

Viele Experten verbessern den Brei



Elektronik-Distribution. Die wertvollen Dienstleistungen der Distribution, wie Lagerhaltung, Logistik, Applikationsunterstützung werden seit ihrem Bestehen regelmäßig hervorgehoben und sind weithin bekannt. Trotzdem bekommt die Branche nicht immer die Anerkennung, die sie tatsächlich verdient. Und das liegt daran, dass es noch einen viel wichtigeren Hauptvorteil im Gesamtsystem gibt, der erst auf den zweiten Blick ersichtlich ist. Welcher könnte das sein?

Von Thomas Gerhardt, Managing Director bei GLYN.

Die Einkaufsmanagerin eines mittelständigen Fertigungsbetriebes ist fassungslos. Bereits zehn ergebnislose Versuche hat sie hinter sich. Und jetzt, auch beim elften Telefonat nur die Ansage der Telefongesellschaft: „Dieser Teilnehmer ist nicht mehr erreichbar.“ Eigentlich hatte sie geplant, heute Vormittag mal schnell ein wichtiges elektronisches Bauteil für die Produktion ihres Unternehmens zu disponieren. Die Lieferzeit ist 12 Wochen und in 14 Wochen wird

es dringend benötigt. Also eigentlich alles ganz entspannt. Diese Bausteine sind das Herz der Maschinen, die ihr Arbeitgeber herstellt und danach in die ganze Welt verkauft. Ohne diese Elektronikkomponenten geht jedoch gar nichts. Normalerweise ist die Beschaffung keine große Sache. Mehrere Distributoren, mit welchen sie täglich zusammenarbeitet, führen den Artikel im Angebot. Einige haben ihn ab Lager, andere können ihn leicht beschaffen. Zeit ist ja noch

genug. Ein paar Angebote einholen und – wenn der Preis akzeptabel ist – beim Lieferanten des Vertrauens bestellen. So war es auch heute gedacht. Und jetzt ist kein einziger Distributor erreichbar, kein Volumendistributor und kein Spezialist. Auch bei allen Webseiten der Onlinedistributoren sind nur ähnliche Nachrichten zu sehen, allgemeiner Tenor: „Der Service ist nicht verfügbar.“ So langsam steigt Panik in ihr auf. Was wird die Unternehmensleitung dazu sagen, wenn die Produktion spätestens in 14 Wochen stehen bleibt? Sie lässt sich erschöpfen in ihren Stuhl sinken und denkt: „Hoffentlich träume ich das nur, werde gleich wach und dann sind alle Distributoren wieder da.“

Auch der Vertriebsleiter beim Hersteller versteht die Welt nicht mehr. Seit einigen Stunden springen die Telefone seines kleinen Teams praktisch über die Schreibtische. Unablässig rufen alle möglichen Kunden an und wollen Bauteile bei ihm ordern. Er kommt kaum damit nach, sie auf Zetteln zu notieren. Vom Ingenieurbüro über den Elektronikfertiger bis zu kleineren und mittleren Produktionsfirmen rufen an. All die Wünsche zu erfüllen, ist bei den aktuellen Ressourcen seiner Abteilung und der bestehenden Infrastruktur im Unternehmen absolut unmöglich. Manche wollen Staffelangebote, Preise verhandeln und manche gleich etwas bestellen. Viele möchten trotz Standardlieferzeiten oder Knappheiten alles sofort geliefert bekommen. Andere wollen über die Zahlungskonditionen und die Versandkosten diskutieren oder die Barcodes für die Logistik vereinbaren. Lieferverträge sollen ausgehandelt werden und Qualitätssicherungsvereinbarungen. Endlos viele hochkomplexe technische Fragen aus den Entwicklungsabteilungen der Kunden kommen herein.

Das ist alles äußerst ungewöhnlich. Üblicherweise betreut sein Team nur wenige ganz große Kunden. Die vielen anderen erledigen sonst zuverlässig seine Distributoren. Für die schiere Menge und die verrückten Anforderungen all dieser Kunden fehlen dem Hersteller die Mitarbeiter, Lagerbestände, Expertise und Prozesse.

Die Anrufer werden von Stunde zu Stunde gereizter, keinem kann der Vertriebsleiter eine Lösung anbieten. Er fängt an sich zu fragen, wie er das jemals effizient organisieren soll?

So ähnlich könnte für viele Marktteilnehmer ein Tag beginnen, an dem ausnahmslos alle Distributoren morgens von der Erdoberfläche verschwunden sind. Ausgerechnet die Distributoren, die viele für verzichtbar halten. Es haftet ihnen das Image an, nur unerwünscht zwischen Hersteller und Kunde geschaltet zu sein und dafür auch noch Handelsmargen zu berechnen. Beide Seiten, Hersteller und Kunden, schielen nicht selten auf diese Spannen und würden sie gerne selbst behalten oder erachten sie zumindest für zu hoch. Warum nicht beim Hersteller direkt kaufen bzw. warum nicht direkt an den Kunden liefern? Das wäre doch viel billiger, oder?

Nein, wäre es nicht! Seit Jahrzehnten werden in jedem Beitrag über die Distribution die üblichen Dienstleistungen aufgezählt: Lager, Logistik, Applikationsingenieure, Beratung für die Kunden und Demand Creation für die Hersteller. Wenn man das immer und immer wieder liest, wirkt es irgendwann ermüdend, ja selbstverständlich. Einiges davon benötigt man persönlich aktuell vielleicht auch gar nicht. Oder es beschleicht einen das Gefühl, dass es sich bei manchem zumindest teilweise mehr um Marketing als um die Realität handelt. Es stellen sich dann die Fragen: Braucht man die Distribution überhaupt? Könnte man das bisschen Beitrag nicht einfach selbst erledigen?

Auch die Branche fragt sich intern ständig: Welche Dienstleistungen können wir noch dazu packen, um unsere Existenz zu rechtfertigen?

Viele der oben beschriebenen Services sind im Laufe der Jahrzehnte hinzugekommen. Ganz im Gegensatz dazu sind im gleichen Zeitraum die durchschnittlichen Roherträge und EBIT-Margen der Branche kontinuierlich gesunken. Aber wäre es nicht eher zu erwarten, dass bei mehr Service die Erträge steigen?

An diesem Punkt lohnt es sich, einmal darüber nachzudenken, wieso das nicht so ist. Dann

stößt man auf einen viel tiefer liegenden Hauptgrund, warum die Distribution einen wichtigen, wertvollen und nachhaltigen Faktor im Markt darstellt. Mehr Leistung bei geringeren Erträgen kann man nur erbringen, wenn man die Effizienz in gleichem Maße steigert. Heute werden im Volumengeschäft mehr als 50 % der Ware über den Austausch von Daten abgewickelt. Das spart Ressourcen beim Distributor – allerdings auch beim Hersteller und beim Kunden. Zahlreiche hochspezialisierte Distributions-Logistik-Experten sind damit beschäftigt, die Lieferketten mit Automatismen zuverlässiger denn je am Laufen zu halten. Die vielen fehleranfälligen manuellen Vorgänge und Dateneingaben der Vergangenheit wurden weitgehend ersetzt. Damit hat sich die Distribution stetig fitter gemacht und konnte, trotz immensem wirtschaftlichen Druck, mit den eingesparten Geldern immer wieder neue Dienstleistungen zusätzlich anbieten.

Das an sich ist schon eine tolle Leistung. Darüber hinaus gibt es aber einen noch gewichtigeren Beitrag, der nicht so leicht zu erkennen ist. Es geht auch dabei um Effizienz, allerdings um die des gesamten Systems. Seit der Erfindung des Transistors im Jahre 1947 ist ein weltweiter Multimilliarden-Markt für elektronische Bauelemente entstanden. So prognostizieren Marktforscher den globalen Komponentenmarkt in 2030 auf ein Volumen von 1 Billion Dollar. Wie in allen jungen Märkten sind die Entstehungsjahre durch Unternehmertum, Pioniergeist und hohe Gewinnchancen gekennzeichnet. In den Jahrzehnten danach werden in einem erwachseneren Markt jedoch Optimierungen, Investitionssicherung und Wettbewerbsfähigkeit immer mehr zu den zentralen Anforderungen. Genau das ist in unserem Markt der Fall. Jedes Jahr muss die Effizienzschraube ein wenig weiter gedreht werden.

Distributoren sind dafür ein entscheidender Faktor. Genau wie Elektronikfertiger, Entwicklungsdienstleister und Foundries, aber dazu später mehr.

Distribution



„Es macht einfach für das gesamte System und damit alle Marktteilnehmer Sinn, bestimmte Aufgaben zu bündeln und hocheffizient von Spezialisten erledigen zu lassen. Neben anderen gehört die Distribution eindeutig dazu.“

Thomas Gerhardt, Managing Director bei GLYN

Die Distribution in Europa beschäftigt – grob geschätzt – etwa 30.000 Mitarbeiter. Diese speziell ausgebildeten Menschen arbeiten jeden Tag hart daran, mit hochkomplexen Prozessen die Belieferung Millionen unterschiedlicher elektronischer Bauelemente von Herstellern zu Kunden zu organisieren und sicherzustellen.

Natürlich könnte Hersteller A nun auch ein paar mehr Vertriebs-, Applikations- und Lagermitarbeiter einstellen oder einen Webshop aufsetzen, um den Job selbst zu erledigen. Schließlich ließe sich damit die Distributionsmarge einsparen.

Allerdings würden dann auch seine Kosten deutlich steigen. Zudem müsste er die bestmöglichen Prozesse mit viel weniger Lieferpositionen sowie geringerer Erfahrung selbst herausfinden und implementieren. Und er müsste darüber hinaus in Kauf nehmen, dass seine neuen Mitarbeiter selten voll ausgelastet sind.

Übertragen wir dieses Szenario auf Tausende von Herstellern, würden am Ende sehr viel mehr Menschen gebraucht, um die gleiche Systemleistung zu erbringen – vielleicht 50.000 statt nur 30.000. Zudem müsste insgesamt mehr umbauter Raum für Büros und Lager bereitgestellt

werden. Jeder müsste die gleichen Investitionen in die Warenwirtschaftssysteme und die Prozessoptimierung aufwenden und vieles mehr. Es ist leicht nachvollziehbar, dass solch ein Zurück in die Vergangenheit hochgradig ineffizient wäre! Und diese Ineffizienz müssten die Kunden durch insgesamt höhere Preise bezahlen.

Es macht einfach für das gesamte System und damit alle Marktteilnehmer Sinn, bestimmte Aufgaben zu bündeln und hocheffizient von Spezialisten erledigen zu lassen. Neben anderen gehört die Distribution eindeutig dazu.

Contract Manufacturing Services (CEM)

Die immer wichtiger gewordenen Elektronikfertiger sind ebenfalls Teil der Marktoptimierung. Als OEM (Original Equipment Manufacturer) ist es erheblich effizienter, die Produktion der benötigten Elektronik bei Firmen zu beauftragen, welche regelmäßig die neuesten teuren Bestückungsmaschinen anschaffen, sie mit verschiedenen Kundenaufträgen sicher auslasten und flexibel auf ständig wechselnde Anforderungen reagieren können. Diese Unternehmen machen sich, genau wie Distributoren, stellvertretend für alle ihre Kunden, jeden Tag Gedanken, wie man es noch besser machen kann. Dabei entwickeln sie ein immenses Knowhow, das wiederum allen Partnern zugänglich gemacht wird. Sich all das selbst aneignen zu wollen, ist heute entweder nicht mehr so günstig möglich oder sogar bereits unmöglich geworden.

Foundries

Auf der Herstellerseite ist das gleiche Phänomen entstanden. Oft sind nur noch Foundries in der Lage, die immer teurer werdenden gigantischen Milliarden-Investitionen in neue Prozessarchitekturen für kleinere, leistungsfähigere und preislich günstigere Bauteile zu schultern. Selbst Intel kann nicht mehr alles alleine schaffen und vergibt nun historisch erstmalig Aufträge an TSMC. Durch diese Bündelung von Produktionsprozessen, können viele kreative Hersteller auf die modernsten Produktionskapazitäten und das größtmögliche Produktions-

Knowhow zugreifen. Natürlich kostet sie das einen gewissen Beitrag, aber selbst würden sie es niemals mehr so günstig hinbekommen.

Entwicklungsdienstleister

Als weiteren Player kann man die boomenden Entwicklungsdienstleister nennen. Stellt man selbst ein Ingenieur-Team ein, muss man es auch gleichmäßig auslasten. Zudem braucht man in einer immer komplexer werdenden Welt zu jedem Thema einen gut ausgebildeten Spezialisten. Nur so können die besten und wettbewerbsfähigsten Angebote entwickelt werden. All das ist teuer und nicht in jedem Falle effizienzoptimiert. Die Lösung dafür sind Entwicklungsfirmen, die vielfältiges Ingenieurs-Knowhow besitzen und flexibel für viele Kunden anbieten können. Dadurch sind sie immer beschäftigt, immer auf dem neuesten Stand der Technik und sehr leistungsfähig.

Distributoren, CEMs, Ingenieurdienstleister und Foundries sind in einem erwachsenen Markt für Elektronik, der unter zunehmend starkem Druck steht, neben OEMs und Herstellern außerordentlich wichtige Experten. Sie sorgen für eine maximal mögliche Effizienz des Gesamtsystems, von welchem letztlich wiederum alle Marktteilnehmer profitieren.

Auch wenn einzelne Herstellerakteure immer wieder einmal versucht sein mögen, auf die Distribution verzichten zu wollen, wird das niemals mehr für alle gleichzeitig möglich sein. Besonders populäre Marken mit extrem starker Nachfrage, die sich fast von selbst verkaufen (Pull-Effekt), können diesen Exotenweg vielleicht eine gewisse Zeit lang gehen. Jedoch nur solange, wie sie aus der Masse herausragen. Sobald das einmal nicht mehr der Fall sein sollte, werden auch sie die hocheffizienten Dienstleistungen, die Projektarbeit und den aktiven Vertrieb der Distributionsexperten wieder in Anspruch nehmen müssen. Ein Beispiel für alle können sie jedenfalls nicht sein, es sei denn der Markt will insgesamt auf Effizienz verzichten, und das ist äußerst unwahrscheinlich.

Selbst innerhalb der Distributionsbranche hat sich eine weitere effizienzsteigernde Arbeitsteilung herausgebildet: Volumendistributoren, Spezialdistributoren und Online-Distributoren. Alle drei Geschäftsmodelle handeln mit elektronischen Bauelementen. Sie vertreten sogar oft die gleichen Hersteller und verkaufen an die gleichen Kunden. Jeder hat jedoch über die Jahre ganz besondere Fähigkeiten für spezielle Marktanforderungen entwickelt. Alle drei Geschäftsmodelle werden vom Markt gebraucht. Und, obwohl sie sich auf den ersten Blick so ähnlich sehen, trennt sie alle eine unsichtbare Glaswand voneinander. Man übersieht sie schnell, aber man kommt nicht durch sie hindurch. Das ist auch der Grund, warum die vielfältigen Bemühungen, im jeweils anderen Teich zu fischen, meist nur von vergleichsweise geringem Erfolg gekennzeichnet sind.

Wir sind alle unfreiwillige Teilnehmer eines globalen Effizienzwettrennens, ob wir wollen oder nicht. Wer mithalten kann, bleibt im Spiel. Wer nicht, wird an den Rand des Marktplatzes oder sogar ganz hinaus gedrängt. Deshalb organisieren wir uns, vielleicht auch unbewusst und ganz von selbst, in einer großen Effizienzgemeinschaft.

Wenn Sie als Hersteller oder Kunde also einmal denken sollten: „Warum brauche ich eigentlich den Distributor, den Bestücker oder die Foundry, die kosten doch nur Geld?“, dann denken Sie noch einmal ans Gesamtsystem und den

viel größeren Gewinn, den Sie daraus ziehen. Stellen Sie sich vor, alle Distributoren wären von einem auf den anderen Tag von der Erdoberfläche verschwunden. Was würden Sie dann tun? Und was würde es Sie kosten, alles selbst erledigen zu müssen?



Nachdem die Einkaufsleiterin nachmittags endlich wieder einen Distributor erreichen konnte, weil doch nur ihre Telekommunikationsleitung für ein paar Stunden ausgefallen war, sagte sie erleichtert zu ihrem Ansprechpartner: „Ach, ich bin ja so froh, dass Sie da sind. Das ist mir in den letzten Stunden schlagartig bewusst geworden. Geben Sie mir doch bitte einen aktuellen Preis für den Baustein, den ich regelmäßig benötige. Dann bestelle ich bei Ihnen – denn diesen günstigen Systempreis ist es mir das allemal wert!“