

## Branchenstudie von Bronk & Company zur Zukunft der Stahldistribution

08/2021

**Die Stahl- und Metallbranche ist, wie viele andere Branchen, durch die immer noch nicht ganz überwundene Covid-19-Pandemie der letzten 18 Monaten stark getroffen worden und hat in dieser kurzen Zeit in schnellem Wechsel sowohl starke Beschäftigungsverluste als auch -zuwächse zu verzeichnen.** Alles in allem stellt sich die Frage, wie solche teilweise existenzbedrohenden Zyklen zukünftig besser zu beherrschen sind.

Auch für die Unternehmen im lagerhaltenden Stahl- und Metallhandel ist es eine Frage von existenzieller Bedeutung, die Geschäftstätigkeit auf ein überlebensfähiges Niveau einzustellen und dabei auch die Vorbereitungen für die ungewisse Zeit danach zu treffen. Im Ergebnis muss die eigene Unternehmung befähigt werden, gesetzte Ziele möglichst punktgenau anzusteuern und gleichzeitig maxima-

le Reaktions- und Steuerungsfähigkeit in allen Bereichen sicherzustellen.

Die vorliegende Studie von Bronk & Company zur „Zukunft der Stahldistribution“ zeigt komprimiert den Blick der Verantwortlichen in den teilnehmenden Unternehmen auf. Sie illustriert, welche Ansätze zur Erreichung dieser Steuerungsfähigkeit aktuell schon ergriffen worden sind beziehungsweise was besonders aussichtsreich für die Zukunft erscheint.

### Wirtschaftliches Umfeld und neue Herausforderungen

Auch wenn die Covid-19-Pandemie mit all ihren Störeinflüssen auf die Supply Chain ein Ereignis besonderer Tragweite war und ist, herrscht in der Branche doch überwiegend Optimismus beim Blick in die Zukunft vor. Fast 2/3 der Teilnehmer an der B&C-Studie sind der Ansicht, die wirtschaftliche Lage

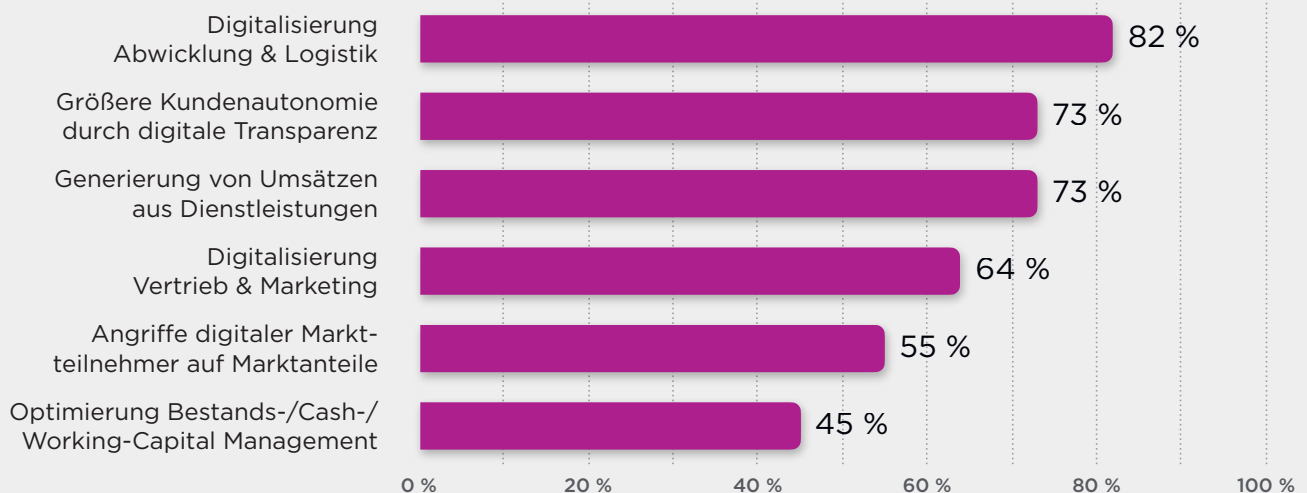
werde sich auf Sicht bessern und man werde das Vorkrisenniveau wieder erreichen bzw. übertreffen.

Gleichzeitig jedoch sind die Herausforderungen des lagerhaltenden Stahl- und Metallhandels durch die Pandemie noch einmal stärker herausgestellt worden. Das gilt insbesondere für den Megatrend der Digitalisierung. Hier ergibt sich ein anspruchsvolles Set von Erfolgsfaktoren, denen sich die Branche stellen muss (siehe Abbildung 1).

Ein Großteil der Teilnehmer sieht die Digitalisierung interner Prozesse (sowohl in Produktion & Logistik [82%] als auch im Vertrieb & Marketing [64%]) als größte Herausforderung, um im Wettbewerb weiterhin bestehen zu können. Neben dieser Innensicht stellt sich jedoch auch die Kundenseite zunehmend auf Nutzung von digitalen Angeboten ein. Ansatzpunkt sollte es

ABBILDUNG 1

### BESONDERE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE STAHL-DISTRIBUTION



daher sein, mit der Digitalisierung des eigenen Geschäftes eine Steigerung der Prozesseffizienz voranzutreiben, gleichzeitig aber auch die Abnehmer von zunehmender Transparenz, beispielsweise beim Preisvergleich oder der Prüfung von Produktverfügbarkeiten und effizienzschaffenden Vernetzungsmöglichkeiten profitieren zu lassen. Hier muss somit ein starker Fokus auf die Erhaltung der Kundenbindung gelegt werden, da die möglicherweise schon langjährig bestehende Kundenbeziehung durch Verfügbarkeit neuer Technologien kein Selbstläufer mehr ist.

Auch die Notwendigkeit der Diversifizierung der Umsatzstruktur ist eine klare Erkenntnis der Studie. Knapp 73% der Teilnehmer sehen die Notwendigkeit, neue Umsatzquellen zu erschließen, um einerseits der Volatilität des Handelsgeschäftes besser begegnen sowie andererseits die Margenstruktur verbessern zu können. Dabei kann es beispielsweise um eine Erhöhung der Wertschöpfungstiefe, aber genauso

gut auch um den Aufbau vollständig neuer Geschäftsfelder gehen.

### Weitere Einflussfaktoren auf das Distributionsgeschäft

Neben dem vielschichtigen Einfluss der Digitalisierung sowie der Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung in den internen Prozessen und der Diversifizierung des eigenen Geschäftsmodells bewerten die Studienteilnehmer den steigenden Kostendruck als wichtigen Faktor für die zukünftige Entwicklung (siehe Abbildung 2). Auch ohne die Zuspitzung durch die Covid-19-Pandemie richten Unternehmen den Blick konsequenter und frühzeitiger auf ihre Kostenstrukturen. Liquidität steht nicht in unbegrenztem Maße zur Verfügung, so dass Druck auf alle Teile des Unternehmens und der Supply Chain entsteht. Dies wirkt nicht zuletzt auch auf den USP des lagerhaltenden Stahl- und Metallhandels, nämlich das Vorhalten großer und diverser Lagerbestände.

Auf der anderen Seite entstehen auch Chancen durch die überproportional

wachsende Verfügbarkeit von Daten – hier erscheinen den Studienteilnehmern Methoden der Analyse und Simulation geeignet, um neue Ansatzpunkte und Chancen zu evaluieren (Stichwort Big Data) – 64 % erwarten aus der strukturierten Nutzung großer Datenmengen neue Potenziale.

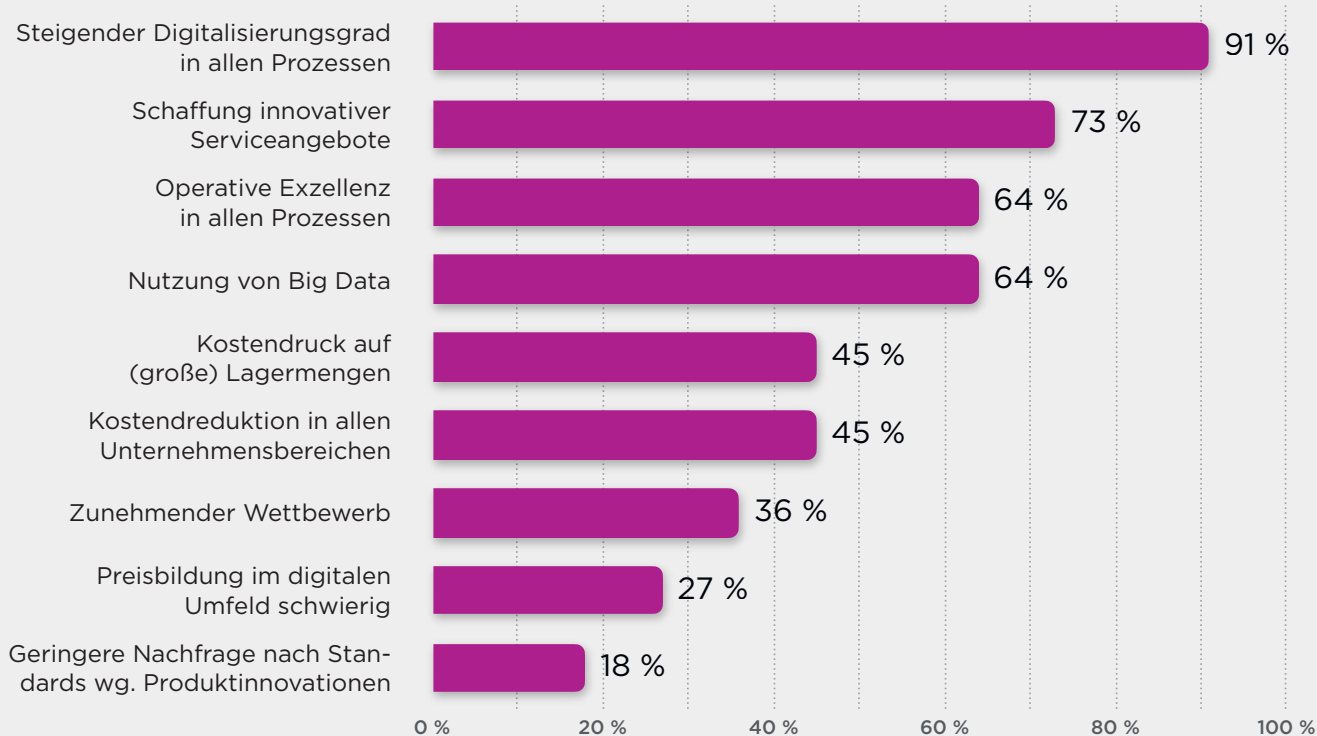
### Stand der Digitalisierung im lagerhaltenden Stahl- und Metallhandel

Die Studie hat aufgezeigt, dass der Themenkomplex Digitalisierung in vielen Bereichen eine wichtige Rolle spielen wird oder heute schon spielt. Auch wenn sich diese Erkenntnis bei den Studienteilnehmern bereits großflächig durchgesetzt hat, so besteht doch auf der Umsetzungsseite noch Nachholbedarf (siehe Abbildung 3).

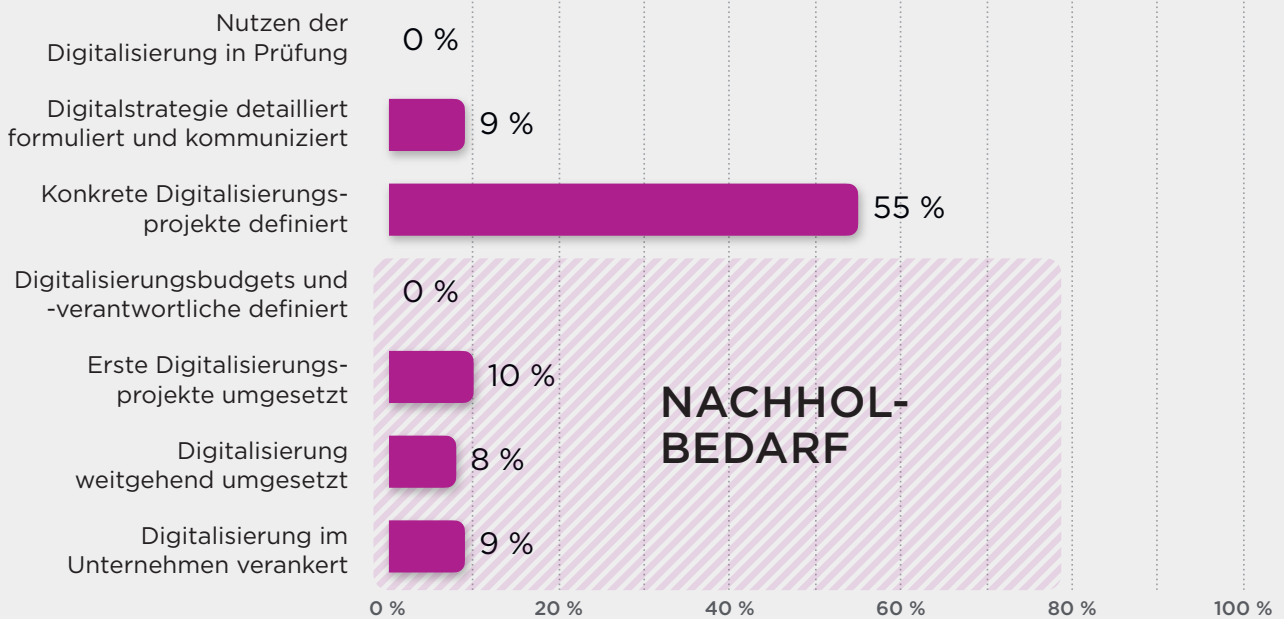
Nur rund die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen hat bereits konkrete Digitalisierungsprojekte definiert, umgesetzt hat solche Projekte aber bislang nur jedes zehnte Unternehmen. Auch in der operativen Durchsetzung hat die Digitalisierung einen schweren

ABBILDUNG 2

## RELEVANTE EINFLÜSSE AUF DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG



## STAND DER DIGITALISIERUNG



Stand: so verfügt ebenfalls nur jedes zehnte Unternehmen über dedizierte Verantwortliche für Digitalisierung.

### Realisierung von Maßnahmen

Die Schwerpunkte der umgesetzten oder in Planung befindlichen Maßnahmen fokussieren auf die Effizienzsteigerung bei den internen Abwicklungsprozessen.

Alle Studienteilnehmer setzen Electronic Data Interchange (EDI) an der Kunden- und/oder Lieferantenschnittstelle ein, auch automatische Abrechnungsverfahren sind bereits relativ weit verbreitet.

Darüber hinaus wird jetzt der Kunde bei Digitalisierungsaktivitäten in den Fokus genommen: digitale Verfügbarkeitsinformationen sowie die Nutzung von Onlinemarketing-Tools gehören zu den am weitesten verbreiteten Aktivitäten (rund 72% der Teilnehmer nutzen diese Optionen oder planen die Nutzung).

Für die Etablierung digitaler Verkaufskanäle wie Onlineshops etc. hat sich bislang nur gut die Hälfte (55%) entschieden, weitere 25% planen aber die Einführung oder denken intensiv über dieses Thema nach.

### Fazit

- » Schnelle Reaktion und genaue Information über den Stand von Aufträgen sowie zu verfügbaren Kapazitäten intern sowie gegenüber dem Kunden sind in Zeiten starker Marktschwankungen besonders wichtig
- » Damit einher geht die konsequente Digitalisierung aller Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozesse
- » Die Nutzung von Big Data-Methoden zur Ableitung von Forecasts, Handlungsalternativen und auch Verbesserung der operationalen Exzellenz gewinnt an Bedeutung
- » Das Online-Business als Vertriebskanal setzt sich zunehmend auch in eher traditionell aufgestellten Märkten durch; damit wird ein professionelles Multi Channel Management zunehmend wichtiger
- » Die oben genannten Punkte müssen Eckpfeiler des Kernkompetenzprofils der Stahl- und Metaldistribution werden
- » Das Basisgeschäft der Distribution muss um begleitende Dienstleistungen ergänzt werden; alternativ oder zusätzlich sollten neue Tätigkeitsfelder erschlossen werden

### Bronk & Company GmbH

Bronk & Company ist die führende Beratung für das Supply Chain Management in der Metallindustrie. Wir unterstützen Global Player wie auch mittelständische Unternehmen bei der Transformation sowie Effizienzsteigerung ihrer Wertschöpfungsketten. Unser interdisziplinäres Team am Standort Aachen entwickelt maßgeschneiderte Optimierungsansätze für die Supply Netzwerke unserer Kunden und gestaltet mit ihnen aktiv den Weg von der Idee bis zur erfolgreichen Implementierung. Dabei stehen wir für nachhaltiges und partnerschaftliches Consulting.

Ihr Ansprechpartner:



Michael Janßen  
Manager