

PRESSE-NEWS

1.000 Tage EMS-Mission für den Mittelstand - die matthias holsten e²consulting zieht Bilanz

Hamburg, 28. September 2015

Es war Leidenschaft für die Branche und der Drang danach, sein Wissen an andere sinnvoll weiterzugeben: Aus dem sicheren Hafen als Geschäftsführer eines EMS-Unternehmens, das er im Auftrag der Muttergesellschaft aus dem Boden stampfte, begab sich Matthias Holsten in die Selbstständigkeit, vor genau 1.000 Tagen. Der inzwischen landesweit bekannte Branchen-Experte gibt sein Statement zu den letzten drei Jahren und einen Ausblick, wie er die Marktentwicklung für KMU-geprägte EMS-Unternehmen sieht.

Tektonische Marktverschiebungen zwingen zum Umdenken

„Es sind immer noch viele, die den Schuss nicht gehört haben“, eröffnet Matthias Holsten sein persönliches Resümee zur Marktveränderung innerhalb der vergangenen drei Jahre, „technisch gesehen sind die meisten EMS-Anbieter zwar im oberen Qualitätslevel angelangt. Doch ich sehe zwei gravierende erfolgsverhindernde Aspekte. Der gleiche technische Standard des Geräteparks bringt Austauschbarkeit mit sich. So krallen sich EMS-Dienstleister in die regionale Scholle, in der Hoffnung angestammte Kunden nicht zu verlieren. Zum ändern wird ein Wachstum außerhalb des angestammten Aktionsradius nicht möglich. Die Vergleichbarkeit in der Leistung führt über kurz oder lang zum Preisdruck und irgendwann zum Grab. Nur die Großen der Branche halten das auf Sicht länger aus, kompensieren die Niedrigkosten über das extreme „Mengen-geschäft“. Der Hamburger Berater, der inzwischen bundesweit viele mittelständische Unternehmen von innen kennt, rät daher, rechtzeitig den eigenen Leistungskern zu überprüfen, jedoch primär nicht aus der unternehmenseigenen, technischen Sicht. Vielmehr soll sich die Spezialisierung aus dem Bedarf ergeben, die EMS- und E²MS-Unternehmen im Markt bei bestehenden und möglichen neuen Kunden sehen.

„Ganze 30 Prozent am Weltmarktvolumen für EMS-Leistungen werden noch in Europa generiert. Das wird von Vielen nicht gesehen – und das Volumen nimmt weiter ab. Was einmal nach Osteuropa und nach Fernost abgewandert ist, kommt nicht wieder. Es sind nur wenige Unternehmen, die erkannt haben, dass nationale Nähe auch Vorteile mit sich bringt, insbesondere, wenn das Mitdenken in der Entwicklung und eine kontinuierliche Flexibilität im Fertigungsprozess vonnöten ist. Es wird aber keine Rückkehr zum „business as usual“ geben, der Zug ist da längst abgefahren“, mahnt Holsten stets bei seinen Vorträgen

und Inhouse-Workshops für mittlere und mittelgroße Unternehmen. Dieser Abwärtstrend wirke sich auch auf das Bauteil-Management, auf die Beschaffungsmöglichkeiten aus. Holsten: „Die Attraktivität für Bauteilhersteller ist längst auf die größeren, wachsenden Märkte ausgelegt, die Karawane streift Europa schon jetzt nur noch peripher. Künftig wird es hier zu echten Lieferengpässen kommen, wenn die EMS-Dienstleister und OEMs nicht ernsthaft ein weitsichtiges Bauteil-Monitoring ins Auge fassen. Hier wird viel Geld versenkt, wenn kurzfristig das nötige, viel zu teure Bestückungsmaterial her muss.

Es geht nach Aussage Holstens künftig mehr um komplette und komplexe Lieferketten, die es umfassender anzugehen gilt. Die reine Bewertung über den Einkauf zeigt nach seiner Einschätzung ein verzerrtes Bild. Während projektbezogenes Bestücken und Lötten oft in den reinen Preiskampf geht, führt bei größerer Fertigungstiefe der niedrigste Preis nicht zu Ziel. Daneben sind seiner Erfahrung nach die Qualität der Arbeit und die Liefertreue mit einem höheren Faktor in die Bewertung einzubeziehen. Ein Prozess, den EMS-Betriebe ihren Kunden deutlicher und überzeugender darzulegen haben.

Ausblick: Wagnis und Chance halten sich die Waage

Derart gravierende Veränderungen zeigen, so Holsten, auch ihre Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklungen unter Deutschlands EMS-Dienstleistern: Projektrisiken auf der Kundenseite führen zu ungeahnten Ausfallzeiten oder zeitlichen Verlagerungen. Die Insolvenzgefahr bei Lieferanten schaffe zudem Verunsicherungen bei den Abnehmern. Verträge mit kürzeren Laufzeiten oder ohne jegliche Vereinbarung auf Zeit sind die Folge. Last but not least spiele insbesondere die andauernde zögerliche Bankenpolitik in Bezug auf Kreditlinien und Projektvorfinanzierungen nur den Großen in die Hände. Dem EMS-Mittelstand wird so jegliche Möglichkeit der Weiterentwicklung genommen. Insolvenzen und Aufkäufe werden mittelfristig Ursache der weiteren Marktberreinigung sein. „Elektronik-Dienstleister“, so Holsten, „müssen schmerzhaft erkennen und lernen, dass ihnen oftmals noch das betriebswirtschaftliche Denken fehlt. Ein solides Unternehmenskonzept muss heute auch der Mittelstand auf die Beine stellen können. Selbst gute Fachkräfte, die von EMS-Unternehmen auf Leitungsebene gesucht werden, fragen nach einem erkennbar vorgezeichneten Unternehmensweg, auf dem die gesicherte Entwicklung und der erfolgreiche Vertrieb zu erkennen sind. Wer das nicht schafft, wird es künftig schwer haben, sich marktgerecht aufzustellen. Die Guten der Branche heuern sonst erst gar nicht an“.

Die weitere Marktentwicklung sieht der Hamburger Unternehmensberater mit einem weinenden und einem lachenden Auge: „Die kommenden fünf Jahre werden von einer Konsolidierungsphase geprägt“, so Holsten, „Konkurse und Übernahmen werden die deutsche EMS-Landschaft auf Dauer verändern. Der Fachkräfte-Mangel wird weiter zunehmen – ein äußerst wichtiges Feld, auf dem

EMS-Betriebe sich ziemlich anstrengen müssen, um Know-how-Potenzial zu halten oder es auf dem Personalmarkt für sich zu gewinnen“. Nach seiner Einschätzung wird die fachliche Schere sich weiter öffnen – es fehle schon jetzt an Elektronik-Sachverstand einerseits und an handwerklichen Fähigkeiten zum anderen. Was händeringend gesucht wird, sind Ingenieure und Techniker in Personalunion, ansonsten ging das Know-how, das ganzheitliche Verständnis verloren. Hier sieht er für sich und sein Consulting-Unternehmen auch das größte Potenzial EMS- wie E²MS-Unternehmen unter die Arme zu greifen – Hilfestellung bei der Absicherung der Wirtschaftlichkeit, der richtigen Positionierung im Wettbewerb und zur signifikanten zur Erweiterung des Neugeschäftes. „Ich sehe meine Hauptaufgabe darin, ein Elektronik-Unternehmen in der Angebotspalette so breit wie nötig und so spezialisiert wie möglich aufzustellen. Hierin, aber auch nur hierin, liegt die größte Chance, die mittelständische EMS-Dienstleister künftig haben“.

Um gute Ratschläge bemüht, gibt der 43-Jährige seinen Kunden mit auf den Weg: „Um das Unternehmen in der Neuausrichtung auf Kurs zu bringen, sind die meisten Aktionen und Maßnahmen mit eigenen Bordmitteln und dem bestehenden Personal zu bewerkstelligen. Es gilt, die Stärken und Fähigkeiten genau zu erkennen und verbindlich zu artikulieren. Gute Vorausplanung ist dabei unabdingbar. Es gilt zu beherzigen, dass nur das, was man plant, auch messbar und damit vergleichbar wird. Das Neugeschäft braucht einen festen Platz – neue Aufträge werden letztendlich nur über einen bestens funktionierenden Vertrieb generiert. Wer hier noch seine Hausaufgaben gründlich zu erledigen hat, muss davon überzeugt sein, dass bessere Ergebnisse nur durch einen optimierten Vertrieb und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erzielt werden. Es gilt zu allererst, sich über die Nutzung aller sinnvollen Vertriebswege klar zu werden.“

Auf dieses Gebiet hat das inzwischen auf fünf Mitarbeiter/-innen gewachsene Consulting-Unternehmen von Matthias Holsten seine Beratungsleistung fokussiert – auf die individuelle Vertriebsanalyse und die Mobilisierung des Neugeschäftes mit überschaubaren finanziellen Mitteln, mit dem eindeutigen Ziel, für eine Kunden gesicherten Profit zu generieren. <http://www.holsten-econsulting.de/>

BILDUNTERZEILE: Sieht Chancen im bewegten EMS-Markt:
Matthias Holsten, Berater für Hightech-Elektronik, zieht Bilanz nach 1.000 Tagen Selbstständigkeit.

Pressekontakt: Claudia Palozzo c/o I M A Institut Hamburg
Hagedornstrasse 18, D - 20149 Hamburg
+49 (0) 40 30 96 96-0 c.palozzo@ima-gination.de
www.ima-gination.de