

# IM FOKUS: KOSTAL

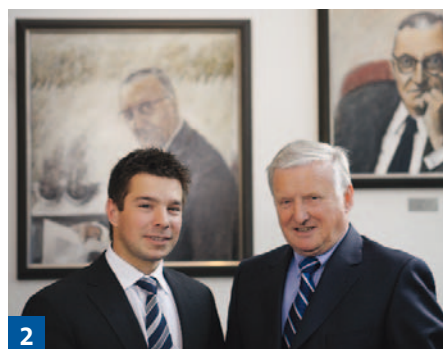
## Beständigkeit in Lüdenscheid

Das Lüdenscheider Unternehmen Kostal feierte 2012 sein 100-jähriges Bestehen. Der Zulieferer für Elektronik- und Systemkomponenten wird bereits in **VIERTER GENERATION** geführt. Ein Übergang von Helmut Kostal nach 40 Jahren an Sohn Andreas erfolgte vor genau zwei Jahren.



1

- 1) Kostal entwickelt und produziert Schaltkulissen für deutsche Premium-Hersteller.
- 2) Andreas und Vater Helmut Kostal. Vor zwei Jahren erfolgte die Stabübergabe.
- 3) Der Fortschritt im Bereich der optischen Bilderfassung erlaubt den Einsatz von kamera-basierten Fahrerassistenzsystemen, die hinter der Windschutzscheibe positioniert sind.



2

Bilder: Kostal



3

Die Karriere von Andreas Kostal war quasi schon von Geburt an vorgezeichnet: Der Sproß von Helmut Kostal soll die Geschicke der Familien-Firma übernehmen. Irgendwann. Das Irgendwann war im Dezember 2010. Im Rahmen einer Weihnachtsfeier mit 2 800 Mitarbeitern aus deutschen Kostal-Werken übergab Helmut Kostal den Vorsitz der Geschäftsführung nach vierzigjähriger Tätigkeit an seinen Sohn Andreas Kostal, damals 31 Jahre jung.

Dr. Ludger Laufenberg, Geschäftsführer der Automobil Elektrik und gleichzeitig Automotive-Chef bei Kostal, inszenierte die symbolische Staffelübergabe vom Vater zum Sohn. Die Übergabe der Geschicke des Familienunternehmens von der dritten Generation in die vierte ist eigentlich nur eine Zwischenstation, sagt Andreas Kostal. Denn die

fünfte Generation steht schon (fast) in den Startlöchern: vierköpfig, aber alle noch im Vorschul-Alter.

### International: seit langem

Die Frage, welche Neuerungen Andreas Kostal eingeführt habe, beantwortet er diplomatisch. Ein Familienunternehmen, und Kostal auf jeden Fall, stehe für eine gewisse Stabilität „und wir haben nicht die Notwendigkeit, von einer kurzfristigen Entwicklung auf die nächste zu springen“. Kostal arbeite an den Sachen, von denen man überzeugt sei, und die stets langfristig angesetzt seien. „Insofern haben wir auch bei einem Führungswechsel nicht die Notwendigkeit, die Taten des Vorgängers komplett in Frage zu stellen“, sagt Andreas Kostal.

Ein Themengebiet der Zukunft, das Kostal und sein Automotive-Leiter Dr. Ludger Laufenberg detektierten, ist in

Hinblick auf das Auto die Elektromobilität. Dazu bündelte Kostal unternehmensübergreifend Kapazitäten, um dafür auch entsprechend aufgestellt zu sein. Wesentlich dabei war eine Neuaufstellung: Kostal organisierte sich in Geschäftsfeldern. Diese können unabhängig vom Markt agieren und sind quasi eigenständig operierende Einheiten. Sie sollen sich auch auf dem Markt unabhängig weiter entwickeln.

Schon 1973 wurde in Lüdenscheid Englisch zur Gruppensprache erhoben. „Wesentlich früher als bei anderen mittelständischen Unternehmen“, berichtet Laufenberg. „Wir hatten eigentlich schon immer die Perspektive, dass die Welt da draußen unser Markt ist.“

Aus technologischer Sicht will Kostal auch weiterhin ein innovatives Unternehmen bleiben, das in den Bereichen Leistungselektronik, Kontaktierung,

## DAS UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

### Wichtige Kennzahlen von Kostal im Überblick

|               |                  |                     |        |
|---------------|------------------|---------------------|--------|
| Umsatz (2011) | 1,623 Mrd. Euro  | Mitarbeiter gesamt  | 13 503 |
| Standorte     | 38 in 17 Ländern | Mitarbeiter Ausland | 9 860  |

### Kostal: Internationales Familienunternehmen

Die Kostal-Gruppe ist ein unabhängiges Familienunternehmen, das 1912 mit Stammsitz in Lüdenscheid von Leopold Kostal gegründet wurde. In erster Linie entwickelt und produziert die Unternehmensgruppe technologisch anspruchsvolle elektronische und elektromechanische/mechatronische Produkte. Alle führenden Automobilhersteller und deren Zulieferer zählen zu den Kostal-Kunden.

### Kostal-Geschäftsfelder

Die Kostal-Gruppe ist in vier Geschäftsbereiche untergliedert: Automobil-Elektrik, Industrie-Elektrik, Kontakt-Systeme, SOMA GmbH (Prüftechnik und Solar Electric).

### Neue Standorte

Zum Lüdenscheider Unternehmen gehören 38 Standorte in 17 Ländern. Neu sind die Standorte Bulgarien, Brasilien, China, Indien, Mexiko und USA.

HMI, Assistenzsysteme, Elektromobilität, sowie x-by-wire-Technologie mit entsprechenden Entwicklungen aufwartet.

„Ein innovatives Beispiel aus dem Elektronik-Geschäftsfeld ist ein On-Board-Charger, mit dem es möglich ist, elektrische Fahrzeuge und Plug-In-Hybride zu laden. Und im Bereich der Mechatronik-Module arbeiten wir zur Zeit in einer Serienentwicklung an einer der leistungsfähigsten Fahrerassistenzkameras, die in naher Zukunft auf den Markt kommen wird“, erklärt Automotive-Chef Laufenberg die aktuellen Highlights. Die Frontend-Kamera liefert hochwertiges Videomaterial für funktionale Auswertungen. „Mit der Kamera sind wir in der dritten Generation in der Entwicklung und haben bereits für einen europäischen und einen japanischen Hersteller eine entsprechende Kamera in Serie“. Der USP der Kamera, so Laufenberg, ist die Befestigung an der Scheibe. „Sie blickt nicht durch einen Luftspalt, sondern ist direkt an die Scheibe gekoppelt. Das bietet uns viele Möglichkeiten zur technischen Integration“.

Die Kundenstruktur der Kostal-Gruppe ist ein Mix: ein Drittel des Umsatzes erzielen die Lüdenscheider mit VW-Konzern-Marken, ein Viertel der Umsätze mit BMW und Daimler, der Rest ist über globale Marken wie beispielsweise Ford, PSA oder Chrysler verteilt. Die Zukunft ist ebenso rosig, denn Kostal erwartet in den kommenden Jah-

ren einen starken Umsatzanstieg durch neue Aufträge von Volumenherstellern, die mit ihren globalen Plattformen auch für eine Geschäftsausweitung sorgen.

Aktuell ist auch Kostal von Produktionsrückgängen in Europa betroffen und verzeichnet einen Rückgang der Abrufe. „Wir werden unabhängig von diesen Kürzungen am Ende des Jahres zweifelnd im Automobilgeschäft wachsen und sehen ein vergleichbares Wachstum auch

für das nächste Jahr“, kündigt Andreas Kostal an. Das wird am Wachstum des Asien-Geschäftes liegen. „Wenn ich Asien als Beispiel nehme, beträgt unser Umsatz dort aktuell 14 Prozent. In fünf Jahren wird dieser Umsatzanteil auf 24 Prozent am Gesamtgeschäft ansteigen“, erläutert Andreas Kostal. „Das zeigt ganz gut, wie sich die Regionalverschiebung der Märkte im Geschäft darstellt“.

Bettina Mayer ■

## Kommentar von Prof. Dr. Bernd Gottschalk, AutoValue

### Globaler Systempartner

In der Weltrangliste der größten Zulieferunternehmen muss sich Kostal nicht verstecken. Die Lüdenscheider sind zwar nicht unter den ganz Großen, aber sie mischen kräftig mit. In den noch weitaus wichtigeren Kategorien aber, wie zum Beispiel der Innovationskraft, der globalen Präsenz, der Entwicklungs- und Fertigungseffizienz oder der intelligenten Vernetzung von Systemen, spielt Kostal bereits ganz vorne in der Top-Liga. Für viele andere Unternehmen ist der Zulieferer daher schon so etwas wie ein heimliches Vorbild. Erstklassig geführt und erfolgreich.

Worauf basiert das? Sicher nicht primär auf dem Wachstum im Umsatz, schon eher auf der Qualifikation der Mitarbeiter und dem weltweiten Fundament von 35 Standorten. Vor allem aber ist es die beeindruckende Entwicklung als unabhängiges Familienunternehmen, die sich schon fast als „Harvard Case Study“ eignet: Vor 100 Jahren gegründet, mit Kurt Kostal in der zweiten, mit Helmut Kostal in der dritten und nun mit Sohn

Andreas in der vierten Generation. Geradlinig, schnörkellos, uneitel, aber die Unabhängigkeit und die Werte sichernd. Wer die Führungskräfte hört, wie sie mit Stolz die Nahtlosigkeit des jüngsten Generationenübergangs schildern, dem ist nicht bang um die Zukunft. Für die Kunden, traditionell mit Schwerpunkt bei Premium, ist es vor allem die innovative Intelligenz und die Verlässlichkeit, auch in der Qualität, die hoch geschätzt wird. Kostal hat es geschafft, beispielsweise durch Modularisierung und frei konfigurierbare Plattformen von Bedienelementen, den Spagat zwischen anspruchsvoller Technik, individueller Kundenorientierung und wettbewerbsfähigen Kosten hinzukriegen. Vor Volatilitäten ist keiner gefeit, auch Kostal nicht. Manchmal muss man auch längere Wege gehen, wie bei Solar. Aber bei der globalen Systempartnerschaft mit Kunden hat Kostal vorgemacht, wie das geht. Davon können andere nur träumen – währenddessen ist Kostal schon wieder einen Schritt weiter.



Beurteilt exklusiv für AUTOMOBIL PRODUKTION die Lage führender Zulieferer: Professor Dr. Bernd Gottschalk, Geschäftsführer AutoValue und ehemals VDA-Präsident.