

Interview mit Christian Dunger, WDI AG:

Technische Qualitäts-Vorauswahl zum Wohl des Kunden

Wer sich für frequenzbestimmende Bauelemente interessiert, kommt kaum am in der Nähe von Hamburg ansässigen Distributor, der WDI AG aus Wedel, vorbei. Die Elektronik wollte vom Vorstandsvorsitzenden Christian Dunger wissen, wie es dazu kam und wohin die Reise gehen soll.

Christian Dunger führt in zweiter Generation den Spezialdistributor WDI, der sich aus den zwei Geschäftsbereichen passive und elektromechanische Bauelemente (PEMCO) sowie den frequenzbestimmenden Bauelementen (FCP) zusammensetzt. 1988 gründete sein Vater Wilfried Dunger das Unternehmen als Industrievertretung für einen US-amerikanischen Hersteller, die zunächst aus einer selbstständigen Repräsentanz entstand und ausschließlich passive Bauelemente vertrieb. Mittlerweile verfügt WDI über 59 Linien und hat sich bei frequenzbestimmenden Bauelementen eine enorme Expertise und Marktposition aufgebaut.

? Herr Dunger, die WDI AG sieht sich selbst nicht als klassischer Broadliner mit einem Bauchladenkonzept, aber auch nicht als Spezialist in der Nische. Wie definieren Sie selbst Ihr Unternehmen?

! Christian Dunger: Wir sind natürlich schon oft über die Medien oder im Markt klassifiziert worden und mussten in irgendeine Schublade passen. Deswegen wird sehr oft der Begriff des Spezialdistributors dafür herangezogen. „Spezial“ finde ich aber schwierig, da „Spezial“ häufig für Nische oder gar Sonderling steht. Das sind wir aber

nicht! Historisch sind wir Herstellerrepräsentant. Wir haben Ende der 1980er Jahre mit einem Hersteller begonnen, der uns beauftragt hat, seine Produkte im Entwicklungsumfeld zu vermarkten. Darüber hinaus haben wir uns dann über die Jahre klassische Distributions-tugenden angeeignet, weil dies die Kunden forderten.

Wir sehen uns heute als ein sogenannter ‚Stocking Representative‘.

Auch heute noch sehen wir uns selber eher als ein sogenannter „Stocking-Representative“, als ein typischer Distributor. Wir konzentrieren uns auf Design-in-fokussierte Aktivitäten im Markt. Das heißt, wir gehen in der Regel in die Entwicklungsabteilungen unserer Kunden, fangen dort bei „Null“ an, begleiten und unterstützen den Kunden bei der Auswahl des für ihn richtigen Produktes, stellen Produktmuster, beliefern die Prototypen und Vorserien und landen dann hoffentlich am Ende des Tages bei den klassischen Distributionsdienstleistungen. Also sprich, dass wir das Produkt dem Kunden in Serienstückzahlen liefern dürfen. Diese Art von Zusammenarbeit mit dem Kunden ist das, was WDI wirklich besonders macht. Natürlich benötigt man für ein solches Ge-

schäftsmodell auch Produkte, die diesen Bedarf an Support erfordern. Bei den sog. frequenzbestimmenden Bauelementen ist dies insbesondere der Fall. Denn Quarze und Oszillatoren werden in der Regel nicht am Telefon verkauft. Das geht natürlich auch, aber letztendlich ist ein Quarz oder ein Oszillator oftmals ein Designprodukt.

Der Kunde tendiert in der Regel auch dazu, wenn er einmal eine Freigabe für ein solches Produkt gemacht hat und es keinen triftigen technischen oder kommerziellen Grund gibt, das ausgewählte Bauteil über den Lebenszyklus seiner Anwendung nicht mehr anzufassen bzw. auszutauschen. Dies folgt dann oft dem Grundsatz „never touch a running system“ und macht es dem Seiteneinsteiger oftmals schwer, beim Kunden Fuß zu fassen.

? Die beiden Standbeine der WDI sind ja passive und elektromechanische Bauelemente einerseits und frequenzbestimmende Bauelemente wie Quarze, Resonatoren und Oszillatoren andererseits. Welche Anteile liefern denn beide Säulen und wie entwickeln sich diese beiden Geschäftsbereiche im Unternehmen?

! Dunger: Wie eingangs bereits erwähnt, sind wir Ende der 1980er Jahre, genaugenommen im April 1988, im Bereich der klassischen passiven Bauelemente gestartet. Als Repräsentant für den US-Hersteller Dale, heute dem Vishay-Konzern zugehörig, im klassischen Segment der Widerstände. Diesen Bereich, den wir heute bei uns intern PEMCO nennen, gibt es immer noch und ist ein wichtiger und wesentlicher Bestandteil unsere Geschäftsaktivitäten. Seit Anfang der 2000er Jahre entwickelte sich dann sehr dynamisch unser Geschäftsbereich der frequenzbestimmenden Bauelemente, welchen wir FCP nennen. Beide Geschäftsbereiche, also PEMCO und FCP, sind eigenständige Geschäftsbereiche, mit einem jeweils für dieses Segment spezialisierten Team an Mitarbeitern. Das heißt, wir haben im Prinzip zwei Unternehmen unter einem Dach, welche operativ eigenständig sind, jedoch bestimmte zentralisierte Leistungen im Unternehmen in Anspruch nehmen können, wie



Christian Dunger

führt als Vorstandsvorsitzender in zweiter Generation den Spezialdistributor WDI AG, der sich aus den zwei Geschäftsbereichen passive und elektromechanische Bauelemente (Pemco) sowie den frequenzbestimmenden Bauelementen (FCP) zusammensetzt. 1988 gründete sein Vater Wilfried P. Dunger das Unternehmen, zunächst als Repräsentanz für passive Bauelemente. Christian Dunger startete 2002 das Geschäft mit frequenzbestimmenden Bauelementen, die heute mehr als die Hälfte des Umsatzes von WDI ausmachen.

z.B. unsere Logistik, unsere Administration, unsere Buchhaltung. Diese Art von Struktur entlastet und verschlankt unsere Organisation und hat sicherlich einen erheblichen Einfluß auf unser organisches, stetiges Wachstum.

Um festzulegen, wer von welchem Geschäftsbereich betreut wird, fragen wir den Kunden nicht, aus welchem PLZ-Gebiet er anruft, sondern für welches Produkt er sich interessiert. Und dann entscheiden wir, ob es in den PEMCO- oder in den FCP-Bereich geht. Das ist immer lustig, weil viele Kunden ein derartiges Prozedere nicht gewohnt sind und oft erwarten – logischerweise aus Macht der Gewohnheit –, einen Ansprechpartner für alles zu haben. Wir wissen natürlich, dass dies in der (Broadline-) Distribution durchaus so üblich ist, aber eben nicht bei uns! Bei uns kriegen Sie den Ansprechpartner, der für das von Ihnen angefragte Produktsegment verantwortlich ist und sich auskennt. Also ein ganz anderer Ansatz. Da entstehen natürlich über die Zeit Verbindungen und Synergien zwischen unseren beiden Geschäftsbereichen, ganz klar. Wir haben Kunden, mit denen arbeiten wir seit Jahrzehnten zusammen, beispielsweise im Bereich der Widerstandsprodukte, und auf einmal sucht dort ein Kollege nach Quarzen. Dann gibt es natürlich auch diese Art der Mund-zu-Mund-Propaganda, mit neuen Produkten ins Gespräch zu kommen. Aber grundsätzlich ist unser Modell nicht darauf angelegt, dass wir auf Krampf versuchen, Synergien zu erzeugen. Wir wollen wirklich technologisch möglichst sauber aufgestellt an den Kunden herantreten. Wenn sich dann über die Zeit bei unseren Kunden Opportunities für unsere beiden Geschäftsbereiche ergeben, sind wir natürlich nicht traurig darüber.

? Als Distributor steckt man in dem Konflikt, dass man mit möglichst vielen Franchise-Partnern Verträge abschließt, um den Kunden ein breites Portfolio anbieten zu können. Andererseits läuft man Gefahr, die Portfolios der vielen Hersteller nicht im Detail optimal betreuen zu können, da das Spektrum sehr breit wird. Wie lösen Sie diesen Zielkonflikt bei der WDI?

! Dunger: Diesen Konflikt haben wir eigentlich gar nicht. Wenn man sich beispielsweise unser Produktspektrum Quarze und Oszillatoren anschaut, dann

stellt man fest, dass wir nur ein Produkt, eine Produkttechnologie anbieten, nicht hunderte. Wir haben im Prinzip in diesem Bereich nur ein Produkt, welches wir fokussieren, nämlich das frequenzbestimmende elektronische Bauelement. Das Segment ist sehr schmal, aber geht sehr tief, wenn man die unzähligen Varianten und Produkttechnologien betrachtet. Deswegen haben wir auch in diesem Segment mit über 35 Herstellern eine breite Herstellerpalette. Das ist aber auch wieder dem Umstand geschuldet, dass jeder einzelne unserer Hersteller und Lieferanten in der Regel auch wieder eine dedizierte Produkt- bzw. Technologiefokussierung aufweist.

Klassisch hat ein Hersteller, sagen wir mal, 80, 90 oder gar 100 Produkte unter seinem Namen im Angebot, aber doch meist nur eine Handvoll Produkte, die er wirklich richtig gut beherrscht oder für welche er im Markt steht.

Genau da hat er dann auch einen echten Wettbewerbsvorteil. Genau diese Produkte selektieren wir aus jedem einzelnen unserer Lieferanten heraus und bauen daraus wieder ein neues, unser eigenes Produktportfolio.

Also im Endeffekt ist das, ich sag's mal salopp, ein klassischer „Cherry Picking“-Prozess. Das gefällt auch nicht unbedingt jedem unserer Hersteller. Das ist vordergründig auch nachvollziehbar. Viele Hersteller wollen immer, dass wir am liebsten exklusiv und ohne Wett-



Christian Dunger ist Vorstandsvorsitzender der WDI AG und führt das Unternehmen in zweiter Generation.

bewerbslinien alles verkaufen, was sie im Sortiment haben. Aber man muss dazu wissen, dass die meisten Hersteller eben nicht alles selber produzieren,

Uns interessieren nur die originären, echten Kernkompetenzen eines jeden Herstellers.

was sie im Angebot haben, sondern oftmals eben nur einige Produkte, für welche sie technologisch und manchmal auch historisch stehen. Viele Produkte im Angebotsspektrum sind sog. Ergänzungskomponenten, um eben das Portfolio nach außen interessant zu machen und dem hier und da gepriesenen Ansatz des „One Stop Sourcing“ gerecht zu werden. Uns interessieren

aber nur die originären, echten Kernkompetenzen eines jeden einzelnen Herstellers.

Oft werden wir gefragt, warum wir so viele Hersteller für ein und dasselbe Produkt haben. Und das ist oftmals schon per se falsch, weil es sich gar nicht um ein und dasselbe Produkt handelt, aber vielleicht augenscheinlich von außen betrachtet so wirkt. Die Produktvielfalt ist enorm im Bereich frequenzgebender Komponenten. Und jeder dieser Anbieter, jeder unserer

Cherry Picking bringt uns eine relative Objektivität.

Lieferanten und Hersteller hat sich in der Regel aus historischem Grund auf ein bestimmtes Technologiesegment beschränkt. Der eine macht niederfrequente Quarze im kHz-Bereich, also z.B. Uhrenquarze und auch Real-Time-Clock-Module wie unser langjähriger Partner Micro Crystal. In diesem Bereich ist Micro Crystal erste Wahl. Wenn Sie jedoch einen klassischen SMD-Schwingquarz für eine Mikroprozessoranwendung benötigen, kann Ihnen Micro Crystal nicht helfen, denn solche Komponenten produzieren sie gar nicht. Dafür haben wir andere Hersteller, die das besonders gut können. Durch dieses Cherry-Picking haben wir überdies eine relative Objektivität. Wenn wir nur ein oder zwei Hersteller hätten, dann müssten wir auf Gedeih und Verderb deren Produkte anbieten. Aber da wir eine breite Palette haben, können wir dem Kunden dieses oder jenes Produkt empfehlen.

Darüber hinaus gibt es noch einen weiteren Vorteil, den ich in diesem Zusammenhang noch nennen möchte. Es gibt kaum einen Kunden heutzutage, der auf eine sogenannte Single Source setzt und nur eine Produkt- bzw. Herstellerfreigabe macht. In der Regel ist bei den meisten unserer Kunden mindestens eine Second Source verpflichtend. Und die können wir in den meisten Fällen auch aus unserem Portfolio liefern. Wir können also dem Kunden schon im Design-Umfeld sagen, lass mal die Finger von dem Produkt, da gibt es nur einen Lieferanten dafür. Lieferzeiten, kommerzielle Themen, Preis – alles etwas unsicher bei einer „Sole Source“. Wir können sagen, nimm mal das Produkt,

da gibt es eine baugleiche Alternative von mindestens ein, zwei oder drei weiteren Herstellern. Deswegen sind viele Entwickler auch auf uns fokussiert, weil sie wissen, ich frag als erstes einmal die Kollegen bei WDI, was die von meiner Produktauswahl halten. Und wenn wir dann fragen, warum nimmst du dieses Produkt? Das ist ein bisschen exotisch. Hast du da wirklich einen spezifischen Grund dafür? Oder war das jetzt irgendwie durch Google ein Zu-

ben und in der Regel über das Entwicklungsumfeld definiert werden. Wir verkaufen Widerstände für 15 € pro Stück, aber nicht für 15 € per Zehntausend. Und das ist ein großer Unterschied.

? Kann man die bei Ihnen gar nicht kaufen?

! Dunger: Die bieten wir gar nicht an. Das ist eine Sache, wo wir ganz klar auch sagen: Wir haben zwar auch die-



Christian Dunger im Gespräch mit Elektronik-Chefredakteur Gerhard Stelzer.

fall? Genau diese Systematik ist unser Geschäftsmodell. Das wiederum grenzt uns ganz klar von der klassischen Distribution ab. Die klassische Distribution agiert im Prinzip so: Der Kunde fragt an, der Kunde kriegt ein Angebot, der Kunde kriegt eine Lieferzeit, einen Preis, eine VPE. Aber in der Regel kriegt er eben nicht die Benchmark-Information. Das ist der ganz, ganz große Unterschied. Es zeigt unsere Expertise.

? Eine Frage zu passiven und elektro-mechanischen Bauelementen: Diese sind häufig Schüttgut, gekennzeichnet von großen Mengen und niedrigen Margen, wie ein großer süddeutscher Distributor bemerkt hat. Wie schafft es WDI, in diesem Geschäftsfeld dem Kunden auch noch Beratungsleistung zu bieten?

! Dunger: Auch relativ einfach zu beantworten: Alles, was im sogenannten Passivbereich Schüttgut ist, haben wir gar nicht im Sortiment. Wir haben zwar die Hersteller im Sortiment, die auch teilweise bekannt sind für das sogenannte Hühnerfutter, aber diese Produkte fokussieren wir nicht.

Wir konzentrieren uns auch dort explizit auf spezielle Produkte, die einen hohen oder sehr hohen Beratungsbedarf ha-

sen Hersteller, der dies auch kann und tut. Aber da wenden Sie sich bitte an einen unserer Broadliner-Kollegen, die sich eben um diese reinen Commodities kümmern. Und das ist genau die Crux. Es gibt eben Widerstände, die man nach Gewicht abrechnet, und es gibt Widerstände, die eben richtig Geld kosten. Die dann z.B. im Bereich der Medizintechnik, in der Luft- und Raumfahrt oder im Automobilbereich Anwendung finden. Widerstände für Spezial-Anwendungen, die sich im Euro-Bereich pro Stück bewegen, sind unser Fokus. Und die Hersteller, die wir im Sortiment haben, die zeichnen sich oft auch dadurch aus, dass diese auch bei unseren Broadliner-Kollegen vertreten sind. Viele Linien, die wir haben, finden Sie bei allen großen Broadlinern, bei allen Katalog-Distributoren und eben auch bei WDI. Oft fragen sich die Leute, was will denn dieser Hersteller mit der kleinen, spezialisierten WDI AG? Wir decken für den Hersteller primär die Segmente ab, wo es wirklich um Design-in geht. Und deswegen tauchen wir sehr oft zwischen den großen marktdominierenden Broadliner-Distributoren auf, welche in der Regel aber eben ein anderes Geschäftsmodell haben als wir.

Auch wenn die einen großen Außendienst haben, einen großen FAE-Club. Oftmals fokussiert man dort natürlich als allererstes die wertigen Halbleiter-Produkte und nicht einen Widerstand, eine Induktivität oder gar so einen skurilen Taktgeber. Und das haben auch viele Hersteller erkannt und deswegen jemanden wie die WDI AG, die eben in diesem, sagen wir mal: kleineren Segment unterwegs ist, mit ins Boot geholt. Auch herrscht in diesem Produkt- und Technologiesegment ein nicht so ausgeprägter Preis- oder Verdrängungswettbewerb, da oftmals die Produkt-Performance im Vordergrund steht und weniger ein Logistikvertrag. Ein ganz großer Unterschied, ein ganz anderer Markt.

? Sie haben aktuell die Produkte von rund 60 Herstellerfirmen im Programm. Wie viele davon haben Sie in DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) exklusiv und wie gehen Sie mit denen um, die gleichermaßen auch über Ihren Wettbewerb an den Markt gehen?

! Dunger: Grundsätzlich versuchen wir jede Art von Exklusivität zu vermeiden. Weil Exklusivität wirklich kein hilfreiches Alleinstellungsmerkmal ist.

? Nicht?

! Dunger: Nein, das ist eben nicht so. Exklusivität hat den großen Nachteil, dass in der Lieferanten-Distributor-Beziehung eine Vergleichbarkeit fehlt. Wir haben über die Jahre gelernt, dass es viel schöner ist, wenn wir eine gewisse Anzahl an Marktbegleitern haben, die das Produkt auch anbieten. Damit der Hersteller unseren Erfolg benchmarken kann mit der Leistung der anderen Vertragspartner. Das soll jetzt nicht arrogant klingen, aber das ist tatsächlich oftmals hilfreich. Weil nur dadurch kann unser Vertragslieferant unsere Leistungsfähigkeit richtig bewerten. Wenn wir alleine in einem Markt sind, wird natürlich tendenziell immer gesagt, ihr müsst noch viel mehr machen, das ist viel zu wenig und so weiter und sofort. Es fehlt ja jeder Fremdvergleich unserer Leistung. Aber wenn wir gerade mit bestimmten Produkten z.B. auch unsere Broadliner-Kollegen als Wettbewerber haben, ist eben für unseren Lieferanten, für unseren gemeinsamen Hersteller der Vergleich unserer Leistungsfähigkeit viel einfacher und lässt uns viel ruhiger arbeiten. Ja, weil wir die ganzen

kommerziellen Themen nicht immer wieder diskutieren müssen, sondern relativ schnell in unserem Segment sehr selbstbewusst an der Spitze stehen. Und das ist jetzt nicht so, weil wir so überragend sind, sondern weil wir uns ja nur diesem einen Segment ausschließlich widmen und wir – mangels Alternativen – es zu einem Erfolg werden lassen müssen. Wir müssen schlichtweg mit den wenigen Linien erfolgreich sein, die wir haben.

? Das war ein gutes Stichwort. Ich habe in der Frage 2 nach den Säulen Ihrer Organisation gefragt. Wie entwickelt sich das Geschäft des Bereiches PEMCO versus FCP?

! Dunger: Wir sind immer noch sehr ausgewogen, was PEMCO und FCP betrifft, und machen etwa 60 % FCP und 40 % PEMCO. Das verwundert manche extrem, weil viele uns ausschließlich als FCP-Distributor sehen. Man muss aber fairerweise PEMCO attestieren, dass dieses Gebiet einen jahrzehntelangen Vorlauf hat und unser PEMCO-Team bei vielen unserer Kunden über ein sehr gutes Standing verfügt. Deswegen ist auch dieses klassische Geschäft im Bereich der passiven und elektromechanischen Bauelemente nachhaltig wachsend. Unser Wachstum im Bereich PEMCO liegt – betrachtet man die vergangenen drei Geschäftsjahre – konstant zwischen 10 und 12 % netto per anno. Betrachtet man gar die vergangenen zehn Jahre, ist es ein ganz lineares Wachstum. Der FCP-Bereich hingegen wächst dynamischer, manchmal aggressiver, jedoch auch volatiler. Wir haben schon Jahre gehabt da sind wir 16 bis 17 % gewachsen, es gab aber auch schon ein Jahr mit über 30 % Wachstum. Generell ist es daher schwierig und auch nicht zielführend, unsere beiden Geschäftsbereiche in Wettbewerb zu setzen oder gar miteinander zu benchmarken. Kunden, Produkte und Marktmechanismen sind hier einfach zu unterschiedlich.

? Da haben Sie ja jetzt indirekt meine Frage schon beantwortet. Es verschiebt sich.

! Dunger: Beide Bereiche entwickeln sich autonom und folgen den jeweiligen Bedürfnissen und Anforderungen unserer Kunden, des Marktes. Aber es ist durchaus komplexer bei uns, da wir eben nicht nur in der Distribution un-

terwegs sind, sondern nach wie vor auch noch im Bereich der Hersteller-Repräsentanz agieren. Wir haben Linien, wo wir für den Hersteller, den wir in einem definierten Gebiet, in der Regel im DACH-Raum, für den Hersteller vor Ort beim OEM-Kunden sitzen und dort den technischen, teilweise auch den kommerziellen und logistischen Support übernommen haben. Dies gilt primär für das Segment Automotive, wo es überwiegend so ist, dass Hersteller und Kunden direkt miteinander in Beziehung treten, wir als WDI jedoch eine Mittlerrolle einnehmen, um dem Kunden einen lokalen Support anbieten zu können. Dies ist notwendig, da viele Hersteller in Deutschland oder gar Europa über keine eigene Mannschaft verfügen und daher unsere Dienstleistung, aber auch unsere Erfahrung und unser Know-how nutzen. Das Repräsentanzgeschäft macht immerhin noch fast 20 Prozent unserer unternehmerischen Gesamtleistung aus.

Das Gespräch führte Elektronik-Chefredakteur Gerhard Stelzer.