. Aber wir rekrutieren auch gezielt Fach- und Führungspersonal von außen, wenn es gilt, bestimmten Erfordernissen zu entsprechen und wenn wir Expertise von außen benötigen, etwa beim Thema Digitalisierung. Nachwuchs rekrutieren wir zudem über unser Entwicklungszentrum für Elektronik, das in direkter Nachbarschaft zur Uni Dortmund liegt. Gute, qualifizierte Leute, die für den Einkauf brennen, dürfen sich gerne bei uns bewerben. Wir garantieren große Gestaltungsräume in einem sehr dynamischen und vielseitigen Umfeld.



Wir werden uns daran anpassen müssen, dass Menschen zum Teil die Nutzung des Automobils dem Besitz vorziehen.“

Beschaffung aktuell: Sie betonen Ihre zugeschnittenen Förderungsmaßnahmen, etwa das Management Assessment Center. Wie fördern Sie Ihre Einkäufer weltweit?

Schmidt: Schulungen werden überwiegend lokal nach individuellen Anforderungen determiniert. Organisationsübergreifende Entwicklungen bieten wir zentral funktionsorientiert an. Management Assessment Center nutzen wir ausschließlich, um Potenzialkandidaten für Führungspositionen zu identifizieren und zu entwickeln.

Beschaffung aktuell: Wie sehen Ihre Anforderungsprofile in Sachen „4.0“ aus?

Schmidt: Wir brauchen ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten zur Steuerung neu entstehender Eco-Systeme, offenen Umgang mit komplexen Wertschöpfungsketten sowie Datenaffinität in puncto Nutzung und Initiierung von Datenanalysen für Lieferantensteuerungen und Beschaffungsmarktänderungen. Wichtig ist auch die Bereitschaft zu flexiblem Arbeiten in Projektumgebungen, und das mehr als in den heutigen, sehr funktionalen Organisationsgebilden. Klar ist, dass transaktionale Tätigkeiten zunehmend wegfallen. Die heute starre Organisation wird sich horizontal ausprägen, hin zu Projekten auf Zeit an anderen Orten. Besonders diejenigen, die eine traditionelle Heimat brauchen, müssen sich an neue Zusammenarbeitsformen und Wissensplattformen gewöhnen. Es gilt zu qualifizieren, aber auch Aufgaben für Menschen zu erhalten

Das Unternehmen

Leopold Kostal GmbH & Co. KG

Das Familienunternehmen wurde 1912 in Lüdenscheid gegründet. Entwickelt und produziert werden hochspezialisierte elektronische und elektromechanische Produkte. Geschäftsbereiche: Automobilelektrik (Module, Steuergeräte, Bedienelemente, Schalter etc.), Industrielektrik, Kontaktsysteme, Prüfsysteme, Solarelektrik. Der Bereich Automobilelektrik ist hauptsächlich im Bereich Fahrzeuginnenraum tätig. Bei Mantelrohrschaltermodulen (Lenkstockschaltern) ist der Mittelständler Weltmarktführer. An 46 Standorten in 20 Ländern arbeiten fast 17000 Mitarbeiter, darunter 300 Einkäufer. Umsatz 2016: 2,4 Mrd. Euro; Einkaufsvolumen: 1,6 Mrd. Euro.

bzw. zu finden, die weniger agil sind. Das alles müssen wir eng begleiten.

Beschaffung aktuell: Welche Rolle wird der Einkauf bei Kostal zukünftig spielen?

Schmidt: Das strategische Managen von Eco-Systemen wird in fünf bis acht Jahren signifikant an Bedeutung gewinnen. Das kann nur der Einkauf machen. Er muss sich allerdings noch dahin entwickeln. Ich verweise auf partnerschaftliche Zusammenarbeit mit gemeinsamer Vision und „Strategie auf Passung“, Transparenz in Wertschöpfungsketten und Vernetzung mit strategischen Partnern.

Beschaffung aktuell: Wie beruhigen Sie verunsicherte Mitarbeiter in Hinblick auf Digitalisierung und Automatisierung?

Schmidt: Hier sprechen wir über einen großen Change-Prozess. Wir müssen und wollen die Verunsicherung der Mitarbeiter wahrnehmen und Antworten darauf geben. Wichtig sind Transparenz und Weiterentwicklung für alle Mitarbeiter. Zur Umsetzung von Industrie 4.0 haben wir Qualifikationsmaßnahmen gut vorzubereiten. Wir müssen die Mitarbeiter mitnehmen. Die digitale Transformation des Unternehmens kann allerdings nur gelingen, wenn die Mitarbeiter bereit sind, sich selbst zu verändern. Alle Beteiligten müssen mit und an den Aufgaben wachsen. Was zählt, ist dabei ein gutes und motivierendes Betriebsklima.

Beschaffung aktuell: Welche Rolle spielen Sie selbst dabei?

Schmidt: Technologisch wird auch für mich in Zukunft vieles neu sein. Für die Mitarbeiter werde ich einen erfolgreichen Change-Prozess sicherstellen, der uns in den neuen Kontext „4.0“ führen wird. Ich gelte als nahbar, bin fördernd, aber auch fordernd. Mein Interesse gilt dem Team. Der Einkauf wird weiter an Bedeutung gewinnen, wenn wir die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherstellen wollen. Die Aufgaben werden anspruchsvoller und ich freue mich darauf.

Beschaffung aktuell: Wie ist der derzeitige Grad der Digitalisierung und Vernetzung bei Kostal?

Schmidt: Unsere Produkte sind bereits auf einem hohen Digitalstandard. Wir sind Industrie-segment-konform unterwegs, also mit 4.0-Ansätzen in der Produktion, in der Kunden- und Lieferantenanbindung sowie in der Steuerung.

Beschaffung aktuell: Wo sehen Sie konkrete Veränderungen in den nächsten drei Jahren?

Schmidt: Wir müssen Transparenz über Tier-2- und Tier-3-Lieferanten herstellen. Einkäufer werden in Zukunft viel enger mit der Produktionsplanung bezüglich der Transparenz der Produktionskennzahlen der Lieferketten zusammenarbeiten. Sie müssen komplexe Korrelationen bewerten, Massendaten analysieren und Algorithmen nutzen. Digitalisierung hilft uns, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Das wird vor allem Lieferantenmanagement, Qualität und Steuerung betreffen. Auch das Thema End-to-End-Optimierung der Wertschöpfungsketten wird eine ganz andere Bedeutung bekommen. Das alles zu verarbeiten, etwa für Preisverbesserungen, ist eine große Herausforderung für den einzelnen Einkäufer.



Einkäufer müssen komplexe Korrelationen bewerten, Massendaten analysieren und Algorithmen nutzen. Digitalisierung hilft uns, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.“

Beschaffung aktuell: Wie wird sich die künftige Nutzung von Automobilen verändern?

Schmidt: Der Markt für individuelle Mobilität wird sich wesentlich durch Shared Mobility verändern. Wesentliche Treiber sind die stark wachsenden Weltmetropolen. In der Konsequenz werden sich Automobilindustrie und Produkt Automobil daran anpassen müssen,

dass Menschen zum Teil die Nutzung dem Besitz vorziehen.

Beschaffung aktuell: Sind sogenannte New Entry Customer wie Google zukünftig Geber oder Nehmer neuer Technologie? Werden das in zehn Jahren Ihre Hauptkunden sein?

Schmidt: Wir erwarten eher, dass neue Spieler im übergreifenden Mobilitätsmarkt als Dienstleister auftreten. Auch OEMs wollen die Plattform oder sogar das Ökosystem für Mobilität als Service anbieten. Das bringt zwar fundamentale Veränderungen, aber auch viel Dynamik und neue Arten von Partnerschaften. Unsere heutigen Kunden werden auch in zehn Jahren bedeutend sein. Sie treiben den Trend.

Beschaffung aktuell: Werden bei selbstfahrenden Autos Kostal-Produkte überhaupt noch gebraucht?

Schmidt: Wir machen uns intensiv Gedanken über neue Produkte für den Fahrzeuginnenraum. Wir sind jetzt schon im Bereich Innen- und Außenkameras aktiv. Die Nachfrage nach wertigen Schaltern und Oberflächen aus Leder, Holz, Chrom und Glas wächst. Elektrifizierung wird an Bedeutung zunehmen, hier haben wir beispielsweise einen Onboard-Charger aus Aluminium konstruiert, der Strom wechselt und Batterien lädt.

Beschaffung aktuell: Vielen Dank für das Gespräch. Herr Schmidt.

Das Interview für die Beschaffung aktuell führte Sabine Ursel.