

# Im Dialog

*Wir ringen gemeinsam um die bessere Lösung, und das ist nicht der beste Preis oder die beste Qualität, sondern die ideale Positionierung.*

Michael Stritzelberger,  
Executive Vice President Central Research & Development,  
Alfred Kärcher SE & Co KG

Quelle: Rüdiger J. Vogel



## Mehr Tempo in einer komplexen Welt

Heiko Braitmaier (Einkauf) und Michael Stritzelberger (Forschung & Entwicklung) begegnen Portfoliobreite und Technologiewandel bei Kärcher mit neuen Sourcing-Strategien, Bauteil- und Lieferantenreduktion und engem Schulterschluss. Das Ziel: Mehr Tempo.

**Herr Braitmaier, Herr Stritzelberger, wir haben uns schon einmal 2010 unterhalten. Seitdem hat sich die Kärcherwelt verändert. Doppelter Umsatz, ein sehr viel breiteres Portfolio und jetzt Corona. Wie würden Sie die aktuelle Situation beschreiben?**

**Stritzelberger:** Herausfordernd, aber beherrschbar und vorsichtig optimistisch. Die Herausforderungen, resultierend aus der Globalisierung und der Veränderung der Vertriebslandschaft, Digitalisierung und generell neue Technologiefelder sowie zunehmende Komplexität, haben bereits in den letzten Jahren zugenommen. Wobei uns in der Corona-Krise zugutekommt, dass wir strategisch sehr gut aufgestellt sind. Das ist dem geschuldet, dass wir sowohl B2B- als auch B2C-Business bedienen und weltweit alle Regionen abdecken.

**Braitmaier:** Unser breites Portfolio hilft enorm, weil wir Rückgänge im Industriebereich mit Zuwächsen in anderen Segmenten, etwa bei den Dampfreinigern, abfedern können.

**2019 haben Sie 43 neue Akkuprodukte vorgestellt. Hat das hohe Innovations-**

**tempo Ihr Zusammenspiel verändert?**

**Stritzelberger:** Ja, hat es. Ich verantworte heute die zentrale Forschung und Entwicklung, einen Bereich, den wir 2015 ins Leben gerufen haben. Meine Schnittstelle zum Einkauf kommt also aus der Vor- und Technologieentwicklung. Für uns geht es darum, gemeinsam relativ neue und vor allem dynamische Technologiefelder wie Lithium-Ionen-Akkus, Robotik, Brennstoffzellen oder induktive Ladesysteme für Kärcher zu erschließen. Hierfür müssen wir nicht nur die neuen Technologien verstehen, sondern müssen uns auch auf neue Lieferantenstrukturen und Methoden zu deren Erschließung einstellen.

**Und der Einkauf ist überall dabei?**

**Braitmaier:** Unser Produktentstehungsprozess sieht das so vor. Wir betreiben Technologie-Scouting sowohl für die Vor- als auch die Serienentwicklung. Dieser Prozess, der schon viele Jahre etabliert ist, läuft immer besser. Auch das Rollenverständnis ist hervorragend.

**Woher kommt der Input des Einkaufs?**

**Braitmaier:** Aktuell aus den Warengruppen.

Außer beim Thema KI, dort haben wir uns anders organisiert, um schneller zu sein.

**Stritzelberger:** Unsere 14 relevanten Technologiefelder sind mit Kompetenzen aus der gesamten Organisation besetzt, das heißt auch aus dem Einkauf.

**Braitmaier:** Gleichzeitig hat sich die Anforderung an den Einkauf verändert. Dort, wo wir vor zehn Jahren eine definierte Qualität preisorientiert eingekauft haben, brauchen die Kollegen heute einen Sparringspartner mit technischer Ausrichtung. Das Matching in der Lieferantenauswahl muss sitzen.

**Sehen Sie den Einkauf als Support für die Technik?**

**Stritzelberger:** Eindeutig ja – selbstverständlich auf derselben Augenhöhe. Meine Erwartungshaltung ist, dass wir einen guten Doppelpass spielen. Und das klappt sehr gut. Wir ringen gemeinsam um die bessere Lösung, und das ist nicht der beste Preis oder die beste Qualität, sondern die ideale Positionierung. Handelt es sich um eine Standardtechnologie, fahren wir auch mal etwas mehr Risiko mit einem neuen Liefere-



*Dort, wo wir früher eine definierte Qualität preisorientiert eingekauft haben, brauchen die Kollegen heute einen Sparringspartner mit technischer Ausrichtung.*

Heiko Braitmaier,  
Executive Vice President Sourcing &  
Procurement,  
Alfred Kärcher SE & Co KG

*Quelle: Rüdiger J. Vogel*

ranten, wohingegen wir bei neuen Konzepten gemeinsam zunächst vor allem schauen, dass es technologisch funktioniert.

**Braitmaier:** Wir sind gut vernetzt, das hilft sowohl auf der Technik- als auch auf der Preis- oder Flexibilitäts- und Qualitätsschiene. Wir als Einkauf sehen uns definitiv als Dienstleister für die Kollegen aus der Entwicklung. Daran lassen wir uns auch messen.

#### **Kärcher ist herstellkostengeprägt, inwiefern ist das ein Thema zwischen Einkauf und Entwicklung?**

**Braitmaier:** Der Ratio-Gedanke ist durch das Retail-Geschäft in unserer DNA verankert und wir machen hierzu viele crossfunktionale Workshops. Auch unsere Produktionslandkarte haben wir insoweit verändert, dass wir zum Beispiel asynchron betriebene Geräte in Italien produzieren und in Deutschland die universal betriebenen Geräte. Entsprechend haben die internationalen Einkaufskollegen ihren Fokus auf anderen Technologien, auch das beziehen wir in die Workshops ein. Wir zerlegen die Geräte, schauen uns Wettbewerbsprodukte an. Das alles zusammen mit Entwicklung, Qualität, Produktion und In-house-Logistik. Denn es geht schon lange nicht mehr allein um Bauteile.

#### **Welche Ansätze hat der Einkauf, welche die Entwicklung?**

**Braitmaier:** Abgeleitet aus unserer Unternehmens- und Operations-Strategie haben wir

uns im Einkauf viele Gedanken darüber gemacht, was Kerntechnologie ist und was nicht. Das heißt, wo Eigenfertigung und wo Fremdbezug Sinn machen.

**Stritzelberger:** Für mich ist das gemeinsame Setting im Projekt entscheidend. Das heißt, erschließen wir uns eine neue Technologie, für die der Preispunkt unsensibel ist, weil der Kundenvorteil immens? Oder haben wir ein Produkt, das den Preispunkt treffen muss, weil wir das Me-too-Modell als Komplettanbieter im Programm haben wollen. Das müssen wir im Vorfeld abstimmen. Damit nicht der eine denkt ‚Ich muss mehr Ratio‘ und der andere sagt ‚Nein, ich werde an der Zahl der Patente gemessen‘.

#### **Tatsächlich werden ja aber Ingenieure an ihrer Innovationskraft und Einkäufer an Kostenzielen gemessen., oder?**

**Braitmaier:** Deshalb haben wir Schnittstellenmanager, die diese Zielkonflikte moderieren. Solange die Kommunikation und Zusammenarbeit funktioniert, müssen Zielkonflikte zudem nicht hinderlich sein, zumal sie von oben ja wieder zusammengeführt werden.

**Stritzelberger:** Wir brauchen die gemeinsame Kärcher-Blickrichtung und eine abgestimmte Bewertung von eventuellen Zielkonflikten aus unternehmerischer Sicht. Und natürlich will auch die Technik keine Abhängigkeit von nur einigen wenigen Lieferanten, hinzu kommt der Preis.

#### **Spüren Sie beim Akku die Konkurrenz durch die E-Mobilität?**

**Stritzelberger:** Vor einigen Jahren hatten wir Sorge, ob die Zellhersteller uns als kleinere Abnehmer irgendwann noch bedienen. Jetzt zeigt sich, dass die Lieferanten sich breiter aufstellen und Interesse an uns haben. Zudem haben wir aktuell auch chinesische Zelllieferanten freigegeben, die eine Top-Qualität zu einem sehr attraktiven Preis liefern. Insofern sind auch wir am Beschaffungsmarkt breiter aufgestellt.

#### **Kärcher hat sein Produktportfolio extrem erweitert. Wie managen Sie diese Vielfalt?**

**Stritzelberger:** Wir haben die letzten Jahre eine globale strategische R&D-Roadmap entwickelt, welche Kärchers komplette R&D-Welt in Module- und Solution Center klar definiert. Hierbei sind die Module Center für die Entwicklung beispielsweise von Batterie- oder Pumpenmodulen zuständig. Die Solution Center konfigurieren dann aus den Modulen die Produkte. Das hilft, die Komplexität zu reduzieren, bessere Preise zu erzielen und die Qualität sicherzustellen. Auf Ebene der C-Teile haben wir noch prozessualen und systemseitigen Handlungsbedarf. Hier entstehen aktuell immer noch circa 700 Neuteile pro Jahr. Künftig legen wir fest, wer überhaupt ein neues C-Teil definieren darf, zum Beispiel eine Schraube, die einen Millimeter länger ist. Das wird nicht mehr so einfach durchlaufen.

# Im Dialog



## Vita Heiko Braitmaier

Heiko Braitmaier begann 1999 seine Laufbahn bei Kärcher als Einkäufer für Metallteile. 2003 wurde er im Einkauf Gruppenleiter für Kaufgeräte, 2006 Abteilungsleiter für diese Kategorie. Seit 2009 ist er Executive Vice President Sourcing & Procurement.

## Vita Michael Stritzelberger

Michael Stritzelberger studierte Luft- und Raumfahrttechnik an der Universität Stuttgart. Er kam 2004 zu Kärcher und übernahm 2007 die Entwicklung der professionellen Reinigungsgeräte und -lösungen. Seit 2015 leitet er für Kärcher den Zentralbereich Forschung und Entwicklung.



### Welche Auswirkungen hat die Corona-Krise auf Ihr Vorgehen?

**Braitmaier:** Bei einigen Produkten, wie dem Indoor-Bereich, hatten wir einen regelrechten Boom und mussten viel Material beschaffen. Und da kommen Sie schnell an solche Problemteile wie die spezielle Kärcher-Schraube. Das alles haben wir dokumentiert und werden es angehen. Dennoch hatten wir trotz des erhöhten Bedarfs weltweit keinen einzigen Produktionsstillstand. Da hat das globale Team wirklich einen super Job gemacht.

### Können auch Multilieferantenstrategien solche Versorgungsthemen lösen?

**Braitmaier:** Nicht unbedingt. Für uns steht im Moment eher die Lieferantenkonsolidierung auf der Agenda sowie das Thema Innovation durch Lieferanten. Dazu einheitliche Zahlungsbedingungen und Incoterms (internationale Handelsbedingungen). Das alles gehört zusammen, um am Ende zu sagen: Für diese Commodity brauchen wir künftig nur noch vier statt zehn Lieferanten.

### Alfred Kärcher SE & Co KG

Kärcher ist ein weltweit führender Lösungsanbieter rund um Reinigung und Pflege. Das Kärcher-Portfolio umfasst Hochdruckreiniger, Sauger, Dampfreiniger, Kehr- und Scheuersaugmaschinen, Kfz-Waschanlagen, industrielle Reinigungstechnik, Anlagen zur Trink- und Brauchwasseraufbereitung, Wasserspender und Luftreiniger, Software für Flotten- und Prozessmanagement, Pumpen- und Bewässerungssysteme sowie Geräte für die Grünpflege. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftete 2019 mit 13 500 Mitarbeitern 2,578 Mrd Euro Umsatz.

### Single Sourcing ist also kein Problem?

**Braitmaier:** Natürlich haben wir vereinzelt Single Sources. Aber auch hier wollen wir fragen, was es kostet, wenn wir diese Risiken umgehen. Hinzu kommen Länderrisiken. Die Pandemie ist noch nicht vorbei. Deshalb müssen wir jederzeit schnell alternative Bezugsquellen darstellen können. Hier arbeiten wir mit Echtzeitinformationen, RPA (Robotic Process Automation) und KI. Auch für die Lieferantensuche testen wir neue Möglichkeiten.

### Wer sucht die neuen Technologiepartner?

**Stritzelberger:** Das ist ganz unterschiedlich. Ein Beispiel: Wir greifen im Bereich Sensorik auf Komplettsysteme von Lieferanten zurück. In diesem Fall ist die Partnerwahl eher technologiegetrieben. Auch eine Multilieferantenstrategie ist hier schwierig. Tauscht man die Systeme, entsteht ein hoher Adaptionsaufwand. Das ist anders als bei B- oder C-Teilen.

**Braitmaier:** Wir sourcen Technologiepartnern heute aber auch über eine KI-gestützte Plattform. Durch die globale Suche und Übersetzung in alle Landessprachen haben wir Trefferquoten in einer Schnelligkeit, die es früher so nicht gab. Ich glaube, dass das die Rolle des Einkaufs gegenüber der Technik noch einmal verändern wird.

### Wie ist Ihre Erfahrung mit Start-ups?

**Braitmaier:** Wir haben mit einem Start-up zum Beispiel eine eigene Corona-Map mit all unseren Lieferanten erstellt. Die KI-basierte Karte nutzen wir auch für andere Lieferrisiken. Erweitert durch Echtzeit- und Socialmedia-Infos rund um Covid-19 hat uns das in der Pandemie unglaublich viel gebracht. Ein weiteres Projekt ist die Überführung unserer 3D-Daten direkt in eine Kalkulation. Hier gibt es ebenfalls neue Tools, die auf Basis von Big Data die Herstellkosten für verschiedene Regionen direkt

errechnen. Das könnte für das Target-Costing richtig spannend werden.

**Stritzelberger:** Wir haben vor einigen Jahren das Start-up ZOI gekauft, das für uns und unsere Kunden externe Kunden-Apps und Cloudanbindungen entwickelt. Das inspiriert natürlich auch unsere eigene Entwicklung. Auch im Silicon Valley und in China haben wir Scouts, die für uns nach interessanten Technologien, Start-ups und möglichen Beteiligungen Ausschau halten.

### Erhöht der Technologiewandel die Komplexität Ihrer Wertschöpfungskette?

**Braitmaier:** Im Einkauf ist es eher die Schnelligkeit, auf die wir uns einstellen müssen.

**Stritzelberger:** Für die Produktentwicklung ändern sich durch die Komplexität die Rollen und das Rollenverständnis. Wenn ein komplexes Gerät entwickelt wird, mit Leistungsregelung, Elektronik, Sensorik, Steuerungs-App und Cloud-Anbindung, sind neue Rollen zu definieren, die es früher so noch nicht gab. Natürlich ist auch die Frage zu klären, wer die Verantwortung für das Gesamtsystem trägt.

**Braitmaier:** Die Frage lautet auch: Müssen wir weiterhin alles selbst entwickeln oder gehen wir an der ein oder anderen Stelle in Richtung Systempartner.

### Worauf liegt für die Zukunft Ihr Fokus?

**Braitmaier:** Im Einkauf ist es die Globalisierung. Weiterhin die Regionen zu bevollmächtigen, außerhalb des Headquarters zu agieren, um mehr Schnelligkeit zu realisieren. Bei aller Standardisierung müssen wir noch internationaler werden. Im Einkauf haben wir diesen Schritt schon vollzogen, auch mit lokalen Mitarbeitern, die die Sprache und Kultur kennen. Die Zentrale muss raus aus dem Mikromanagement. Die Strategie muss hierfür natürlich stimmen, aber operationalisieren müssen sie dann die Kollegen vor Ort. ■

Annette Mühlberger