



FaMAS PLAN, PERFORM AND PROGRESS

# FaMAS

Der Spezialist für EMS Strategie

Vortrag von Herrn Dr. Saldanha, Landshut 26.02.2016

**Cluster Mechatronik & Automation Management gGmbH**

# FaMAS: Umsetzungsorientierte Beratung mit Internationalen Investoren



## Umsetzungsorientierte Strategie-Entwicklung

1. Vertriebs- und Wettbewerbsstrategie
2. Marktrecherche und Kunden-Call-Center
3. IT/CRM-Konfiguration und Implementierung
4. Einkaufsoptimierung, einschl. Materialkostenreduktion
5. Prozessoptimierung; Reduktion der Verwaltungskosten
6. Strategische Outsourcing- und Kooperationsmodelle
7. Management- und Mitarbeiterschulung

Operative  
Beratungs-  
gesellschaft

## Eigenkapital-Finanzierung durch Internationale Investoren

Alle Formen der Unterstützung mit Eigenkapital (Mehrheiten, Minderheiten mit strategischen Synergien, Stille Beteiligungen)

1. Nachfolgeregelung / Management Buy-In / Group Buy&Build
2. Wachstumsfinanzierung (keine Startups)
3. Internationale Expansion: (bis zu 100% finanziert)
4. Sanierungs-/Turnaround-Finanzierung (auch Insolvenzen)
5. Erwerb sonst stillgelegter Geschäftsbereiche oder Produktlinien
6. Veräußerung nicht-strategischer Geschäftsbereiche



FaMAS

M&A Firma



Arbeit für EMS  
Mandanten aus 7  
Ländern (D, DK,  
USA, China, Taiwan,  
Mexiko, Indien)

EMS M&A

EMS Strategie  
Unternehmens-  
datenbank

**FaMAS hat in EMS-Unternehmen komplexe Projekte zur Verbesserung umgesetzt, z. B.:**

- Geschäftsfeldanalyse und Analyse der **Wertschöpfungskette**
- **Reorganisation des Vertriebs:** Steigerung der Kundenanzahl um fast 100% innerhalb von 2 Jahren, Steigerung Anfragen um 200%
- **Schulung Vertriebsmitarbeiter** (z. B. Kaltakquise-Telefonate)
- Einführung Cloud-basiertes **CRM System**
- **Angebots-/Auftragsanalysen**
- **Einkaufsoptimierung** (lokales u. internationales Sourcing)
- Optimierung **Produktionsplanung** (mit Cash-Flow verbunden)

- **Analyse von ca.10 EMS Firmen** für Käufer (5 im letzten Jahr)
- **Verkauf** einer EMS Firma an einen ausländischen Investor
- **Aktuell 5 bekannte Verkaufsprozesse** von EMS-Firmen
- **Aktiver Austausch mit mehr als 250 EMS Firmen** in Europa in letzten 18 Monaten

- Seit 2008 gesammelten Daten aus **1500 Gesprächen** mit Firmen der Elektronikindustrie
- Vorhandene Daten zu Themen wie: Vertrieb, Einkauf, Wettbewerb
- Davon ca. **450 EMS Unternehmen im In- und Ausland**

# Unsere Beobachtung: Das profitable EMS Geschäft wird schwieriger



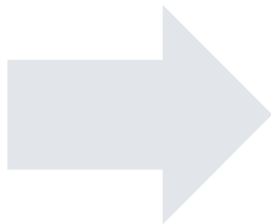
Der EMS Markt wächst zwar, aber ....

Wettbewerber  
wird härter

- Mit 250 deutschen Wettbewerbern bereits intensiver Wettbewerb
- Zusätzliche ausländische Wettbewerber (Flextronics, SVI Beteiligung an Seidel, Plexus, Videoton)

Kunden  
Anforderungen  
steigen

- Druck auf Preise (s.o.)
- Größerer Leistungsumfang, z. B.
  - Entwicklung
  - Geschwindigkeit
  - Vor-Finanzierung und Lagerhaltung
- Internationalität



- **Gewinnmargen in den letzten 10 Jahren um ca. 5-10 Prozentpunkte gesunken**
- **Regelmäßige Insolvenzen, v.a. bei kleineren Unternehmen (aber auch größeren z. B. Periscope)**

# Strategisches Problem wird nicht erkannt



Problem ist  
verschleiert

- Viele verneinen das Problem solange:
  - der Umsatz wächst
  - man große Kunden nicht plötzlich verliert
  - das Kapital billig ist
  - das Management gesichert ist (und kein Nachfolgeproblem entsteht)

Frühwarn-  
signale

- Frühwarnsignale in EMS Unternehmen
  - Hohe Kundenkonzentration (Grob: Anteil >30% Umsatz)
  - Umsatzwachstum durch einzelne Kundenprodukte
  - Großkunde kündigt eine neue Einkaufsstrategie (z. B. Bündelung) an
  - Neukundenakquise sinkt
  - Fehlinvestitionen: Investition in das Unternehmen (z. B. neue Anlagen oder auch Entwicklungskompetenzen) bringen auch nach 24 Monaten nicht den erhofften Erfolg
- „Wir können alles“-Mentalität

## 2 kategorisch unterschiedliche Wege aus der Krise



	Kostenführerschaft	Leistungsführerschaft
Ziel	Die preisgünstigste Lösung in <i>einem</i> Wertschöpfungsbereich anzubieten	Die beste Lösung für den Kunden
Konkret	Die Auswahl wird auf einen Nenner reduziert: Preis	Viele Faktoren spielen eine Rolle: möglicherweise über ein großes Dienstleistungsspektrum
Typische Fehler	Man versucht am preisgünstigsten zu sein und gleichzeitig ein tolles/ umfangreiches Produktspektrum anzubieten	Man bietet ein gutes Produktspektrum an, aber der Preis ist für die Leistung zu gering
Beispiel für den Fehler bei Autos	Preis für einen Skoda, aber mit allen Extras und der Verarbeitung eines Bentleys	Trotz hoher und anderer wertiger Leistung verkaufe ich den Porsche zum Preis eines Seats
EMS Beispiel	Geringe Preise durch geringe Bestückungskosten, aber großes Entwicklungspersonal ohne Fakturierung	Hohe Flexibilität (Geschwindigkeit) aber Preise und Margen von Standardbestücker mit längerer Lieferzeit

## Weitere Optionen für die Spezialisierung



Dimensionen	Beispiele	Erläuterung
Grundsatz	Kostenführerschaft oder Leistungführerschaft	Hier dargestellt sind mind. 972 mögliche Kombinationen.
Industrie/ Kunden	Agrar, Automobil, Aerospace, Haushaltswaren, Audio, Medizin, Chemie, Verteidigung, Maschinenbau, usw.	Theoretisch könnte also jeder deutsche EMSler ein eigenes Marktsegment besetzen und langfristig wettbewerbsfähig bleiben.
Wert- schöpfungs- kette	EMS Handel, Entwicklung, Prototypenbau, Bestückung, Montage, Kabelkonfektion, Virtual Inventory Management	Aber, die konkrete Kombination ist/kann für jedes Unternehmen unterschiedlich sein. Sie hängt von der realistischen Einschätzung der gegenwärtigen Kompetenzen (im Benchmarking) und Kundenstruktur ab.
Auftragsgröße	Prototypenbau, Kleinserien, Großserien	
Region	Regional (<100km, <500km) International (Europa oder mehrere Kontinente)	

## Wenn das alles nichts hilft...



...könnte ein **Group Buy & Build** funktionieren

- Unterschiedliche EMS-Firmen haben **unterschiedliche Kompetenzen**
- Beim Zusammenschluss ergeben sich automatisch Synergien:
  - höhere **Auslastung**
  - stärkere **Entwicklungsabteilung**
  - geringere **Investitionsnotwendigkeit**
  - geringere **Verwaltungskostenquote**
  - Etc.
- FaMAS koordiniert aktuell ein Projekt, das 3-5 mittelständische EMSler zusammenschließt und damit zu den großen der Branche aufschließen kann
- Das **Projekt löst u.a. folgende Probleme:**
  - Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Kunden
  - Bessere Auslastung und Kostenquote
  - Besseres /moderneres Management
  - Nachfolgelösung
- Voraussetzung: Mindestumsatz ist bei ca. EUR 7 Mio.