



88 Teilnehmer waren ins Munion-Konferenzzentrum zum EMS-Workshop gekommen

„Werden Zahlen zum laufenden Jahr bereits im Frühjahr genannt, ist Vorsicht geboten“, sagt Dieter G. Weiss

## Sorgfältig gepflegte Datenbasis als Handlungsgrundlage

Sicher hat Dieter G. Weiss auch die Verkaufsförderung für seine Marktstudie zur europäischen EMS-Industrie im Hinterkopf. Aber der von ihm gemeinsam mit Partnern organisierte EMS-Workshop im Munion-Konferenzzentrum ist weit über diesen Ansatz hinaus eine Informations- und Networkingplattform für die europäische EMS-Industrie. Im September 2018 hatte das Event, das zum wiederholten Mal stattfand, 88 Teilnehmer. Sie kamen aus 53 EMS-Unternehmen – die mit ihren Tochterunternehmen in Europa eigentlich 120 Fertigungsbetriebe oder rund 12 % des europäischen EMS-Produktionsvolumens repräsentieren.

Zahlen zusammenzutragen und sie anschließend auf alle erdenkliche Weise zu sortieren – dafür hat Dieter Weiss eine Vorliebe. Er kann daher nicht nur genau sagen, dass von den Teilnehmern 56 aus Deutschland, 10 aus Österreich, 5 aus der Schweiz und 2 aus Dänemark kamen. Weiß hat insgesamt 1705 EMS-Firmen in seiner Datenbank. Und mindestens einmal im Jahr überprüft er diese Firmen, ob sich denn bei den verantwortlichen Personen, bei Vernetzung, Strukturen und Partnerschaften etwas verändert hat. 82 % seiner Informationen stammen aus Firmenregistern, 13 % aus Bilanzen und die restlichen 5 % rechnet er hoch. Weiss knöpft sich gern und intensiv die Bilanzen vor: „Andere lesen abends einen Krimi – ich lese Bilanzen der EMS-Industrie.“ Hilfreich ist da die EU-Bilanz-

richtlinie (BilRUG), die seit 31. Dezember 2015 in Kraft ist. Mit seinem untrüglichen Controller-Blick hat er bereits EMS-Unternehmen profitabel gemacht und sich dann auf Verbandsebene mit Statistikauswertung befasst. Inzwischen schaut er bereits mehrere Jahre aus einer etwas höheren Warte und mit anderer Perspektive auf die europäische EMS-Branche.

Dabei bekam Weiss große Zweifel am New Venture Research-Ansatz der Markt Betrachtung, denn „hier wird der Markt unsauber sortiert: EMEA trifft nicht das, was wir unter Europa verstehen. Da darf man die Türkei, den Nahen Osten oder Nordafrika nicht mit in den Topf werfen.“ Europa mache knapp 10 % des EMS-Weltmarktes aus. Rund 51 % des Geschäfts laufen – das ist seit 2013 stabil – in Westeuropa, 49 % in

Osteuropa. Doch wächst das Geschäft in Osteuropa schneller, denn während in Westeuropa gewachsene Strukturen bestehen, wurde dort viel investiert und neu aufgebaut – teils von den Großen, die insgesamt den Weltmarkt anführen: Foxconn steht mit seinem Werk in Pardubice (CZ) an erster Stelle der Top Ten-EMS-Unternehmen in der EU und ist mit einem geschätzten Produktionsvolumen von rund 4 Mrd. € zweitgrößtes Exportunternehmen Tschechiens. Hier zeigt sich der Grund, warum Osteuropa zu einer wichtigen EMS-Region geworden ist: Vor allem Kosten- und Lohnvorteile machen die Produktion für westeuropäische Märkte oder den Weltmarkt lukrativ. Foxconn Pardubice repräsentiert mit seinem Produktionsvolumen auch rund 20 % des osteuropäischen EMS-Marktes. Die Positionen 2 bis 10 (Flex, Jabil, Zollner, Askelflash, Celestica, Enics, Scanfil, Neways und Viedeoton) kämen somit zusammen auf nochmal knapp 20 %. Bleibt also noch einiges übrig vom gesamten Marktvolumen für die EMS-Unternehmen Europas, die ab Position 11 des Marktrankings folgen. Und genau hier wird das Lesen von Bilanzen, das Vergleichen von Zahlen und das Ermitteln sonstiger Informationen über Strukturen, Preise, Vernetzung und vieles mehr interessant. Denn es ist gerade in diesem großen Mittelfeld von größter Bedeutung, ob man strategisch richtig entscheidet und den größtmöglichen Erfolg hat – nicht am Umsatz gemessen, sondern an der Profitabilität –, oder ob man gerade so zurecht kommt (oder vielleicht auch schon nicht mehr). Denn der EMS-Umsatz in Europa betrug 2016, so Weiss, 35 Mrd. € und liegt 2018 bei rund 40 Mrd. €

**.photocad**  
precision works.

**SMD-SCHABLONEN**

BASIC PLUS

ADVANCED

PERFORMANCE

[www.photocad.de](http://www.photocad.de)

„mit einem Potenzial, das um Faktor 4 größer ist.“ Er begründet diese Einschätzung unter anderem damit, dass „aktuell nach wie vor drei von vier Baugruppen nicht an EMS-Unternehmen in Auftrag gegeben, sondern von OEMs selbst hergestellt werden.“ Hier

Wir sind Ihr kompetenter Partner für die Realisierung Ihrer Ideen und Produkte. Mit uns bedienen Sie den globalen Markt schnell und wirtschaftlich mit einem Maximum an Qualität.

**Unsere Kernkompetenz** ist die Bestückung von elektronischen Baugruppen mit allen notwendigen Montagearbeiten, bis zur Fertigstellung des Produktes inklusive Materialwirtschaft und Versand an den Endkunden.

**elkotec**  
GmbH  
Seestraße 64-67  
13347 Berlin  
Tel.: 030/45 60 05-0  
Fax: 030/45 60 05-60  
E-Mail: kontakt@elkotec.de

**SYNERGIE DURCH PARTNERSCHAFT**  
[www.elkotec.de](http://www.elkotec.de)

Qualitätsmanagement  
ISO 9001:2008  
Regelmäßige freiwillige  
Überwachung

DEKRA  
certifiziert



„Der Handelskonflikt ist kaum zu stoppen und belastet die Stimmung“, so David Kohl

Regierung trotz sinkender Arbeitslosenquote fiskalpolitisch noch einmal Gas – nicht nur, um den Abschwung, mit dem nun immer mehr gerechnet wird, hinauszuzögern. Hinzu komme das ‚America First‘-Interesse: Wenn es in den USA besser laufe

sollten also einige Potenziale für künftiges Geschäft versteckt sein – vorausgesetzt, man kennt seine Handicaps und Qualitäten sehr genau, kann strategisch die passenden Aufträge akquirieren und in die richtige Richtung investieren.

### **Management muss Handwerkszeug beherrschen**

In diesem Zusammenhang sieht Weiss seine Zahlen und Analysen. Sie sind Teil des Handwerkszeugs für das Management. Eingebunden in die nachfolgend aufgeführten Schritte können sie helfen, den Markt zu verstehen und den eigenen Standort zu bestimmen:

- **BWL-Benchmark**
- **Markt-Benchmark**
- **Definition Unternehmensziele**
- **Zeitnahe Kontrollen**

David Kohl, Chef-Volkswirt Deutschland des Bankhauses Julius Bär, erläuterte beim EMS-Workshop 2018 in München in seinem Vortrag die allgemeine Konjunkturlage und gab angesichts der aktuellen, längstanhaltenden Hochphase der jüngeren Geschichte, wichtige Hinweise: Aktuell gebe die US-

als in anderen Regionen, kann die Fed Zinsen erhöhen, was bedeute, die Dollarliquidität gehe zurück, der Dollar werde stark. Genau so sei man schon Ende der 1960er vorgegangen – und in den 1970ern folgte als Effekt eine starke Inflation. Es muss davon ausgegangen werden, dass das trotz der Lehren der Vergangenheit auch jetzt in Kauf genommen wird.

Für Europa und Japan ist das nicht wirklich problematisch. Wohl aber für alle Länder und Regionen, die sich in Dollar verschuldet haben. Argentinien und die Türkei sind hier gerade eklatante Beispiele. Eine Möglichkeit zu reagieren ist die Wechselkursstimulierung, wie sie China einsetzt. Indem man die eigene



„Angesichts der Allokations-Problematik muss Redesign mehr in Betracht gezogen werden,“ so Matthias Holsten

Währung gegenüber dem Dollar abwerte, arbeite man allerdings auf Kosten anderer – konkret bringt Chinas Reaktion Probleme beispielsweise für die Philippinen. Insgesamt, so das Fazit des Bankers, Sorge die heterogene Konjunktorentwicklung also für einen starken Dollar. Dies verknappe die globale Liquidität und bringt Schwellenländer mit hoher Auslandverschuldung unter Druck. „Ein kreditgetriebener Stimulus aus China kann die USD-Rally stoppen und für synchroneres globales Wachstum sorgen. Das aber heißt letztendlich: Der Handelskonflikt ist kaum zu stoppen und belastet die Stimmung an den Kapitalmärkten.“

## Agieren statt reagieren

Matthias Holsten, der mit seinem Consulting-Unternehmen Veränderungsberatung für die Elektronikbranche bietet und eng mit Dieter G. Weiss zusammenarbeitet, kam vor diesem globalen Hintergrund wieder auf das EMS-Geschäft in Europa zurück: Die Situation sei aktuell zum einen so, dass die großen zunehmend im Markt der mittelgroßen und auch der KMU wilderten. Zudem seien diese „EMSler hochgradig fremdbestimmt und somit wenig flexibel.“ Sie hätten kaum Möglichkeit, die Hochkonjunktur voll auszuschöpfen und könnten sich kaum ‚Profit-Polster‘ für schlechte Zeiten aufbauen. Holsten an die Teilnehmer: „Wenn Sie darauf nun nach Möglichkeiten suchen, zu reagieren, haben Sie die falsche Strategie!“ Der Berater empfiehlt stattdessen, vorausschauend zu agieren. Auf die Personalknappheit bei-

spielsweise, indem man nicht auf dem offenen Markt suche, der als erstes leergefegt sei, sondern frühzeitig Netzwerke zu einschlägigen Personaldienstleistern knüpfe. Oder bei der Suche nach neuen Geschäftsfeldern: die zielführenden seien nicht unbedingt die, auf die sich alle anderen Wettbewerber auch stürzen.

Beim Stichwort Allokation stieg Holsten noch etwas tiefer ein: Das Problem wird auch weit in 2019 hinein bestehen bleiben. Es werden Abkündigungen passiver Bauelemente weiterer Baugrößen folgen und die Versorgung mit Nachschub für eigentlich problemfrei und sicher geglaubte Produkte erschweren. „Auch wenn es einige nicht gerne hören: Sie müssen auch über Redesign von Produkten nachdenken.“

In den regen Pausendiskussionen der Tagesveranstaltung waren es genau diese Punkte, die von den Teilnehmern aufgegriffen wurden: „Man macht nicht einfach mal ein Redesign, wenn man für die Freigabe des ursprünglichen Designs eineinhalb Jahre gebraucht hat“, war eine aufgebrachte Reaktion auf Holstens Hinweise. Insgesamt waren die Teilnehmer am Nachmittag zwar doch recht nachdenklich, aber die Veranstaltung wurde ob ihrer Impulse und Denkanstöße als sehr positiv gewertet.

Ob Veranstalter Dieter G. Weiss auch mit der Vermarktung seiner Studie nennenswert weiter gekommen ist, ist nicht öffentlich dokumentiert – allerdings betonten gleich mehrere Teilnehmer in der Kaffeepause: „Weiss hat die besten Zahlen.“

-vfi-

[www.in4ma.de](http://www.in4ma.de), [www.holsten-econsulting.de](http://www.holsten-econsulting.de)



Rege Diskussion unter den Workshop-Teilnehmern in den Pausen