

Wissen ist der Schlüssel

Distribution in der Zukunft – Fluch oder Segen? Falko Neubert, Chief Technology Officer bei Endrich Bauelemente, resümiert über die Stärken und Schwächen seines Geschäfts. Kompetente Menschen sieht er als Chance.



eli: Herr Neubert, das Wesen der Distribution ist die Warenverteilung vom Hersteller zum Kunden. Was ist daran schwierig?

Neubert: Distribution ist komplex und umfasst mehrere Prozesse – Lagerung und Bereitstellung, Kommissionierung, Verpackung und Versand sowie Transport und Übergabe. Zusammengefasst ist das die Auftrags- und Bestellabwicklung, in der Theorie. In der Praxis existieren eine ganze Menge unterschiedlicher Distributionsunternehmen im Elektronikmarkt, von global operierenden Großdistributoren mit riesigem Portfolio über die lokal auftretenden Kleinen mit passendem Portfolio für die jeweilige Region bis hin zum Spezialisten mit klar definiertem Angebot. Jeder versucht, sich im Markt zu behaupten, also seine Position gegenüber den Marktbegleitern zu sichern und auszubauen. Wie es die Hersteller in ihren Märkten auch tun.

eli: Aber was ist anders?

Neubert: Ein signifikanter Aspekt ist, dass der Distributor, anders als ein Hersteller, typischerweise keine eigenen Produkte hat. Der Kunde stellt aber heute extrem hohe technische Anforderungen an den Lieferan-

„Jeder weiß, dass es mit Schnittstellen, technisch gesehen, Schwierigkeiten geben kann – in personeller Hinsicht ist es ähnlich.“

Falko Neubert

ten, auch wenn dieser ein Distributor ist. Keiner kennt dagegen das Produkt besser als der Hersteller selbst. Zudem werden in den kommenden Jahren insbesondere die technischen Anforderungen seitens des Kunden komplexer. Der Distributor wird

dadurch aus technischer Sicht auf die gleiche Stufe wie ein Hersteller gesetzt. Deshalb ist ein Wandel der Distribution im Hinblick auf die Technologie unumgänglich.

eli: Was können Distributoren besser?

Neubert: Die Pluspunkte der Distribution gegenüber dem Hersteller liegen vor allem im breiteren Portfolio von elektronischen Komponenten – teilweise mit Alternativen bei sich selbst. So haben Distributoren die Möglichkeit, dem Kunden fast immer ein passendes Lösungspaket anzubieten. Des Weiteren ist beim Distributor die Lieferung von kleinen Mengen, und das ohne Zusatzkosten, möglich. Musterlieferungen lassen sich deshalb sofort garantieren. In der Zukunft werden Kunden weniger Alternativen fordern, um den Überblick zu behalten. Allerdings werden die Anforderungen hinsichtlich Systemlösungen steigen – weil man Engineeringaufwand reduzieren möchte.

eli: Und sehen Sie auch Schwächen?

Neubert: Zum wesentlichen Minuspunkt der Distribution zählt das schwächere technologische Fachwissen gegenüber dem eines Herstellers. Das resultiert aus der geringeren Konzentration auf ein bestimmtes Produkt durch die Verwaltung eines breiteren Portfolios. Stehen sehr große Mengen zwischen Hersteller und weiterverarbeiten-

den Kunden im Sinne von OEMs zur Disposition, wird die Distribution meistens zum unerwünschten Kostenfaktor. Prozesse sind eingefahren, und das Lager ist das Transportmittel, welches irgendwo unterwegs ist. Gleichwohl kann ein Distribu-



1 | **Neubau:** Logistikzentrum von Endrich in Nagold

tor sich auch nicht mit einem zu geringen Aufschlag langfristig am Markt behaupten. Das versteht wohl jeder. Zukünftig werden Projekte mit sehr großen Volumina aber zunehmen, da nahezu alle Hersteller wie auch OEMs auf Standardisierung setzen, um die Technik sicher im Griff zu haben und Kosten zu sparen.

eli: Welche Chancen sehen Sie für die Distribution in der Zukunft?

Neubert: Eines ist klar, die Distribution wird auch künftig ein wesentlicher Bestandteil der Lieferkette für Elektronikkomponenten bleiben. Die Konstellation und Organisation des einzelnen Distributors wird sich aber

ganz sicher ändern. Es werden mehr Beratungsqualität und weniger Lieferquantität vonnöten sein. Kleine und mittlere Projekte werden insbesondere für große Hersteller von Elektronikkomponenten mehr und mehr uninteressant und laufen folglich über die Distribution. Neue und kleine Hersteller haben es grundsätzlich schwer, sich im Markt zu etablieren. Hinsichtlich innovativer Technologien im Zeitalter von Industrie 4.0 und IoT kommen aber viele neue und kleine Hersteller wie aus dem Nichts. Die Großen und Bekannten sind in diesem Zusammenhang häufig viel zu träge und verlieren gegenüber den Kleinen den Anschluss. Genau hier schlägt die Stunde der

Distribution – durch Zusammenarbeit mit den neuen und kleinen innovativen Herstellern. Der Distributor hat den Marktzugang und der neue und kleine Innovative die Technologie.

eli: Was sind die Gefahren von morgen in der Distributionslandschaft?

Neubert: Wo Licht ist, gibt es selbstverständlich auch Schatten. Ein wesentlicher Fehler wird die falsche organisatorische Aufstellung innerhalb eines Distributors sein. Der Kunde steht zwar bei jedem im Mittelpunkt, entscheidend ist aber das Wie. Da sich der Kunde mit seinen Anforderungen ständig ändert, muss man sich konsequent darauf einstellen, und zwar mit der passenden Organisation.

eli: Das klingt sehr theoretisch.

Neubert: In der Praxis bedeutet das zum Beispiel, seitens der Distribution Personal zu installieren, welches in der Lage ist, fachlich auf Augenhöhe mit dem Kunden zu kommunizieren. Hier darf keine Schnittstelle entstehen, sondern es muss vielmehr eine Verbindungsstelle sein, ohne ‚Schnitt‘. Jeder weiß, dass es mit Schnittstellen, technisch gesehen, Schwierigkeiten geben kann – in personeller Hinsicht ist es ähnlich.

eli: Wo soll dieses Personal dann herkommen?

Neubert: Die passenden Menschen für diese Verbindungsstellen gibt es entweder bereits

FAZIT

Gibt es das optimale Konzept? Die eine bestmögliche Lösung für die Distribution von morgen existiert nicht, meint Falko Neubert: „Meines Erachtens lassen sich zwar viele Ansätze erörtern, aber daraus entsteht wiederum eine schier unendliche Anzahl an Lösungen.“ Die Distribution der Zukunft muss, neben modernen logistischen Konzepten mit automatisierter Abwicklung, vor allem Systemlösungen anbieten, welche dem Kunden einen signifikanten Teil seines Engineeringaufwands abnehmen. Ein weiteres Element ist Innovation, die von der Distribution mit getrieben werden sollte. Wie geht das? Den Kunden verstehen, folgerichtig kombinieren, direkt eine Lösung vorschlagen oder den Hersteller mit einbinden – und das alles zeitnah. Dafür braucht es Personal, welches über Technologiefachwissen verfügt. Neubert: „Schließlich ist die Konzentration auf wenige wesentliche Themen mit Tiefgang ein Garant für den Erfolg auf allen Seiten. Darüber hinaus kann es von großem Vorteil sein, den Kunden seines Kunden zu kennen. Dadurch lässt sich ableiten, was mein Kunde morgen benötigt, weil ich die Anforderung seines Kunden von übermorgen schon vorher kenne.“

WISSENSWERT

Gebaut für die Zukunft. Neben den technischen sind bereits heute logistische Aspekte für die Komponenten-Lieferkette entscheidend. Ohne eine strukturierte Planung sind Konzepte wie Kanban oder Just-in-Time (**Online-Service**) nicht möglich. Sie werden gegenwärtig von der Distribution nahezu reibungslos umgesetzt, ganz gleich ob es gilt, große oder kleine Mengen zu transferieren. Künftig werden Entwicklungszyklen beim Kunden beständig kürzer. Demzufolge steigt die Nachfrage nach neuen Komponenten einerseits sehr schnell an; andererseits fällt sie auch rasant wieder ab. Um dieser Dynamik entgegenzukommen, erfordert es eine logistische Anpassung in der Lieferkette. Die Distribution bildet hierzu eine gute Basis. Ein Ausbau dieser Basis ist jedoch schlichtweg ein Muss. Endrich hat sich auf diese Zukunft mit dem Bau eines modernen und zum Teil vollautomatisierten Logistikzentrums (**Bild 1**) in Nagold eingestellt.

schon an der richtigen Stelle – oder anderswo im Unternehmen, und sie müssen an diese Schlüsselposition transferiert werden. Trifft beides nicht zu, kommt nur die Integration von außen in Frage. Wie gesagt, der Distributor von morgen wird immer mehr auf der fachlichen Ebene eines Herstellers gesehen. Ohne dementsprechendes Fachwissen im Bereich moderner Technologien der Elektronik wird man künftig nur noch ein sehr begrenztes Geschäft generieren können.

eli: Die Fachkompetenz wird also immer mehr zum Differenzierungsmerkmal.

Neubert: Und sie wird einen weiteren positiven Effekt mit sich bringen; neben der Reputation im Markt steigen vor allem die

Projektanfragen seitens des Kunden an den Distributor. Preisdiskussionen wird es zwar auch in Zukunft immer geben, sie stehen in diesem Zusammenhang aber logischerweise an hinterer Stelle. Kurzum, wer es fachlich richtig kann, wird die Nase vorn haben.

eli: In den meisten Elektronikprodukten nimmt der Softwareanteil deutlich zu. Wird auch das Auswirkungen haben?

Neubert: Ein heute technisch orientierter Mitarbeiter innerhalb der Distribution wird sich künftig viel mehr mit Themen rund um die Software beschäftigen. So werden beispielsweise die heute in der Distribution verbreiteten Field Application Engineers, die FAEs, gewissermaßen ein Teil vom Software-Entwicklungsteam des Kunden. Im

Bereich der Hardware ist das bei vielen FAEs bereits der Fall.

eli: So viele Variable – wo ist die Konstante?

Neubert: Der Mix bleibt. Es wird in den nächsten Jahren weiterhin die bekannte Mischung innerhalb der Distributionslandschaft geben – die großen Globalen, die kleinen Lokalen und die Spezialisten mit Fokus. Selbst dann, wenn neue Player dazukommen, bestehende sich umfirmieren oder durch Übernahme vom Markt verschwinden. Eines wird sich aber bei allen ändern – der Umgang mit dem Kunden.

Danke für das Gespräch.

ml

Online-Service

Worum geht es bei Kanban und Just-in-Time?

www.elektronik-informationen.de/70065

KONTAKT

Endrich Bauelemente
Vertriebs GmbH,
Hauptstraße 56,
72202 Nagold,
Tel. 07452 6007-0,
Fax 07452 6007-70,
www.endrich.com