

ODM/EMS-Verbund bei Kontron

»Wir möchten unter die Top 10 in Europa«

Im Oktober 2020 hat Kontron seine sechs Produktionsstandorte in Europa zu einem ODM/EMS-Verbund zusammengefasst. Mit rund 550 Mitarbeitern will das Unternehmen künftig ein gewichtiges Wort am EMS-Markt mitreden – und fühlt sich nach den Worten der beiden Geschäftsführer Jochen Gimple und Holger Wußmann dafür gut gerüstet.

Markt&Technik: Das Thema ODM/EMS bzw. Elektronik-Dienstleistungen habe ich bisher kaum mit Kontron verbunden.

Jochen Gimple: ODM/EMS ist mit dem Kauf der Exceet-Electronics-Unternehmen zu Kontron hinzu gewachsen. Exceet war ähnlich strukturiert wie Kontron, nur kleiner. Weil damit vielfältige Produktionsmöglichkeiten in die Gruppe kamen, hat das Thema Fertigung an Dynamik gewonnen. An sich gab es dieses Thema auch

vorher immer wieder, aber nicht in der Ausprägung.

Zudem stellen wir fest, dass der EMS-Markt-trend eindeutig in Richtung Größe geht. Und dieser Konzentrationsprozess wird sich weiter verstärken. Man muss finanzielle und wirtschaftliche Stärke vorweisen, um Projekte in größeren Dimensionen zu stemmen, in neueste Technologien investieren zu können und in die Finanzierung von Aufträgen.

Kontron nennt das Segment „ODM/EMS-Verbund“. Wie genau sieht die Struktur aus?

Holger Wußmann: Wir selbst sind Mitte 2018 von Kontron gekauft worden. Zwischenzeitlich wurden noch weitere Firmen in Slowenien und Ungarn erworben. Die heutige ODM/EMS Alliance von Kontron umfasst die sechs Standorte Großbottlingen in Deutschland, Ebbs und Engerwitzdorf in Österreich, Tab und Pécs in Ungarn und Kranj in Slowenien.

Gimple: So ist ein Unternehmensverbund entstanden, der mit 550 Mitarbeitern in diesem Geschäftsfeld ein Umsatzvolumen von über 100 Millionen Euro erwirtschaftet und für die Zukunft großes Potenzial sieht, unter den Großen mitzuspielen und Marktanteile zu gewinnen.

Sie wollen bei den Großen mitspielen; die liegen aber doch noch einige hundert Millionen Euro Jahresumsatz vor Ihnen. Was ist also die Zielsetzung beim Wachstum?

Gimple: Unser Anspruch als Kontron ist es, unter die Top Ten in Europa und Deutschland zu kommen. Wir sind der Überzeugung, dieses Ziel in den nächsten Jahren auch erreichen zu können.

Hilft da der etablierte Name Kontron?

Gimple: Ja, es ist sicher von Vorteil, den Namen Kontron zu tragen. Wir sehen, dass das Marktzugänge eröffnet. Wir haben viel investiert und sehen uns gut gerüstet dahingehend, dass wir stärker als der Markt wachsen können.



JOCHEN GIMPLE, KONTRON

„Es ist sicher von Vorteil, den Namen Kontron zu tragen. Wir sehen, dass das Marktzugänge eröffnet.“



HOLGER WUSSMANN, KONTRON

„Über den gesamten ODM/EMS-Verbund betrachtet dominiert die EMS-Dienstleistung mit ca. 70 %.“



Slowenien ist einer der sechs Produktionsstandorte von Kontron ODM/EMS.

Aus eigener Kraft dürfte das schwierig werden. Planen Sie Zukäufe?

Gimple: Es ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass weitere Firmen hinzukommen, so wie die Firma Iskratel in Slowenien mit ihrem Fertigungsbereich, die wir letzten Sommer gekauft haben.

Wußmann: Unser Wachstum wird ein Mix aus organischem Wachstum und Zukäufen sein. Es ist auch nicht unmöglich, aus eigener Kraft deutlich zu wachsen. Das Vertriebsnetzwerk von Kontron ist sehr gut vernetzt in der DACH-Region, seit Jahrzehnten. Mit der für Kontron neuen Dienstleistung EMS in den Markt zu gehen fällt leicht, weil wir nicht klein anfangen müssen. Wir haben sehr viele Kontaktpunkte und können auf ganzer Breite in den Markt gehen.

Das heißt, Sie nutzen das Vertriebsnetz von Kontron gruppenweit?

Gimple: Ja – und das global.

Es haben schon viele OEMs probiert, auf dem EMS-Markt einzusteigen. Einige sind damit gescheitert. Auch wird immer wieder der Vorbehalt geäußert, dass in solchen Konstellationen OEM-Kunden,

also Kunden, die die Eigenprodukte eines Unternehmens beziehen, bevorzugt werden. Was entgegenen Sie dem?

Wußmann: Das ist bei uns eher anders herum. Die Eigenprodukte kommen bei uns auf Rang 2, wir sind schließlich ein Dienstleister. Der Kundenwunsch steht bei uns ganz vorne, und wenn der Kunde etwas braucht, dann versuchen wir das auch möglich zu machen.

Gimple: Wir kommen aus dem ODM/EMS-Bereich und haben unser Portfolio die letzten Jahre um unsere Eigenprodukte und die Produkte von Kontron ergänzt. Wir wissen, worauf es ankommt, das ist bei uns gelebte Praxis. Wir können das besser umsetzen, als wenn jemand aus dem OEM-Bereich kommt und erst die Marktgegebenheiten der EMS-Branche kennenlernen muss.

Wie hoch ist der Anteil des EMS-Geschäfts im Verbund der sechs Fertigungsstandorte?

Wußmann: Bezogen auf Großbettlingen – hier haben wir eine große Entwicklungsabteilung – haben wir ein Verhältnis 70 Prozent ODM zu 30 Prozent EMS. Über den gesamten ODM/EMS-Verbund betrachtet, dominiert die EMS-Dienstleistung mit ca. 70 Prozent.

Die Übergänge zwischen Embedded-Anbieter und EMS mit Entwicklung sind fließend. Einige bezeichnen sich selbst als Produktion mit Entwicklung; andere als Embedded-Spezialisten, die auch fertigen. Wo positionieren Sie sich in diesem Feld?

Gimple: Viele EMS-Firmen versuchen mehr und mehr in Richtung Entwicklung zu gehen. Bei uns lief es genau umgekehrt.

Wußmann: So ist es. Wir sind sowohl in Entwicklung als auch in Fertigung erfahren. Und weil wir überzeugt sind, dass man gerade im EMS-Bereich eine signifikante Größe haben muss, bauen wir diesen Bereich strategisch aus. Das Know-how haben wir und die Finanzkraft auch. Letztlich muss man auch willens und in der Lage sein, mit der immensen Vielfalt an Anforderungen, Bauteilen und Produktionstechnologien, die durch die unterschiedlichsten Produkte der Kunden ins Unternehmen getragen werden, umzugehen.

Wo sehen Sie konkret Ihre USPs?

Gimple: Der Kunde kann aus dem ganzen Ökosystem von Kontron schöpfen. Für die Kunden ist das Thema Lieferantenkonsolidierung entscheidend. Kontron bietet einen Mix von Ei-

genprodukten, von der ARM- über die x86-Welt bis zur Cloud, der im Markt seinesgleichen sucht. Es gibt meines Erachtens keinen Marktbegleiter, der Ähnliches bietet. Das ist auch das Feedback vom Markt. Die Kunden schätzen es, dass sie einen Ansprechpartner haben und aus dem riesigen Produktspektrum wählen können, ohne mit zehn Lieferanten sprechen zu müssen.

Wußmann: Ich schätze, dass in Deutschland um die 400 Unternehmen EMS-Geschäft betreiben. Jeder hat kleine USPs, aber das Profil per se ist ähnlich. Wir sehen für uns die Größe und Finanzstärke als starke USPs. Als Bestandteil von Kontron können wir andere Kunden gewinnen, als wir das als kleiner EMS mit 20 Millionen Umsatz gekonnt hätten. Es wird kaum eine Unternehmensgruppe geben, die so aufgestellt ist wie wir.

Was sind Ihre Wunschkunden?

Gimple: Den Wunschkunden per se gibt es bei uns nicht. Das, was ein Dienstleister abbildet, bedeutet, dass man sich ein Stück weit auf den Kunden einlassen muss. Es ergibt sich schlussendlich aus der Größe, dass wir nicht mehr die 20.000-Euro-Kunden suchen. Aber uns ist der mittelständische Kunde genauso wichtig wie der Großkunde.

Wir wollen die Bodenhaftung nicht verlieren und jeden Kunden in der Bedeutung gleich sehen und nicht nur die großen Kunden am Markt suchen. Ziesetzung für uns ist, sich in den Wachstumssegmenten der Zukunft zu etablieren, um an dem, was sich künftig an Trends ergibt, zu partizipieren. Dabei ist unser Ziel ganz bewusst, mittelständische Kunden zu bedienen. Ihnen wollen wir mit unserer technologischen Expertise helfen, ihr Produkt zur Serienreife zu bringen, von der Kostensituation her optimal zu entwickeln und zu produzieren. Wir stellen auch fest, dass die Kunden – sicher auch durch die Pandemie getrieben – zunehmend die regionale Nähe suchen. Durch die Standorte in West- und Osteuropa haben wir unterschiedliche Kostenstrukturen, die wir zum Kundennutzen einsetzen können – bis hin zur standortübergreifenden Redundanz, wenn es je Betriebsausfälle gäbe.

Wußmann: Im Bereich Entwicklung haben wir natürlich unsere Schwerpunkte. Wir fühlen uns sehr zu Hause bei Applikationen im Maschinenbau, Automation, Transportation, Gebäudetechnik, Elektromobilität, Gateways, IoT Devices und in der Medizintechnik. Aus dem Automobil- und Avionik-Segment halten wir uns eher raus. Avionik gibt es im Konzern, aber nicht im ODM/EMS-Verbund.

Unser Unternehmen gewinnt an Resilienz, genau weil wir ein breites Kundenportfolio haben. Das heißt: Nicht jede schlechte Nachricht eines Kunden wirft uns aus der Bahn, etwa in der Corona-Krise oder 2009 während der Finanzkrise. Unsere Struktur ist sehr gesund, und das wollen wir uns auch erhalten.

Asien fehlt bisher noch im Footprint. Was ist in diese Richtung angedacht?

Gimple: Wir haben seit längerem eine Kooperation mit der Firma Ennoconn, einer Tochter der Firma Foxconn, dem größten EMS-Anbieter weltweit. Durch diese Kooperation haben wir als Kontron die Möglichkeit, über Asien auch sehr preissensitive Produkte bei größeren Volumen anzubieten. Alles, was wir als Kontron aus eigener Kraft bieten, wird also ergänzt durch die Kooperation mit Ennoconn, und das nicht nur bei EMS, sondern auch im R&D-Bereich.

Welche besonderen Fertigungstechnologien können Sie in die Waagschale werfen?

Gimple: Am Standort Österreich haben wir z.B. aus der Historie eine sehr große Medizintechnik-Expertise. Wir differenzieren uns in erster Linie über Kompetenz und nicht über den Maschinenpark.

Wußmann: Man muss sich vielmehr in den Kunden vertiefen und ihn verstehen. Die Kunden haben sehr unterschiedliche Anforderungen, Logistikmodelle etc. Bei 100 Kunden haben wir 101 Logistikmodelle, die wir in der Lage sind abzubilden. Dieses Eingehen auf den Kunden ist am Ende entscheidend für die Kundenbindung. Wir sind am Standort Großbettlingen 25 Jahre alt und haben Kunden, die bereits 25 Jahre bei uns sind. Wir begleiten Kunden über mehrere Generationen ihrer Produkte. Das ist an allen unseren Standorten so. Wenn ich mich nur im Haifischbecken des sehr vergleichbaren Produzierens bewege, dann ist man schnell im roten Ozean, um beim Bild zu bleiben. Wir wollen uns mit unserem Leistungsportfolio im blauen Ozean bewegen.

Wie sind Sie bislang durch die Corona-Krise gekommen?

Gimple: Wir haben das Corona-Jahr 2020 ganz gut hinter uns gebracht. Der hohe Branchenmix hat dazu geführt, dass wir die eine oder andere Delle kompensieren konnten. Im Industriesegment waren die Einbrüche ausgeprägter als in der Medizintechnik. Wir sind entgegen den Bedenken, die noch letzten Sommer da waren, recht optimistisch in Bezug auf dieses Jahr. Wir haben trotz der Corona-Krise mit Blick in die Zukunft viel in unsere

Standorte in Ungarn und Österreich investiert, und unseren neuen Standort in Tab/Ungarn haben wir termingerecht Ende 2020 bezogen.

Wußmann: Wir haben allen Grund zur Zuversicht, denn wir haben ein schönes Potenzial an Projekten in der Pipeline.

Die Situation zur Bauteilverfügbarkeit stimmt aktuell allerdings weniger zuversichtlich.

Gimple: Die Anschreiben, die wir dieser Tage bekommen, zeigen eine relativ düstere Prognose. Manche sprechen von einer Liefersituation, wie wir sie noch nie hatten. Es gibt deutliche Signale für die Verknappung von Bauteilen. Dementsprechend rechnen wir damit, dass das im ersten Halbjahr einen nicht unerheblichen Einfluss auf unser Geschäft haben kann.

Wie sehr das zutrifft, ist im Moment schwierig einzuschätzen. Es wird ein problematisches Jahr, weil der Bedarf stark aus Asien getrieben wird. Wenn die wirtschaftliche Erholung in Europa sich schneller fortsetzt, als wir das im Moment sehen, wäre es ziemlich strapaziös dieses Jahr, die Kundenbedarfe zu bedienen.

Sind die Lieferprobleme der Automobilbauer übertragbar auf die Industrie?

Wußmann: Die Prozessoren, die im Automobil eingesetzt werden, setzen wir genauso ein. Wir müssen uns darüber im Klaren sein: Solange bei den Automobilisten die Bänder stillstehen, werden wir weniger Zuteilung bekommen.

Gimple: Zur Sicherstellung unserer Lieferverpflichtungen hilft uns das weltumspannende Lieferantennetzwerk innerhalb des Kontron-Konzerns.

Welche Rolle spielt da nach Ihrer Ansicht die Channel-Konsolidierung in der Halbleiterindustrie?

Gimple: Die Distributionslandschaft hat sich immer weiter verschoben und die Herstellerkonsolidierung war sehr ausgeprägt über die letzten Jahre. Das hat in Summe dazu geführt, dass es weniger Vertriebskanäle gibt und es gerade in Phasen wie jetzt immer schwieriger wird, kurzfristige Marktbedarfe zu bedienen. Hier hilft uns als Kontron der direkte Zugang zu den Herstellern. Mit großer Sorge sehen wir aktuell auch die Situation, dass gefühlt immer mehr Halbleiterhersteller bei TSMC produzieren, was zu einem Nadelöhr führt.

Das Interview führte Karin Zühlke.