

## EMS

### „Volle Auftragsbücher sind eine Herausforderung“

**Die Konjunktur brummt und es gibt kaum Anlass zur Sorge. „Vorsicht“, warnt Matthias Holsten, Geschäftsführer der matthias holsten e<sup>2</sup> consulting GmbH, „die aktuelle Situation birgt mittelfristig erhebliche Risiken, die man allerdings mit Weitsicht in den Griff bekommen kann.“**

#### Welche Faktoren beeinflussen das Geschäft von EMS-Auftragsfertigern aktuell?

**Holsten:** Das mag überraschend klingen, aber die räumliche Nähe ist ein zentraler Faktor. Das Suchen nach EMS-Fertigern außerhalb der Schornstein-Reichweite ist und bleibt bei Auftraggebern die Ausnahme. Dies liegt u.a. darin begründet, dass man schnell dazu übergeht, die gesamte Supply Chain des Dienstleisters in Betracht zu ziehen. Das verlangt Abstimmungsbedarf en detail und bisweilen schnelle Präsenz. Eine Reichweite, die über eine Tagesreise hinausgeht, nehmen beide Seiten deshalb meist nur bei Spezialfertigung in Kauf.

Ein weiterer Faktor ist die Verlagerung der Bauteil-Verfügbarkeit auf den EMS-Anbieter. Der typische OEM-Kunde findet sich im klassischen Mittelstand. Ein Dauerthema ist hier die Liquidität. Aufgrund der Kapitalbindung betreibt man für Bauteile keine Lagerhaltung mehr, was dann zunehmend der EMS-Betrieb schultern muss. Auf ihm lastet die Bürde, die Verfügbarkeit zu optimieren, ja, quasi für eine Just-in-Time-Lieferung zu sorgen, die wiederum der OEM-Auftraggeber gegenüber seinen Kunden hat. Dies ist ein Teufelskreis, der – angesichts der meist nicht mehr erteilten Rahmenverträge und daraus resultierender sinkender Planungssicherheit – immer problematischer wird.

#### Vor welchen Herausforderungen stehen EMS-Auftragsfertiger in Deutschland und Europa darüber hinaus?

**Holsten:** Weltweit nimmt die Bauteilverfügbarkeit – ausgenommen von wenigen üblichen Standards – ab. Lange Lieferzeiten, bedingt durch die anhaltend gute Konjunktur, sind die Folge. Die Verknappung treibt natürlich die Preise in die Höhe. Eine Entwicklung, der man nur durch geschicktes Bauteilmanagement begegnen kann. Dabei könnten EMSler sich noch wesentlich mehr engagieren und an Kompetenz und Profilschärfe gewinnen. Eine weitere Herausforderung ist die gute Konjunktur. Der Branche geht es besser

als je zuvor. Volle Auftragsbücher erfolgreich zu managen, liegt indes – so erstaunlich es klingt – nicht jedem Elektronikfertiger. Und Erfolg zu haben und ihn zu halten, sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Der Fachkräftemangel verstärkt dieses Problem zusätzlich. Gerät vor diesem Hintergrund die Liefertreue – das grundlegende Fundament zur Kundenbindung – in Verzug, erodiert die Beziehung und verkehrt sich schnell ins Negative. Der demografische Wandel verstärkt dieses Phänomen. Es gibt somit auf absehbare Zeit zu wenige Fachkräfte auf dem Markt. Gezielte und frühzeitige Ausbildung hat deshalb auf jeder Unternehmensagenda oberste Priorität.

#### Welche Aspekte umfasst Ihr EMS/OEM-Consulting und wobei unterstützen Sie Unternehmen?

**Holsten:** Unser Angebot ist vielschichtig. Ein zentraler Punkt ist z.B. die Vertriebsberatung.

#### Aktuell scheinen EMS-Unternehmen aber kaum Vertriebsprobleme zu haben.

**Holsten:** Theoretisch ja, praktisch wird hier oftmals zu kurz gedacht. Nur zu gerne nehmen Auftragsfertiger unter dem Einfluss der Hochkonjunktur auch Aufträge an, die nicht ihrer fachlichen Qualifikation entsprechen. Spätestens dann, wenn die Folgeaufträge ausbleiben, zeigt sich, dass eine qualitative Vertriebsproblematik bewältigt werden muss. Hier setzen wir mit spezifischen Masterplänen an, die genau das vermeiden.

„In Zeiten der Vollaustlastung braucht es Weitsicht, um künftige Phasen der Auftragschwäche zu erkennen und sie durch qualitativ professionelle Vertriebsarbeit und selektiv verstärkter Kundenbindung gut durchzustehen.“ – Matthias Holsten



Umgekehrt rate ich OEMs, sich nicht leichtfertig an irgendeinen EMS-Dienstleister zu wenden, weil man ohnehin dazu tendiert, wenig Bindung aufkommen zu lassen. Vielmehr sollte man vor der Auswahl den Elektronikfertigern ein wenig genauer ins Portfolio schauen und nicht primär über den Preis selektieren. Gute Erfahrungen zahlen sich in Qualität und Beständigkeit aus.

#### Welches sind derzeit die schwierigsten Themen bei der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte?

**Holsten:** Das größte Problem scheint mir zu sein, dass EMSler oft ihre strategische Unternehmensführung zu stark durch die technische Brille sehen. Man investiert lieber weiter in Maschinen als ins Marketing. Dabei liegt es erwiesenermaßen auf der Hand, dass der Aufbau der Unternehmensleistung als Marke Vertrauen und langfristige Bindung schafft. Ein Vorteil, der gerade in gesamtwirtschaftlich schwierigen Zeiten für ein auftragsbezogenes Kontinuum und unternehmerische Sicherheit sorgt.

Als weiteres, nachhaltiges Problem sehe ich das Bemühen um qualitativ angemessene Personalbeschaffung. Hier muss es aufgrund des allgemein vorherrschenden Fachkräftemangels eine in der Fläche wie in der fachlichen Tiefe intensivere Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben. Portale wie Facebook, Instagram & Co. sind längst keine Spielwiese für Jugendliche mehr. Große wie mittelständische Unternehmen haben längst das wachsende Potenzial erkannt, sich auf diese Weise zeitgemäß und erfolgreich an ihre Zielgruppen zu wenden.

#### Ist die Unternehmensentwicklung von EMS-Anbietern mit großen Veränderungen verbunden?

**Holsten:** Eigentlich schon und wer meint, die Umsetzung solcher Konzepte und die damit verbundenen Prozesse als geringfügige Änderung deklarieren zu können, verkennt die Auswirkungen, die damit einhergehen. Das bedeutet aber nicht, dass solche Aufgaben nicht zu bewältigen wären. Im Gegenteil: Unternehmensveränderungen quantitativer wie qualitativer Natur werden normalerweise mit Teilprojekten gelöst. Klar gegliedert und auf einer Zeitachse per Grid-System nach kurz-, mittel- und langfristiger Umsetzung fixiert, ist somit jedes Unternehmen in der Lage, den Veränderungen in der Branche mit angemessenen, individuellen Lösungen zu begegnen.

Vielen Dank für das Gespräch.