

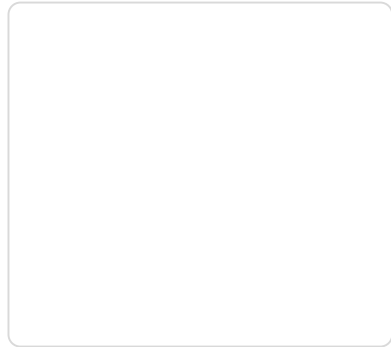
Triple-A Potenzial-Gutachten

Marktorientiertes Management

Auftraggeber:
Metall GmbH (anonymisiertes Gutachten)

Analyst: Mag. Bernd Kadic
Triple-A Analytics – Institut für wirtschaftswissenschaftliche Studien
Jasomirgottstraße 3/12, 1010 Wien
www.triple-a.ag





Firmenname
Metall GmbH

Firmensitz:
XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Betriebsleistung 2016:
EUR xxxxxxxxx
EGT 2016:
EUR xxxxxxxxx
Anzahl Mitarbeiter:
xxxxxxx

Auftraggeber:
XXXXXXXXXX
Geschäftsführer & Eigentümer

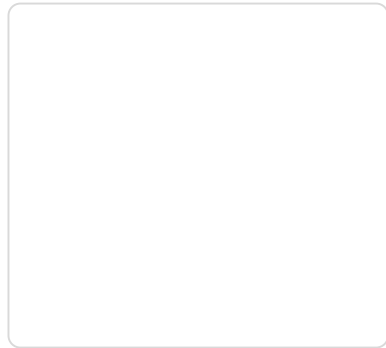
Inhalt

- I. Einleitung
 1. Auftrag und Zielsetzung
 2. Analyseunterlagen
 3. Vorgangsweise und Methodik
 4. Die Triple-A Methode

- II. Situationsanalyse
 1. Unternehmensprofil
 2. Umfeld und Branche

- III. Potenzialbewertung und Handlungsempfehlungen
 1. Marktposition
 2. Strategie
 3. Planung und Controlling
 4. Marke
 5. Produkte und Dienstleistungen
 6. Preispolitik
 7. Kunden
 8. Mitbewerber
 9. Markt und Vertrieb
 10. Marketingumsetzung
 11. Organisation

- IV. Ergebnisse und nächste Schritte
 1. Handlungsfelder
 2. Nächste Schritte



Firmenname
Metall GmbH

Firmensitz:
XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Betriebsleistung 2016:
EUR xxxxxxxx
EGT 2016:
EUR xxxxxxxx
Anzahl Mitarbeiter:
xxxxxxx

Auftraggeber:
XXXXXXXXXX
Geschäftsführer & Eigentümer

Internationale Projekte und Betriebsstätten	Österreichisches Traditionsunternehmen		xxxxxxx	Qualitätsanbieter	
Über 100 Mitarbeiter	xxxxxxx		Familienunternehmen	Komponentenverkauf	
Turnkey-Anlagenbau	xxxxxxx	xx Jahre Erfahrung in der Wasseraufbereitung	Projektmanagement	Kompetenz und Erfahrung	Partner für Kommunen und Industrie
Montage	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxxx	Engineering	xxxxxxx

2. Analyseunterlagen

Zur Durchführung des Auftrags wurden von Triple-A folgende Informationen und Unterlagen für das Potenzial-Gutachten herangezogen:

- Ausgefüllter Triple-A Fragebogen mit 151 Fragen
- Interne Unterlagen Metall GmbH:
 - Vorläufige Bilanz und GuV 2016
 - Organigramm und Firmenstruktur
 - Kostenstellenplanung 2017
 - Richtlinien Unternehmenspolitik
 - Richtlinien Umgang und Kommunikation
 - Unterlage Vertriebsstrategie
 - Unterlage Marketing
 - Protokoll Qualitätsmanagement und Maßnahmen
 - Kundenliste 2016
 - Kundenzufriedenheitsmessung 2016
 - Analyse Hit Rate Aufträge
 - Muster Projektbericht
 - Dokumentation Mitarbeiterschulung
 - Einschulungsprotokoll Technischer Vertrieb
- Ergänzende Unterlagen:
 - Imagebroschüre
 - Produktkataloge
 - Downloads Referenzen
- Recherche Websites Mitbewerber Ö
 - xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
- Ergänzende Recherche Websites Mitbewerber und Branche International, u.a.
 - xxxxxxxx
 - Xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
 - xxxxxxxx
- Ergänzende Interviews mit CFO und CEO, Metall GmbH

3. Potenzialorientierte Analyse



Rot

großes, noch nicht genutztes Potenzial; viel Verbesserung möglich / hoher Ertragshebel

Gelb

mittelgroßes, noch nicht genutztes Potenzial
Verbesserung möglich und sinnvoll

Grün

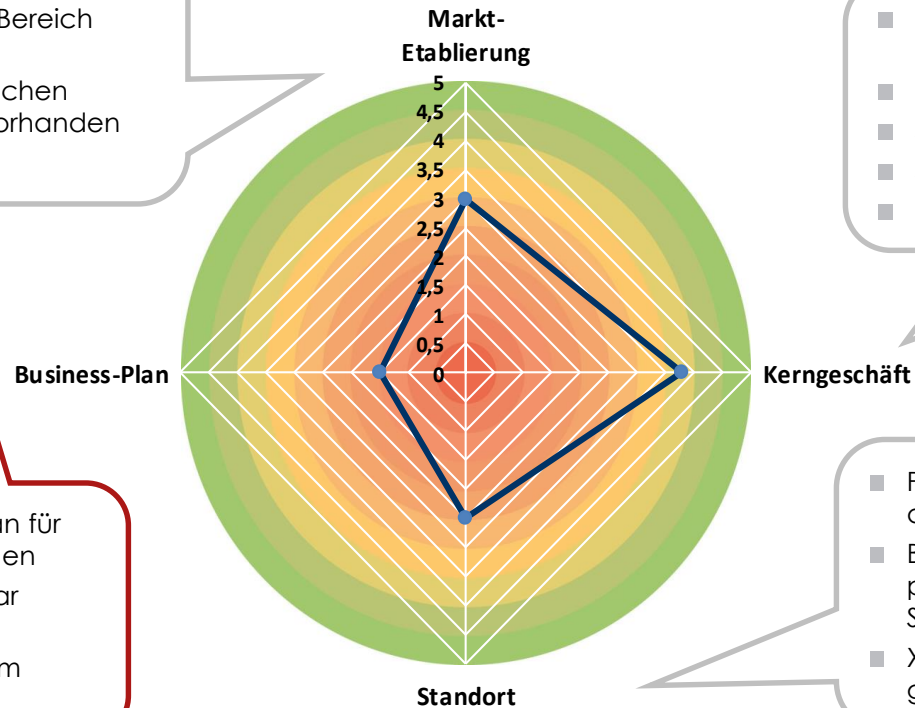
geringes nicht genutztes Potenzial; wenig
Verbesserung möglich oder sinnvoll

Die 56 Erfolgsfaktoren der Triple-A-Analyse

1 Marktposition	2 Strategie	3 Planung und Controlling	4 Marke
<ul style="list-style-type: none"> 1 Marktetablierung 2 Kerngeschäft 3 Standort 4 Business-Plan 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Schriftliche Strategie 6 Vision 7 SWOT 8 Marktziele 9 Zielqualität 10 Zielgruppenstrategie 11 Budgetstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Zielplanung 13 Ertragsplanung 14 Controlling & Risikomanagement 15 Marketingplanung 16 Marketingkontrolle 17 Marketingbudgetierung 	<ul style="list-style-type: none"> 18 Branding/CD 19 Corporate Identity 20 Slogan 21 Nutzenversprechen
5 Produkte und Dienstleistungen	6 Preispolitik	7 Kunden	8 Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> 22 Sortiment 23 Produktinnovation 24 Produktstrategie 25 Produktertrag 26 Produkt-USP 27 Produktdarstellung 	<ul style="list-style-type: none"> 28 Preisstrategie 29 Positionierung 30 Preis/Leistungsverhältnis 31 Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> 32 Bestandskunden 33 Neukunden 34 Kundenverlust 35 Kundenservice 36 Daten potenzieller Kunden 37 Kundenertragskraft 38 Zielgruppenorientierung 39 Reklamationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> 40 Anzahl/Mitbewerb 41 Bekanntheit 42 Differenzierung 43 Wettbewerbsanalyse
9 Markt und Vertrieb	10 Marketingumsetzung	11 Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> 44 Marktforschung 45 Vertriebsstrategie 46 Vertriebskanäle 47 Vertriebsinfrastruktur 48 Vertriebskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> 49 Marketingstrategie 50 Kommunikations- & Marketing-Mix 51 Umsetzungsqualität 52 Fokussierung 	<ul style="list-style-type: none"> 53 Mitarbeiteranzahl 54 Weiterbildung 55 Struktur 56 Erfolgshonorierung 	

1 Marktposition

- Etablierter, langjähriger Player am österreichischen Markt (Stahlbau und Wasseraufbereitung)
- Etabliert über Qualität und Erfahrung im Bereich Stahlbau und Schweißtechniken
- International: keine Etablierung in spezifischen Märkten, aber Potenziale und Projekte vorhanden



- Kerngeschäft 1: Wasseraufbereitung/Kläranlagen (über 80% Anteil) mit eigener Fertigung
- Kerngeschäft 2: Komponentenverkauf
- Sonderanfertigungen
- Stahlwasserbau
- Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette

- Ein schriftlich ausformulierter Business-Plan für die kommenden Jahre ist nicht vorhanden
- Kernmärkte und Zukunftsmärkte nicht klar definiert, Strategie dazu fehlt
- Eine Strategie für mehr Wertschöpfung im Kerngeschäft ist zu entwickeln

- Produktionsstandort historisch gewachsen, logistisch an W-O Transversale gut gelegen
- Betriebsstätten/Töchter International sind projektbezogen entstanden, keine langfristige Standort-Strategie erkennbar
- XXX- Engagement als „strategisches Fenster“ genutzt – hohes Potenzial

Handlungsempfehlungen:

1. Detaillierte Entwicklung Strategie, Business-Plan und Verschriftlichung
2. Definition von Fokus-Ländern
3. Internationalisierung und Vertriebsausbau des Komponentengeschäfts

1 Marktposition

Fazit

Marktetablierung – National versus International

- Das Unternehmen ist in **Österreich** unter dem Namen Metall GmbH als Spezialist für Stahlbearbeitung und Schweißtechnik gut etabliert. Qualität, Verlässlichkeit und aufgebautes Spezial-Know-how sind eine solide Grundlage für die Weiterentwicklung.
- Im **internationalen** Anlagengeschäft sind Einzelprojekte der Regelfall, eine internationale Marktetablierung konnte aufgrund der breiten Länderdifferenzierung nicht erreicht werden. Dauerhaftes Ertragspotenzial wird nur dort liegen, wo die Kräfte der Marktbearbeitung und des Managements gebündelt eingesetzt werden können.

Kerngeschäft definiert, jedoch in Summe sehr breites Portfolio

- Das Kerngeschäft liegt im Wasseraufbereitung. Das Anlagen-Projektgeschäft bindet große Kapazitäten bei relativ geringer Projektrendite.
- Das Komponentengeschäft kann als wichtige zukünftiges Ertragspotenzial über Vertriebspartner deutlich ausgebaut werden. Die hohe Produktvielfalt schafft Komplexitätskosten.

Standorte haben unterschiedliches Potenzial

- Die Standorte der Tochterunternehmen sind projekt- und damit anlassbezogen entstanden. Eine gezielte Expansionsstrategie war und Standortentwicklung ist damit nicht verbunden.

Fehlender Businessplan zeigt die Notwendigkeit für eine akkordierte Strategie

- Das Fehlen eines mehrjährigen Business-Plans weist darauf hin, dass das Unternehmen sehr anlassbezogen agiert bzw. in der Geschäftsleitung Uneinigkeit über die strategischen Schwerpunkte besteht.

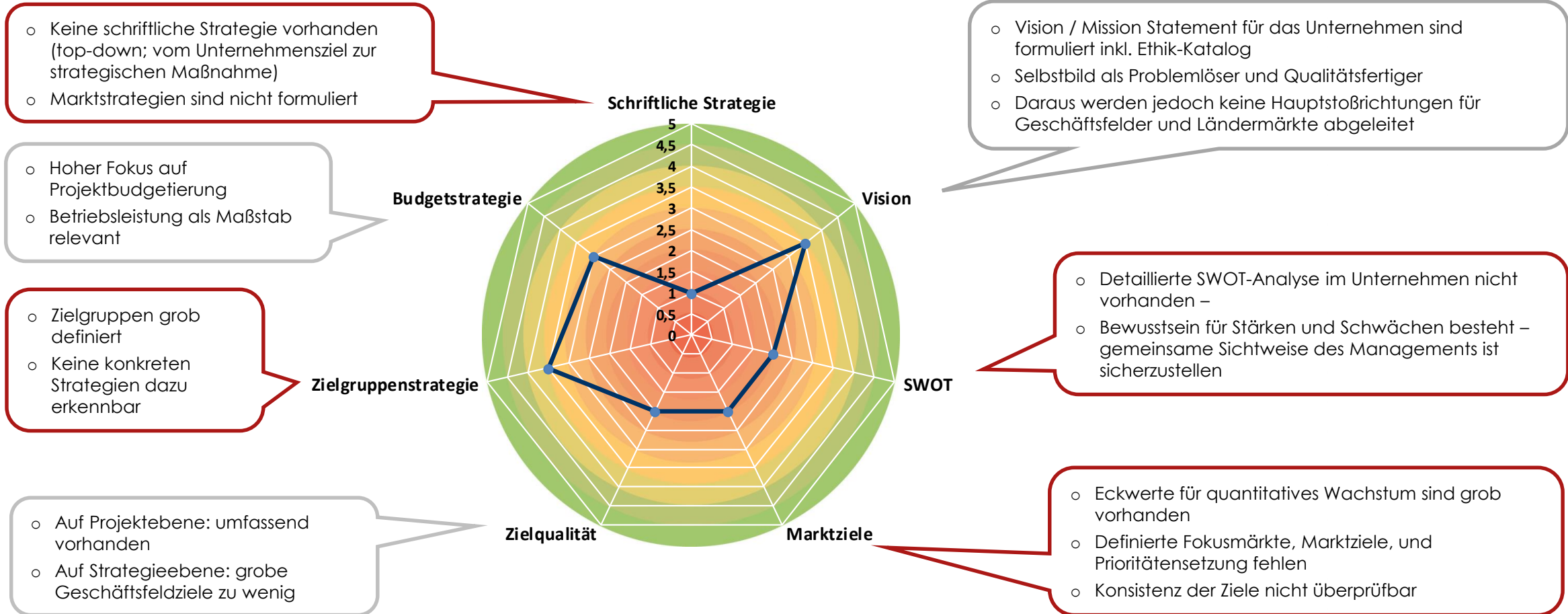
Handlungsempfehlungen

Strategische Ordnung schaffen - Zukünftige Marktposition definieren

Das Unternehmen muss seine begrenzte Ressourcen stärker bündeln um mehr Schlagkraft bei der Marktetablierung zu erzielen. Dazu ist es notwendig, mehr Fokus auf allen Ebenen zu entwickeln.

- Auf Basis der Unternehmensstärken und einer strukturierten Länderanalyse inklusive des Heimmarktes muss eine detaillierte Strategie zur Unternehmensentwicklung für die nächsten 3-5 Jahre erarbeitet werden. (siehe dazu auch Punkt 2 Strategie). Die zentralen Leitgedanken für nachhaltigen Erfolg sind Fokussierung (Produkte und Länder) sowie die Konzentration auf hohe Wertschöpfung.
- Diese Überlegungen müssen in einem mehrjährigen verschriftlichten Businessplan zusammengefasst werden. Der Business-Plan muss die Eckpunkte der intern akkordierten Strategie und deren Umsetzung klar und schlüssig darlegen. Der Business-Plan ist nicht nur für die Leitung ein wichtiger Leuchtturm, sondern oft auch für externe Stakeholder (Banken, Investoren, Mitarbeiter...) von Metall GmbH und Metall GmbH.
- Die wesentlichen Elemente und Hebel für die Marktpositionierung und den Business-Plan umfassen
 - Länderstrategie
 - Produktordnung und Innovationen
 - Zielgruppendefinition und Segmentierung
 - Fokus in der Wertschöpfungskette
 - Vertriebs- und Marketingstrategie pro Geschäftsfeld
 - Finanzielle Szenario-Planung auf Basis der genannten Elemente

2 Strategie



Handlungsempfehlungen:

1. Definition von Strategischen Stoßrichtungen (Fokus und Prioritätensetzung)
2. Ausarbeitung konkreter Länder-/Regionsstrategien
3. Verfeinerung der Zielgruppen – Marktsegmentierung für gezielte Vertriebsarbeit ausarbeiten
4. Verschriftlichung der Strategie und gemeinsames Management-Comittment

2 Strategie

Fazit

Unternehmenswerte als Basis vorhanden, jedoch fehlen die strategischen Festlegungen und Hausaufgaben

- Metall GmbH steht auf einem soliden und kommunizierten Fundament an Unternehmenswerten und formuliert diese in seinem Leitbild auch. Das marktbezogene Mission Statement ist als Grundlage für die strategische Ausrichtung nach zu schärfen.
- Eine gemeinsame Sicht über Unternehmensstärken und -schwächen ist gegeben, die Chancen und Risiken werden in der GF unterschiedlich gesehen. Eine konkrete Zusammenführung (SWOT-Analyse) plus Ableitung der Kernstrategie fehlt.
- Konkrete Marktstrategien sind nicht definiert, sondern eher implizit in der GF vorhanden. Eine Priorisierung ist jedenfalls notwendig.

Ziele und Zielgruppenstrategien für die einzelnen Geschäftsfelder fehlen

- Im Anlagengeschäft sind Ziele auf Projektebene vorhanden. Darüberhinaus sind keine Wachstumsstrategien definiert. Die Ziele sind nur sehr global als Ziel-Betriebsleistung definiert und entsprechen in Summe nicht dem SMART-Prinzip (Spezifisch-Messbar – akzeptiert – realistisch – terminiert).
- Zielgruppenstrategien sind insbesondere für das Komponentengeschäft noch nicht detailliert vorhanden.

Handlungsempfehlungen

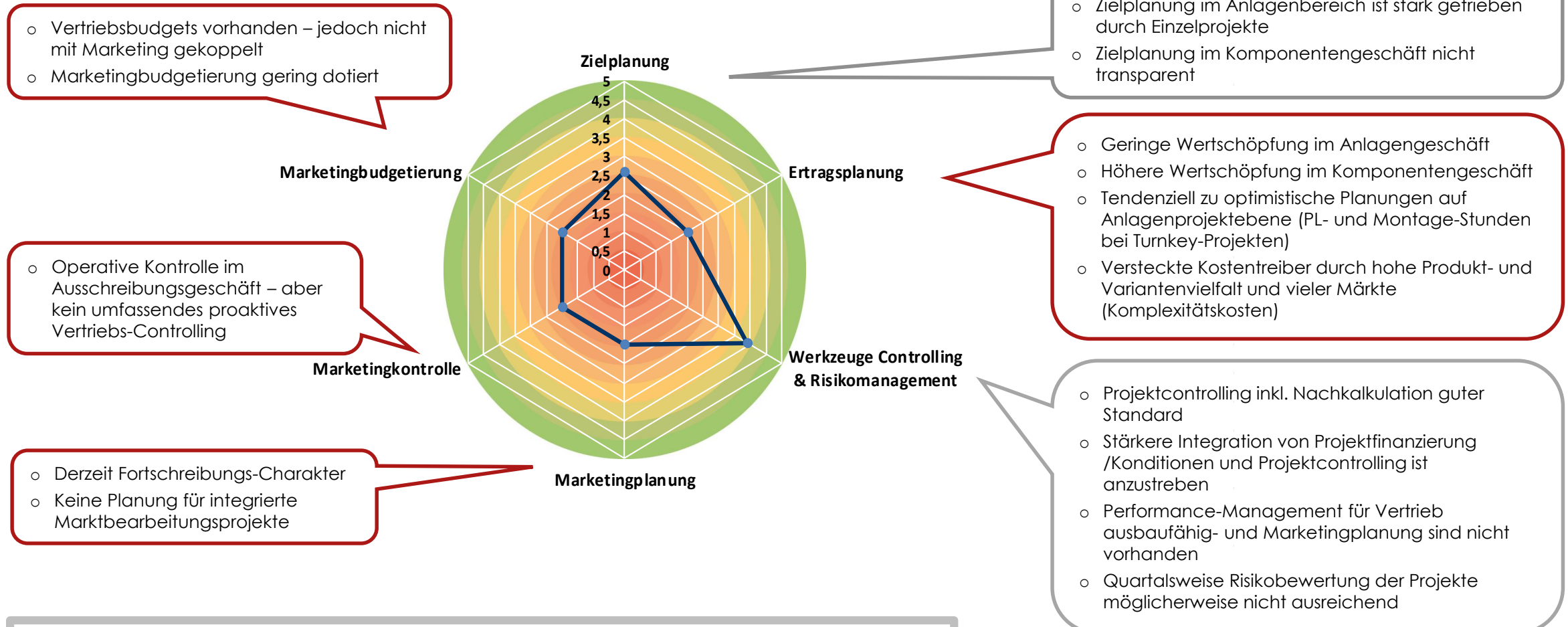
Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen mit Fokus auf Kernmärkte notwendig

- In einem konzentrierten Strategie-Entwicklungsprozess müssen die strategischen Stoßrichtungen für die nächsten Jahre definiert werden.
- Die aktuellen Wachstumsaktivitäten müssen bewertet und priorisiert werden, da derzeit alle Kernstrategien gleichzeitig verfolgt werden, was zur Verzettelung führt.
 - Marktdurchdringung
 - Marktentwicklung
 - Produktentwicklung
 - Diversifikation

Entwicklung eines Zielsystems für einzelne Marktsegmente und Produktgruppen notwendig

- Markt- und Vertriebsziele sowie konkrete Finanzziele sind wesentliche Leitlinien für die Geschäftsführung. Hier ist ein Zielsystem mit strategischen und daraus abzuleitenden operativen Zielen zu entwickeln.

3 Planung und Controlling



- Handlungsempfehlungen:**
1. Vertriebsplanung und Controlling über alle Bereiche etablieren
 2. Unternehmenscontrolling und Vertriebscontrolling und Finanzplanung stärker verschränken – dadurch bessere Steuerung
 3. Betriebswirtschaftliches Verständnis für technische Mitarbeiter weiterentwickeln

3 Planung und Controlling

Fazit

Solides operatives Projektcontrolling im Anlagengeschäft vorhanden – Verbindung zur Finanzierungsseite noch unzureichend

- Wichtig ist eine integrative Sicht der Leistungsseite und der Finanzierungs-/Konditionen-Seite von Projekten.
- Projektkalkulationen werden teilweise zu optimistisch geplant. Abweichungen insbesondere bei Projektleitungs- und Montagestunden führen zu Abweichungen.

Ein proaktives Vertriebscontrolling ist noch nicht etabliert

- Im Anlagengeschäft ist ein Ausschreibungs-Screening vorhanden, im restlichen Geschäft ist das Vertriebscontrolling noch nicht entwickelt.

Komplexitäten in der gesamten Wertschöpfungskette verursachen Kostenauftrieb – dieser ist durch operatives Controlling nur schwer identifizierbar

- Mehrere Kostentreiber haben einen Anteil an der relativ niedrigen Gesamtrendite:
 - Variantenkomplexität (Produktvielfalt und Varianten)
 - Kundenkomplexität (Länderspezifika, Groß-/Klein-/Kleinstkunden)
 - Prozesskomplexität (Anlagengeschäft mit hohem Grad an Individualisierung, Kleinstaufträge)

Handlungsempfehlungen

Stärkere Verschränkung des Unternehmenscontrolling mit dem Vertriebscontrolling

- Durch eine stärkere Verschränkung ist es möglich, früher über Projektfinanzierungserfordernisse Bescheid zu wissen und die entsprechenden Finanzierungsrahmen (Avalkredite) sicherzustellen.
- Eine Vertriebsplanung inkl. Vertriebscontrolling ist über alle Geschäftsbereiche sicherzustellen.

Marketing- und Vertriebsbudgetierung: Statt Budgetfortschreibung mehr Planung in Marktbearbeitungsprojekten

- Statt einer Fortschreibung der Budgets im Bereich Marktbearbeitung sollten projektbezogene Budgets etabliert werden. Damit wird ein konkreter Bezug zwischen Zielen und Investition hergestellt.

Reduktion der Komplexitätskosten - Werttreiberanalyse

- Durchforsten der Kundenstruktur (ABC Analysen), Produktvielfalt (DB-Beiträge), Wertschöpfungskette (Outsourcing, Vorort-Fertigung)

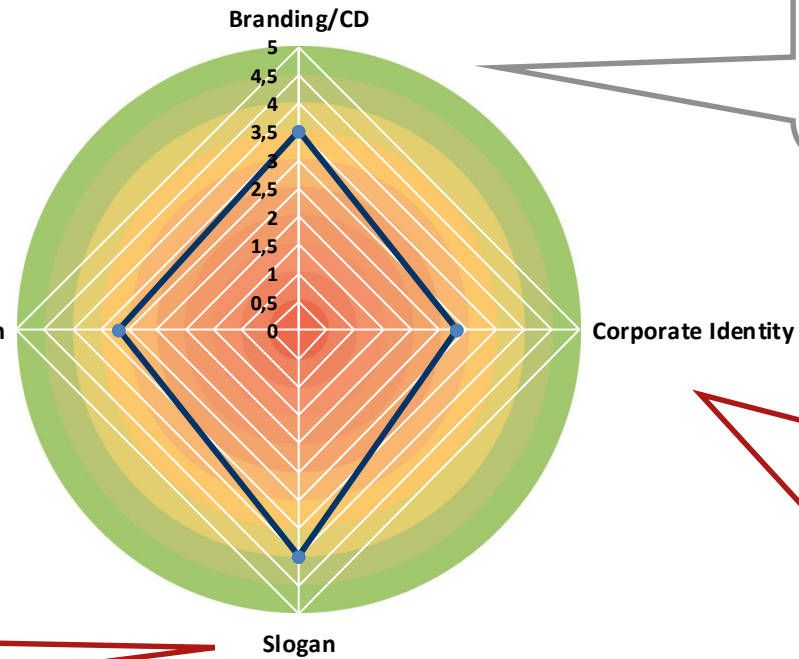
Betriebswirtschaftliches Verständnis für technische MA/Projektleiter weiterentwickeln

- Damit kann die Qualität der Vorkalkulationen bei Anlagen verbessert werden sowie grundsätzlich mehr Gewicht auf die kaufmännischen Entscheidungskriterien gelegt werden.

4 Unternehmensmarke

- Ein Ansprechpartner für die gesamte Wertschöpfungskette (Engineering bis Montage) ist glaubwürdig
- Kompetenter Partner für komplexe Aufgabenstellungen und Komponenten durch Referenzprojekte ausbaubar
- Fertigungsqualität auf höchster Stufe glaubwürdig
- Texte stärker auf die Stärken fokussieren und durch Beispiele belegen

Nutzenversprechen



- Metall 1 GmbH: Branding mit Schriftzug ausreichend
- Metall 2 GmbH: Branding, Website, Print sind zu überarbeiten
- Klarheit über Markenführung schaffen – für Außenkommunikation schärfen

Corporate Identity

- Kernwerte: Erfahrung, Verlässlichkeit, Qualität, Lösungen, dort wo andere scheitern – relativ austauschbar, wenn es nicht konkret belegt wird
- Unternehmensidentität zwischen „Maschinenbauer“ und Experte für Wasseraufbereitung ist noch zu schärfen
- Status als „Preferred Manufacturer“ stärker einbauen und kommunizieren

- „xxxxxxxxx“ für Metall GmbH gut nutzbar
- Prinzipiell untergeordnete Bedeutung für Marktbearbeitung, sofern nicht echtes Alleinstellungsmerkmal vorhanden ist

Slogan

Handlungsempfehlungen:

1. Überarbeitung Außenauftritt von Metall GmbH
2. Nutzenversprechen durch Beispiele belegbar machen

4 Unternehmensmarke

Fazit

Zwei-Markenstrategie Metall GmbH und Metall GmbH stellt das Unternehmen vor neue Herausforderungen

- Metall GmbH als national gut etablierter Qualitätsanbieter und Metall GmbH als internationale Marke für Wasseraufbereitung bestehen ab 2016 nebeneinander. Die Klarheit in der Markenführung ist für die Außenkommunikation noch zu verbessern.

Nutzenversprechen, Stärken und Kernwerte sind glaubwürdig, werden aber „unter ihrem Wert verkauft“

- Das integrierte Wissen über die gesamte Wertschöpfungskette und die Problemlösungskompetenz werden nicht „angreifbar und erlebbar“ über die Rampe gebracht.
- Referenzprojekte machen Kompetenz belegbar, werden aber zu wenig in den Vordergrund gerückt. Status als „Preferred Manufacturer“ kann stärker genutzt werden.
- Der Außenauftritt Metall GmbH (Branding, Homepage, Texte) ist Überarbeitungsbedürftig.

Handlungsempfehlungen

Klärung der Markenführung

- Auch im B2B-Geschäft ist Markenbekanntheit ein wichtiges Erfolgspotenzial. Hier sind die Potenziale der Traditionsmarke Metall GmbH mit der Internationalität von Metall GmbH zu beiderlei Vorteil zu nutzen und zu integrieren.

Der Außenauftritt ist hinsichtlich der Nutzenargumente zu verbessern

- Kernwerte wie Erfahrung, Verlässlichkeit und Spezialistentum sind stärker belegbar zu machen
 - Kunden vor den Vorhang
 - Mitarbeiter vor den Vorhang
 - Referenzprojekte inhaltlich und visuell aufrüsten und professioneller darstellen
 - Design Website Metall GmbH ist zu überarbeiten
 - Texte stärker auf die Nutzenversprechen ausrichten
 - Technische Innovationen herausarbeiten

5 Produkte und Dienstleistungen

- Umfassende technische Beschreibungen aber Referenzen deutlich unter ihrem Wert vermarktet
- Nutzensvorteile zu gering herausgearbeitet (Rationalität und Emotionalität)

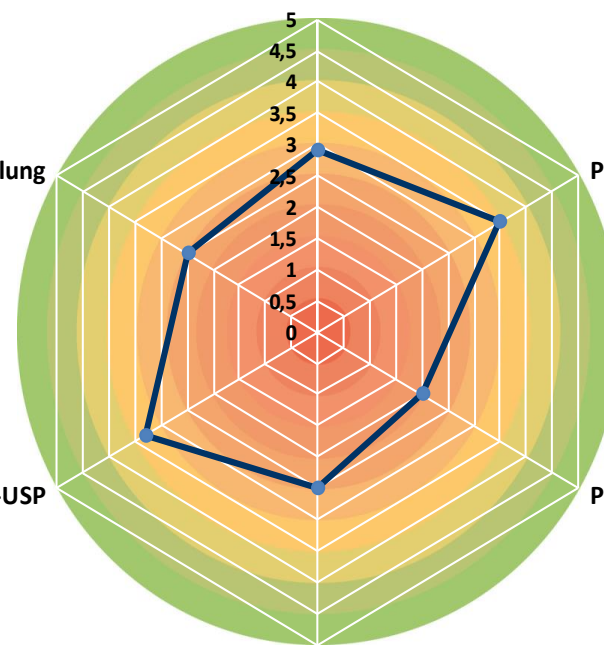
Produktdarstellung

- Alleinstellungsmerkmale bei Komponenten und technischer Entwicklung vorhanden (Räumer, Schneckenpresse,...)
- Diese müssen deutlicher sichtbar gemacht werden (siehe Marketing) -

Produkt-USP

- Attraktive Margen im Komponentengeschäft mit Potenzial
- Geringe Margen bei Turn-key-Projekten plus Projektrisiken erfordern kritischere Bewertung von Anlageprojekten

Sortiment



Produktertrag

Produktinnovation

- Gesamte Wertschöpfungskette im Anlagenbau Wasseraufbereitung / Kläranlagen abgebildet (Engineering - Fertigung - Montage - IB - Wartung)
- Hohe Produkt- und Variantenvielfalt u.a. im Sondermaschinenbau sind Komplexitätstreiber, ermöglichen aber auch Zusatzauslastung der Fertigung
- Für Turn-Key-Projekte im Großanlagenbau fehlt Finanzkraft
- Kleinproduktionen erhöhen Komplexität zusätzlich

- Technische Innovationen sind bei einzelnen Komponenten in Planung und Umsetzung
- Neues Segment: Sterilisation von Krankenhausmüll ab Ende 2017 - Themenführerschaft?

Produktstrategie

- Keine klare Produktstrategien für Marktsegmente und Zielgruppen

Handlungsempfehlungen:

1. Produkt-Portfolio und Variantenvielfalt inkl. Sonderanfertigungen analysieren und bereinigen
2. Produktdarstellungen und Referenzen umfassender visualisieren und in Szene setzen
3. Qualität der Dienstleistung vor den Vorhang holen (Personen statt Technik)

5 Produkte und Dienstleistungen

Fazit

Aktuell ist noch keine klare Produkt-Marktstrategie herausgearbeitet

- Das Produkt-Portfolio inklusive Variantenvielfalt ist schrittweise gewachsen. Das Ziel, eine Vollaustattung der Fertigungsstraße steht im Spannungsverhältnis zu Profitabilität der Aufträge und führt einerseits zu hohen indirekten Kosten und

Das Produkt-Portfolio weist in Bezug auf Ertragskraft und Generierung von Cash-Flows aktuell ein ungünstiges Gesamtbild aus

- Notwendiges Volumengeschäft (Turnkey-Projekte Abwasser) mit geringer Marge, hohen Risikofaktoren und hohem internem Managementaufwand.
- Komponentengeschäft als Cash-Flow-Generator noch vertrieblich zu schwach ausgebaut, aber hohes Ertragspotenzial für die Zukunft.
- Marktpotenzial bei „Fragezeichen“-Produkten (Mobile Geräte (WWS), Sterilisation von Krankenhausmüll) teilweise noch nicht konkret evaluiert oder erst vor Markteinführung.
- Geschäftsfeld Entsalzungsanlagen (Nord-Afrika) mit hohem Potenzial entfaltet Cash-Wirkung erst voll ab Ende 2017 bzw. ab 2018.

Handlungsempfehlungen

Produkt-Portfolio und Variantenvielfalt inkl. Sonderanfertigungen analysieren und straffen

- Die durch die Produkt- und Variantenvielfalt verursachten „versteckten“ Kosten in allen Wertschöpfungsstufen und bei den Overheads können dadurch gesenkt werden.
- Es ist ein möglichst ausgewogenes Verhältnis im Portfolio der strategischen Geschäftsfelder zu erzielen. Das wichtigste Kriterium dabei stellt die Produkt- und Kundenprofitabilität und das damit verbundene Cash-Flow-Potenzial dar.

Innovationen mit Markt- und Entwicklungspartnern entwickeln

- Metall GmbH und Metall GmbH sind attraktive Partner für Markt- und Produktentwicklungen. Hier können komplementäre Lösungen (wie z.B. mit XXXXX GmbH) deutlichen Mehrwert für Kunden stiften.
- Das Know-how über die gesamte Wertschöpfungskette ist hier als besonderer Vorteil und Stärke herauszuarbeiten.

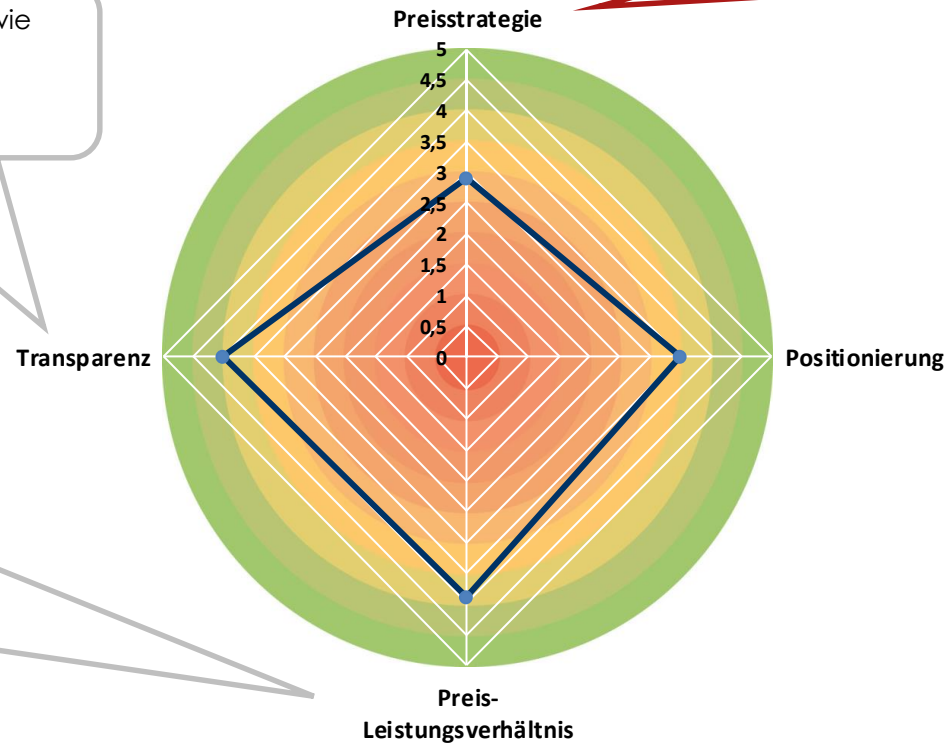
Produktdarstellung professionalisieren

- Spitzenqualität und Lösungskompetenz müssen für Kunden „erfahrbar und erlebbar“ gemacht werden, damit diese glaubwürdig ist.
- Mensch und Technologie sowie stärkere Visualisierung und Emotionalisierung der Botschaften sowie die bessere Darstellung der Referenzprojekte werden empfohlen.

6 Preispolitik

- Aufgrund des Projektcharakters sowie Sondermaschinenbau Transparenz gegenüber Kunden ausreichend
- Nachvollziehbarkeit ist gegeben

- Ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis / stimmig aus Kundensicht
- Argumentarien für Preisverhandlung entwickeln
- Preis ist über Beratung, Service, Qualität bzw. Spezialisierung des Auftrags rechtfertigbar



- Pricing erfolgt über Kalkulationsrichtlinien und über den Markt (Kunden, Mitbewerber)
- Keine Rabatte trotz hohem Stammkundenanteil notwendig
- Ausschreibungen sind durch Fixpreise determiniert
- Potenzial: Preisdifferenzierung über Dringlichkeit/Liefertermin möglich?
- Innovationsprodukte schaffen Preiselastizität

- Positionierung im mittleren bis oberen Preissegment
- Direkte Mitbewerber werden als preisaggressiver wahrgenommen
- Bei Ausschreibungen vorgegebener Rahmen

- Handlungsempfehlungen:**
1. Preispositionierungs-Strategie beibehalten
 2. Preismanagement im Komponentengeschäft im Zusammenhang mit Buying-Center-Analyse und Bedeutung des Produktes aus Kundensicht ausbauen
 3. Preiselastizitäten durch Innovationsprodukte und neue Produktkombinationen nutzen

6 Preispolitik

Fazit

Positionierung im mittleren bis oberen Preissegment für Wertschöpfung notwendig und stimmig aus Kundensicht

- Aufgrund der Gesamt-Positionierung (siehe Punkte 1-5) muss und kann das Unternehmen auch alle Differenzierungshebel nutzen, um das für die Wertschöpfung notwendige Preis-Premium am Markt zu erzielen.
- Dies ist vor dem Hintergrund der tendenziellen Erosion der Verkaufspreise, Ausschreibungsrichtlinien und leistungsstarker internationaler Konkurrenzanbieter zu sehen, die insbesondere im Anlagen-/Projektgeschäft jedoch nur geringe Spielräume lassen.

Preis-Premium und Preisdifferenzierung im Komponentengeschäft hat Potenzial

Wesentliche Elemente des Preismanagements sollten umfassen:

- Differenzierung über Services und Lieferfähigkeit
- Kenntnis über das Buying-Center des Kunden
- Strategische Relevanz des Produktes für den Kunden
- Potenzial für Folgegeschäft
- Dringlichkeit des Produktes für Kunden
- Qualität und Total Cost-of-Ownership als Preiskriterien

Handlungsempfehlungen

Beibehalten der bisherigen Preisstrategie unter Ausnützen möglichst aller Kundeninformationen und Differenzierungsmöglichkeiten

- Die Differenzierungsmöglichkeiten (siehe Fazit, links) sind systematisch zu entwickeln. Kundeninformation und Integration in ein professionelles CRM-System sind notwendige Voraussetzungen dafür.
- Eine strukturierte Buying-Center-Analyse wird für das Unternehmen immer wichtiger, um die kaufentscheidenden Argumente optimal ansprechen zu können.

Innovationen in Produkte und Dienstleistungen ermöglichen weiteres Preispremium

- Die Differenzierung über Qualitäts- und Themenführerschaft – und dies eventuell in Kombination mit Kooperationspartnern – ermöglicht ein gut gestütztes Preis-Premium.

7 Kunden

- o Laufendes aktives Beschwerde-management sowie ist über Projektcontrolling installiert

- o Grobe Unterteilung in Industrie-, Gewerbekunden und Kommunen
- o Keine weiteren Segmentierungskriterien bekannt
- o Gemeinsame Erarbeitung der Segmentierung mit Vertriebspartner erarbeiten

- o Orientierung am Kundenwert und am Share-of-Wallet für gezieltere Kundenbearbeitung sinnvoll
- o DB-Sicht auf Dauer zu wenig

- o Keine Daten potenzieller Kunden vorhanden
- o Vertriebs-Pipeline für Pre-Sale-Phase ist auszubauen

Reklamationsmanagement

Zielgruppenorientierung

Kundenertragskraft

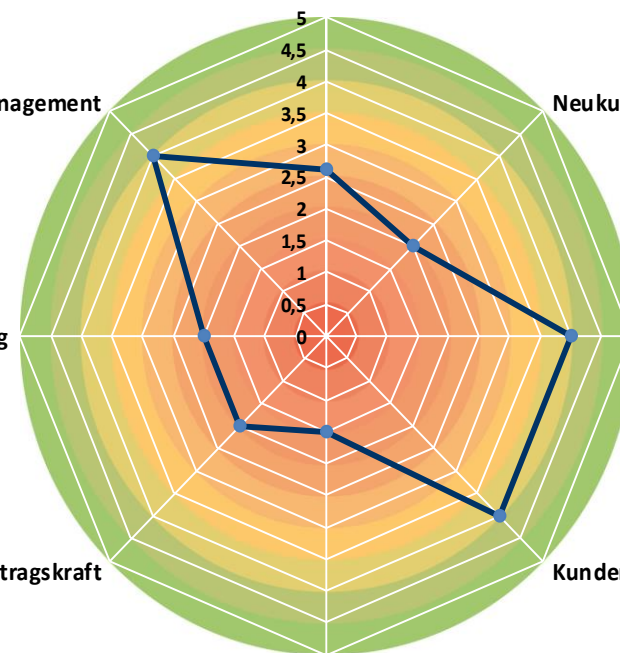
Daten pot. Kunden

Neukunden

Kundenverlust

Kundenservice

Bestandskunden



- o Komponentengeschäft: 20:80 Regel jedenfalls gültig (mit 15% der Kunden über 80% Umsatz)
- o Bestandskunden mit hoher Loyalität – Ausbau des Key Account Management notwendig - Potenzial für Cross-Selling und Up-Selling durch langjähriges technisches Fachpersonal vorhanden
- o Gezieltere Bearbeitung durch Segmentierung (Up-Selling) möglich

- o Fokus auf Neukunden forcieren – Potenzial im Komponentengeschäft noch nicht gehoben
- o Datenbasis für Neukundengeschäft verbesserbar

- o Kundenverlust wird nicht gemessen und nicht nachverfolgt, jedoch geringe Abwanderungsrate

- o Das Kundenservice ist gemeinsam mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis ein wichtiges Merkmal, aber nicht ausreichend als Alleinstellungsmerkmal
- o Beratungs- und Service-Level als Preis-Argument sinnvoll

Handlungsempfehlungen:

1. Kundensegmentierung nach mehreren Kriterien einführen zwecks gezielterer und differenzierter Bearbeitung
2. Neukundenprofile und Wunschkunden definieren – Forcierung des Komponentengeschäfts
3. Vertriebspartner-Betreuung und Steuerung als Erfolgshebel intensivieren

7 Kunden

Fazit

Langjährige Kundenbeziehungen und Positionierung ermöglichen weitere Marktdurchdringung am Heimmarkt Österreich

- Bestandskunden mit hoher Loyalität sind eine gute Basis für Cross-Selling und Up-Selling. Dieses Potenzial kann insbesondere durch das technisch gut ausgebildete und erfahrene Personal gehoben werden.
- Die ABC-Analyse der Kundenstruktur zeigt, dass mit rund 15% der Kunden über 80% der Betriebsleistung im Komponentengeschäft generiert wird. Für diese sind besondere Betreuungsstandards zu entwickeln bzw. sind Potenzialkunden zu definieren, die als zukünftig attraktiv eingestuft werden.

Neukunden-Orientierung nicht systematisch ausgebaut

- Wunsch- und Zielkunden sind bislang nicht definiert. Gezielte Marktbearbeitungsprojekte in Segmenten fehlen. Segmentierungskriterien sind unter anderem
 - Anlagengröße
 - Entwicklungsstand
 - Organisationsform der Betreiber

Vertriebspartnerschaften als Potenzial für Neukunden

- Vertriebspartnerschaften im Komponentengeschäft eröffnen neue Wachstumsmöglichkeiten in Nachbarländern, die bislang erst in Ansätzen genutzt werden (DACH-Region).

Handlungsempfehlungen

Kundensegmentierung als Basis für systematisches Key Account Management einführen

- Die Dauer der Kundenbeziehung wird immer wichtiger. Loyale Kunden sind das Kapital der Zukunft. Schlüsselkunden mit hohem Kundenwert müssen daher mit besonderen Betreuungsstandards gepflegt werden.
- Gleichzeitig kann bei B- oder C-Kunden, die über geringes Potenzial verfügen, geringere Betreuungskapazitäten und kann daher die knappe Ressource Vertriebsmitarbeiter effizienter einsetzen.

CRM-Initiative (Customer Relationship Management)

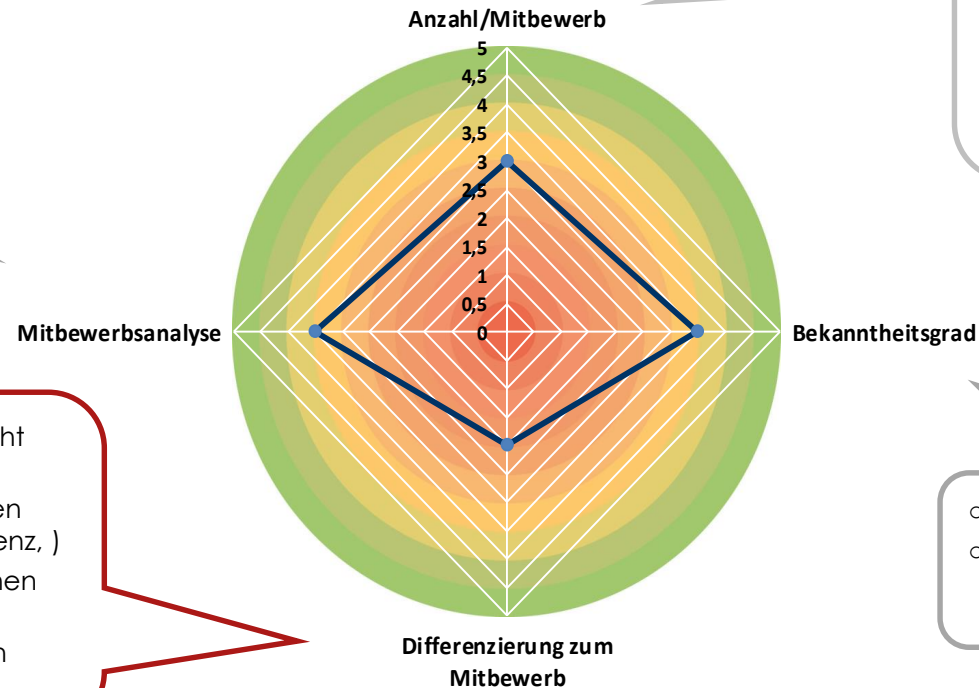
- CRM bedeutet in erster Linie eine kundenfokussierte Haltung und ein Ausrichten der Prozesse am Kunden. Erst in zweiter Linie ist die IT-Umsetzung und Abbildung der Kundeninformation in einem Tool wichtig. Dadurch soll insbesondere die Pre-Sales-Phase besser gesteuert werden und relevante Information für alle relevanten Mitarbeiter verfügbar gemacht werden.

Nutzung von lokalem Markt- und Kundenwissen durch Vertriebspartner

- Dem Partnermanagement wird zukünftig größere Bedeutung zukommen. Auch hier sind Selektionskriterien für die Auswahl und Betreuungsstandards für das laufende Management festzulegen.

8 Mitbewerb

- Detaillierte Mitbewerberanalyse nicht vorhanden – in Österreich sind die Player bekannt
- Marktbeobachtung laufend durch Außendienst und Vertrieb oder Einkauf



- Mitbewerber am Heimmarkt Ö bekannt und überschaubar – es wird Kooperation und Konkurrenz gelebt
- Internationaler Wettbewerb sehr heterogen
- Preis-Dumping vorhanden, jedoch deutlich wahrnehmbare geringere Leistungsqualitäten internationaler Mitbewerber
- Größennachteile im Großanlagenbau gegeben

- USP/echtes Alleinstellungsmerkmal nicht gegeben
- Jedoch Bündel an Wettbewerbsstärken vorhanden (Qualität, Lösungskompetenz,)
- Möglicher USP über neue Kooperationen (z.b. xxxxxx)
- Alle technischen Innovationen können deutlicher sichtbar gemacht werden

- Bekanntheitsgrad ist national vorhanden
- International geringe Bekanntheit – entscheidend ist hier die Positionierung der Vertriebspartner oder Projektpartner im jeweiligen Land

Handlungsempfehlungen:

1. Differenzierungsmerkmale im technischen Bereich deutlich machen („Lösungskompetenz und Referenzen vor den Vorhang“)
2. USPs mit Kooperationspartnern entwickeln (Technik, Vertrieb, Wartung)

8 Mitbewerb

Fazit

Kooperation und Konkurrenz prägen den Wettbewerb am Heimmarkt – Metall GmbH als etablierter Marktplayer

- Am österreichischen Heimmarkt ist Metall GmbH als qualitätsorientierter Spezialist und Lösungspartner positioniert. Das Marktpotenzial erscheint aber trotz intensivem und teilweise preisaggressivem Mitbewerb bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Bündel an Stärken, jedoch kein Alleinstellungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern

- Das Bündel an Wettbewerbsstärken kann in Kombination als Differenzierungsmerkmale eingesetzt werden. Tatsache ist, dass viele der Merkmale an exzellent ausgebildeten Mitarbeitern und ihrer langjährigen Erfahrung hängen. Hier könnte sich ein strategischer Engpass auftun (siehe 11. Organisation).

Preisaggressiven internationalen Wettbewerbern kann mit exzellenten lokalen Partnern und Nischenstrategien begegnet werden

- Exzellente Partner (Vernetzung, lokale Marktkennntnis, Qualität, Planungssicherheit) ermöglichen Wettbewerbsvorteile. In Kombination mit Nischenstrategien (Anlagengröße, mobile Anlagen, Spezialanwendungen) erscheinen Größenvorteile der internationalen Mitbewerber kompensierbar.

Handlungsempfehlungen

Positionierung im internationalen Wettbewerb aufgrund der Unternehmensgröße nur in spezifischen Marktsegmenten sinnvoll

- Fokussierung auf kleinere bis mittelgroße Anlagen sinnvoll aufgrund der Risiko- und Finanzierungsthemen
- Fokus Nordafrika im Geschäftsfeld Entsalzung und Aufbereitung intensivieren
- Ausbau des Komponentenvertriebs um DACH-Raum über Vertriebspartner vorantreiben

Erfahrenes Personal mit technischen Hintergrund in die Vertriebsaktivitäten bei Bestandskunden stark einbinden (Differenzierungspotenziale sichtbar machen)

- Neben Produktexzellenz bieten die umfangreichen Engineering, Planungs- und Service-Dienstleistungen die beste Möglichkeit, sich zu differenzieren. Diese Exzellenz muss gegenüber dem Wettbewerb deutlicher akzentuiert werden.

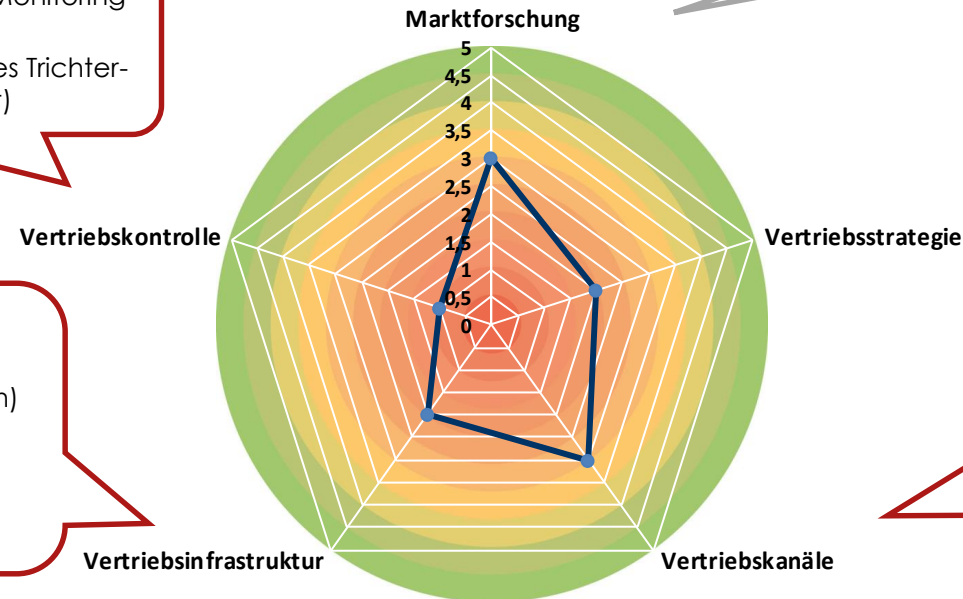
Mit komplementären Entwicklungspartnern aus der Vergleichbarkeit finden

- In Kombination mit innovativen Partnern ist es möglich, einen nicht vergleichbaren Mehrwert für den Kunden zu erzielen.

9 Markt und Vertrieb

- Ausschreibungsgeschäft wird durch Monitoring überwacht
- Kein Vertriebscontrolling im Sinne eines Trichter-Managements (Funnel Management)

- Vertriebsunterlagen sind zu überarbeiten
- Stärkere Visualisierung (3D, Animation)
- Qualität muss erlebbar gemacht werden
- Fokus auf Komponenten-Vertrieb für DACH



- MAFO im B2B-Geschäft über AD/Messen/Kunden relevant
- Länder-Screening und Chancen- Risiko-Profile als Grundlage für Projektentscheidungen/Teilnahme an Ausschreibungen intensivieren

- Keine klare Vertriebsstrategie erkennbar
- Eigenvertrieb in Ö vorhanden – xx MA im Außendienst
- Initiative D_ Komponentengeschäft über Vertriebspartner als „Role Model“ nützen
- Aufbau Referenz-/Empfehlungsmarketing notwendig

- Optionen: (nur teilweise genutzt)
 - Ausschreibungen
 - Vertriebspartner
 - Planer und Servicepartner lokal
 - Huckepack-Strategie mit international tätigen Playern (Bauwirtschaft, etc..)
 - Nutzen von Cluster-Initiativen

Handlungsempfehlungen:

1. Prioritätensetzung der Länder und Grundsatz „Marktdurchdringung vor Markterweiterung“
2. Vertriebspartnerschaften – Evaluierung und Betreuungsprogramm entwickeln
3. Vertriebskonzept und Vertriebsziele für Komponentengeschäft festlegen
4. Modernisierung Vertriebsunterlagen (Print und Online)

9 Markt und Vertrieb

Fazit

Hohes Aktivitätsniveau im Vertrieb, aber keine klare und koordinierte Vertriebsstrategie festgelegt

- Die Vertriebsaktivitäten sind im Anlagengeschäft naturgemäß auch opportunitätsgetrieben, jedoch fehlt eine Länderstrategie als Grundlage.
- Das Komponentengeschäft muss als strategische Vertriebsinitiative aufgesetzt werden.

Die Chancen der verschiedenen Vertriebskanäle werden noch nicht ausgeschöpft

- Insbesondere im Komponentengeschäft kann über Vertriebspartnerschaften profitables Wachstum erzeugt werden, und mit relativ geringem Vertriebsaufwand eine hohe Auslastung in der Fertigung erzielt werden.
- Online-Präsenz des Unternehmens ist sehr gering ausgeprägt, jedoch für die Customer Journey ein wichtiges Element

Ein Ausbau des Komponentengeschäfts erfordert eine verbesserte Vertriebsinfrastruktur und eine noch stärkere Vertriebsorientierung in der Unternehmenskultur

- Eine Verzahnung zwischen Vertrieb und Marketing ist derzeit nicht vorhanden. Definierte Marktbearbeitungsprojekte und ein erweitertes Vertriebs-Controlling sind dazu notwendig.

Handlungsempfehlungen

Zielgruppe Kommunen als Vertriebsinitiative

- Der Sanierungsbedarf wird in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Konkrete Vertriebsinitiativen sind hier bei folgenden Zielgruppen zu setzen:
 - Genossenschaften
 - Abwasserverbände
 - Gemeinden
 - Kommunalunternehmen

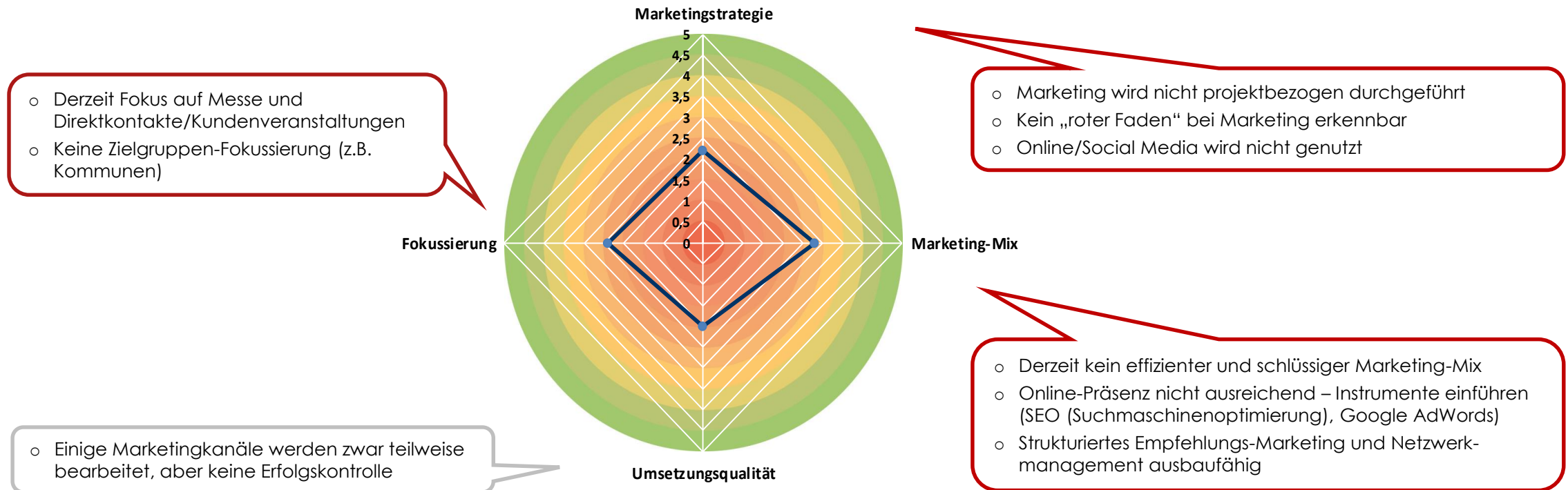
Erfahrenes Personal mit technischen Hintergrund in die Vertriebsaktivitäten bei Bestandskunden einbinden

- Durch Entwicklung ausgewählter Mitarbeiter aus dem Projekt-/Technikbereich hin zur Kundenbetreuung kann Folgegeschäft bzw. wertschöpfendes Cross- und Up-Selling-Potenzial gehoben werden.

Die Vertriebsinfrastruktur muss auch im Komponentengeschäft auf die Erfordernisse ausgerichtet werden

- Betreuungs- und Management-Standards für Vertriebspartner entwickeln
- Überarbeitung der Vertriebsunterlagen (Visualisierung, Qualität erlebbar machen)
- Online-Präsenz und Suchmaschinen-Optimierung ist zu entwickeln

10 Marketing-Umsetzung



Handlungsempfehlungen:

1. Integriertes Vertriebs- und Marketingkonzept entwickeln (Zeitplan, Medien, Themen, Vertriebspartnerschaften, Key Account Management)
2. „Qualität vor den Vorhang“ – Referenzen neu gestalten, Projektleiter und Erfahrung erlebbar machen (Video)
3. Suchmaschinen-Optimierung umsetzen

10 Marketing-Umsetzung

Fazit

Marketing wird zur Unternehmenspositionierung noch zu wenig eingesetzt

- Inhaltlich sind Schwerpunkte/Botschaften nicht klar herausgearbeitet. Es ist kein „roter Faden“ erkennbar.
- Der Marketing- und Kommunikations-Mix ist für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu schmal bzw. zu einseitig aufgestellt.

Integrierte Sicht von Marktbearbeitung (Kommunikation – Marketing – Vertrieb) noch nicht ausreichend entwickelt

- Online-Präsenz des Unternehmens ist sehr gering ausgeprägt, jedoch für die Customer Journey auch im B2B-Bereich ein immer wichtiger werdendes Element.
- Dialog-Marketing für die Neukundengewinnung und Bestandskundenpflege findet noch nicht statt.
- Eine Erfolgskontrolle im Rahmen der bestehenden Aktivitäten (Messen, Kundenveranstaltungen) wird derzeit nicht durchgeführt.

Handlungsempfehlungen

Entwicklung eines integrierten Kommunikations- und Marketingkonzepts

- Das Kommunikations- und Marketingkonzept integriert die einzelnen Aktivitäten und stellt sie in Bezug zur Unternehmensstrategie. Diese ist der Ausgangspunkt.

Stärken des Unternehmens vor den Vorhang

- Die Stärken und Referenzprojekte des Unternehmens müssen in den Kommunikationskanälen deutlich herausgearbeitet werden. (Überarbeitung der Referenzen, Projektleiter und Kunden „vor den Vorhang“, stärkere Visualisierung)
- Dialog-Marketing mit Bestandskunden entwickeln und zur Neukundengewinnung schrittweise einsetzen

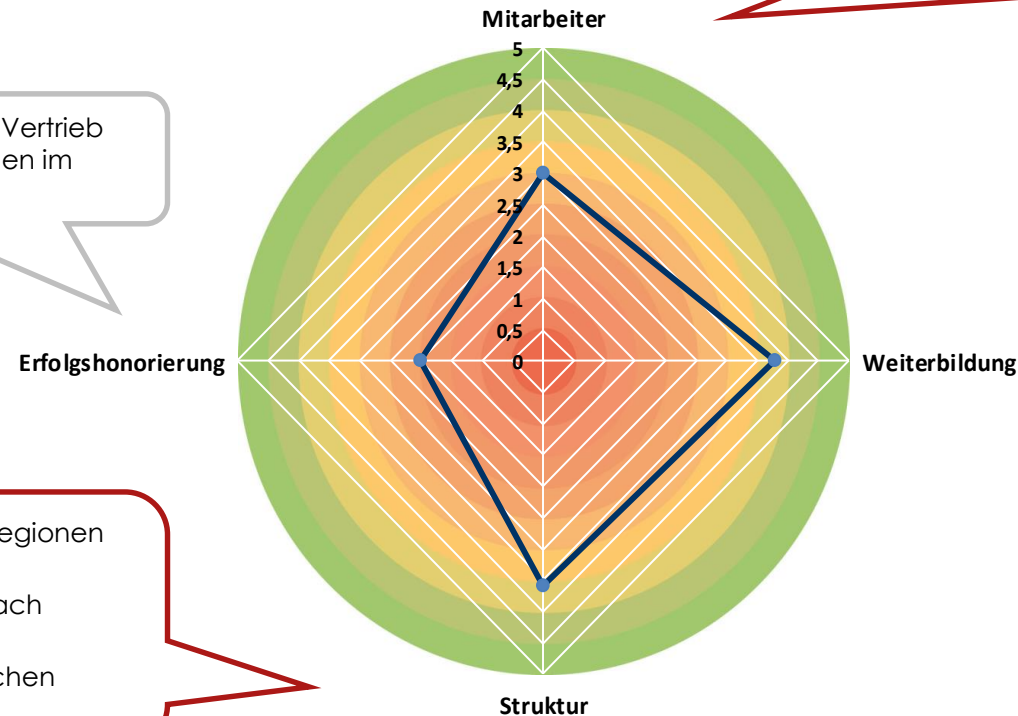
Konzeption und Optimierung SEM/SEO

- Suchmaschinenmarketing und Suchmaschinenoptimierung gehören zum guten Standard und gewinnen auch im B2B-Geschäft an Bedeutung.
- Ergänzung durch Social Media-Präsenz

11 Organisation

- Langjährige erfahrene Mitarbeiter in Planung und Fertigung als Wettbewerbsfaktor
- Langfristiger Aufbau und Bindung von technischem Personal notwendig (sonst strategischer Engpass)
- Employer Branding (Wettbewerb um gute Mitarbeiter am Standort)
- Technisches Personal kann insbesondere bei Bestandskunden stärker in Vertrieb Folgegeschäft eingebunden werden

- Aktuell Erfolgshonorierung im Vertrieb und bei Vertriebskooperationen im Einsatz



- Aus- und Weiterbildung muss als zentrales Instrument eingesetzt werden, um sich am Markt als Spezialist mit Qualitäts- und Lösungskompetenz weiter zu profilieren
- Kompetenzprofil der MA aus Vertrieb+Technik+Betriebswirtschaft
- Forcierung von Kooperationen mit Schulen und Bildungseinrichtungen wichtiger Hebel

- Organisationsstruktur nach Regionen und Themen
- Aktuell keine Organisation nach Kundengruppen
- Organisation nach Strategischen Geschäftseinheiten sinnvoll

Handlungsempfehlungen:

1. Ausbau Ressourcen Marketingaktivitäten – intern oder extern
2. Gezielter Ausbau Vertriebskompetenzen der Mitarbeiter (Fertigung, Planung)
3. Employer Branding-Programm als langfristige Investition

11 Organisation

Fazit

Langjährige und erfahrene Mitarbeiter als wichtigster Wettbewerbsfaktor

- Differenzierung im Wettbewerb und nachhaltige Kundenbindung sind die wesentlichen Potenziale, die Mitarbeiter mitbeeinflussen können.
- Der Marketing- und Kommunikations-Mix ist für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu schmal bzw. zu einseitig aufgestellt.

Personalentwicklung im fachlichen Bereich auf gutem Niveau – Weiterentwicklung in Richtung Kundenbeziehungsmanagement notwendig

- Aus- und Weiterbildung muss als zentrales Element des Employer Branding eingesetzt werden. Das Unternehmen befindet sich am Standort Amstetten im Wettbewerb um die besten Kräfte und kann hier gegenüber großen Unternehmen in diesem Raum durch Unternehmenskultur, Betriebsklima und Weiterbildung reüssieren.
- Kundenbeziehungsmanagement als Kompetenz wird für ausgewählte Mitarbeiter eine wichtige Säule der Weiterentwicklung sein.

Handlungsempfehlungen

Ausbau der Ressourcen für Marketingaktivitäten

- Die Kommunikations- und Marketingarbeit erfordert zukünftig mehr Ressourcen, die intern umgeschichtet oder extern über outgesourcte Projekte sichergestellt werden kann.

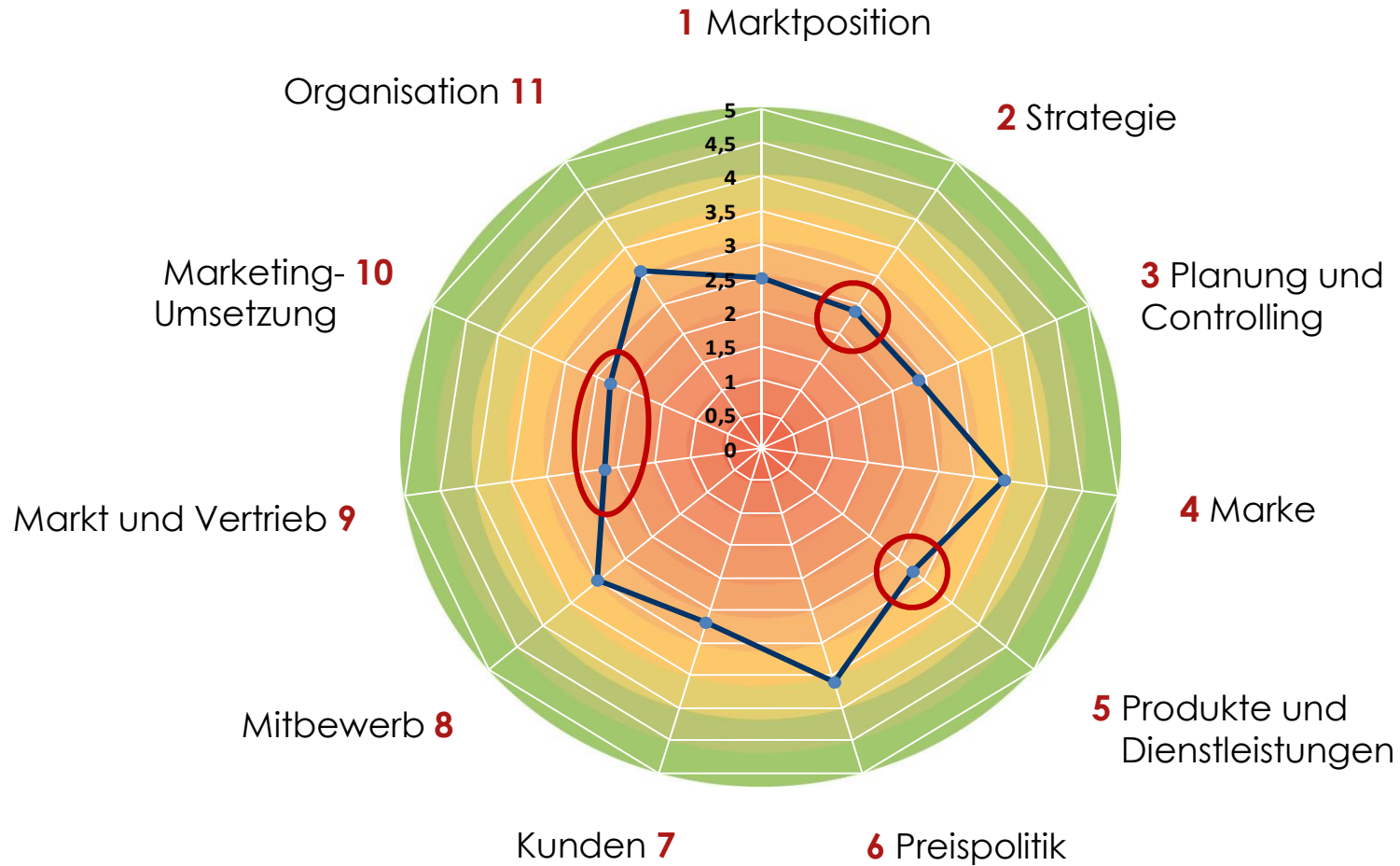
Employer Branding und Personalentwicklung als Konzept entwickeln

- Wie angesprochen werden Mitarbeiter mit technischem Hintergrund und kaufmännischen Wissen ein potenzieller Engpass sein. Hier gilt es rechtzeitig gegenzusteuern durch
 - Interne Personalentwicklung
 - Forcierung von Kooperationen mit Aus- und Weiterbildungsstätten

Weiterentwicklung vom ausgewähltem technischen Personal für Aufgaben im Kundenbeziehungsmanagement und für Akquisition von Folgegeschäft

- Hier kann durch Karriereentwicklungspläne und Anreizsysteme eine Verstärkung und Intensivierung der Kundenbearbeitung erfolgen.

Gesamt - Potenzialprofil



Rot
 großes, noch nicht genutztes Potenzial; viel Verbesserung möglich / hoher Ertragshebel

Gelb
 mittelgroßes, noch nicht genutztes Potenzial Verbesserung möglich und sinnvoll

Grün
 geringes nicht genutztes Potenzial; wenig Verbesserung möglich oder sinnvoll

Ergebnisse – Übersicht und Leitprojekte

Alle Handlungsempfehlungen werden bei den einzelnen Erfolgsfaktoren detailliert beschrieben. Wesentlich ist jedoch, dass das Unternehmen seine Marktbearbeitungsaktivitäten fokussiert und daher die knappen Mittel auf wenige Projekte mit hohem Ertragshebel zielgerichtet einsetzt.

Entwicklung Unternehmensstrategie und Zielplanung

- Detailstrategien für Produktgruppen, Länder, Marktsegmente
- Priorisierung und Fokus setzen
- Zielsystem entwickeln
- Wertschöpfungskette analysieren
- Integration in eine Mittelfristplanung (Business Plan)
- Comittment der Eigentümer und Geschäftsführung

Grundlagen Marktbearbeitung und Vertrieb

- Kundeninformationen zusammenführen und CRM entwickeln
- Kommunikations- und Marketingkonzept entwickeln
- Online-Präsenz entwickeln
- Vertriebssteuerung in allen Geschäftsfeldern

Ausbau Komponentengeschäft – Vertriebskooperationen

- Kooperationspartner-Akquisition
- Marketing-Instrumente entwickeln
- Account Management etablieren
- Produkt- und Variantenvielfalt reduzieren

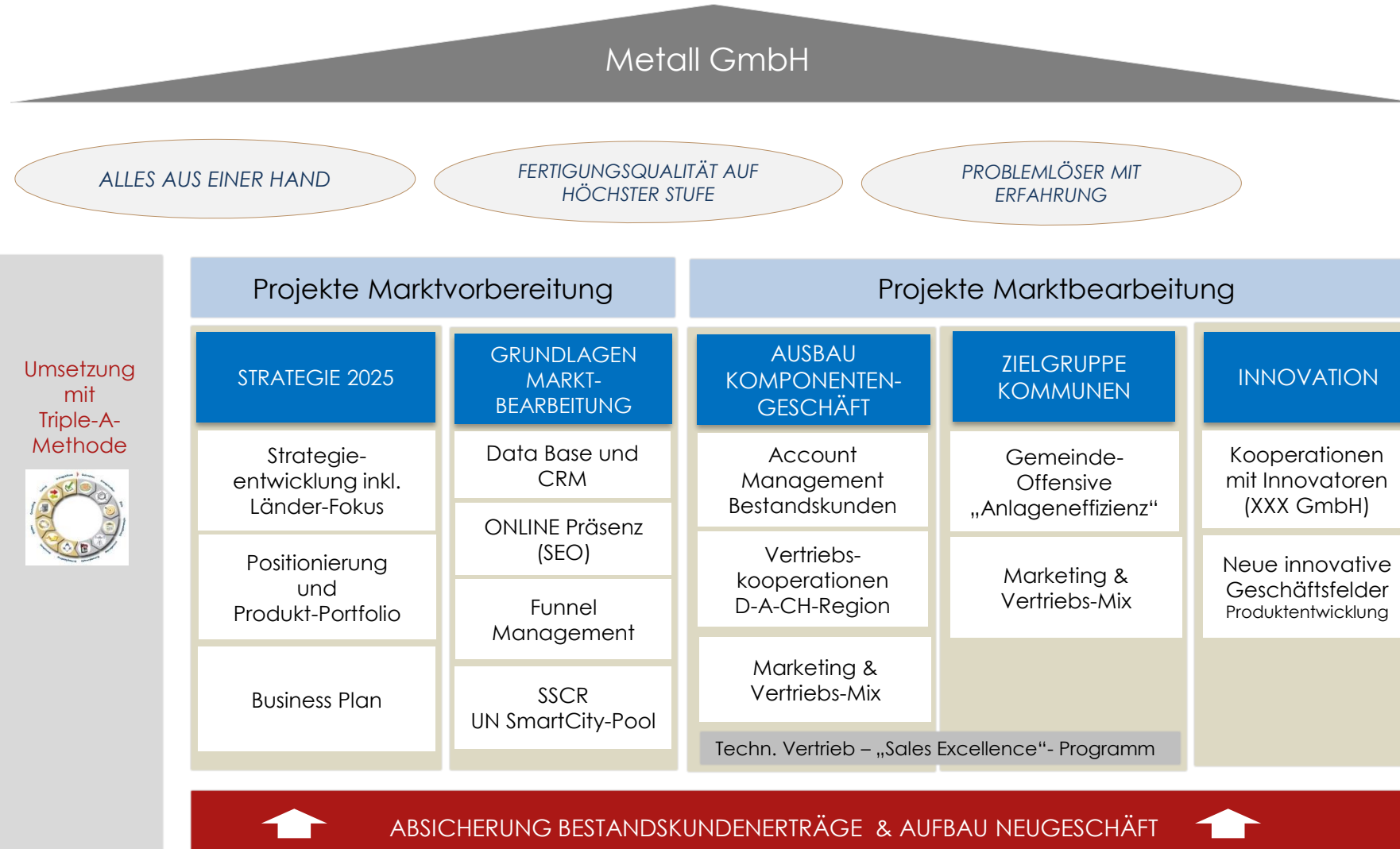
Marktbearbeitungs-Projekt Kommunen

- Städte- und Gemeindeoffensive
- Entwicklung eines integrierten Marketing-Mix
- Vertriebssteuerung etablieren

Aufbau Innovations-Kooperationen

- Alleinstellungsmerkmale mit Innovatoren entwickeln
- Marktbearbeitungsprojekt aufsetzen
- Vertriebssteuerung etablieren

Handlungsfelder für neue Ertragspotenziale - Entwurf für Leitprojekte



Die Analyse zeigt, dass die Metall GmbH über eine solide, gute Ausgangsbasis zur erfolgreichen Entwicklung einer mittelfristig starken und nachhaltigen Marktposition verfügt. Dies insbesondere wenn man bedenkt, dass einige Potenziale aktuell noch nicht systematisch genutzt werden.

Die zentrale Aufgabenstellung ist es jedoch, sich zunächst analytisch-deduktiv mit der Geschäftsplanung (Vertrieb, Marketing, Finanzen) auseinanderzusetzen und in der Umsetzung die Markt- und Vertriebsthemen systematisch und konsequent zu bearbeiten, und damit die Wirksamkeit der Maßnahmen wirklich auf den „Boden zu bringen“. Das Triple-A Potenzial-Gutachten samt Handlungsempfehlungen zeigt die Wege dazu auf.

Wien, Juni 2017

Mag. Bernd Kadic
(Business Analyst)

KR Georg Kolm
(Aufsichtsrat)