

Thilo Köppe, Managing Director North Asia, Huber + Suhner

„An kontinuierlicher Innovation führt in China kein Weg vorbei!“

Der Vorsprung Chinas bei der Elektromobilität ist für viele besorgniserregend. Aber die weltweit tätige Schweizer Huber + Suhner AG sieht dort vor allem neue Märkte. In China, vorwiegend in Shanghai und Changzhou, fertigen rund 1000 Mitarbeiter elektrische und optische Verbindungstechnik für die Segmente Kommunikation, Transport und Industrie. Thilo Köppe, Managing Director North Asia, berichtet von seinen Erfahrungen.



Beschaffung aktuell: Vor sechs Jahren hat Huber+Suhner die neue Produktionsstätte in Changzhou im Osten Chinas eröffnet. Was war der Hauptgrund? Kupferkabel wurden zuvor ja traditionell ausschließlich in der Schweiz gefertigt.

Thilo Köppe: Wir können seitdem Produkte aller drei Schlüsseltechnologien, also Hochfrequenz, Fiberoptik und Niederfrequenz, in China herstellen. Hochspezialisierte Kunststoffmischungen fertigen wir aber aus Know-how-Schutz-Gründen weiterhin exklusiv in der Schweiz und liefern sie dann nach China.

Beschaffung aktuell: Wie beurteilen Sie den Support der chinesischen Regierung in Sachen Intellectual Property Rights, also Know-how-Schutz?

Köppe: Hier hat sich in China rechtlich einiges getan. Man hört immer häufiger von erfolgreichen IPR-Durchsetzungen internationaler Firmen. Zusätzlich zu Patenten konzentrieren wir uns aber auch auf kontinuierliche Innovation, um unseren Marktvorsprung zu sichern und auszubauen. Wir verlassen uns bei der Differenzierung nicht nur auf IPR.

Beschaffung aktuell: Kann man in China Innovation generieren, ohne in Abhängigkeit zu geraten?

Köppe: Wenn man nicht auf der Strecke bleiben will, führt kein Weg an kontinuierlicher Innovation vorbei – das ist in China nicht anders als in anderen Ländern. Man muss Ziele und Risiken abwägen und nachfolgende Prozesse gezielt steuern.

Beschaffung aktuell: Ist Täuschung auch für Huber+Suhner ein Problem? Gelieferte Teile stammen nicht immer vom beauftragten Unternehmen.

Köppe: Es kam in der Vergangenheit vereinzelt vor, dass ein A-Sample aus einer anderen Produktion stammte als die Volumenteile nach Beauftragung. Dem kann man durch Vertragswerke mit Kauttionen und Pönalen oder auch mit unangekündigten Supplier-Audits entgegenwirken. Was wir bis heute zugegebenermaßen noch nicht überall geschafft haben, ist die Verlagerung unserer Qualitätskontrolle im Wareneingang hin zum Lieferanten.

Beschaffung aktuell: Wo sehen Sie den chinesischen Markt im Vergleich mit anderen Standorten?

Köppe: Chinesische Kunden haben in der Regel zwei Hauptcharakteristika: zum einen extrem kurze Produktentwicklungszyklen mit höchsten Ansprüchen an Technologie und Qualität. Zum anderen ausgesprochen hohe Anforderungen an Flexibilität hinsichtlich kundenspezifischer Anpassungen. Sie wollen konkurrenzfähige Preise, schnelle Lieferzeiten und lange Zahlungsziele. Diese Anforderungen sind teilweise konträr zu unseren Unternehmenszielen. Hier ist ein konsequentes kontinuierliches Management gefordert.

Thilo Köppe, Managing Director North Asia, Huber + Suhner. Bilder: Huber + Suhner

Beschaffung aktuell: Sind auf dem Absatzmarkt China die einheimischen/chinesischen Unternehmen mittlerweile Ihre größten Wettbewerber?

Köppe: Die lokalen Wettbewerber sind in der Tat preislich und zunehmend auch technisch konkurrenzfähig. Das ist aufmerksam zu beobachten. Dies gilt vorwiegend in der Zulieferkette von Endprodukten für den lokalen chinesischen Markt. Bei Exportprodukten und technisch höchst anspruchsvollen Teilen werden internationale Zulieferer bevorzugt. Die Fortschritte einzelner chinesischer Unternehmen eröffnen aber auch interessante Kooperationsmöglichkeiten.

Beschaffung aktuell: Haben Sie immer ausreichend Volumina, um für chinesische Lieferanten interessant zu sein?

Köppe: Ein kritischer Punkt! Sicherlich versuchen wir auch auf globaler Ebene Bedarfe zu konsolidieren, wo immer möglich. Unsere Volumina können aufgrund sehr spezifischer Produkthanforderungen teilweise aber auch eher gering sein. Um in solchen Fällen akzeptable Lieferperformance bei höchster Qualität zu bekommen, ist eine enge Beziehung mit den Lieferanten auf Augenhöhe mit klarem gegenseitigem Nutzen unumgänglich. Pünktliche Rechnungsbegleichung trägt übrigens überproportional zu einer guten Beziehung bei, ist aber leider vielerorts keine Selbstverständlichkeit.

Beschaffung aktuell: Sie agieren auf Zukunftsmärkten mit den Wachstumstreibern Breitbandkommunikation, Elektromobilität und Hightech-Nischen. Sind die Regionen schon überall reif für Ihre Produkte?

Köppe: Das hängt stark von den Rahmenbedingungen ab, die durch die jeweiligen Lokalregierungen definiert werden. Entsprechend gibt es große regionale Unterschiede. Bei strategischen Themen wie der NEV-Förderung (New Energy Vehicles, die Red.) oder der Vergabe von 5G-Lizenzen ist die chinesische Zentralregierung der wohl stärkste Treiber.

Beschaffung aktuell: Der Vorsprung der Chinesen bei der Elektromobilität ist für viele besorgniserregend. Für Huber+Suhner aber ein großer Segen, oder?

Köppe: Elektromobilität steht in der Tat weit oben auf der Agenda der Zentralregierung, wird entsprechend gefördert und katalysiert. Hier verschmelzen wie in keinem anderen Land NEV, autonomes Fahren und 5G zu einem allumfassenden Thema. Laut McKinsey

Der Mann

Thilo Köppe

Der 49-jährige gebürtige Stuttgarter hat langjährige Führungserfahrung in der gesamten Wertschöpfungskette einschließlich Vertrieb, Marketing, F&E, Supply Chain, Operations, After Sales Service, Controlling, Talent Management, Social Corporate Responsibility. Seit 2015 verantwortet er bei Huber+Suhner (Shanghai) Co., Ltd. die Nordasien-Geschäfte. Stationen zuvor u. a.: Vice President PMC Asia Pacific bei Ametek Inc. (Shanghai), Geschäftsführer bei Schiedel (München). Über 12 Jahre entwickelte er für die Weiss Technik (Schunk-Gruppe, Gießen) das Asiengeschäft, bevor er die Geschäftsleitung der BU Air Solutions in Reiskirchen übernahm. Köppe ist in Taicang/China Vorstandsmitglied der Inclusion Factory und des German Centre. Er studierte Ingenieurwesen an der Fachhochschule Ulm und Internationales Management an der Universität Phoenix/USA.

werden 2040 rund 40 Prozent der verkauften Neuwagen in China autonom fahrende Fahrzeuge sein. Umsätze mit Mobilitätsservices werden die Neuwagenumsätze überholen. 66 Prozent aller gefahrenen Kilometer werden autonom sein. Diese Disruption erfordert Konnektivitätslösungen, etwa für latenzfreie Datenübertragung, Hochvolt-Technologie im Fahrzeug, superschnelle Ladestationen und hoch-innovative Radartechnologien für sicheres autonomes Fahren. Wir haben dafür bereits innovative, zuverlässige Lösungen entwickelt.

Beschaffung aktuell: Warum reagiert der DACH-Raum so langsam auf neue Anforderungen in Sachen Digitalisierung?

Köppe: In China entwickelt sich vieles in immer kürzeren Zeiträumen. Man probiert aus, verbessert, probiert weiter. Ich gehe aber davon aus, dass in DACH einiges im Verborgenen vorangetrieben wird, allerdings mit geringerer Risikobereitschaft und Innovationsgeschwindigkeit als in China.

Beschaffung aktuell: Huber+Suhner wächst auch durch Zukäufe. Wie integrieren bzw. organisieren Sie in solchen Fällen den Einkauf?

Köppe: Unsere letzte Akquisition erfolgte 2017. Wir nutzen Skaleneffekte, wo immer möglich und sinnvoll. Die Beschaffung der ak-

quirierten Unternehmen wird frühestmöglich in die bestehende Einkaufsstruktur integriert. Dabei spielt die Qualitätssicherung eine zentrale Rolle. Hierbei machen wir keine Kompromisse.

Beschaffung aktuell: Sie sind weltweit nahe bei den Kunden mit Verkauf, Engineering und Produktion. Welche Schnittstellen steuert der Einkauf verantwortlich?

Köppe: Wir haben uns in Nordasien als multidisziplinäre Organisation mit cross-funktionalen Teams aufgestellt. Jeder Mitarbeiter trifft bereichsübergreifend unternehmerische Entscheidungen. Einkäufer sind in technische Entwicklungsprojekte frühzeitig eingebunden. Sie können sich an Design-to-Cost-Zielsetzungen von Anfang an beteiligen.

Beschaffung aktuell: Bei globalen Technologiezentren, globalem Einkaufsnetzwerk und lokalen Montagestätten: Was heißt für Sie „kundenfokussierte Supply Chain“?

Köppe: Wir schauen uns die Wertschöpfungskette unserer Kunden sehr genau an und versuchen mit viel Leidenschaft wertsteigernde Beiträge zu leisten, etwa mit technologischen Innovationen oder durch Wertanalyse, Optimierung von Kosten und effiziente Logistik. Unser Ziel ist erreicht, wenn wir unseren Kunden helfen konnten, ihre Produkte besser und konkurrenzfähiger zu machen.

Beschaffung aktuell: In China sind Just-in-time-Konzepte bedroht. Arbeiter wehren sich durch Streiks gegen Betriebsschließungen, Verlagerungen, Massenentlassungen, Nicht-Zahlung von Löhnen und Sozialbeiträgen, und das selbst in staatlichen Betrieben. Wie gehen Sie damit um?



In China entwickelt sich vieles in immer kürzeren Zeiträumen. Man probiert aus, verbessert, probiert weiter.“

Köppe: Davon waren wir weder direkt noch auf Zulieferseite betroffen. Erhaltung und Ausbau von Arbeitsplätzen hat höchste Priorität bei der Zentralregierung, man will soziale Unzufriedenheit und Spannungen möglichst vermeiden. Nachhaltige Personalentwicklung muss man sehr genau planen. Mitarbeiterabbau wird von lokalen Stellen nicht

gern gesehen und kann mit unschönen Konsequenzen einhergehen.

Beschaffung aktuell: Wie finden Sie Mitarbeiter in China und wie halten Sie die?

Köppe: Ein herausforderndes Thema! Unternehmerisch denkende, loyale Mitarbeiter sind auf dem freien Arbeitsmarkt nach wie vor schwer zu finden. Gut ausgebildete Talente sind für andere Unternehmen sehr attraktiv. Für uns ist Employer Branding wichtig. Wir nutzen dazu zum Beispiel auf Huber+Suhner zugeschnittene Jobmessen an Hochschulen.



Unsere Einkäufer können sich an Design-to-Cost-Zielsetzungen von Anfang an beteiligen.“

Beschaffung aktuell: Welche Rolle spielt das Gehalt? Lange Zeit wechselten ja Mitarbeiter für eine Handvoll Yuan mehr zum Wettbewerber.

Köppe: Wir ködern und halten Mitarbeiter bewusst nicht durch überzogene Entlohnung. Natürlich müssen wir marktkonforme Löhne zahlen. Wir legen aber großen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter Unternehmenswerte wie Vertrauen, Sorgsamkeit, Leidenschaft, Transparenz, Verantwortlichkeit teilen. Sie sollen nicht nur aus rein materiell ge-



prägten Motiven bei uns arbeiten. Ein unausgewogenes Gehaltsgefüge richtet im Übrigen mehr Schaden als Nutzen an. Und über Geld wird in China in der Belegschaft offen gesprochen.

Beschaffung aktuell: Stichwort Fluktuation. Wie gehen Sie damit um?

Köppe: Bei unseren Blue Collars (Mitarbeitern in der Produktion, die Red.) ist die Fluktuation eher hoch, vor allem innerhalb der ersten sechs Monate. Das lässt sich mit wirtschaftlich vertretbaren Maßnahmen nur geringfügig beeinflussen. Wir sind dazu übergegangen, Prozesse fluktuationsresistent aufzustellen. Das heißt: Wir automatisieren, wo immer sinnvoll. Manuelle Produktionsprozesse wurden simplifiziert und sicherer gemacht, um Anlernphasen zu verkürzen und Prozessrisiken zu eliminieren. Heute lernen wir neue Mitarbeiter in ein bis drei Tagen an. Wichtig ist, ein loyales Kernteam von Blue Collars zu halten, bei denen einzelne komplexere Tätigkeiten übernehmen und zugleich neue Mitarbeiter coachen. So bekommen wir Unstimmigkeiten schnell mit und können rasch reagieren.

Beschaffung aktuell: Wie sieht die Situation bei den anderen Beschäftigten aus?

Köppe: Die Fluktuation in den administrativen, technischen oder vertriebsnahen Bereichen (White Collars, die Red.) liegt bei unter zwei Prozent. Wir legen großen Wert auf soziales Engagement. Beispiele sind Inklusion von behinderten Menschen, Unterstützung von sozialen Einrichtungen, Förderung von benachteiligten Kindern. Das pusht das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Belegschaft und schafft Loyalität. In China steht die Familie noch immer an oberster Stelle, auch am Arbeitsplatz. Arbeitgeber sollten auch das Thema Work-Life-Balance ernst nehmen.

Beschaffung aktuell: Problem der steigenden Löhne und Gehälter: Frisst der ehemalige Lohnvorteil die Gewinne mittlerweile auf?

Köppe: Wer heute noch in China wegen vermeintlich geringer Lohnkosten produziert, sollte sich über zukünftige Profitabilität ernsthaft Gedanken machen. Wendet man zudem konsequent das Kostenverursachungsprinzip an, also etwa Unterstützungsleistungen durch das Stammhaus, dann reduzieren sich lokal erwirtschaftete Gewinne rascher als erwünscht. China ist kein Low-Cost-Land mehr. Die Gehälter im White-Col-

Das Unternehmen

Huber + Suhner

- Stammsitz: Herisau und Pfäffikon/Kanton Zürich, Schweiz
- Umsatz: 885 Mio. CHF (2018), 774 Mio. CHF (2017)
- Mitarbeiter: 4200 (weltweit)
- stärkste Umsatzbringer: Kabel, Verbindungstechnik, Antennen für Kommunikationsanwendungen (48%) sowie Bahn- und Automobilanwendungen (28%)
- stärkste Märkte/Regionen: APAC (36%), EMEA (45%)

lar-Bereich übertreffen teilweise Benchmarks in der DACH-Region. Zudem wirkt sich der Wettbewerbsdruck negativ auf Marktpreise aus. Automatisierung ist nicht in allen Bereichen unserer Produktion technisch und wirtschaftlich sinnvoll. Wir müssen konstant Kosten in allen Bereichen optimieren.

Beschaffung aktuell: In welchen Bereichen setzen Sie konkret an?

Köppe: Beispiele sind betriebsinterne Logistikoptimierungen, effiziente Back-Office-Prozesse, unter anderem bei der SAP-Nutzung, Management der indirekten Ausgaben, E&O-Reduktion (Excess & Obsolete; nicht mehr verwendbares Lagermaterial etwa aufgrund von Überbestellung, Designänderungen, Auftragsstornierungen; die Red.), Design-to-Cost, Wertanalyse entlang der kompletten Wertschöpfungskette und Cash Management generell. Zudem optimieren wir konsequent unser Value Selling. Wir haben es geschafft, Marktposition und Profitabilität trotz steigender Kosten und sinkender Preise kontinuierlich zu verbessern.

Beschaffung aktuell: 8000 Inspektoren sind im Land unterwegs, wie es heißt. Wer Emissionsauflagen nicht erfüllt, muss die Tore schließen. Ihre Erfahrungen?

Köppe: Das ist für unser Unternehmen klar eine Chance und kein Risiko. China hat Ende 2018 die wohl größte Umstrukturierung seiner Behörden und Zuständigkeiten abgeschlossen. Also muss mit mehr Inspektionen gerechnet werden. Die Vorschriften sind transparent und es obliegt jedem Unternehmen, sich danach auszurichten. Ich habe von

etlichen Schließungen gehört und sage ganz deutlich: Um die Umweltprobleme in China nachhaltig anzugehen, bedarf es drastischer und konsequenter Maßnahmen. Hier setzt die Regierung neuerdings schonungslos an. Wir stehen in allen ökologischen Belangen bereits heute hervorragend da und wollen auf diesem Gebiet Spitze bleiben.

Beschaffung aktuell: Ist Huber+Suhner von Dumpingpreisen der Chinesen aufgrund von Überkapazitäten betroffen?

Köppe: Das war in der Tat 2016 und 2017 ein größeres Thema. Interessanterweise hat sich dies seit Mitte 2018 relativiert. Lokale Wettbewerber führen korrigierende Preiserhöhungen durch. Dies liegt sicherlich auch daran, dass Shareholder mittlerweile mehr auf die Betriebsergebnisse schauen. Für Kapitalisierung am lokalen Aktienmarkt reicht ein bunter Prospekt mit schillernder Wachstumsstory nicht mehr aus.

Beschaffung aktuell: Ziehen die Chinesen bei ausländischen Produzenten sofort die Dauerschrauben an, wenn Europa eine härtere Gangart fordert? Zuletzt wollte ja der Bundesverband der Deutschen Industrie die Anti-Subventionsinstrumente verschärfen.

Köppe: Das können wir aktuell nicht feststellen.



Mitarbeiterabbau wird von lokalen Stellen nicht gern gesehen und kann mit un schönen Konsequenzen einhergehen.“

Beschaffung aktuell: Wohin wollen Sie Ihr Unternehmen in Asien weiterentwickeln?

Köppe: Wir wollen unsere starken Marktpositionen vor allem in Bereichen der Hochgeschwindigkeitsbahnen sowie der mobilen Telekommunikationstechnik durch innovative Produkt- und Systemlösungen ausbauen. Um das Thema 5G herum entstehen neue interessante Anwendungsfelder. Zudem festigen wir aktuell unsere Position als Automotive-Tier-1-Zulieferer für Produkte rund um den Megatrend NEV und autonomes Fahren.

Beschaffung aktuell: Und was könnte Ihre Ziele hemmen oder gar kippen?



Köppe: Gute Frage. Wirtschaftlich wird sich China in den nächsten Jahren mit einem wohl leicht gedämpften und somit gesünderen Wachstum, aber immer noch mit einem beachtlichen Momentum weiterentwickeln, wobei neue Schlüsseltechnologien gezielt gefördert werden. Diese Entwicklung wird auf clevere Art und Weise teilweise zentral stimuliert. Für uns als internationales Unternehmen, wie auch für viele lokale Firmen, werden sich in den kommenden Jahren viele Chancen auftun. Jeder muss diese Chancen für sich rechtzeitig erkennen und nutzen. Ehrlich gesagt bin ich die an Kapitulation grenzenden Aussagen mancher Firmen hinsichtlich Ungleichbehandlung leid. Jeder hier in China ist seines eigenen Glückes Schmied. Der „Hammer“ muss dabei kontinuierlich den höchst dynamischen Anforderungen des sich rasant entwickelnden chinesischen Marktes angepasst werden.

Beschaffung aktuell: Sie sind Mitbegründer der Inclusion Factory in Taicang, einer Werkstatt für Behinderte – ein bemerkenswertes Pilotprojekt. Suchen Sie derzeit noch Auftraggeber für Ihre derzeit 21 Beschäftigten?

Köppe: Auf jeden Fall! Wir übernehmen einfache und mittlerweile auch komplexere Zulieferaufträge. Wir haben erst kürzlich erfolgreich im FLEX Zhuhai Industrial Park bei Shenzhen einen neuen Inklusionsbereich geschaffen. Nach unseren Informationen ist das Konzept der Inclusion Factory bisher einmalig. Interessenten können sich gerne an mich wenden.

Das Interview führte Sabine Ursel, freie Journalistin, Wiesbaden.

Digitization of Procurement?

MAKE IT HAPPEN!

with our

Intelligent ERP Assistants



creactives

AI for your
Procurement
Processes

www.creactives.com