Erfolgreich in der Nische: Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

Mittelstandstag FrankfurtRheinMain, 3. November 2016

Dr. Klaus Buchholtz
Dipl.-Kffr. Peggy Huke

S+V UNTERNEHMENSBERATUNG

Erfolgreich in der Nische – Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

1. Mittelständische Geschäftsmodelle unter „Spezialisierungs-Druck“
2. Erfolgreiche Nischenstrategien – Praxisbeispiele
3. Effektive Vertriebsstrukturen zur Erschließung von Geschäftspotenzialen
4. Transparente Projektsteuerung für nachhaltigen Erfolg

Nie war das Marktumfeld so dynamisch und komplex wie heute! Ist der „Blue Ocean“ noch erreichbar?

„Amazonisierung“

Professionalisierung

Digitalisierung

Globalisierung

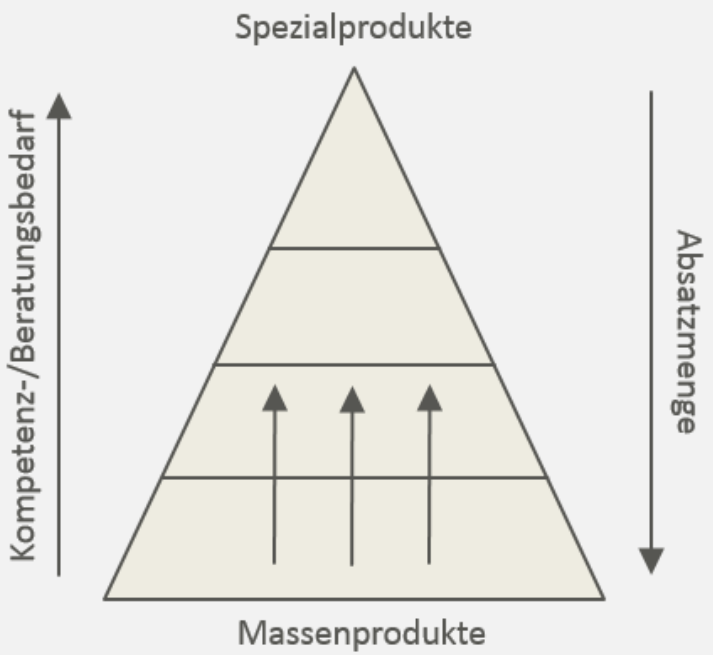
Marktmacht

Die Folgen der Veränderungen werden immer deutlicher, mit erheblichen Auswirkungen auch auf mittelständische Geschäftsmodelle

- In einigen Branchen bricht das Massengeschäft weg (z. B. Druck) oder wird von Internetanbietern bzw. Discountern übernommen (z. B. Textil)
- Preistransparenz und professioneller Einkauf erhöhen den Preisdruck – nachhaltige Lieferantenbeziehungen scheinen an Bedeutung zu verlieren
- Käuferverhalten ändert sich – Beratung im Fachhandel, kaufen im Internet –, setzt aber auch Internetgeschäftsmodelle unter Druck („Zalando-Party“)
- Handelsketten verkürzen sich, im Extremfall bis zum Herstellerdirektvertrieb im Internet
- Volumenprodukte brechen weg – Produktion in Best-Cost-Countries (BCC), Verkauf über Internet und Discounter
- …

Gerade mittelständische Unternehmen können durch Spezialisierung auf Basis der Kernkompetenzen weiterhin erfolgreich sein

- Spezialisierung auf eine Marktnische kann für deutsche Unternehmen eine Erfolgs-strategie sein
- Hohe technologische Kompetenz (Beratung, Konstruktion, Produktion) als gute Voraussetzungen für Spezialisierung
- ABER, Spezialisierung bedeutet:
  - Geringere Absatzmengen (Kleinserien bis zu Einzelfertigung, High-end-/ Premium-Produkte im Handel)
  - Hohe Beratungsintensität und Kompetenzerwartung im Vertrieb
  - Komplexere Kalkulation
  - Auftragsabwicklung als Projekt



Erfolgreich in der Nische – Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

1. Mittelständische Geschäftsmodelle unter „Spezialisierungs-Druck“
2. Erfolgreiche Nischenstrategien – Praxisbeispiele
3. Effektive Vertriebsstrukturen zur Erschließung von Geschäftspotenzialen
4. Transparente Projektsteuerung für nachhaltigen Erfolg

Brillengroßhandel: Spezialisierung durch Integration der Optiker, Fokus auf ländlichen Bereich, Verkäufer als Berater

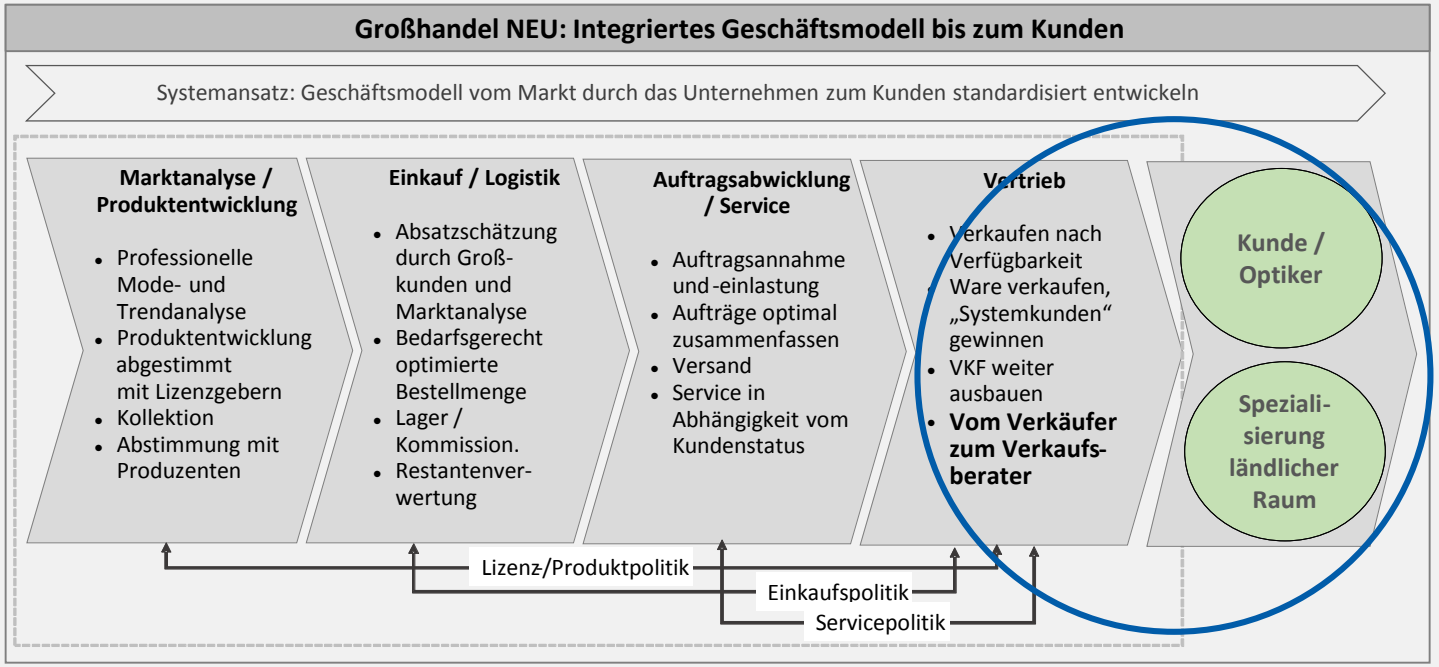
my-Spexx.de Der günstige Online-Optik

Apollo

Fielmann

BRILLE24 Dein Online-Optiker

MISTER SPEX So kauft man Brillen heute



Fotoeinzelhandel: Spezialisierung auf High-end-/Profi-Anwender mit Sorglos-Service, Beratung und Qualitäts-Eigenmarken

Handelsketten und Internetshops dominieren den Massenmarkt für Produkte ohne Beratungsbedarf

EURONICS XXL

MediaMarkt

SATURN
SOO! MUSS TECHNIK

expert
Mit den besten Empfehlungen

MTRONICS

Fotoeinzelhandel fokussiert auf High-end-/Profi-Segment mit …

- Hohem Beratungsbedarf, **Beratung** von Fachexperte zu Profi
- **Service** für Rent, Cleaning, Print, farbechte Bildbearbeitung, …
- **Innovativen Produkten**, aktuell von Foto zu Foto/Video („Imaging“)
- **Eigenmarken** mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis
- Eigenprodukte organisiert in über-regionalen **Kooperationen**

Maschinen-/Apparate-/Werkzeugbau: Spezialisierung auf Sonderlösungen, hochwertige Anlagen, Musterproduktion/Kleinserien und Service/Ersatzteile

Zunehmender Preisdruck bei steigenden technischen Anforderungen

- Interneteinkauf und preisorientierte Einkäufer „objektivieren“ den Prozess, auch wenn Fachabteilungen darunter leiden
- Geringere Differenzierungsmöglichkeiten durch Darstellung eigener Vorteile, insb. bei wenig anspruchsvollen Anfragen
- Wettbewerber aus Osteuropa und Asien (insb. China) lernen schnell und sind beim Preis wenig berechenbar
- Technische Anforderungen steigen mit steigender Komplexität der Anwendungen

Deutsche KMU können / müssen auf Basis technischen Know-hows fokussieren auf z. B. …

- Sonderlösungen, z. T. mit konstruktionsbegleitender **Beratung** zur Produktionsoptimierung (Einzelaufträge)
- Hochwertige und produktive Anlagen durch **Know-how in Konstruktion und Steuerung**
- Musterproduktion im **Prototyping mit dem Kunden**, dann Kleinserienfertigung
- **Service-/Ersatzteilgeschäft** mit guten Fachkräften

Druckereien: Spezialisierung auf hochwertige Produkte, Spezialverpackungen oder gesetzlich geregelte Bereiche – ABER, die Branche bleibt schwierig

Digitalisierung, Digitaldruck und Internetshops ersetzen Großteil des Standard-Druckgeschäfts

Druckereien können / müssen fokussieren auf …

- Hochwertige Broschüren, Kataloge, Zeitschriften, z. B. in Lackdruck, mit hohem gestalterischen und drucktechnischen **Beratungsbedarf**
- Spezialverpackungen, z. B. hochwertige Stülpschachteln für Kosmetikprodukte, mit hohem **produktionstechnischem Know-how**
- Printprodukte in gesetzlich geregelten Bereichen, z. B. Beipackzettel, teilweise Betriebsanleitungen
- …

Fazit: Befinden Sie sich mit Ihrem Unternehmen bereits in der Nische oder wie könnte eine Strategie zur Spezialisierung aussehen?

Eckpunkte von Spezialisierungsansätzen

- Hochwertige Produkte für hohe Ansprüche
- Spezifisches Konstruktions- und / oder Produktions-Know-how
- Spezifisches Material- und / oder Werkstoff-Know-how
- Innovative Produkte
- Hoher Servicegrad, d. h. dem Kunden die Arbeit so erleichtern, dass dieser sich auf seine eigenen Kernkompetenzen fokussieren kann
- Stärkung der eigenen Kompetenzen durch Kooperationen
- Hoher Beratungsbedarf auf Seiten des Kunden, z. B. Produkt- oder produktionstechnische Kompetenz, Problemlösungskompetenz

Erfolgreich in der Nische – Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

1. Mittelständische Geschäftsmodelle unter „Spezialisierungs-Druck
2. Erfolgreiche Nischenstrategien – Praxisbeispiele
3. **Effektive Vertriebsstrukturen zur Erschließung von Geschäftspotenzialen**
4. Transparente Projektsteuerung für nachhaltigen Erfolg

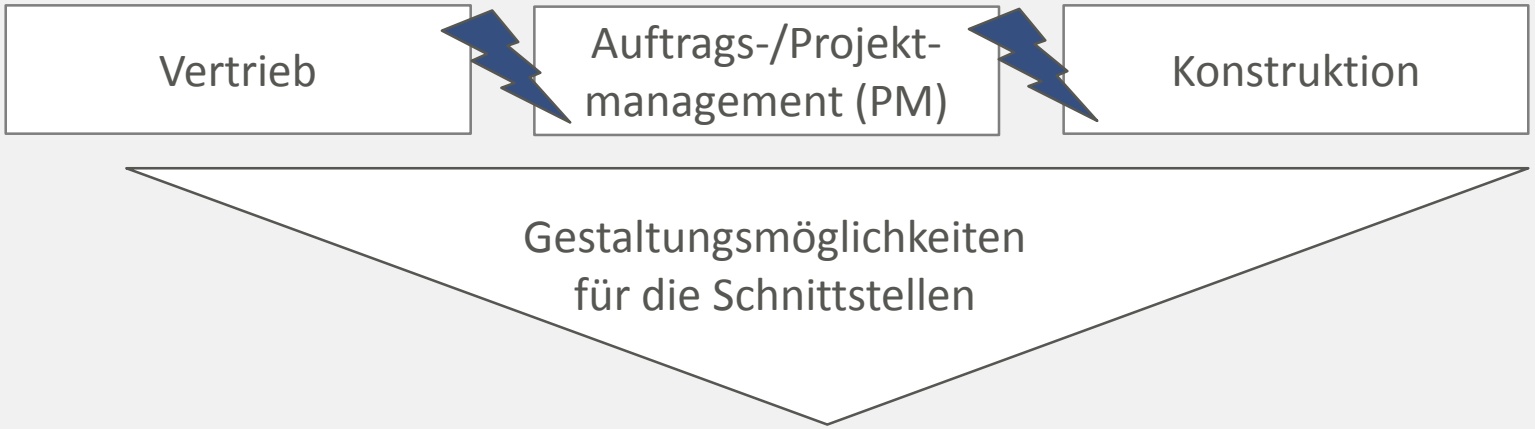
Vertrieb vor neuen Herausforderungen: Vom Verkäufer zum Berater und Problemlöser

- Neben einer überzeugenden Persönlichkeit mit Produktkenntnissen müssen Vertriebsmitarbeiter bei einer Nischenstrategie gute Beziehungsmanager und Berater/Problemlöser mit fundierter Produkt-/Technologiekompetenz sein
- **Beziehungsmanager**: Professionelle Beziehung vor allem zum Einkauf pflegen und verstehen, wonach dieser incentiviert wird
- **Berater**: Fachabteilungen bei der Lösung von deren Problemen beraten und diese mit entwickeln
- **Produkt-/Technologiekompetenz**: Fundiertes Verständnis über Kompetenzen des eigenen Unternehmens auch für neue Problemstellungen mitbringen, in „2. Linie“ unterstützt durch Produkt-/Technologieexperten

Vertrieb vor neuen Herausforderungen: Neue Kunden und/oder Anwendungen finden = strukturierter Vertrieb

- Eingefahrene Wege und Netzwerke verlassen –unangenehm, macht zusätzliche Arbeit, ist jedoch unabdingbar für Nischenstrategien
- Beispielprozess strukturierter Neukundenvertrieb
  - Relevante Märkte / Segmente identifizieren
  - Anforderungen der Segmente analysieren und verstehen, ggf. Netzwerk-/ Expertengespräche führen
  - Potentielle Kunden identifizieren, Sales-Teaser erstellen
  - Erste Kundengespräche führen, mit dem Ziel, einen Pilotauftrag zu gewinnen
  - Pilotauftrag als Referenz umsetzen, Potential nochmals verifizieren
  - Weiterer Vertrieb mit Referenz und vertieftem Sales-Teaser …

Vertrieb vor neuen Herausforderungen: Integration bzw. enge Koordination der Funktionen Vertrieb, Auftrags-/Projektmanagement und Konstruktion



- Vertrieb und Projektmanagement in Personalunion
- „Beziehungsprofi“ unterstützt durch technische Experten
- Frühzeitige Einbindung des PM in den Vertriebsprozess
- Fertigungsfreigabe erst nach Abstimmung zwischen Vertrieb, PM und Produktion
- … zur vertragliche Absicherung kaufmännisch begleitet

Erfolgreich in der Nische – Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

1. Mittelständische Geschäftsmodelle unter „Spezialisierungs-Druck“
2. Erfolgreiche Nischenstrategien – Praxisbeispiele
3. Effektive Vertriebsstrukturen zur Erschließung von Geschäftspotenzialen
4. Transparente Projektsteuerung für nachhaltigen Erfolg

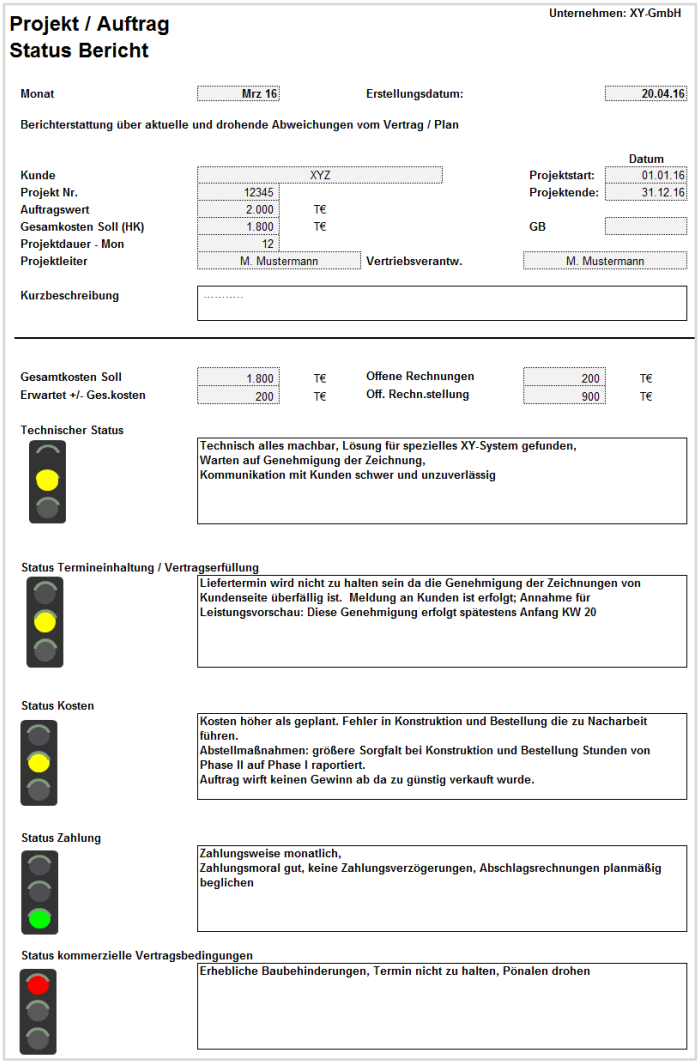
Mit zunehmender Spezialisierung werden größere Aufträge zu Projekten und müssen dementsprechend gesteuert werden

Bausteine einer transparenten Projektsteuerung

- Projektstatusbericht mit leistungs- und finanzwirtschaftlichen Informationen
- Mitlaufende Kalkulation als verständliches Projektcontrolling-Tool in den Perspektiven: Vertriebskalkulation, Auftragsabwicklungskalkulation, Ist-Leistung/Kosten
- Integrierte Finanzplanung auf Unternehmensebene mit Abstimmung zwischen Projekt- und GuV-Perspektive und mit
  - GuV-, Liquiditäts- und Bilanzplanung sowie
  - Leistungs-, Umsatz-, Bestandsveränderungs-, Liquiditäts- und Avalplanung
- Nachkalkulation mit Verbesserungsmaßnahmen

Projektstatusbericht (PSB) = Zusammenfassung zum Stand des Projektes

- Der Projektmanager erstellt regelmäßig (meist monatlich) den PSB als übersichtliche Reporting-Grundlage.
- Einheitliches Format im Unternehmen vereinfacht die Kommunikation.
- Wesentlicher Inhalt / Punkte:
  - Definierte Projektstammdaten
  - Status zu Leistung, Terminen, Aufwand/Kosten, Technik, Qualität
  - Problemerkennung und –benennung
  - Abgeleiteter Handlungsbedarf und Maßnahmen



Unternehmen: XY-GmbH

Projekt / Auftrag
Status Bericht

Monat	Mrz 16		Erstellungsdatum:		20.04.16

Berichterstattung über aktuelle und drohende Abweichungen vom Vertrag / Plan

				Datum
Kunde	XYZ		Projektstart:	01.01.16
Projekt Nr.	12345		Projektende:	31.12.16
Auftragswert	2.000	T€		
Gesamkosten Soll (HK)	1.800	T€	GB	
Projektdauer - Mon	12			
Projektleiter	M. Mustermann	Vertriebsverantw.	M. Mustermann	

Kurzbeschreibung: .....

Gesamtkosten Soll	1.800	T€	Offene Rechnungen	200	T€
Erwartet +/- Ges.kosten	200	T€	Off. Rechn.stellung	900	T€

Technischer Status

Technisch alles machbar, Lösung für spezielles XY-System gefunden,
Warten auf Genehmigung der Zeichnung,
Kommunikation mit Kunden schwer und unzuverlässig

Status Termineinhaltung / Vertragserfüllung

Liefertermin wird nicht zu halten sein da die Genehmigung der Zeichnungen von Kundenseite überfällig ist. Meldung an Kunden ist erfolgt; Annahme für Leistungsvorschau: Diese Genehmigung erfolgt spätestens Anfang KW 20

Status Kosten

Kosten höher als geplant. Fehler in Konstruktion und Bestellung die zu Nacharbeit führen.
Abstellmaßnahmen: größere Sorgfalt bei Konstruktion und Bestellung Stunden von Phase II auf Phase I raportiert.
Auftrag wirft keinen Gewinn ab da zu günstig verkauft wurde.

Status Zahlung

Zahlungsweise monatlich,
Zahlungsmoral gut, keine Zahlungsverzögerungen, Abschlagsrechnungen planmäßig beglichen

Status kommerzielle Vertragsbedingungen

Erhebliche Baubehinderungen, Termin nicht zu halten, Pönalen drohen

Mitlaufende Kalkulation als „Herzstück“ des Projektcontrolling

Projektcontrolling	XY-GmbH			Projektleiter:	M. Mustermann
			Projektstatus per 31.03.2016		
Umsatz / Auftragsvolumen	PLAN	IST (abgerechnet) per 31.03.2016	Nachträge/Kosten noch erwartet / benötigt	FORECAST zum Projektende	Abweichungsanalyse / "Drohverluste?"
Umsatz / Auftragsvolumen	3.500.000 €	2.400.000 €	1.100.000 €	3.500.000 €	0 €
Nachträge genehmigt			200.000 €	200.000 €	200.000 €
Nachträge erwartet (nur Info)				0 €	0 €
Umsatz inkl. geneh. Nachträge	**3.500.000 €**	**2.400.000 €**	**1.300.000 €**	**3.700.000 €**	**200.000 €**
Materialeinzelkosten	1.350.000 €	1.100.000 €	400.000 €	1.500.000 €	150.000 €
Materialgemeinkosten	67.500 €	55.000 €	20.000 €	75.000 €	7.500 €
Fertigungseinzelkosten	500.000 €	372.983 €	200.000 €	572.983 €	72.983 €
Fertigungsgemeinkosten	25.000 €	18.649 €	10.000 €	28.649 €	3.649 €
Kosten Baustelle / Montage	650.000 €	328.412 €	350.000 €	678.412 €	28.412 €
Kosten Technik	250.000 €	210.000 €	50.000 €	260.000 €	10.000 €
Herstellungskosten	**2.842.500 €**	**2.085.043 €**	**1.030.000 €**	**3.115.043 €**	**272.543 €**
DB I	**657.500 €**	**314.957 €**	**270.000 €**	**584.957 €**	**-72.543 €**
Allgem. Geschäftskosten	426.375 €	312.756 €	154.500 €	467.256 €	40.881 €
DB II	**231.125 €**	**2.200 €**		**117.700 €**	**-113.425 €**
Wagnis-/Gewinnzuschlag	100.000 €	0 €		0 €	-100.000 €
Gewinn / Verlust	**131.125 €**	**2.200 €**		**117.700 €**	**-13.425 €**

Aggregation von Projektplanung zur Unternehmensplanung

Projektforecast (T€)												Stand : Mrz 2016
Kunden/ Proj. / Härtegrad	**Jan 16**	**Feb 16**	**Mrz 16**	**Apr 16**	**Mai 16**	**Jun 16**	**Jul 16**	**Aug 16**	**Sep 16**	**Okt 16**	**Nov 16**	**Dez 16**	**Summe Jahr**
1. Laufende Projekte													
Projekt 1													
Auftragsvolumen: 50.000													
9													
Auftragseingang	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Umsatz	-	-	-	4.416	2.380	-	-	1.053	-	2.656	99	10.319	20.923
Bestand	7.061	11.523	15.932	19.571	24.287	25.024	28.056	31.564	33.411	38.138	39.658	41.956	316.181
BV	3.156	4.462	4.409	3.639	4.716	737	3.032	3.508	1.847	4.727	1.520	2.298	38.051
BV Abr.	-	-	-	-3.974	-2.142	-	-	-948	-	-2.390	-89	-9.287	-18.831
Gesamt Leistung	3.156	4.462	4.409	4.081	4.954	737	3.032	3.613	1.847	4.993	1.530	3.330	40.143
Mat EK	-2.914	-4.168	-4.099	-3.350	-4.449	-500	-2.735	-3.223	-1.635	-4.429	-1.280	-2.063	-34.845
Cash Plan	-	3.945	-	-	5.921	-	-	-	-	-	3.945	-	13.811
Bürgschaften	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Geplante Projekte													
Projekt 2													
Auftragsvolumen: 2.000													
5													
Auftragseingang	-	-	-	-	2.000	-	-	-	-	-	-	-	2.000
Umsatz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000	2.000
Bestand	-	-	-	-	277	461	645	737	830	1.106	1.475	1.843	7.374
BV	-	-	-	-	277	184	184	92	92	277	369	369	1.843
BV Abr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.843	-1.843
Gesamt Leistung	-	-	-	-	277	184	184	92	92	277	369	525	2.000
Mat EK	-	-	-	-	-221	-147	-147	-74	-74	-221	-295	-295	-1.475
Cash Plan	-	-	-	-	-	750	-	750	-	-	-	-	1.500
Bürgschaften	-	-	-	-	-	750	-	750	-	-	-	-	1.500
Gesamt: Auftragseingang	-	-	-	-	2.000	-	-	-	-	-	-	-	2.000
Gesamt: Umsatz	-	-	-	4.416	2.380	-	-	1.053	-	2.656	99	12.319	22.923
Gesamt: Bestand	7.061	11.523	15.932	19.571	24.564	25.485	28.701	32.301	34.241	39.244	41.133	43.799	323.555
Gesamt: BV	3.156	4.462	4.409	3.639	4.993	921	3.216	3.600	1.939	5.004	1.889	2.667	39.894
Gesamt: BV Abr.	-	-	-	-3.974	-2.142	-	-	-948	-	-2.390	-89	-11.131	-20.674
Gesamt: Gesamt Leistung	3.156	4.462	4.409	4.081	5.231	921	3.216	3.705	1.939	5.269	1.899	3.855	42.143
Gesamt: Mat EK	-2.914	-4.168	-4.099	-3.350	-4.670	-647	-2.882	-3.297	-1.709	-4.650	-1.575	-2.358	-36.320
Gesamt: Cash Plan	-	3.945	-	-	5.921	750	-	750	-	-	3.945	-	15.311
Gesamt: Bürgschaften	-	-	-	-	-	750	-	750	-	-	-	-	1.500

Nachkalkulation als Basis für den „KVP“

Nachkalkulation Projekt 1							
	(1) Angebots-kalkulation	(2) interne "AV-Kalkualtion"	Abweichung (1) vs. (2)	KVP - Maßnahme Angebotsprozess	(3) Nach-kalkulation	Abweichung (2) vs. (3)	KVP-Maßnahme Abwicklungsprozess
Verkaufspreis (brutto)	6.000.000 €	6.000.000 €	0 €		6.000.000 €	0 €	
Rabatt	50.000 €	50.000 €	0 €		50.000 €	0 €	
Verkaufspreis (netto) (€)	**5.950.000 €**	**5.950.000 €**	**0 €**		**5.950.000 €**	**0 €**	
Materialeinzelkosten (€)	3.000.000 €	3.100.000 €	100.000 €	**Lieferanten "drücken"**	3.150.000 €	50.000 €	
DB I	**2.950.000 €**	**2.850.000 €**	**-100.000 €**		**2.800.000 €**	**-50.000 €**	
Stunden Konstruktion (h)	*3.000*	3.500	*500*	**Nachträge für Kundenänderungen durchsetzen**	3.499	-1	
Stunden Kst. Vorfertigung	*1.200*	1.200	*0*		1.300	100	**Abstimmung mit Konstruktion verbessern**
Stunden Kst. Schweißerei	*800*	800	*0*		750	-50	
Stunden Kst. CNC-Fräsen	*500*	500	*0*		500	0	
Stunden Kst. Montage	*3.000*	3.000	*0*		3.900	900	**Einsatz Leiharbeiter ineffektiv**
Stunden Kst. Prüfstand	*300*	300	*0*		300	0	
Fertigungsstunden gesamt (h)	*8.800*	9.300	*500*		10.249	949	
Fertigungseinzelkosten (€)	827.000 €	887.000 €	60.000 €		967.130 €	80.130 €	
DB II	**2.123.000 €**	**1.963.000 €**	**-160.000 €**		**1.832.870 €**	**-130.130 €**	
Materialgemeinkosten (€)	150.000 €	155.000 €	5.000 €		157.500 €	2.500 €	
Fertigungsgemeinkosten (€)	300.000 €	310.000 €	10.000 €		315.000 €	5.000 €	
Herstellkosten	**4.277.000 €**	**4.452.000 €**	**175.000 €**		**4.589.630 €**	**137.630 €**	
DB III	**1.673.000 €**	**1.498.000 €**	**-175.000 €**		**1.360.370 €**	**-137.630 €**	
Gemeinkosten V. und V.	1.069.250 €	1.113.000 €	43.750 €		1.147.408 €	34.408 €	
DB IV	**603.750 €**	**385.000 €**	**-218.750 €**		**212.963 €**	**-172.038 €**	

Mit einer cleveren Nischenstrategie den „Blue Ocean“ erreichen – unser Quick Check liefert dafür eine gute Basis, sprechen Sie uns an!

Nischenstrategie überprüfen oder entwickeln – der Quick-Check von S+V liefert Ihnen eine fundierte Entscheidungsgrundlage

- S+V GmbH ist ein auf Restrukturierung, Neuausrichtung, Ergebnisverbesserung, M&A und Unternehmer-Nachfolge spezialisiertes Büro in Frankfurt/Main.
- 6 Kollegen machen die Dinge selbst, nur im Bedarfsfall ergänzt um handverlesene Partner aus unserem Netzwerk, im Umkreis von ca. 250 km um Frankfurt a.M.
- Mehr als 400 Projekte in unterschiedlichsten Branchen mit Umsätzen von € 5 Mio. bis € 100 Mio., mehr als 50% der Fälle mit Themen zur Unternehmer-Nachfolge.
- S+V betrachtet die Dinge ganzheitlich, berücksichtigt die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmer und die Maßstäbe der Finanzierer (BGH-Rechtsprechung, IDW S6). Ziel ist ausschließlich die positive Entwicklung des Unternehmens – im Interesse aller Beteiligten.
- Unsere Kernkompetenz: die organisatorisch-leistungswirtschaftliche wie auch betriebswirtschaftliche Optimierung bzw. Neuausrichtung, unter Berücksichtigung „harter“ und „weicher“ Faktoren.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen über uns finden Sie unter

www.splusv.de

S+V UNTERNEHMENSBERATUNG