

DROEGE & COMP.

INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG

Situation und Auswirkungen der Marktkonzentration in der Analysen-, Bio- und Labortechnik

Kernergebnisse der Studie



DROEGE & COMP.

INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG

Frankfurt, 17. April 2008

DÜSSELDORF HAMBURG LONDON LUZERN MOSKAU MÜNCHEN MUMBAI NEW YORK SCHANGHAI SINGAPUR WIEN

Inhalt



Studiendesign

Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen

Strategische Ausrichtung

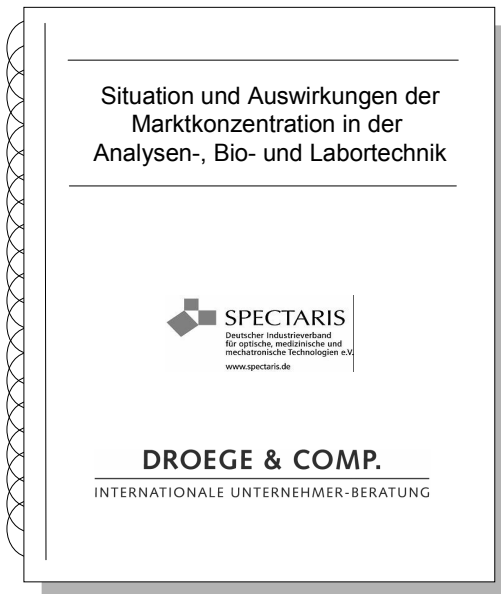
Operative Exzellenz

Ausblick

Die Autoren

Studie: „Auswirkungen der Marktkonzentration in der ABL“

Überblick



- **Zielsetzung:**
Beschreibung der Konsolidierungstreiber und Identifizierung von Stellhebeln zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im sich verändernden Marktumfeld
- **Methodik:**
Mehr als 30 Experteninterviews mit Herstellern, Händlern, Kunden in Deutschland
- **Zeitraum der Untersuchung:**
Januar bis März 2008

Vorstellung der Kernergebnisse im Rahmen des LaborForums

Studie gemeinsam von SPECTARIS und Droege & Comp. erstellt

Autoren



Mike Bähren
Leiter Volkswirtschaft
Tel: +49 30 41 4021-20
baehren@spectaris.de

DROEGE & COMP.

INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG

Dr. Björn Schlosser
Partner
Tel: +49 172 56 80 214
bjoern_schlosser@droege.de

Dr. Katrin von Briel
Principal
Tel: +49 172 56 80 241
katrin_von_briel@droege.de

Inhalt

Studiendesign



Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen

Strategische Ausrichtung

Operative Exzellenz

Ausblick

Die Autoren

Positive Marktentwicklung hält an

Gesamtmarkt wächst weiter

Marktwachstum

- Wachstum liegt ca. 2-3 % über der Preissteigerungsrate
- Allgemein gute Konjunktur fördert weiteres Wachstum

Internationales Preisgefälle

- D mit niedrigstem Preisniveau in Europa (Preise z.B. in GB, F bis zu 15% höher)
- Preisniveau USA und Asien liegt deutlich unter europäischem

ABL
Markt

- Steigende Automatisierung/Integration in IT-Landschaft des Kunden
- Verstärkte Prozessintegration und stärkere Nutzung Simulationssoftware

- Überproportionales Wachstum im Bereich Life Science und BioTech
- Neue Chancen für ABL-Applikationen z.B. im Maschinenbau

Trends klassische Laboranalyse

Neue Märkte

Derzeit besteht kaum Leidensdruck auf Seiten der Hersteller

Veränderungen im Handel: Chance oder Risiko?

Veränderungen in der Handelsstruktur setzen den Markt in Bewegung

Konzentration

Weitere Zukäufe großer Händler in Deutschland werden nicht erwartet, aber kleinere Händler durch Außendienst großer Hersteller bedroht

Rückwärtsintegration

Tendenz zu weiteren Akquisitionen von Herstellern durch große Händler unterstützt die verstärkte Einführung von Eigenmarken

Internationalisierung

Verstärkte Akquisition ausländischer Händler vereinfacht den Markteintritt für amerikanische, osteuropäische und asiatische Hersteller

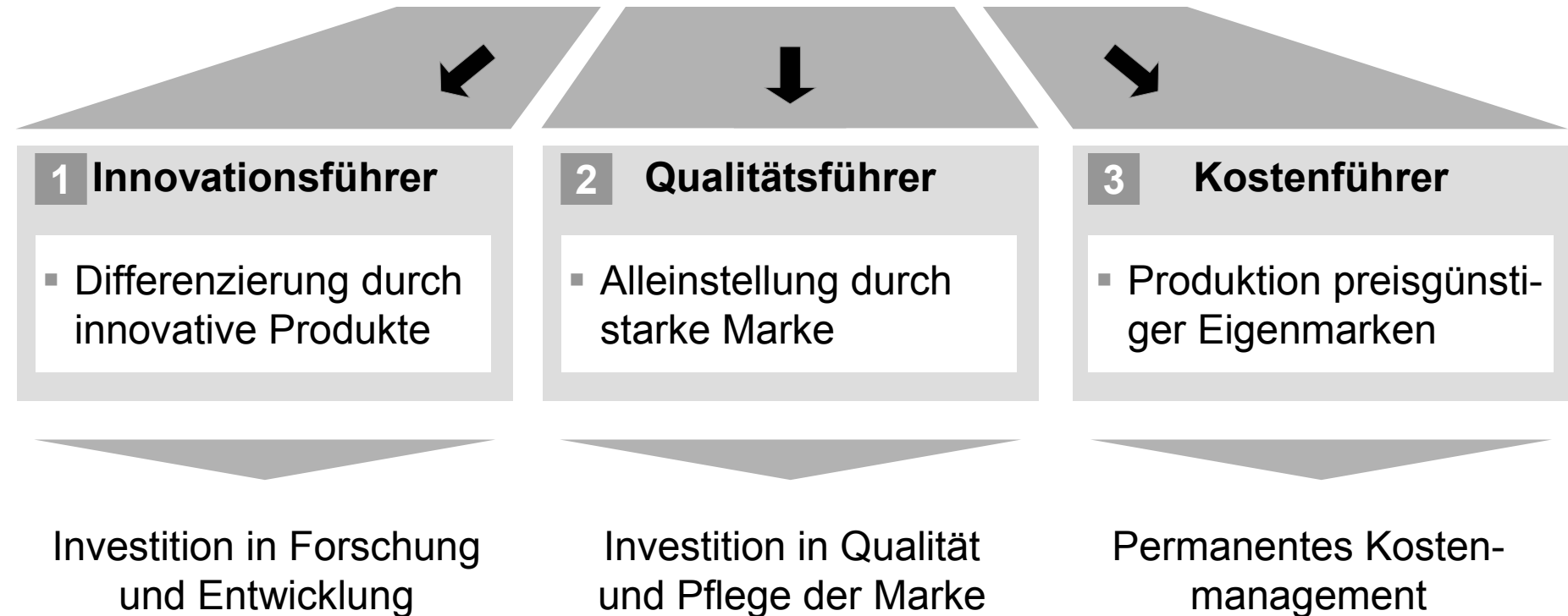
Prozessverflechtung

Bei Massenprodukten wird die Einbindung des Handels in die Beschaffungsprozesse zur Steigerung der Effizienz zunehmend enger

Welche Hersteller sind für den Handel unentbehrlich?

Kategorisierung der Hersteller

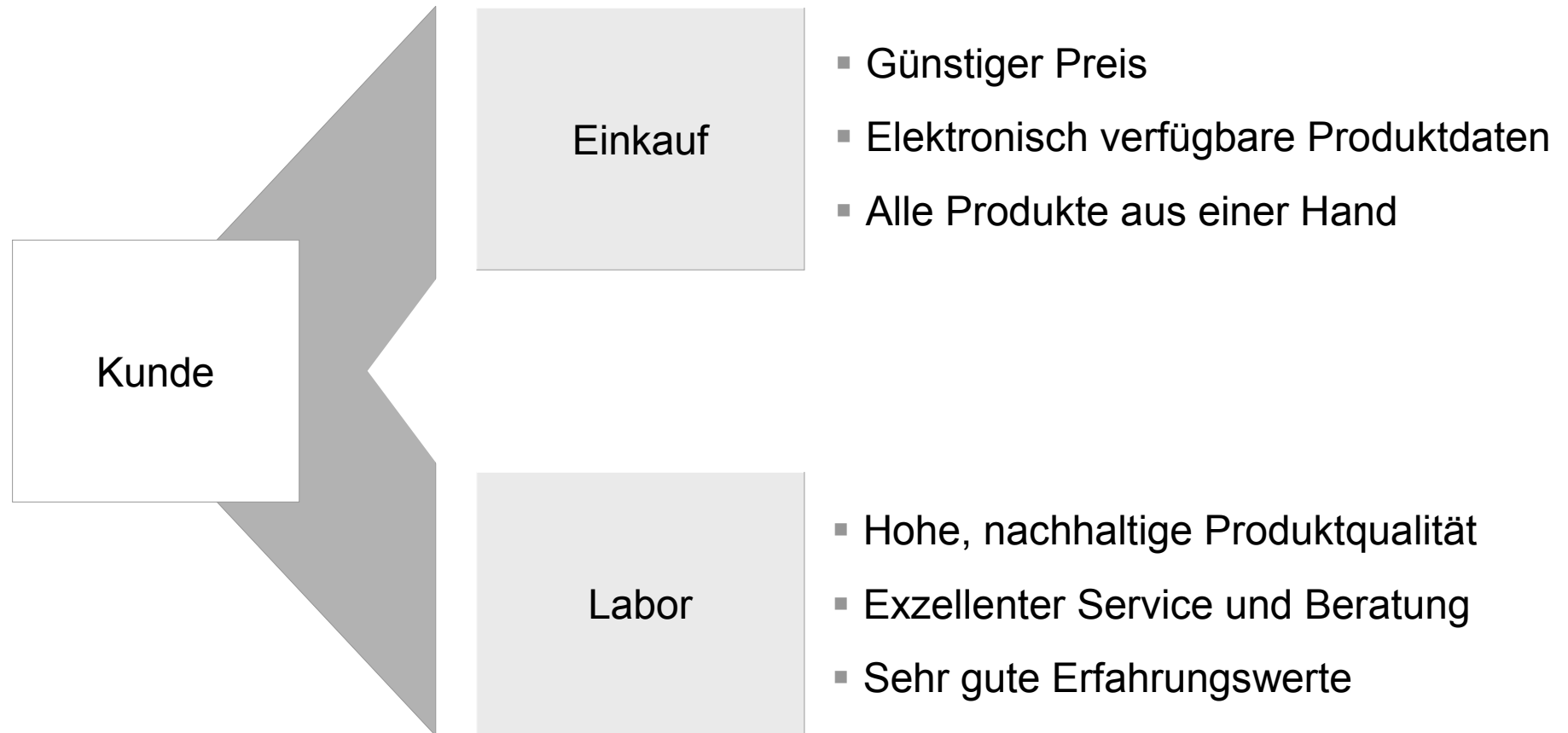
Welche Hersteller werden künftig zwingend im Katalog vertreten sein?



Hersteller mit scharfem Profil haben künftig die besten Chancen

Es gibt nicht den Kunden, sondern zwei Anspruchsgruppen

Vertrieb muss beiden Anspruchsgruppen gerecht werden



Gewicht der Anspruchsgruppen verschiebt sich zyklisch

Kundenanforderungen/-wünsche bieten Chancen

Wesentliche Verkaufsargumente

	Verbrauchsmaterial	Geräte
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlässliche Qualität ▪ Wettbewerbsfähiger Preis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe, konstante Qualität ▪ Hohe Beratungsqualität ▪ Wettbewerbsfähiger Preis
Prozess-effizienz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rationelle Beschaffung: "Alles aus einer Hand" ▪ Elektronisch verfügbare Produktdaten für Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Bedienung ▪ Effiziente Reinigungsprozesse ▪ Elektronisch verfügbare Produktinformationen und Datenblätter
Service-qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Verfügbarkeit ▪ Hohe Lieferbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dichtes Servicenetz ▪ Kurze Reaktionszeiten ▪ Spezielles Anwendungs-Know How

Kundenanforderungen eröffnen Chancen für agilen Mittelstand

Inhalt

Studiendesign

Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen



Strategische Ausrichtung

Operative Exzellenz

Ausblick

Die Autoren

Die Zeichen stehen auf Wachstum

Chancen erkennen – Prioritäten setzen

Organisch

- Systematische Neukundenakquisition/Weiterentwicklung von Bestandskunden
- Entwicklung von Neuprodukten mit Alleinstellungsmerkmal
- Erschließung neuer Branchen mit bestehenden Applikationen
- Entwicklung internationaler Märkte

An-organisch

- Einlistung von Lizenzprodukten zur Abrundung des Portfolios
- Erschließung internationaler Märkte/innovativer Technologien durch Akquisitionen
- Hebung von Synergien durch Mergers/Joint Ventures/Kooperationen

Champions zeichnen sich durch eine ausformulierte Wachstumsstrategie aus

Kooperationsmodelle eröffnen neue Chancen

Gemeinsam stärker werden

F&E

Risiken und Kosten teilen:

Kooperation mit Hochschulen und Aufbau von Forschungsallianzen

Marketing

Nachfragepull verstärken:

Gemeinsames Marketing für sich ergänzende Produkte

Logistik

Logistiksynergien heben:

Entwicklung gemeinsamer Lager- und Transportkonzepte

IT

IT-Kompatibilität sicherstellen:

Standardisierung von Schnittstellen

Stärkere Polarisierung im ABL-Markt zu erwarten

Welche Rolle spielt die Marke?

Innovationsführer	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung von Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen▪ Exzellente Beratung, höchster Servicegrad▪ Schärfung Innovationsprofil durch Fachartikel, Symposien etc.	Markenhersteller
Qualitätsführer	<ul style="list-style-type: none">▪ Sicherstellung hohe und verlässliche Produktqualität und Service▪ Steigerung subjektives Qualitätsempfinden durch imagebildende Maßnahmen▪ Steigerung Kundenbindung/Markenloyalität	
Kostenführer	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung Produktprogramm in enger Kooperation mit dem Handel▪ Stark reduzierter F&E-Aufwand, lediglich Weiterentwicklung einzelner Features▪ Kompromissloses Kostenmanagement	Handelsmarkenhersteller

Die strategische Stoßrichtung gibt die Marschroute vor

Hersteller müssen sich klar positionieren und alle Unternehmensaktivitäten an der Strategie ausrichten

	Verbrauchsmaterial	Geräte		
		< 2.000 €	> 2.000 €	
Markenhersteller	<ul style="list-style-type: none"> Beständige Qualität Hohes subjektives Qualitätsempfinden Ästhetisches Design 	<ul style="list-style-type: none"> Technische Überlegenheit Hochwertige Verarbeitung Ästhetisches Design Eigene Außendienstorganisation Dichtes Servicenetz 		Pull-Strategie: Kunden erzeugen Nachfragesog
Handelsmarkenhersteller	<ul style="list-style-type: none"> Kosten- und Preisführerschaft Einkauf und Produktion in Low Cost Countries 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten-/Preisführerschaft Nachbau/Tuning statt Innovation ... 	n.a.	Push-Strategie: Produkte über Preis in den Markt drücken

Pull-Strategie ist wesentlich kapital- und kostenintensiver

Strategische Herausforderungen für den kleineren Mittelstand

Kleinere mittelständische Unternehmen am Scheideweg

Steigende Kapital- und Kostenintensität

- Steigender Investitionsbedarf in Innovation und Marke erhöht Kapitalintensität und steigert unternehmerische Risiken
- Aufbau eigener Außendienstorganisationen bringt hohe Fixkostenbelastung mit sich

Innovationsführer (Markenhersteller)

- Produktportfolio auf margenstarke Spezialapplikationen fokussieren
- Patente absichern/Mitarbeiter binden
- Innovationszyklen beschleunigen
- Hohe Kundenorientierung in Beratung/Service
- Brand Recognition durch PR-Aktionen steigern

Kostenführer (Handelsmarkenhersteller)

- Exklusive Private Labels für Händler produzieren
- Durchgängiges Lean Management und hohen Automatisierungsgrad implementieren
- Einkaufsvorteile weltweit realisieren, Wertschöpfungstiefe optimieren

Inhalt

Studiendesign

Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen

Strategische Ausrichtung



Operative Exzellenz

Ausblick

Die Autoren

Operative Exzellenz in 6 Modulen angehen

Übersicht



Umsatzsteigerung

- Neukunden akquirieren
- Bestandskunden binden
- Cross- und Up-Selling steigern
- Leistungsspektrum erweitern

Effizienzsteigerung

- Operative Marge steigern
- Kosten flexibilisieren
- Kapitalbindung reduzieren
- Liquiditätsspielraum erweitern

1 Effizienzsteigerung in Forschung und Entwicklung

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1	Modulares Design	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung von Produktplattformen▪ Reduzierung der Produktkomplexität▪ Pro-aktive/margenorientierte Produktportfolio-Steuerung
2	Optimierung Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">▪ Bündelung der F&E-Aktivitäten und Effizienzsteigerung▪ Professionelle Steuerung des Projektportfolios▪ Patent-Screening und gezielte Lizenzierung
3	Innovationsprozess	<ul style="list-style-type: none">▪ Verstärkte Ausrichtung des Innovationsprozesses am Kunden▪ Optimierung Schnittstellen zu Vertrieb und Service
4	Value Engineering	<ul style="list-style-type: none">▪ Konsequente Durchführung von Wertanalysen▪ Produkt-Benchmarking zur Identifizierung von neuen Technologien und von Rationalisierungspotenzial

2 Marketing: Subjektive Qualität steigern und Marke entwickeln

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1	Public Relations	<ul style="list-style-type: none">▪ Erstellung von Fachpublikationen, Organisation von Vorträgen und Symposien, Verleihung von Scientific Awards▪ Entwicklung einer geschlossenen und unverwechselbaren Corporate Identity
2	Nutzung neuer Medien	<ul style="list-style-type: none">▪ Professionell gestalteter Internet-Auftritt, Widerspiegelung Corporate Identity in Inhalt und Design▪ Herstellung von Kontakten, Durchführung von Befragungen, Bereitstellung Produktdaten etc. über Internet
3	Brand Management	<ul style="list-style-type: none">▪ Klare Definition und emotionale Aufladung des Markenkerns entsprechend der Corporate Identity▪ Agenturgestützte Kampagnen zur Imagepflege und Steigerung des Bekanntheitsgrads
4	Marketing-Effizienz	<ul style="list-style-type: none">▪ Bildung von Marketing-Kooperationen/Einsatz von Huckepack- oder Sammelwerbung▪ Einführung eines Marketing-Controllings und permanente Erfolgsmessung über Kennzahlen

3 Sales: Direkten Zugang zum Endkunden sichern

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1	Ausbau Außendienst	<ul style="list-style-type: none">▪ Erhöhung Schlagkraft im Direktvertrieb durch Aufbau von zusätzlichen Außendienst▪ Stärkere Verzahnung von Sales und After Sales
2	Zusammenarbeit Handel	<ul style="list-style-type: none">▪ Gemeinsame Kundenbesuche/Promotion-Aktionen▪ Schulungsangebote für den Außendienst des Handels▪ Sonderrabatte/Provisionsmodelle für Premium-Händler
3	Innovative Vertriebskonzepte	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung von kostenlosen Trainingsangeboten▪ Verteilung von Produktproben/Einsatz Leihgeräte▪ Einbindung von Meinungsführern in den Vertriebsprozess
4	Optimierung Anreizsysteme	<ul style="list-style-type: none">▪ Umstellung von Umsatz- auf DB-Provisionssystem▪ Zusatzboni für Erstkunden, Berichterstellung etc. zur verbesserten Steuerung der Handelsvertreter und Händler

4 After Sales: Kunden langfristig binden

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1	CRM	<ul style="list-style-type: none">▪ Systematische statistische Auswertung der Vertriebs- und Servicedaten zu Akquisitionszwecken▪ Entwicklung Kundenbindungsprogramme
2	Fakturierbare Zusatzservices	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung und Vertrieb von Servicepauschalen▪ Vertrieb von Mietgeräten mit Full Service Paket▪ Aufbau Basis-Serviceleistungen für Konkurrenzprodukte
3	Customer Care	<ul style="list-style-type: none">▪ Verkürzung Reaktionszeit bei Reklamationen und Beschwerden▪ Verbesserung Erreichbarkeit (insb. für A-Kunden)
4	Serviceorganisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausbau Servicenetz/Verbesserung Kundennähe▪ Generierung von Sales Leads im Rahmen von Servicekontakten

5 Supply Chain: Ganzheitliche Optimierung steigert Effizienz

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1	Lean Production	<ul style="list-style-type: none">▪ Flexibilisierung der Kapazitäten (atmende Fabrik)▪ Pull-orientierung und selbststeuernde Regelkreise (z.B. KANBAN, Just in Time)▪ Reduzierung von Beständen/Einführung Postponing bei modularen Designs
2	Internationales Netzwerk	<ul style="list-style-type: none">▪ Internationalisierung Standortportfolio (u.a. zur Ausnutzung von Währungsdisparitäten)▪ Identifizierung optimaler Standorte zur Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte
3	Integrierte Planung bedarfsorientierte Steuerung	<ul style="list-style-type: none">▪ Enge Verzahnung und Rückkopplung der Absatz-, Produktions- und Beschaffungsplanung▪ Etablierung Gesamtkosten-Fokus entlang der Supply Chain anstelle Einzelvorgangs-Optimierung

6 Total Quality Management: Effizientes Qualitätsmanagement

Ranking: Welches sind die Top-Themen auf der Agenda der Hersteller?

1

Qualitäts-
ziele

- Entwicklung qualitätsbasierter Kennzahlengerüste
- Vereinbarung klarer Qualitätsziele mit Verantwortlichen

2

Qualitäts-
organisation

- Etablierung einer schlanken Qualitätsorganisation
- Definition klarer Zielgrößen für Qualitätseinheiten
- Qualitätssysteme wie Six Sigma, DMAIC etc. einführen

3

Qualitäts-
kosten

- Bedarfsorientierter Analyse- und Leistungszuschnitt
- Programm zur Qualitätskostenreduzierung (insb. Mess- und Testaufwand)

Inhalt

Studiendesign

Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen

Strategische Ausrichtung

Operative Exzellenz



Ausblick

Die Autoren

Wer sind die Gewinner von morgen?

Erfolgsfaktoren für die Zukunft

Stringent ausformulierte Wachstums-Strategie

Klare Positionierung im Markt als Innovations-, Qualitäts- oder Kostenführer

Aktives Management des Produktportfolios

Verstärkte Internationalisierung in Vertrieb, Einkauf und Produktion

Systematische Marktanalyse und klare Festlegung Akquisitionsfokus

Absicherung der direkten Kundenkontakte und Steigerung der Kundenbindung

Permanente Steigerung der Prozesseffizienz und Weiterentwicklung der Systeme

Professionelle Gestaltung und Nutzung neuer Medien

Inhalt

Studiendesign

Marktentwicklung: Herausforderungen und Chancen

Strategische Ausrichtung

Operative Exzellenz

Ausblick



Die Autoren

SPECTARIS

Profil

Der Deutsche Industrieverband für optische, medizinische und mechatronische Technologien (SPECTARIS) vertritt rund 60 Hersteller von Analysen-, Bio- und Labortechnik.

In diesem Industriebereich erzielten 2007 insgesamt 330 Unternehmen in Deutschland einen Gesamtjahresumsatz von 5,7 Milliarden Euro und beschäftigten mehr als 33.600 Menschen.

Seine überwiegend mittelständischen Mitgliedsunternehmen unterstützt SPECTARIS sowohl durch aktives Branchenmarketing im In- und Ausland, die Vertretung der Brancheninteressen gegenüber der Politik, als auch durch diverse Serviceangebote wie Seminare und der Zulieferung von Branchendaten. SPECTARIS ist Mitglied im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).

Ihr Ansprechpartner: Deutscher Industrieverband
für optische, medizinische und
mechatronische Technologien e.V.

Mike Bähren
Saarbrücker Straße 38
10405 Berlin

Droege & Comp.: Beratung ist Umsetzung

Profil

Mit über 300 Mitarbeitern in Europa, Asien und Nordamerika gehört Droege & Comp. zu den Top-10 Management-Beratungen in Europa.

Die Beratungsphilosophie von Droege & Comp. basiert auf dem Dreiklang: Effizienzverbesserung bringt höhere Produktivität – höhere Produktivität generiert Spielraum für Wachstum. Wir verstehen uns als Spezialist für Effektivitäts- und Effizienz-Verbesserungen, die wir für einzelne Kernprozesse und -funktionen, wie auch in Gesamtunternehmens-Programmen realisieren. Droege & Comp. steht für

- messbaren Klientennutzen durch klaren Blick auf GuV- und Bilanzverbesserung
- erstklassige Konzepte durch erfahrene Berater mit Seniorität
- schnelle Erfolge durch frühe, kleine Umsetzungsschritte
- hohe Akzeptanz der Ergebnisse durch enge Einbindung der Mitarbeiter
- klares Commitment zur Umsetzung und Risk Sharing durch erfolgsorientierte Vergütung

Aktuelle und neutrale Studien zum Beratungsmarkt belegen, dass wir durch Umsetzungsstärke regelmäßig einen erstklassigen „Return on Consulting“ für unsere Klienten erzeugen. Wir arbeiten leise – aber wirkungsvoll.

Unsere Expertise umfasst unter anderem elektronische, optische, Assembly- und Service-Industrien für die Medizintechnik, Automatisierungstechnik, Telekommunikation, Halbleiterherstellung sowie Luft- und Raumfahrt.

Echte Umsetzungscompetenz lässt sich nicht ohne weiteres kopieren. Droege & Comp. – Beratung ist Umsetzung.

Ihr Ansprechpartner: Droege & Comp. GmbH
Dr. Björn Schlosser
Poststraße 5–6
40213 Düsseldorf