

„Für Opel haben wir bislang immer nur den Kabelsatz geliefert. Mit der jetzt startenden Opel-Astra/Zafira-Generation haben wir es geschafft, neben dem Kabelsatz auch mechatronische Bauteile mit zu verkaufen. Das ist für viele Kunden wichtig: Die lange Liste der Lieferanten zu kürzen.“

Exklusiv-Interview mit Uwe H. Lamann, Vorstandsmitglied Leoni AG

Profitables Wachstum

Leoni holt **EINKAUFSVOLUMEN** ins Haus. Teile im Wert bis 180 Millionen Euro plant der Spezialist für Draht-, Kabel- und Bordnetzsysteme künftig selbst zu fertigen. Das Ziel: Ertragssteigerung und Erhöhung der Wertschöpfung.

Sie haben bei Leoni eine Art Feinjustierung in der Strategie unternommen. Um was handelt es sich genau?

Es ist eher eine Ergänzung unseres Portfolios. Was wir durch das Geschäftsfeld Komponenten ergänzen, ist die Sicherungstechnologie, also Relais- und Sicherungsboxen. Und natürlich andere Einbauteile wie der Kabelkanal oder Fixierungen. Das sind Teile, die benötigt werden, wenn man den Kabelsatz ins Auto einbaut. Diese Komponenten entwickeln wir im neuen Geschäftsfeld und stellen sie nun auch selbst her. Zuvor haben wir Teile zwar auch selbst konstruiert, dann aber extern produzieren lassen. Oder die Teile waren vom Kunden definiert und mussten eingekauft werden. Ein erklecklicher Teil unseres Einkaufsvolumens ist in derartige Teile gegangen. Das wollen wir ändern.

Verraten Sie mir das Einkaufsvolumen Ihrer Bordnetzsparte?

Das Einkaufsvolumen liegt bei etwa 600 Millionen Euro.

Können Sie das Teile-Volumen beziffern, das Sie künftig selbst herstellen möchten?

Das sind bis zu 30 Prozent des Einkaufsvolumens, also maximal 180 Millionen Euro. Der Anteil schwankt von Kabelsatz

zu Kabelsatz zwischen 20 bis 30 Prozent. Von diesem Potenzial wollen wir künftig direkt partizipieren, indem wir die Teile nicht nur konstruieren und dann herstellen lassen, sondern indem wir sie entwickeln, selber herstellen und selbst vermarkten.

Man könnte aber auch sagen: Sie betreiben Insourcing, oder?

Das kann man so bezeichnen. Für uns ist es aber nicht nur Insourcing, sondern vor allem eine Angebotserweiterung.

Sie holen doch aber Glieder der Wertschöpfungskette nach innen?

Ja, es ist ein weiteres Glied oder wenn Sie so wollen: mehrere Glieder.

Was versprechen Sie sich davon?

Rein betriebswirtschaftlich gesehen, wollen wir vom Wertschöpfungspotenzial partizipieren und dabei ein profitables Wachstum erzeugen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass wir gleichzeitig unsere Wettbewerbssituation verbessern, weil wir als Gesamtsystemanbieter unsere Kompetenzen erweitern. Und der Kunde gewinnt den Vorteil, dass er die Lieferantenzahl reduziert. Für ihn heißt das konkret: Mit Leoni er-

ziele ich mit diesen Zusatzkomponenten einen höheren Optimierungsgrad meines Gesamtsystems'. Insofern ist unsere Wettbewerbssituation hiermit gestärkt. Unsere Wertschöpfungskette ist verlängert. Und wir haben eine weitere Einnahmequelle.

Bauen Sie Ihren Marktanteil damit entsprechend aus?

Ja, und zwar in all den Fällen, wo wir bislang nur den Kabelsatz selbst geliefert haben und die Komponenten vom Kunden anderweitig eingekauft wurden.

Können Sie den Anteil an zusätzlichem Geschäft auch beziffern?

Das zusätzliche Geschäft, das wir bei den Modellen generieren können, die wir bislang nicht mit Komponenten beliefern, bewegt sich bei etwa 10 bis 20 Prozent des Umsatzes eines Gesamt-Bordnetzes.

Welche Synergien heben Sie durch den neuen Geschäftsbereich intern? Nicht nur, dass Sie das Einkaufsvolumen nach innen verlagern, sondern es gibt sicherlich auch Synergien im Konzern, oder?

Es gibt verschiedene Arten von Synergiegewinnen. Wenn ich vorher etwas konstruiert, aber nicht selber produziert habe,

„In nicht mehr als zwei, drei Jahren werden wir Spritzguß-Know-how an Bord haben und auch Kunststoffteile selbst fertigen.“

Uwe H. Lamann, Mitglied des Vorstandes der Leoni AG

dann konnte ich Konstruktionskosten nur sehr bedingt im Kabelsatz unterbringen. Der Kunde will heute sehr genau wissen, wofür er wieviel bezahlt. Somit sind meine Systemstrukturkosten nun über das Vermarkten der Sicherungsbox und des Kabelsatzes besser abgedeckt. Zweitens kann ich in dem Umfeld, indem ich heute einen Kabelsatz verkaufe, natürlich auch diese Box mitanbieten – also Vertriebssynergien erzielen, wenn Sie so wollen. Und umgekehrt kann ich auch die Box ohne Kabelsatz anbieten. Es gibt schon einige Fälle, wo wir die Komponenten zuerst verkauft haben. Oder eben nur die Komponente. In diesem Fall habe ich natürlich die Hoffnung, dass der Kunde irgendwann auch den Kabelsatz ordert. Die Sicherungsbox hat hier und da schon eine gewisse Türöffner-Funktion.

Was sind Ihre mittelfristigen Ziele? Sie haben doch sicherlich einen Plan, der noch über diesen Schritt hinaus reicht...

Natürlich. Sehen Sie, diese Teile bestehen aus verschiedenen Subkomponenten. Ich habe also die Einzelteile: ein Spritzteil, eine Leiterplatte oder ein Stanzgitter, womit wir die elektrische Verbindung herstellen. Das muss alles produziert und montiert werden. Aktuell haben wir mit der Bestückung der Elektronik/Elektrik und mit der Montage begonnen. Und irgendwann in der Zukunft machen wir auch die Kunststoffteile selbst. Dabei ist das Kunststoffspritzen eine Schlüsseltechnologie.

Geschieht das dann per Zukauf oder per inneres Wachstum?

Beides wäre möglich und vorstellbar. Und wird auch beides eruiert. Wir fragen uns derzeit: Können wir ein entsprechendes Know-how fertig übernehmen oder müssen wir es intern aufbauen? Der erste Weg wäre uns gar nicht unlieb und wür-

de den Weg zum Ziel verkürzen. Im Moment ist es aber von den Stückzahlen her noch nicht so relevant.

Haben Sie sich einen Zeitpunkt gesetzt, bis wann Sie das Spritzguss-Know-how an Bord haben möchten?

Das haben wir noch nicht deutlich festgelegt, aber ich denke, es sollte nicht mehr als zwei, drei Jahre dauern.

Diese 20 bis 30 Prozent an Einkaufsvolumen, die Sie in ihre Wertschöpfungskette holen, wie wirken die sich wirtschaftlich aus?

Das kommt auf den Einzelfall an: Wir erzielen Umsatzwachstum nur mit solchen selbst hergestellten Teilen, die wir bislang nicht fix und fertig zugekauft und dann an den Kunden weitergereicht haben. Aber selbst in diesen Fällen partizipieren wir an der höheren Wertschöpfung und profitieren davon. Viel wichtiger als die Umsatzsteigerung ist aber die Verbesserung beim Ergebnis.

Können Sie die Ergebnis- beziehungsweise Umsatzverbesserung auch schon beziffern?

Unser Konzernumsatz wird in diesem Geschäftsjahr zwischen 2,1 und 2,2 Milliarden Euro liegen. Mit der Komponentengruppe werden wir 2010 erstmalig einen zweistelligen Millionen-Umsatzbetrag erreichen und können das anschließend sicherlich zwei, drei Jahre lang verdoppeln. Auf dem kleinen Niveau kann man schnell 100 Prozent drauf legen.

Also auch eine zweistellige Rendite?

Dazu will ich noch nichts sagen. Aber der Ertrag ist mit Sicherheit besser, als wenn wir die Komponenten als Handelsware vertreiben.

Wo fertigen Sie die neuen Produkte?

Wir produzieren in einer neu aufgebauten Fertigung in unserem Werk in Arad, Rumänien.

Haben Sie dort auch Personal aufgebaut?

Für diese Fertigung haben wir Spezialisten neu eingestellt und auch aus dem vorhandenen Personal rekrutiert. Insgesamt beschäftigt die Business Unit Komponenten mehr als 90 Leute. Davon sind die Hälfte zirka in der Fertigung.

Wer ist in der neuen Wertschöpfungskette Ihr erster Kunde?

Wir haben schon mehrere Kunden: Opel, GM Europa und GM Amerika. Wir haben auch mit Mercedes Nutzfahrzeuge konkrete Entwicklungen, sowie mit DAF. Und wir entwickeln und liefern für BMW konkrete Projekte.

Das sind immer neue Autos, oder?

Das sind natürlich neue Generationen. Bei GM/Opel beginnen wir mit dem neuen Astra. Den versorgen wir mit verschiedenen Verteilerboxen und Sicherungstechnologie. BMW startet mit dem neuen X3.

Noch eine Frage, die sicherlich von nationaler Bedeutung ist: Wieviele Tier2- und Tier3 verlieren dadurch ihr Geschäft – und treiben die Konsolidierung in der Zuliefererbranche voran?

Schwer zu sagen, wie sich unsere Entwicklung auf andere Zulieferer auswirkt. Unser Geschäftsmodell ist sicherlich für eine ganze Bandbreite von Zulieferern relevant.

Das Interview führte Bettina Mayer ←