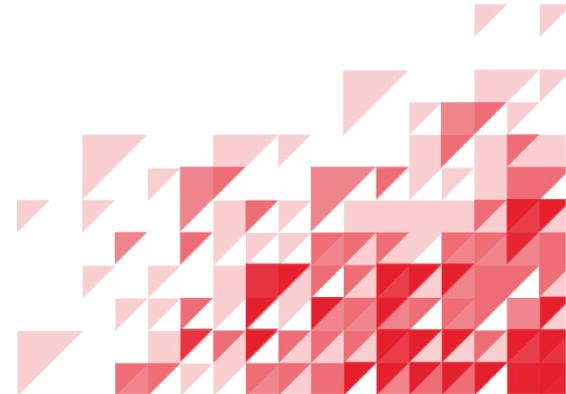
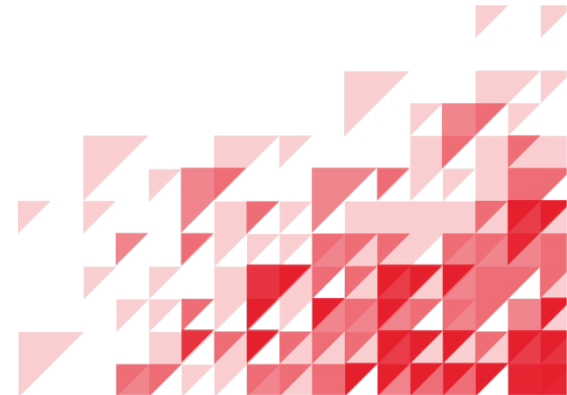


„Internationaler Wettbewerbsdruck in der Chemiebranche“

Markus Peterhänsel
COO und Head of Strategy Consulting
SEDLÁK & PARTNER



Ergebnisse der Online-Studie



01 Rücklauf und Qualität der Daten/
Vorstellung der zentralen Ergebnisse

02 Ergebnisse der Studie

03 Diskussion der Ergebnisse

Rücklauf und Qualität der Daten (1/2)

	Gesamt	Offene Studie	Geschlossene Studie	Panel Studie
Vollständig	79	35	14	30
Min. 50% beantwortet	19	14	5	0
Weniger als 50% beantwortet	44	32	12	0
Nur geöffnet	28	27	1	0
Gesamt	170	108	32	30

Rücklauf und Qualität der Daten (2/2)

	Anzahl einzelner Antworten	Ø Bearbeitungszeit	Kumulierte Bearbeitungszeit
Vollständig	15.839	32 min.	42 h
Min. 50% beantwortet	1.379	27 min.	8,5 h
Weniger als 50% beantwortet	823	4 min.	2,8 h
Gesamt	18.041	20 min.	53,3 h

▸ Allgemeine Einführung (1/3)

Einblick

Im Rahmen des BDU Think Tank Chemie wird das Thema „Internationaler Wettbewerbsdruck in der Chemiebranche“ untersucht.

Hier soll identifiziert werden, welche Entwicklungen die Chemiebranche beeinflussen, welche Handlungsansätze bei Unternehmen bestehen, sowie deren Einschätzung über Marktentwicklungen ist.

Die Studie wurde im Zeitraum vom 30.05.2017 bis 15.08.2017 durchgeführt. Insgesamt 142 Teilnehmer haben an der Studie teilgenommen.

Mehr als 1/3 der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, befinden sich im Bereich der Herstellung von chemischen Erzeugnissen.

Ein weiterer Teil aller Teilnehmer dieser Studie wird der Sub-Branche, der Herstellung von chemischen Grundstoffen, zugeordnet.

Die Online-Studie bestand aus über 100 geschlossenen Fragen, die den fünf genannten Themenblöcken zugeordnet worden sind:

1. Innovation

2. Produktion

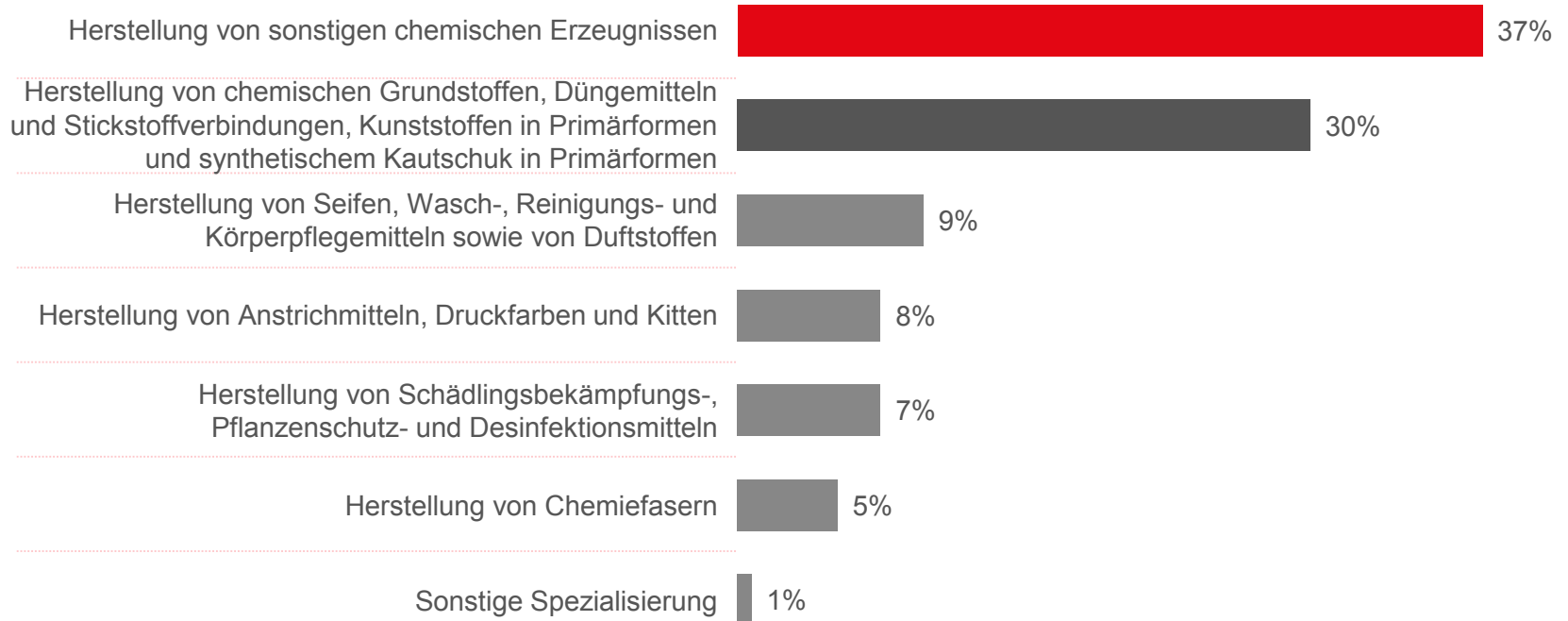
3. Wertschöpfungsketten

4. Profitabilität

5. Internationalisierung

▸ Allgemeine Einführung (2/3)

Einordnung der Unternehmen in Sub-Branchen



N=142

▸ Allgemeine Einführung (3/3)

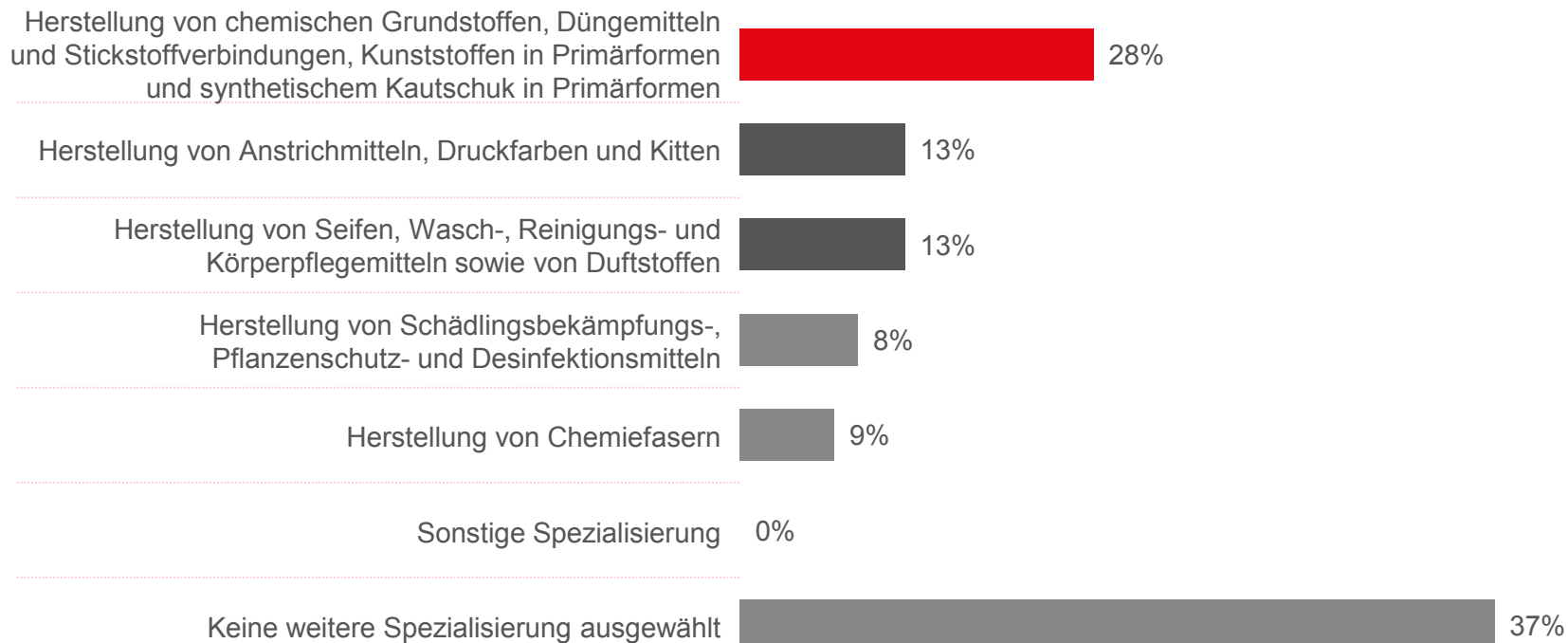
Position der Befragten



N=128

Hersteller von sonstigen chemischen Erzeugnissen

Folgende weitere Branchen wurden zusätzlich ausgewählt



N=53

01 Rücklauf und Qualität der Daten/
Vorstellung der zentralen Ergebnisse

02 Ergebnisse der Studie

02 Ergebnisse der Studie

Innovation

Produktion

Wertschöpfungsketten

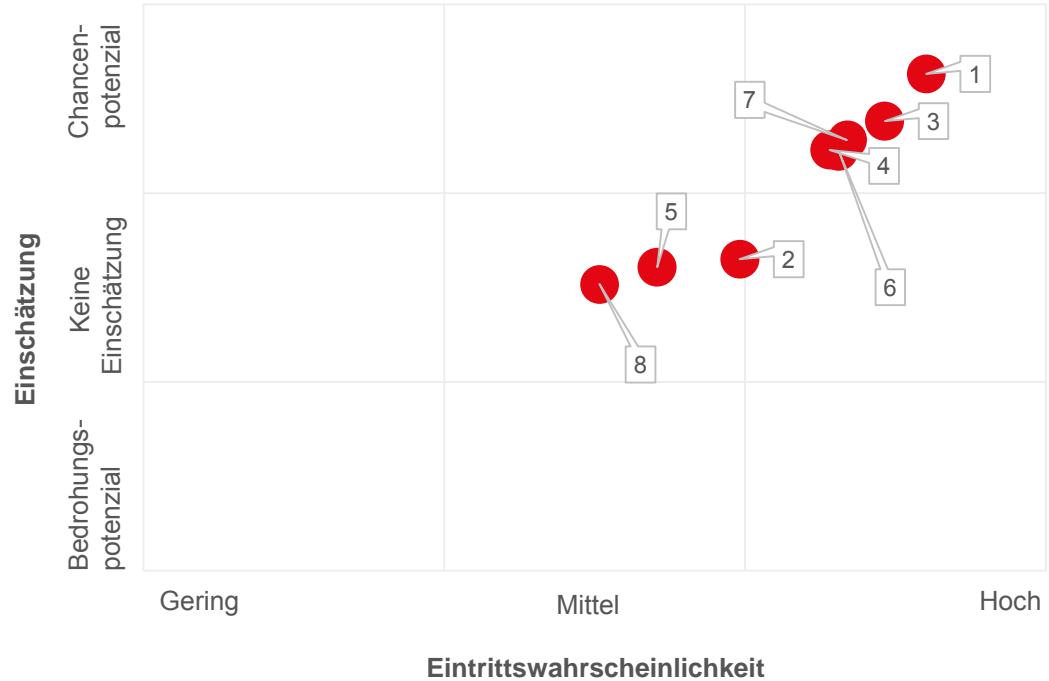
Profitabilität

Internationalisierung

INNOVATION: Hypothesen

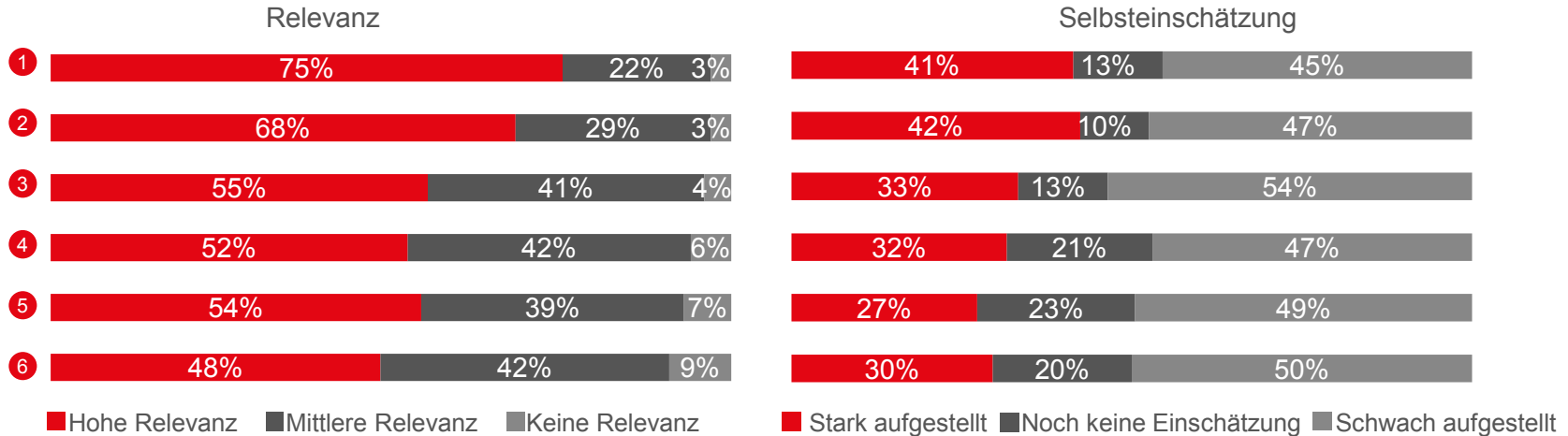
Innovation

- 1 Die Innovationsfähigkeit der deutschen chemischen Industrie wird über die Wettbewerbsfähigkeit und zunehmend über zukünftigen Erfolg oder Misserfolg der Branche entscheiden.
- 2 Basischemie wird sich hauptsächlich über Innovationen bei den Herstellungsprozessen differenzieren.
- 3 Spezialchemie wird sich über Produkt-, Anwendungs- und Geschäftsmodellinnovation differenzieren.
- 4 Serviceinnovationen werden zukünftige Differenzierungen ermöglichen.
- 5 Produktion ist Grundlage und Anreiz für Innovationen.
- 6 Externe Vernetzung wird zu einem immer wichtigeren Enabler für Innovation werden.
- 7 Innovationsfähigkeit erfordert organisationale Rahmenbedingungen für Ideenmanagement und Kreativitätsförderung.
- 8 Die Innovationsleistung der deutschen Chemiewirtschaft wird zunehmen, wenn intellektuelles Eigentum wirkungsvoller geschützt werden kann.



INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

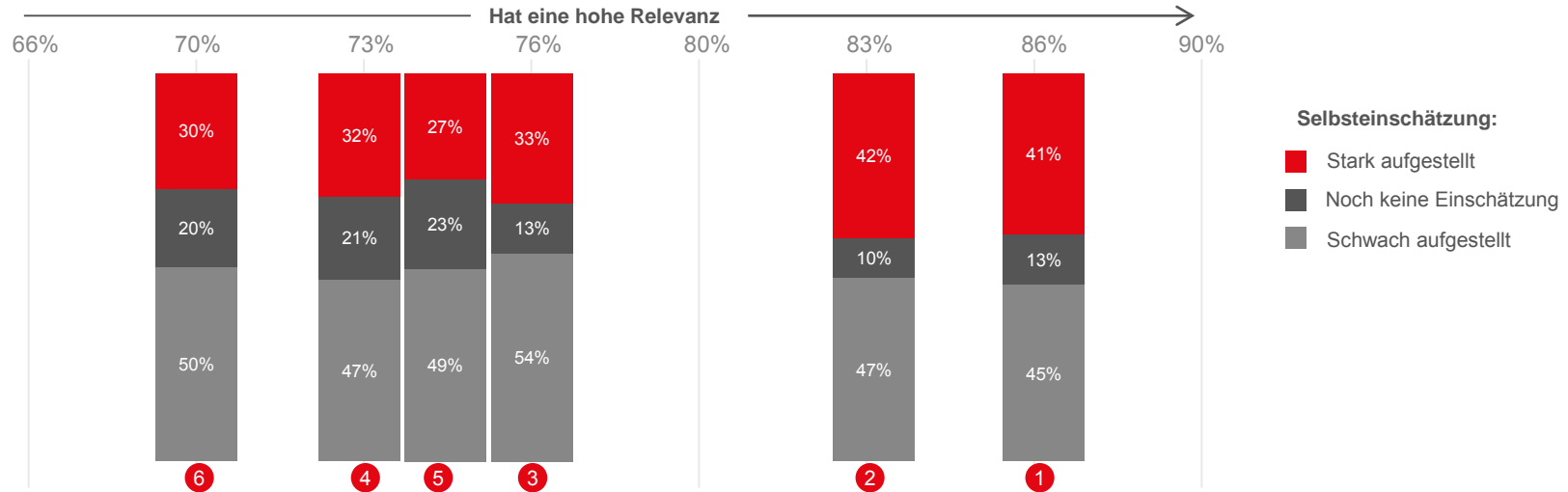
Innovationsstrategie



- 1 Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.
- 2 Etablierung einer Innovationsstrategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit durch kontinuierliche Suche nach neuen Technologien, Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen gemäß vorgegebenen Suchfeldern.
- 3 Definition von Rahmenbedingungen für Innovationen (Methoden, Equipment, Räume, Belohnungssysteme, Menschen, Kultur, Datenzugriff, Methoden zur Wirtschaftlichkeitsberechnung).
- 4 Schaffung der notwendigen Methodenkompetenz, einer innovationsfördernden Arbeitsumgebung und Bereitstellung von Equipment.
- 5 Gewährleistung einer zeitgerechten Kommerzialisierung von Innovationen durch optimierte Prozesse.
- 6 Laufende Bewertung erfolgskritischer Parameter (Zeit bis zur Kommerzialisierung, Beitrag innovativer Produkte zum Geschäftsergebnis, Budget) durch ein Innovations-Monitoring.

INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

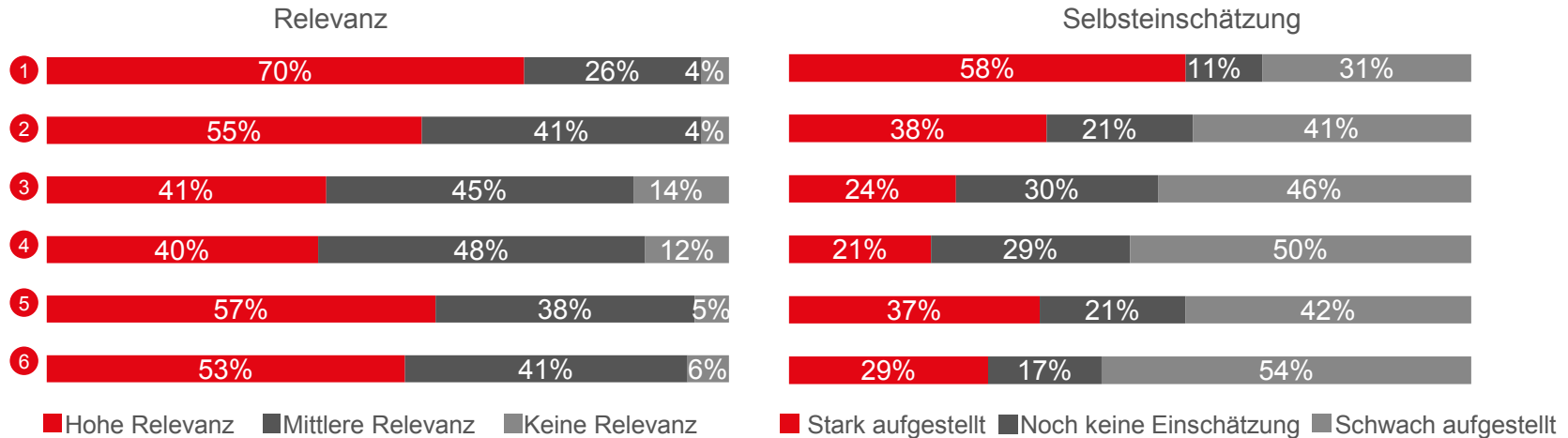
Innovationsstrategie



- 1 Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.
- 2 Etablierung einer Innovationsstrategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit durch kontinuierliche Suche nach neuen Technologien, Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen gemäß vorgegebenen Suchfeldern.
- 3 Definition von Rahmenbedingungen für Innovationen (Methoden, Equipment, Räume, Belohnungssysteme, Menschen, Kultur, Datenzugriff, Methoden zur Wirtschaftlichkeitsberechnung).
- 4 Schaffung der notwendigen Methodenkompetenz, einer innovationsfördernden Arbeitsumgebung und Bereitstellung von Equipment.
- 5 Gewährleistung einer zeitgerechte Kommerzialisierung von Innovationen durch optimierte Prozesse.
- 6 Laufende Bewertung erfolgskritischer Parameter (Zeit bis zur Kommerzialisierung, Beitrag innovativer Produkte zum Geschäftsergebnis, Budget) durch ein Innovations-Monitoring.

INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Vernetzung



1 Externe Vernetzung des Unternehmens mit Hochschulen und produzierenden Unternehmen sowie mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern.

2 Einrichtung und Pflege von Kooperationen mit Hochschulen, forschenden Einrichtungen und anderen Unternehmen (Entwicklungspartnerschaften).

3 Einrichtung von mittelstandsgerechten Innovationszentren mit Hochschulen, Start-ups und Abnehmerindustrien.

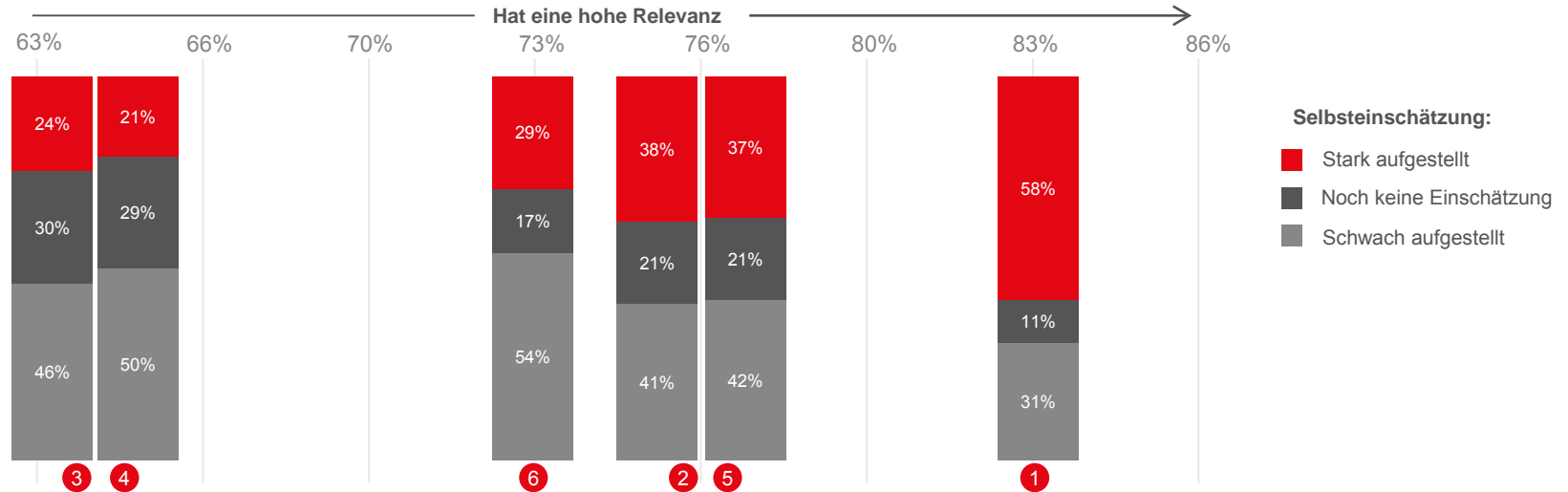
4 Unterstützung der internen Vernetzung der Mitarbeiter durch ein Förderprogramm.

5 Förderung interdisziplinärer Arbeitsweise durch funktions-, themen-, fachübergreifendes Agieren.

6 Weiterentwicklung von interaktivem Wissensmanagement.

INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Vernetzung



1 Externe Vernetzung des Unternehmens mit Hochschulen und produzierenden Unternehmen sowie mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern.

2 Einrichtung und Pflege von Kooperationen mit Hochschulen, forschenden Einrichtungen und anderen Unternehmen (Entwicklungspartnerschaften).

3 Einrichtung von mittelstandsgerechten Innovationszentren mit Hochschulen, Start-ups und Abnehmerindustrien.

4 Unterstützung der internen Vernetzung der Mitarbeiter durch ein Förderprogramm.

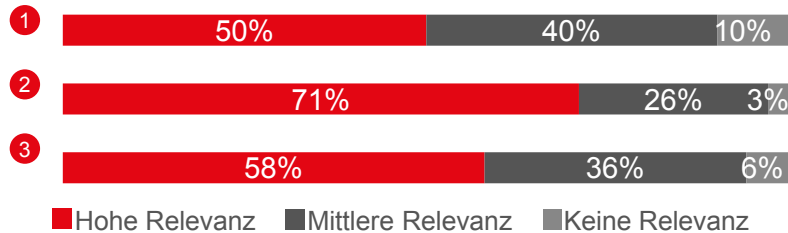
5 Förderung interdisziplinärer Arbeitsweise durch funktions-, themen-, fachübergreifendes Agieren.

6 Weiterentwicklung von interaktivem Wissensmanagement.

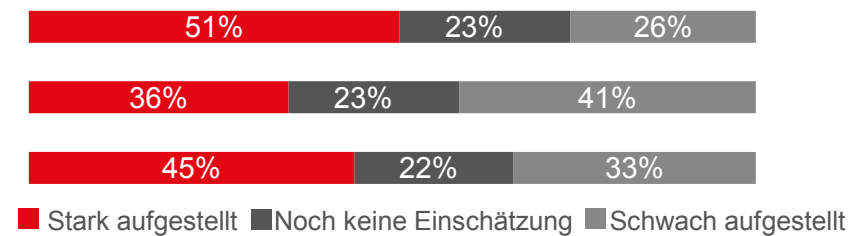
INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Intellektuelles Eigentum

Relevanz



Selbsteinschätzung



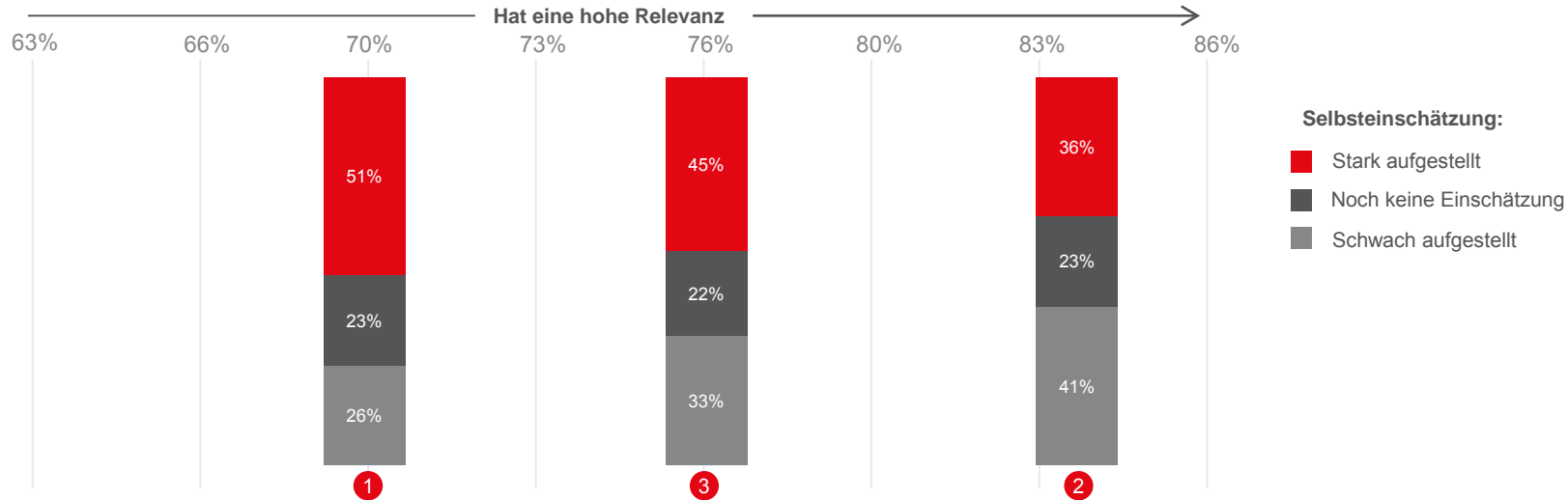
1 Ausreichender Schutz des intellektuellen Eigentums des Unternehmens durch Erlangung und Verteidigung von Patenten.

2 Entwicklung und Pflege der Kompetenz des Unternehmens für Cybersicherheit.

3 Aufbau von Kompetenz im Unternehmen für Geheimhaltung von Verfahren und Entwicklungsprojekten.

INNOVATION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Intellektuelles Eigentum



1 Ausreichender Schutz des intellektuellen Eigentums des Unternehmens durch Erlangung und Verteidigung von Patenten.

2 Entwicklung und Pflege der Kompetenz des Unternehmens für Cybersicherheit.

3 Aufbau von Kompetenz im Unternehmen für Geheimhaltung von Verfahren und Entwicklungsprojekten.

02 Ergebnisse der Studie

Innovation

Produktion

Wertschöpfungsketten

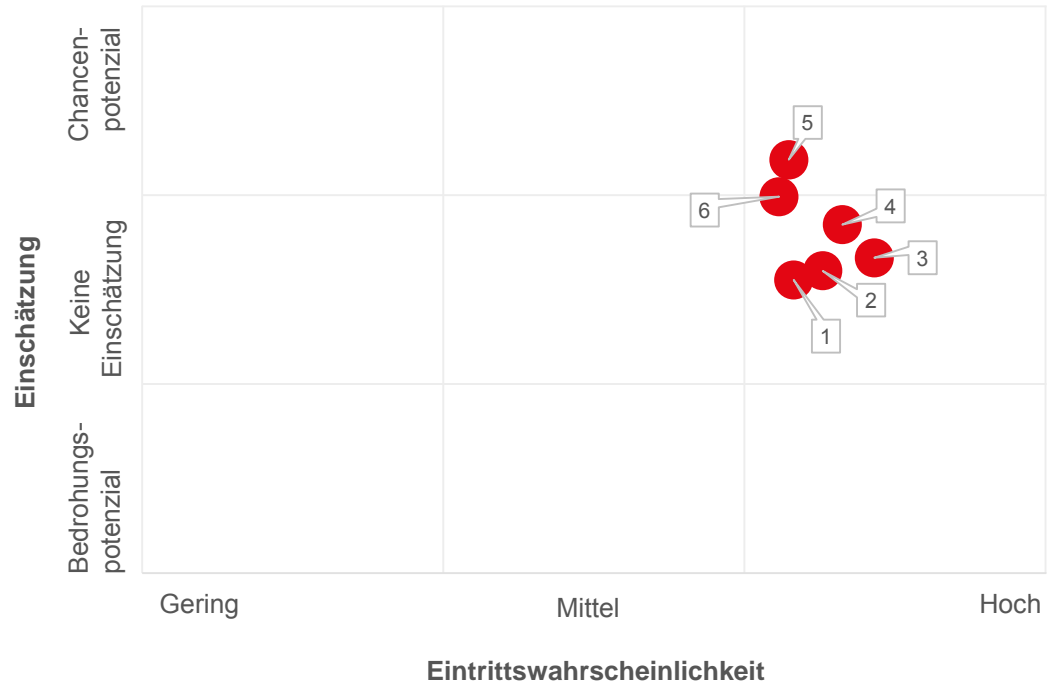
Profitabilität

Internationalisierung

PRODUKTION: Hypothesen

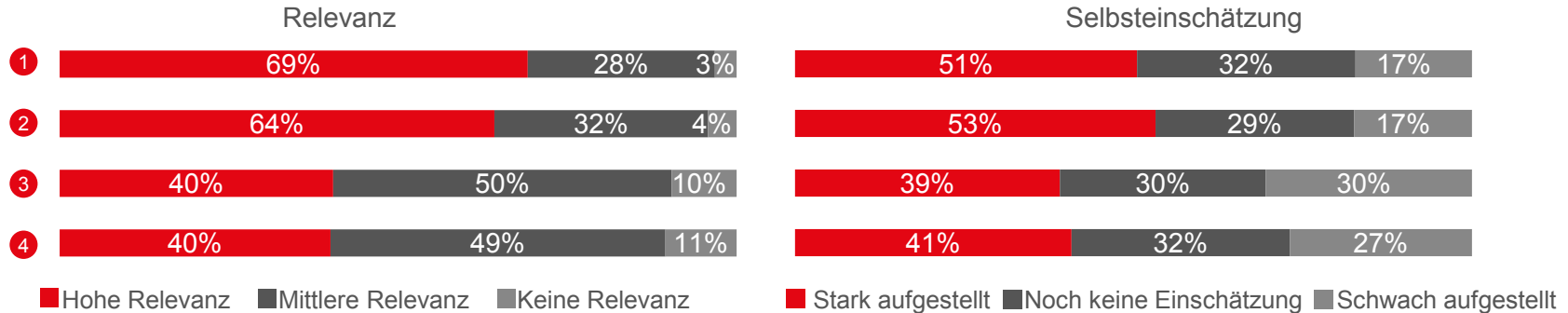
Produktion

- 1 Durch die weltweite Ausbreitung fortschrittlicher Produktionstechnologien verringert sich der Technologievorsprung in Deutschland.
- 2 Anbieter aus Schwellenländern werden zunehmend in den europäischen Markt drängen und Marktanteile gewinnen.
- 3 Die einheimischen Produktionsstätten werden bei geringer Bedarfssteigerung einem zunehmenden Kosten- und Optimierungsdruck ausgesetzt sein.
- 4 Erhaltungs- und Verbesserungsinvestitionen werden an deutschen Standorten vorherrschen.
- 5 Nach wie vor wird ein kontinuierlich verbesserter einheimischer Produktionsbetrieb eine Grundvoraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit darstellen.
- 6 Neue Produktionskapazitäten müssen in den strategisch bedeutsamen Wachstumsmärkten erschlossen werden.



PRODUKTION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

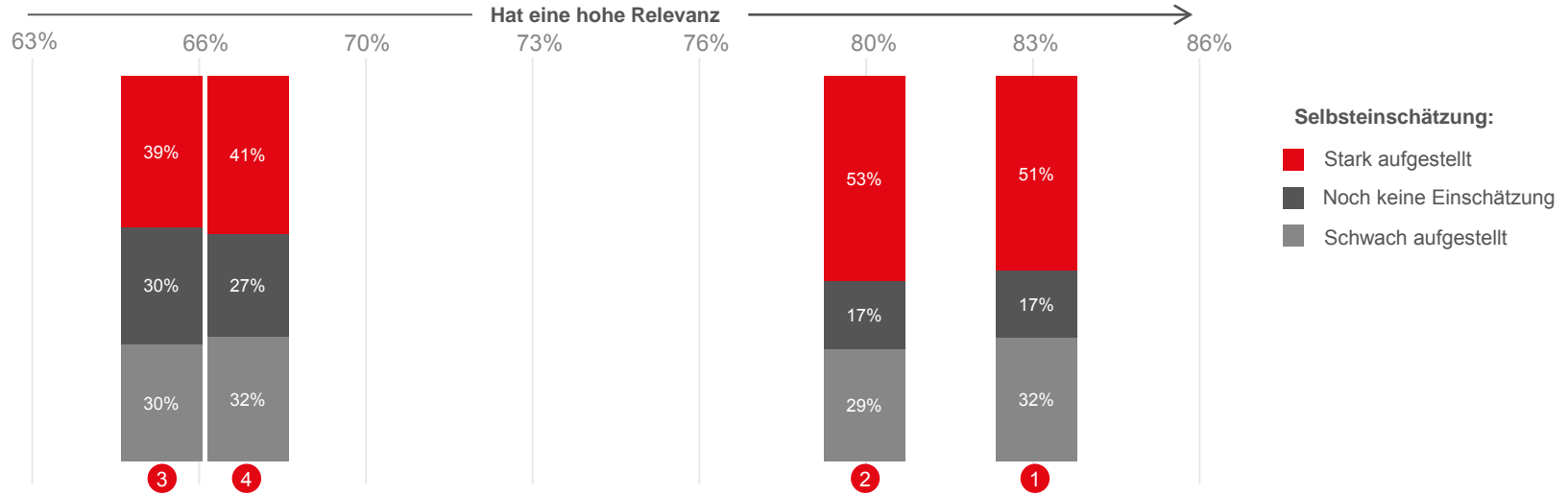
Business Excellence in Manufacturing



- 1 Systematische Suche nach Möglichkeiten, die vorhandenen Kapazitäten effizienter zu betreiben, um das schwache Wachstum zu bedienen und um dem steigenden Kostendruck zu begegnen.
- 2 Förderung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Standorte durch Technologie und durch reibungslose organisatorische Einbindung der Produktion in die Geschäftsprozesse des Unternehmens.
- 3 Verstärkung des Etiketts "Made in Germany" durch eine Kultur der betrieblichen Leistungsfähigkeit, z.B. durch eine durchgetaktete, synchrone Arbeitsweise von Produktion, Reparatur und Unterhalt, Ingenieurwesen, Kapazitätsbereitstellung, Lager-Zielgrößen und Lieferfähigkeit im Hinblick auf die Befriedigung von Marktbedürfnissen.
- 4 Einsatz von Werkzeugen zur Messung und Bewertung der kontinuierlichen Verbesserung, z.B. LEAN-Production, 6-Sigma.

PRODUKTION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

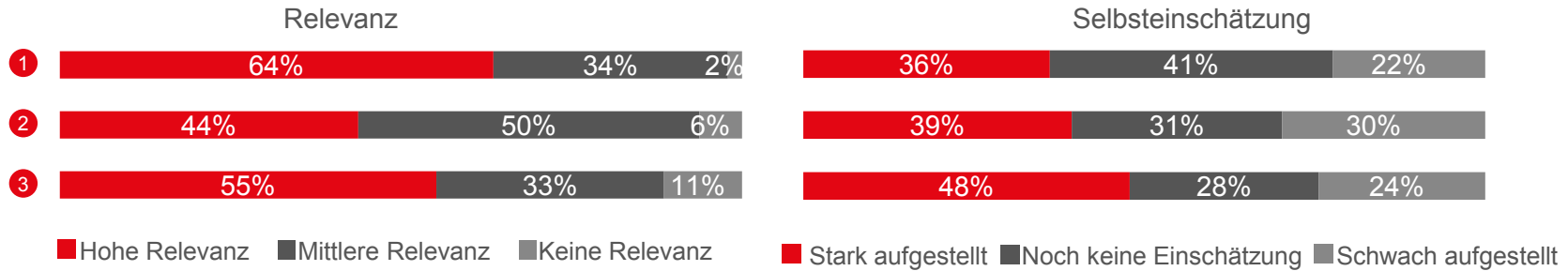
Business Excellence in Manufacturing



- 1** Systematische Suche nach Möglichkeiten, die vorhandenen Kapazitäten effizienter zu betreiben, um das schwache Wachstum zu bedienen und um dem steigenden Kostendruck zu begegnen.
- 2** Förderung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Standorte durch Technologie und durch reibungslose organisatorische Einbindung der Produktion in die Geschäftsprozesse des Unternehmens.
- 3** Verstärkung des Etiketts "Made in Germany" durch eine Kultur der betrieblichen Leistungsfähigkeit, z.B. durch eine durchgetaktete, synchrone Arbeitsweise von Produktion, Reparatur und Unterhalt, Ingenieurwesen, Kapazitätsbereitstellung, Lager-Zielgrößen und Lieferfähigkeit im Hinblick auf die Befriedigung von Marktbedürfnissen.
- 4** Einsatz von Werkzeugen zur Messung und Bewertung der kontinuierlichen Verbesserung, z.B. LEAN-Produktion, 6-Sigma.

PRODUKTION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Wertschöpfungsoptimierung



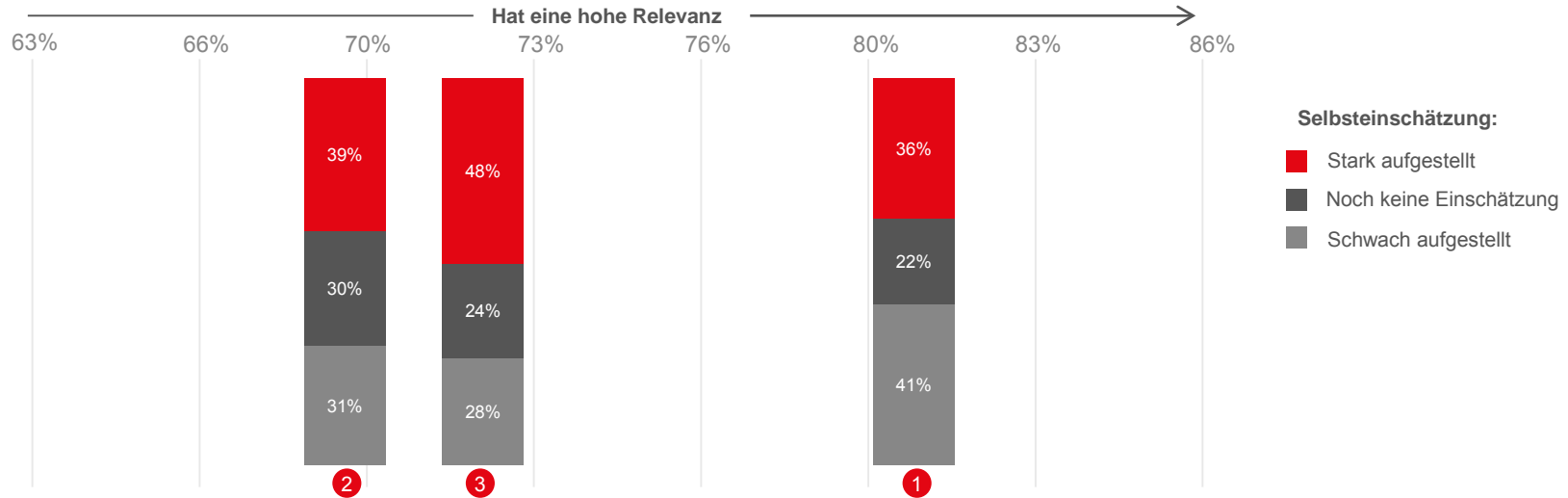
1 Verbesserung der Attraktivität der einheimischen Chemiestandorte durch Wertschöpfungsoptimierung zusätzlich zur Kostenoptimierung.

2 Periodische Messung der Wertschöpfung der Produktion gegenüber dem Aufwand auf Anlagenbasis als Ergänzung zur Produktmargenberechnung.

3 Verankerung einer nachhaltigen Business- und Operational-Excellence bei tragfähigen Kosten als Bestandteil der Unternehmensstrategie.

PRODUKTION: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Wertschöpfungsoptimierung



1 Verbesserung der Attraktivität der einheimischen Chemiestandorte durch Wertschöpfungsoptimierung zusätzlich zur Kostenoptimierung.

2 Periodische Messung der Wertschöpfung der Produktion gegenüber dem Aufwand auf Anlagenbasis als Ergänzung zur Produktmargenberechnung.

3 Verankerung einer nachhaltigen Business- und Operational-Excellence bei tragfähigen Kosten als Bestandteil der Unternehmensstrategie.

02 Ergebnisse der Studie

Innovation

Produktion

Wertschöpfungsketten

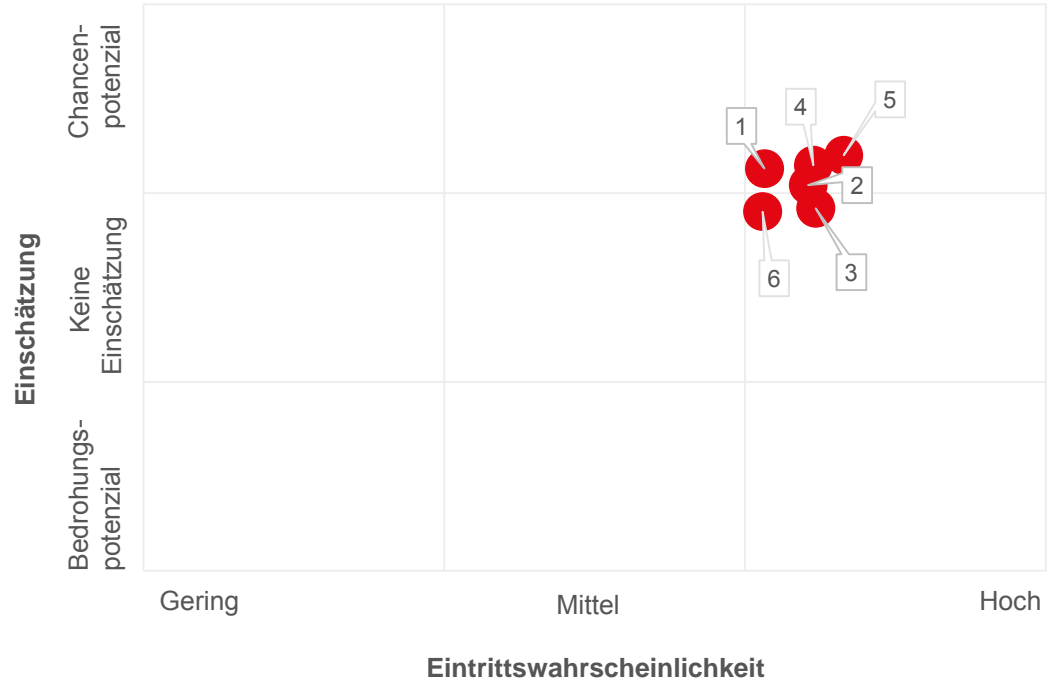
Profitabilität

Internationalisierung

WERTSCHÖPFUNGSKETTEN: Hypothesen

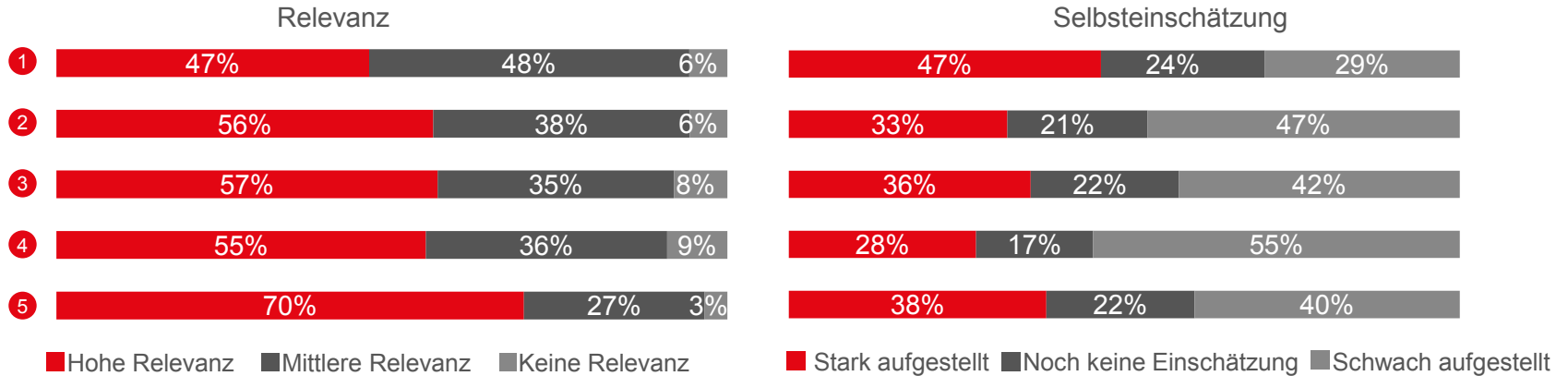
Wertschöpfungsketten

- 1 Erzielen bisher ungenutzter Synergien in einer Wertschöpfungskette mittels unternehmensübergreifendem, prozessorientiertem statt abteilungsbezogenem, funktionalem Denken.
- 2 Funktionsübergreifende Synchronisation von Beschaffung und Produktionssteuerung bis hin zur Vertriebsplanung als kritischer Erfolgsfaktor.
- 3 Notwendigkeit der Optimierung der vertikalen und horizontalen Schnittstellen durch Andocken an Kunden- und Lieferantensysteme.
- 4 Verbesserungspotential im Unternehmen in dem Handlungsfeld „Integrierte Planungsprozesse“.
- 5 Verbesserungspotential im Unternehmen in dem Handlungsfeld „Digitale Auftragsabwicklungsprozesse inkl. Service-/Logistik-Prozesse“.
- 6 Verbesserungspotential im Unternehmen in dem Handlungsfeld „Unternehmensübergreifende Innovationsprozesse“.



WERTSCHÖPFUNGSKETTEN: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Prozesse



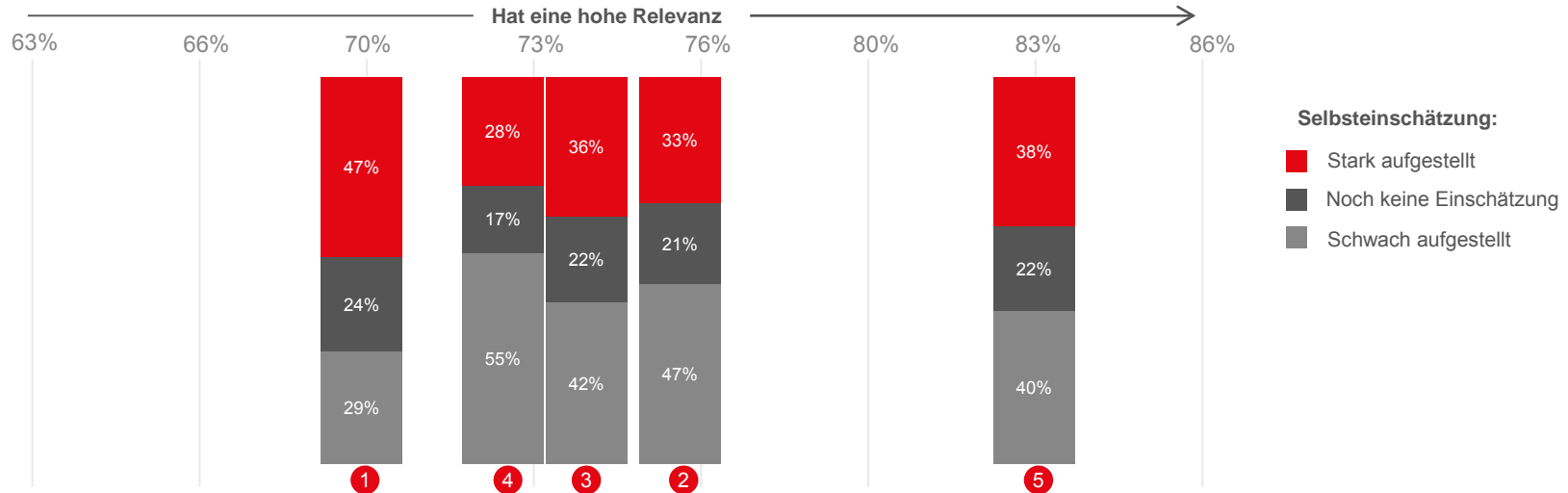
- 1 Anpassung der Kompatibilität der Geschäftsprozesse über Gesellschaften und Standorte.
- 2 Erfordernis einer engeren Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden gestützt durch entsprechende Technologien zur Datenerhebung- und auswertung.

- 3 Differenzierung der unternehmensrelevanten Wertschöpfungsketten (z. B. Prozess-Fälle planbarer Standard vs. ad hoc Kundenwunsch).
- 4 Durchgängige Digitalisierung der vertikalen (mit Dienstleistern) und horizontalen (mit Lieferanten und Kunden) Wertschöpfungskette.

- 5 Konsequentes Ausrichten der funktions- und unternehmensübergreifenden Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden und gewünschten Produkten und Services.

WERTSCHÖPFUNGSKETTEN: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

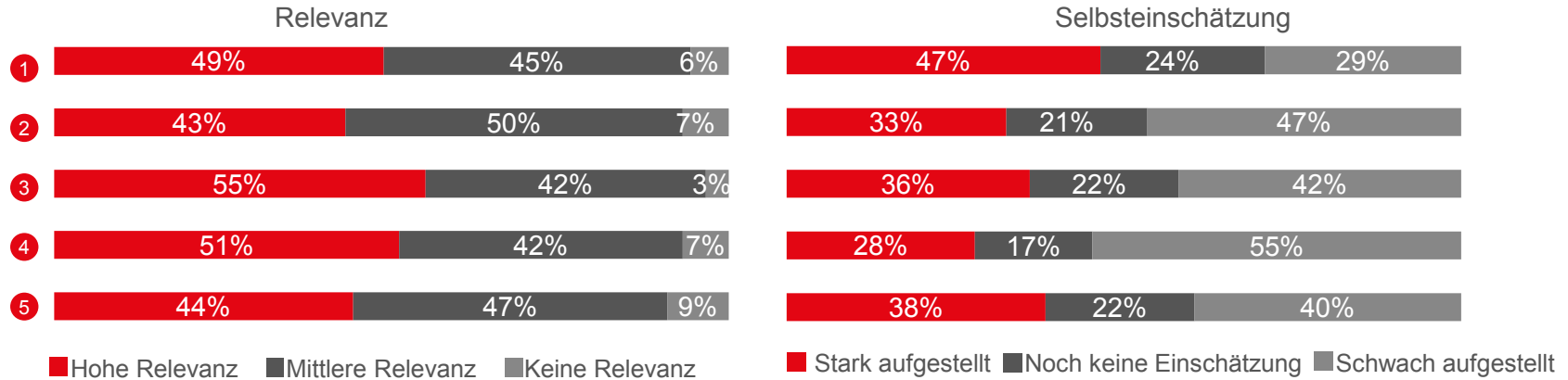
Prozesse



- 1 Anpassung der Kompatibilität der Geschäftsprozesse über Gesellschaften und Standorte.
- 2 Erfordernis einer engeren Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden gestützt durch entsprechende Technologien zur Datenerhebung- und auswertung.
- 3 Differenzierung der unternehmensrelevanten Wertschöpfungsketten (z. B. Prozess-Fälle planbarer Standard vs. ad hoc Kundenwunsch).
- 4 Durchgängige Digitalisierung der vertikalen (mit Dienstleistern) und horizontalen (mit Lieferanten und Kunden) Wertschöpfungskette.
- 5 Konsequentes Ausrichten der funktions- und unternehmensübergreifenden Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden und gewünschten Produkten und Services.

WERTSCHÖPFUNGSKETTEN: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

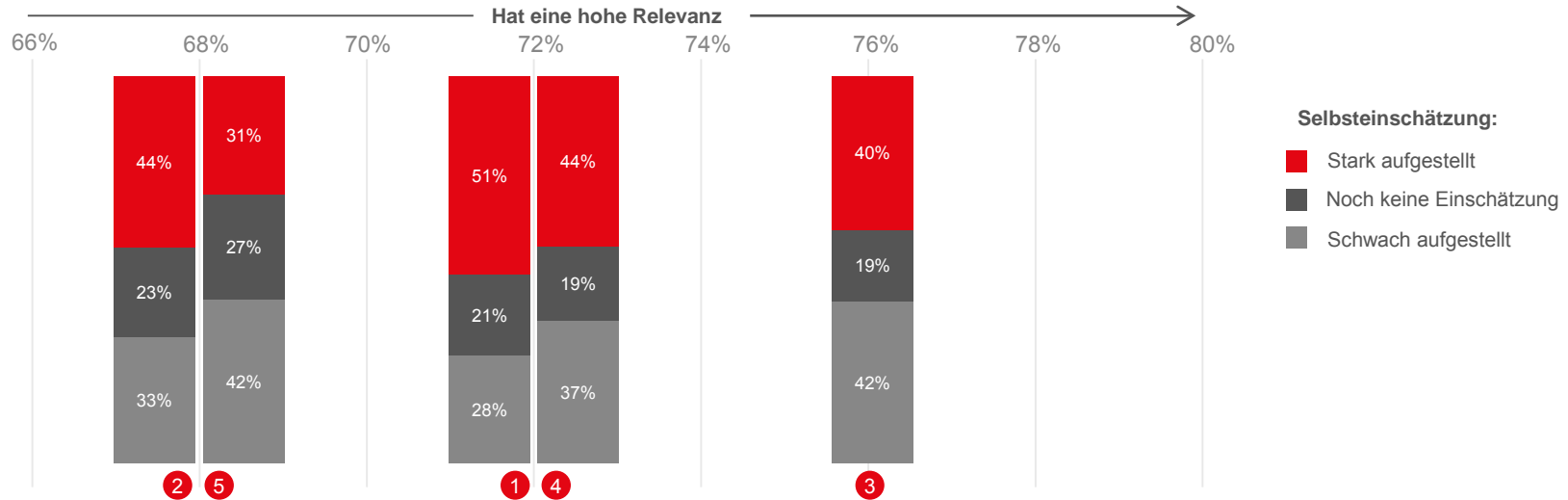
Partnerschaften



- 1 Steigerung der Bekanntheit der Rolle des Unternehmens in der/den Wertschöpfungskette/n.
- 2 Kontinuierliche Bewertung/Überprüfung der Geschäftspartner im Rahmen von Make- oder Buy-/Outsourcing-Entscheidungen.
- 3 Proaktive Suche, Auswahl und Integration strategischer Partnerschaften innerhalb der Wertschöpfungskette.
- 4 Funktionierende, operative Prozesse zur aktiven Pflege von Partnerschaften (in Bezug auf Informationsaustausch, vertrauensvolle Zusammenarbeit, integrierte Systeme, Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen beteiligten Geschäftspartnern).
- 5 Gestaltung organisatorischer Voraussetzungen für Öffnung nach außen (Formate der Zusammenarbeit wie z. B. Verbundprojekte).

WERTSCHÖPFUNGSKETTEN: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Partnerschaften



- Steigerung der Bekanntheit der Rolle des Unternehmens in der/den Wertschöpfungskette/n.
- Kontinuierliche Bewertung/Überprüfung der Geschäftspartner im Rahmen von Make- oder Buy-/Outsourcing-Entscheidungen.
- Proaktive Suche, Auswahl und Integration strategischer Partnerschaften innerhalb der Wertschöpfungskette.
- Funktionierende, operative Prozesse zur aktiven Pflege von Partnerschaften (in Bezug auf Informationsaustausch, vertrauensvolle Zusammenarbeit, integrierte Systeme, Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen beteiligten Geschäftspartnern).
- Gestaltung organisatorischer Voraussetzungen für Öffnung nach außen (Formate der Zusammenarbeit wie z. B. Verbundprojekte).

02 Ergebnisse der Studie

Innovation

Produktion

Wertschöpfungsketten

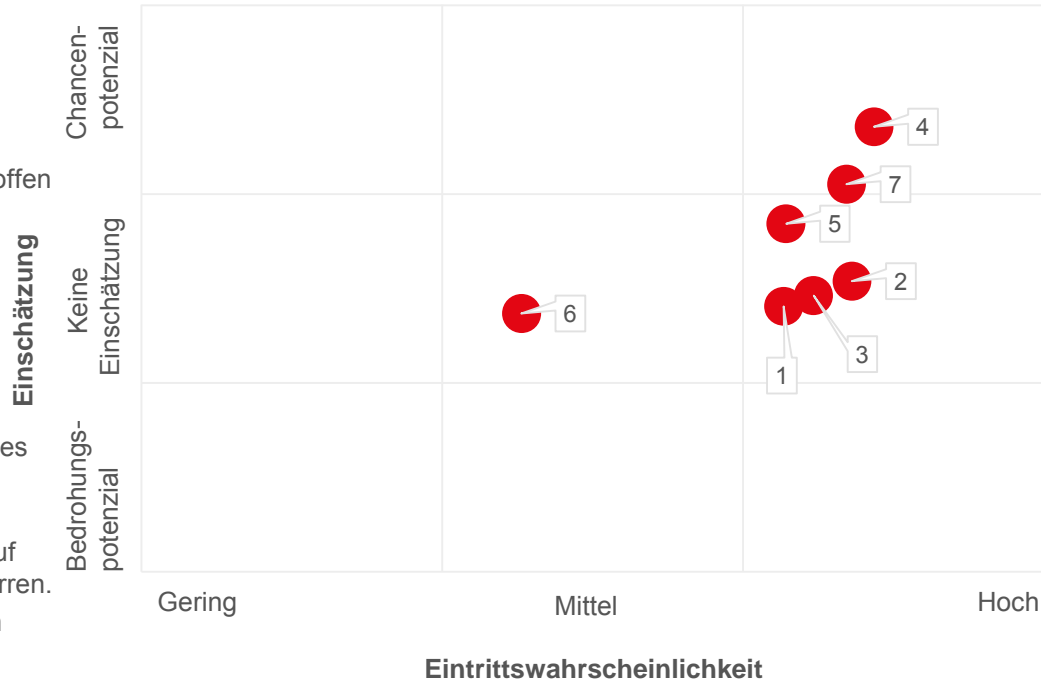
Profitabilität

Internationalisierung

PROFITABILITÄT: Hypothesen

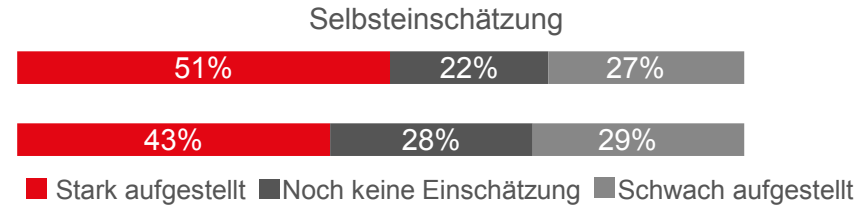
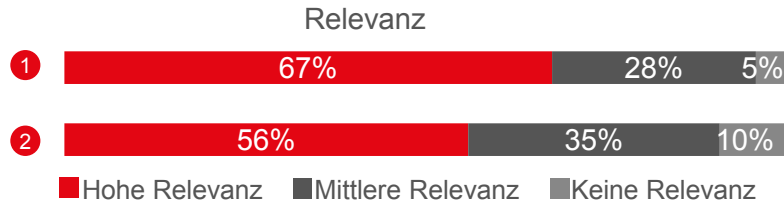
Profitabilität

- 1 Der technologische Vorsprung deutscher Chemieunternehmen - insbesondere gegenüber nicht-traditionellen Marktteilnehmern - wird sich weiter verringern.
- 2 Ohne Gegenmaßnahmen wird das Produktportfolio deutscher Produzenten von einer fortschreitenden Commoditisierung bedroht werden.
- 3 Commoditisierung führt zu einer schrumpfenden Gesamtprofitabilität des Unternehmens bzw. der betroffenen Unternehmenseinheiten; durch "non-traditional" Anbieter wird zusätzlicher Margen- und Kostendruck entstehen.
- 4 Neue, kundenspezifische Produkte und Services sind Voraussetzungen für künftiges profitables Wachstum (Individualisierung als Gegensteuerung zur Commoditisierung).
- 5 Infolge der Individualisierung der Produkte und Services besteht die Gefahr, dass die Komplexität des Kunden- und Produktportfolios zunimmt.
- 6 Umsatzanteile aus Dienstleistungsgeschäft werden auf niedrigem oder zu vernachlässigendem Niveau verharren.
- 7 Zur nachhaltigen Profitabilitätssicherung werden auch weiterhin Kostensenkungs- bzw. Effizienzsteigerungsinitiativen gestartet; neben klassischen Ansätzen werden zunehmend neue, innovative Herangehensweisen gefragt sein.



PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Portfolioanalyse

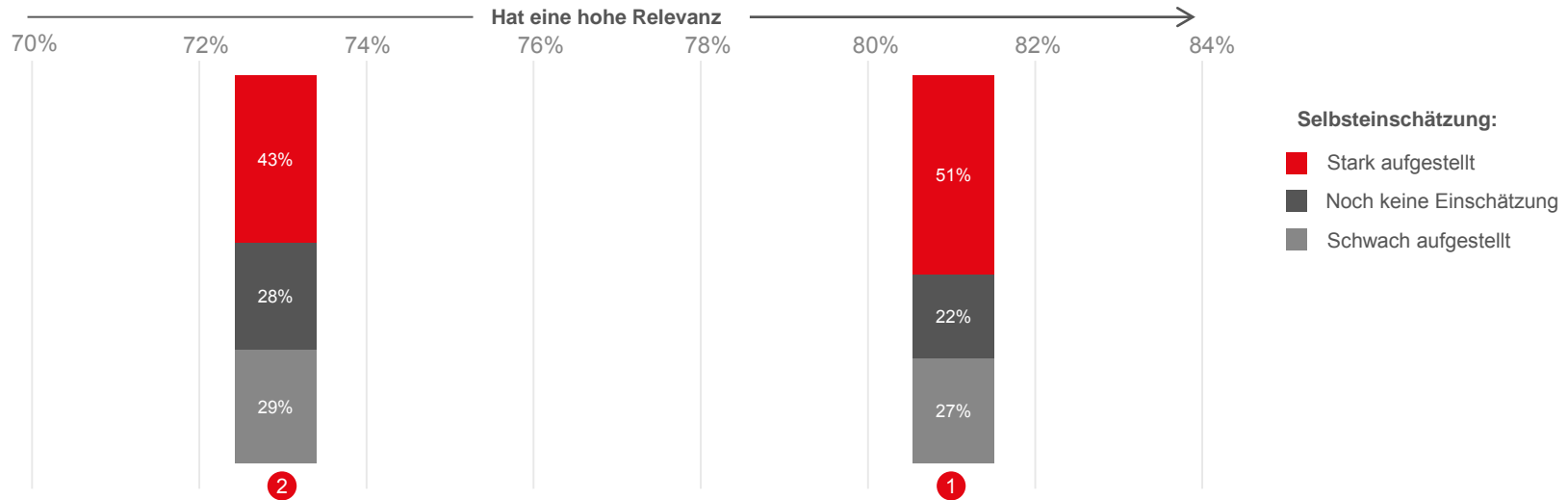


- 1 Analyse des Kunden- und Produktportfolios auf Basis existierender Transaktionsdaten (Kosten, Mengen, Anzahl Lieferungen, Preise, etc.) mit dem Ziel der Identifikation von Verbesserungspotenzialen hinsichtlich der Gesamtprofitabilität (Identifikation von durch Commoditisierung gefährdeten Produkten/Produktlinien, Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Eliminierung unprofitabler und/oder wenig profitabler Produkte).

- 2 Analyse des Kunden- und Produktportfolios auf Basis existierender Transaktionsdaten (Kosten, Mengen, Anzahl Lieferungen, Preise, etc.) mit dem Ziel der Freisetzung von Produktionskapazitäten für neue bzw. höhermarginige Produkte (Individualprodukte).

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Portfolioanalyse



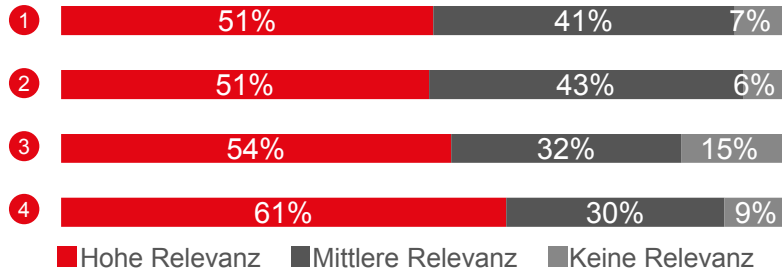
1 Analyse des Kunden- und Produktportfolios auf Basis existierender Transaktionsdaten (Kosten, Mengen, Anzahl Lieferungen, Preise, etc.) mit dem Ziel der Identifikation von Verbesserungspotenzialen hinsichtlich der Gesamtprofitabilität (Identifikation von durch Commoditisierung gefährdeten Produkten/Produktlinien, Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Eliminierung unprofitabler und/oder wenig profitabler Produkte).

2 Analyse des Kunden- und Produktportfolios auf Basis existierender Transaktionsdaten (Kosten, Mengen, Anzahl Lieferungen, Preise, etc.) mit dem Ziel der Freisetzung von Produktionskapazitäten für neue bzw. höhermargige Produkte (Individualprodukte).

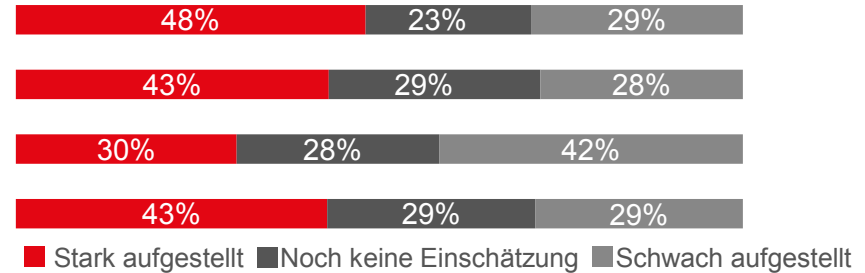
PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Produktportfolio

Relevanz



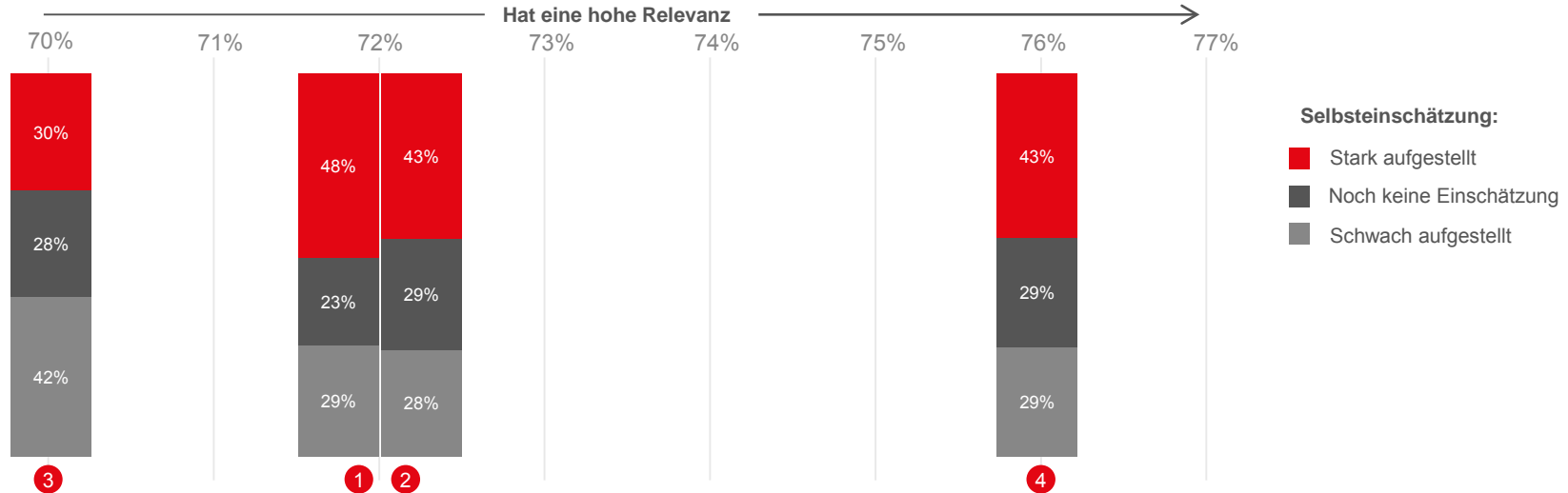
Selbsteinschätzung



- 1 Weitere kundenspezifische Individualisierung des Produkt- und Serviceportfolios zur Abschwächung des Margen-/Kostendrucks.
- 2 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung bei Geschäftsprozessen.
- 3 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung infolge Vernetzung von Komponenten technischer Anlagen in Produktion und Supply Chain ("Industrie 4.0").
- 4 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung Vernetzung mit Kunden und Lieferanten.

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

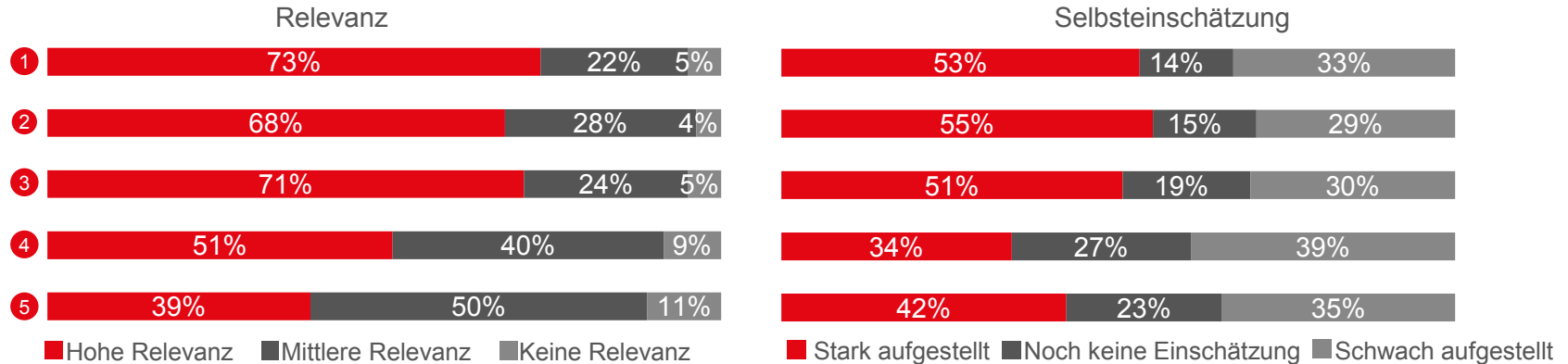
Produktportfolio



- 1 Weitere kundenspezifische Individualisierung des Produkt- und Serviceportfolios zur Abschwächung des Margen-/Kostendrucks.
- 2 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung bei Geschäftsprozessen.
- 3 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung infolge Vernetzung von Komponenten technischer Anlagen in Produktion und Supply Chain ("Industrie 4.0").
- 4 Identifizierung und Bewertung von Verbesserungspotenzialen durch Differenzierung Vernetzung mit Kunden und Lieferanten.

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Kundenportfolio



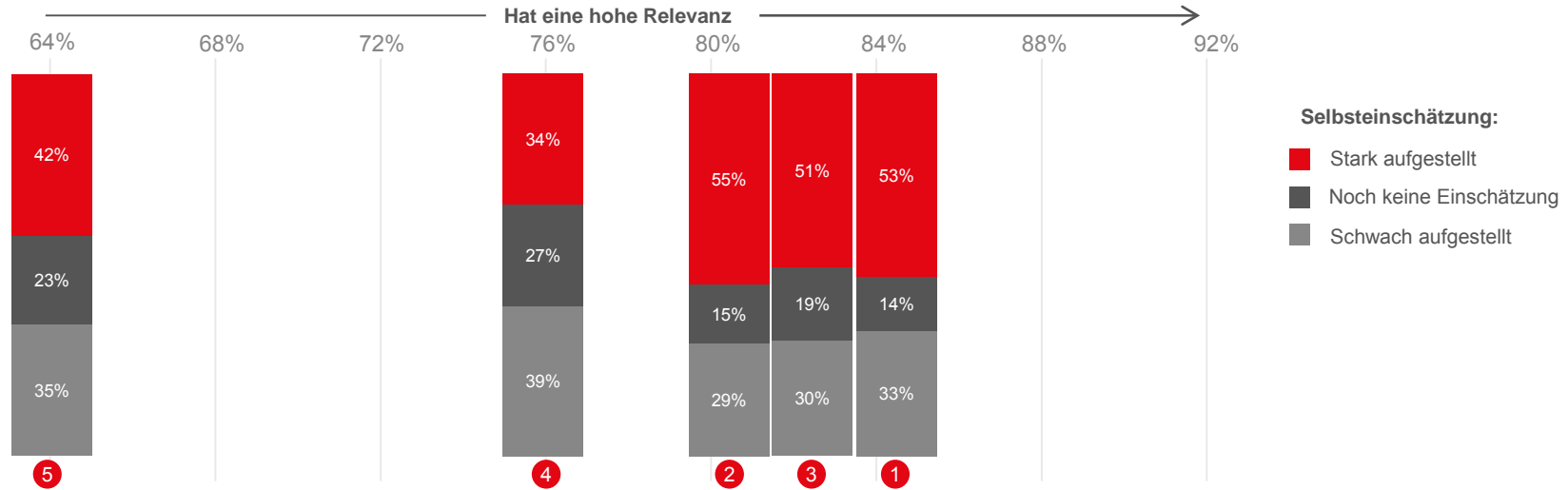
- 1 Verbesserung der Kenntnisse bezüglich der Wertschöpfungsketten bei ausgewählten Kunden (z.B. A-Kunden).
- 2 Identifizieren und Bewerten von spezifischen Kundenbedürfnissen.

- 3 Vertiefung der Kooperation mit ausgewählten Kunden, z.B. bei der Anwendungsentwicklung, zur Ausweitung des Anteils an kundenspezifischen Lösungen im Portfolio (Kooperation mit weiteren Kunden, Vertiefung bestehender Kooperationen).

- 4 (Verstärkte) Nutzung von technologischen Plattformen zur Verbesserung der Kooperation mit Kunden (inkl. Definition einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation).
- 5 Steuerung des Geschäfts über Kundenprofitabilitätskennzahlen.

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Kundenportfolio



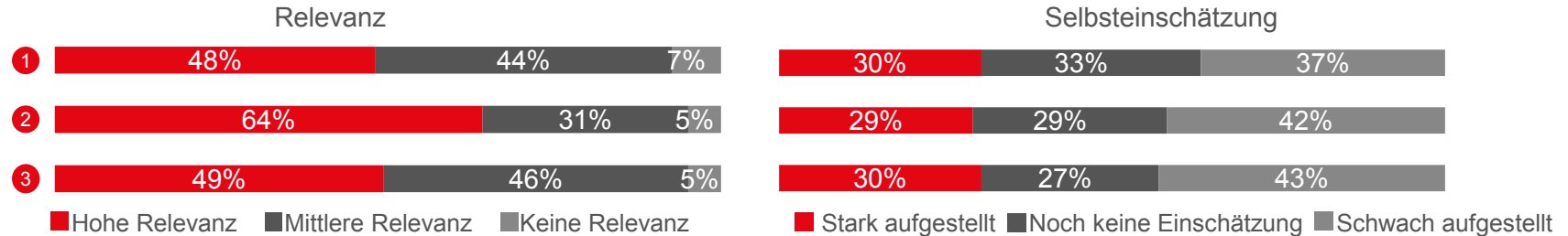
- 1 Verbesserung der Kenntnisse bezüglich der Wertschöpfungsketten bei ausgewählten Kunden (z.B. A-Kunden).
- 2 Identifizieren und Bewerten von spezifischen Kundenbedürfnissen.

- 3 Vertiefung der Kooperation mit ausgewählten Kunden, z.B. bei der Anwendungsentwicklung, zur Ausweitung des Anteils an kundenspezifischen Lösungen im Portfolio (Kooperation mit weiteren Kunden, Vertiefung bestehender Kooperationen).

- 4 (Verstärkte) Nutzung von technologischen Plattformen zur Verbesserung der Kooperation mit Kunden (inkl. Definition einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation).
- 5 Steuerung des Geschäfts über Kundenprofitabilitätskennzahlen.

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Kunden-/ Produkt-/ Serviceportfolio



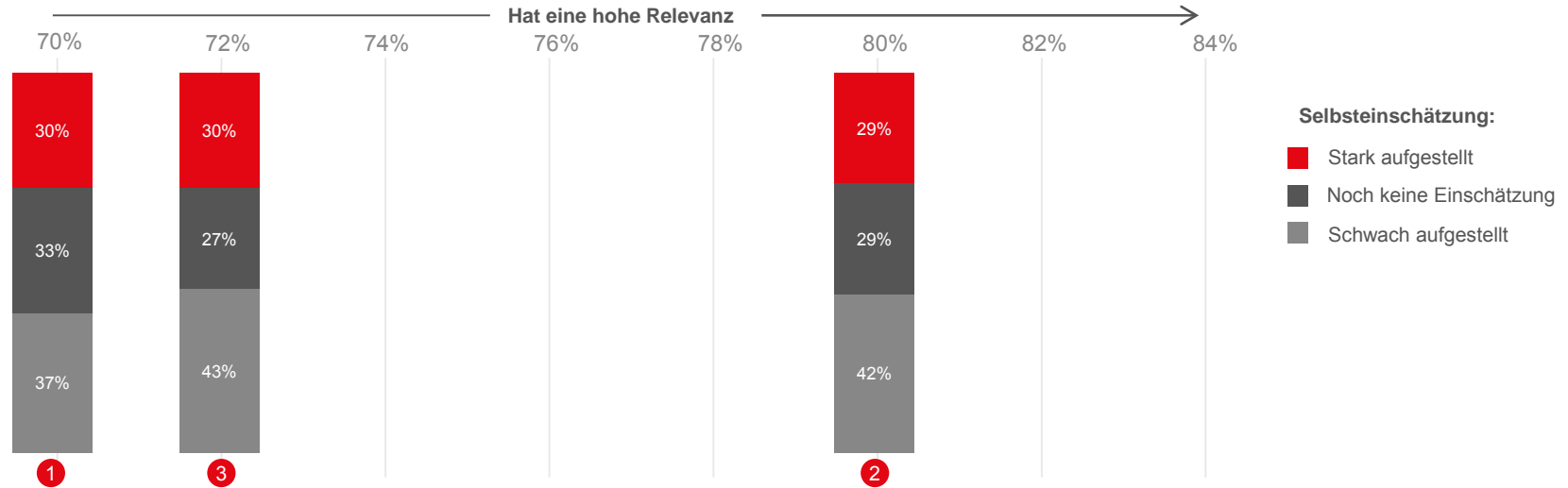
1 Identifizierung von neuen, innovativen Herangehensweisen zur Analyse und Nutzung von digitalen Informationen zur internen Verbesserung der Kosteneffizienz (vertikale Integration).

2 Identifizierung von neuen, innovativen Herangehensweisen zur Analyse und Nutzung von digitalen Informationen zur unternehmensübergreifenden Vernetzung von Wertschöpfungsketten als Voraussetzung für neuartige Produkt-/Servicekombinationen (horizontale Integration).

3 Evaluierung und Priorisierung aller Handlungsmaßnahmen und Zusammenführung in einem realistischen Umsetzungsfahrplan.

PROFITABILITÄT: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Kunden-/ Produkt-/ Serviceportfolio



1 Identifizierung von neuen, innovativen Herangehensweisen zur Analyse und Nutzung von digitalen Informationen zur internen Verbesserung der Kosteneffizienz (vertikale Integration).

2 Identifizierung von neuen, innovativen Herangehensweisen zur Analyse und Nutzung von digitalen Informationen zur unternehmensübergreifenden Vernetzung von Wertschöpfungsketten als Voraussetzung für neuartige Produkt-/Servicekombinationen (horizontale Integration).

3 Evaluierung und Priorisierung aller Handlungsmaßnahmen und Zusammenführung in einem realistischen Umsetzungsfahrplan.

02 Ergebnisse der Studie

Innovation

Produktion

Wertschöpfungsketten

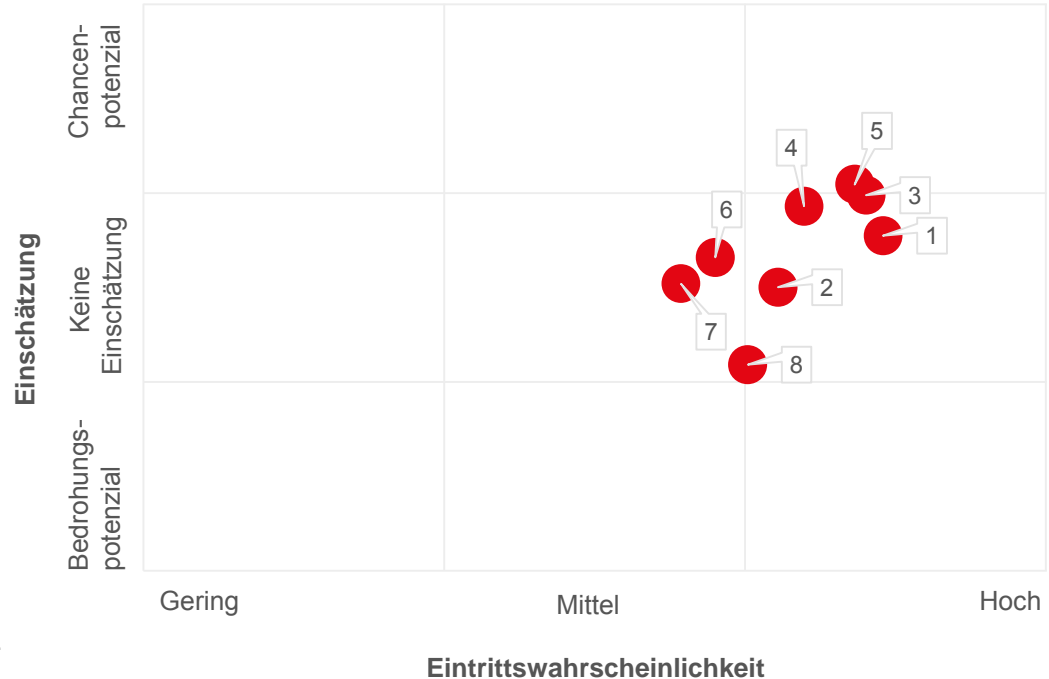
Profitabilität

Internationalisierung

INTERNATIONALISIERUNG: Hypothesen

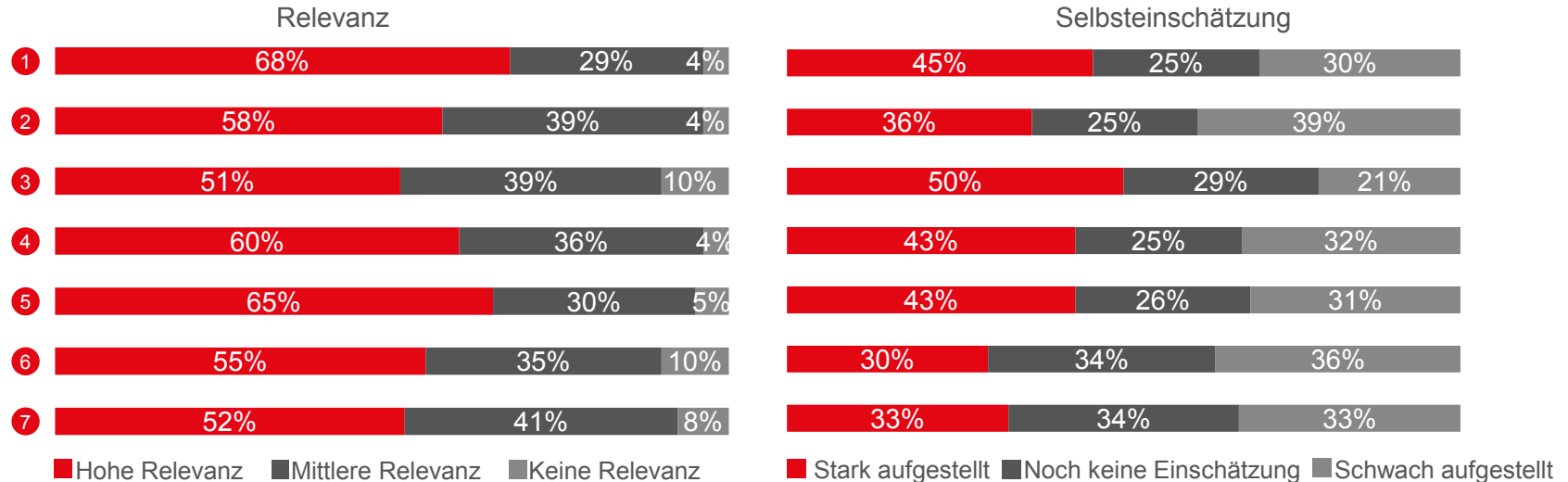
Internationalisierung

- 1 Die weltwirtschaftlichen Gewichte verschieben sich mehr und mehr, da die Schwellenländer an Bedeutung gewinnen.
- 2 Die Grundstrukturen weltweiter Wertschöpfungsaktivitäten verlieren ihre Asymmetrie.
- 3 Eine Fokussierung auf den europäischen Markt, wird für Wachstum nicht ausreichen. Diese wird viele mittelständische Unternehmen aus der Komfortzone drängen, da sie sich mit Märkten auseinandersetzen müssen, die neu, fremd und ungewohnt sind.
- 4 Der europäische Markt hat nach wie vor eine hohe Bedeutung, reicht jedoch nicht aus, um die heutige Marktstellung der mittelständischen Unternehmen zu sichern.
- 5 Ohne Teilhabe am Wachstum in den Schwellenländern wird die eigene Marktpositionierung kontinuierlich geschwächt.
- 6 Der regulatorische Druck vor Ort zu produzieren, wird zunehmen.
- 7 Heutige Organisations- und Führungsstrukturen (Vertriebsbüros, Handelsvertreter vor Ort) sind unzureichend, um an diesem Wachstum teilzunehmen.
- 8 Die klassische Exportstrategie wird nicht ausreichen, um in den Schwellenländern am Wachstum teilzuhaben.



INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Strategische Analyse



1 Kenntnisse der Märkte/Marktmechanismen in den Schwellenländern mit relevantem Wachstumspotenzial/Identifikation der Absatzchancen.

2 Entwicklung global ausgerichteter Entwicklungspläne (Marktbearbeitungs-/Geschäftskonzept) für das Unternehmen zur Bearbeitung des Wachstums in Schwellenländern.

3 Entwicklung von Hypothesen zu den Einzelnen Marktentwicklungen, Trends und Annahmen für die ausländischen Wachstumsmärkte.

4 Analyse der Wettbewerbssituation in den Zielmärkten, Identifikation vorhandener Marktpotenziale sowie Bewertung von Chancen und Risiken.

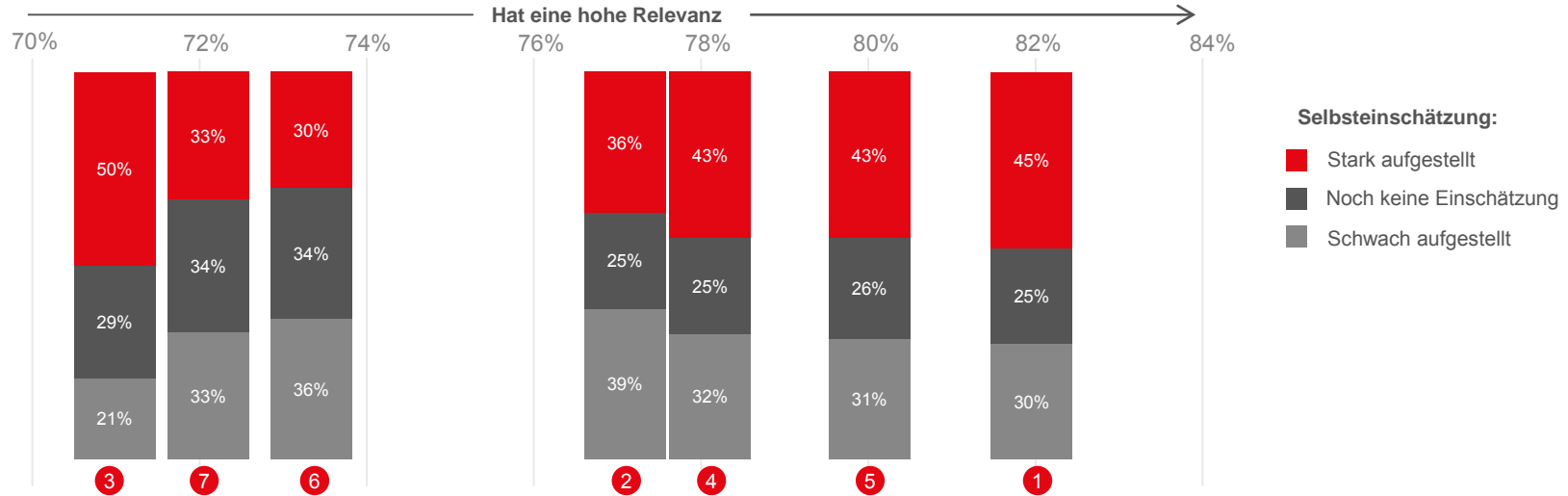
5 Analyse der Logik der Wertschöpfungsketten in den Zielmärkten und Bewertung der Einstiegshürden und Potenziale.

6 Spezifische Ermittlung der Kundenanforderungen in den einzelnen Märkten und Definition länderspezifischer Value-Propositions.

7 Explizite Ausarbeitung und Prüfung eigener Kernkompetenzen und Identifikation zusätzlich erforderlicher Kernkompetenzen zur erfolgreichen Bedienung der Wachstumsmärkte.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Strategische Analyse



1 Kenntnisse der Märkte/Marktmechanismen in den Schwellenländern mit relevantem Wachstumspotenzial/Identifikation der Absatzchancen.

2 Entwicklung global ausgerichteter Entwicklungspläne (Marktbearbeitungs-/Geschäftskonzept) für das Unternehmen zur Bearbeitung des Wachstums in Schwellenländern.

3 Entwicklung von Hypothesen zu den Einzelnen Marktentwicklungen, Trends und Annahmen für die ausländischen Wachstumsmärkte.

4 Analyse der Wettbewerbssituation in den Zielmärkten, Identifikation vorhandener Marktpotenziale sowie Bewertung von Chancen und Risiken.

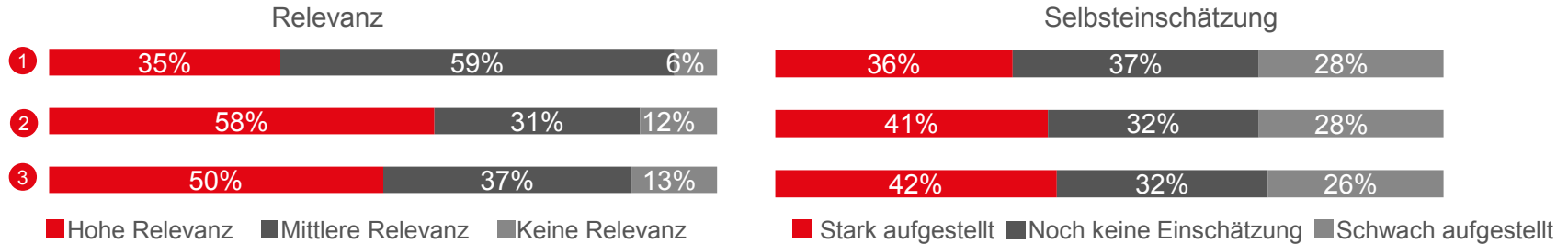
5 Analyse der Logik der Wertschöpfungsketten in den Zielmärkten und Bewertung der Einstiegshürden und Potenziale.

6 Spezifische Ermittlung der Kundenanforderungen in den einzelnen Märkten und Definition länderspezifischer Value-Propositions.

7 Explizite Ausarbeitung und Prüfung eigener Kernkompetenzen und Identifikation zusätzlich erforderlicher Kernkompetenzen zur erfolgreichen Bedienung der Wachstumsmärkte.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Vorbereitung Markteintritt



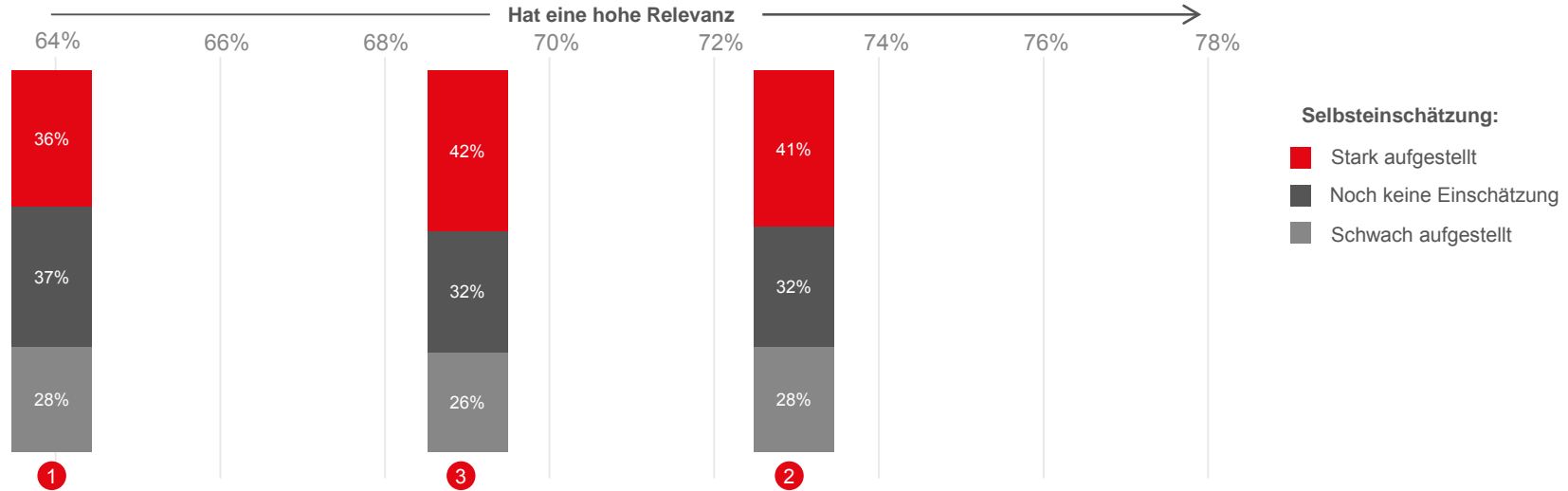
1 Konzeptentwicklung zur Marktbearbeitung mit dem Aspekt Optimierung/Nachweis der Wertschöpfung im Zielmarkt („Mit Sack und Pack“).

2 Partizipation am Wachstum der Schwellenländer durch schrittweisen Aufbau lokaler Geschäftskonzepte (Marktbearbeitungs-, Forschungs- und Produktionskonzepte) und Einheiten.

3 Aufbau und Bedienung strategischer Allianzen, Joint Venture-Lösungen und anderer Partnermodelle.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Vorbereitung Markteintritt



1 Konzeptentwicklung zur Marktbearbeitung mit dem Aspekt Optimierung/Nachweis der Wertschöpfung im Zielmarkt („Mit Sack und Pack“).

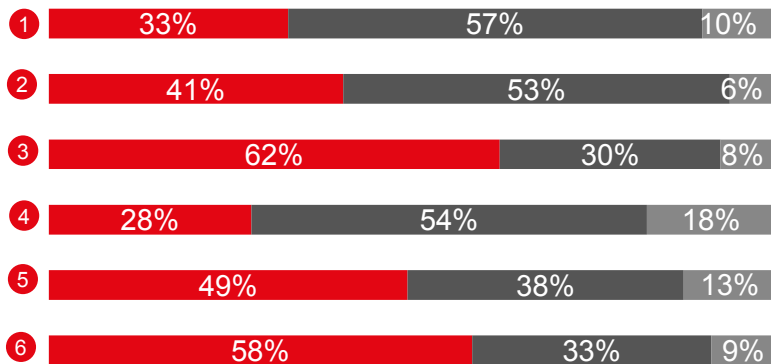
2 Partizipation am Wachstum der Schwellenländer durch schrittweisen Aufbau lokaler Geschäftskonzepte (Marktbearbeitungs-, Forschungs- und Produktionskonzepte) und Einheiten.

3 Aufbau und Bedienung strategischer Allianzen, Joint Venture-Lösungen und anderer Partnermodelle.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

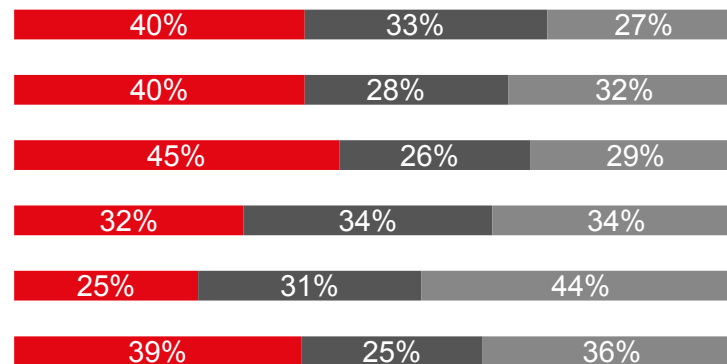
Organisations- und Führungsstrukturen

Relevanz



■ Hohe Relevanz ■ Mittlere Relevanz ■ Keine Relevanz

Selbsteinschätzung



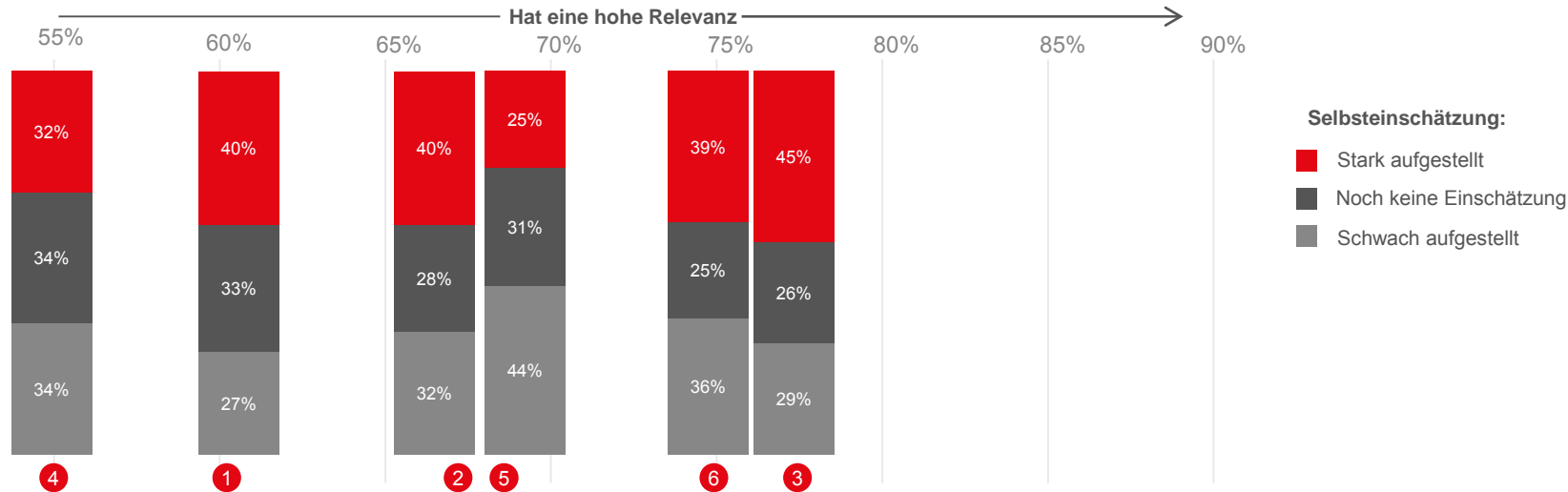
■ Stark aufgestellt ■ Noch keine Einschätzung ■ Schwach aufgestellt

- 1 Kritische Überprüfung und ggf. Anpassung geografischer Verteilung von Schlüssel-Funktionen.
- 2 Aufbau bzw. Weiterentwicklung dazu notwendiger Organisationsformen und Führungsstrukturen.

- 3 Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Finanzen, Betriebslizenzen, Gebäude, Menschen, Know-how etc.).
- 4 Verlagerung von Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen in die Wachstumsmärkte.

- 5 Einstellung der HR auf die völlig neuen Herausforderungen.
- 6 Ausrichtung der Führungs- und Kommunikationsstruktur auf die internationalen Anforderungen.

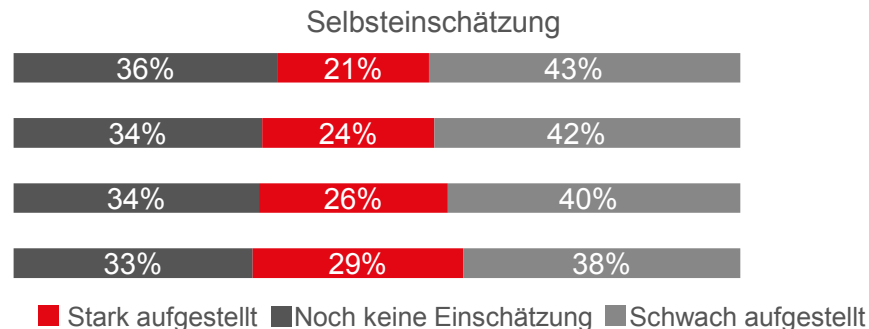
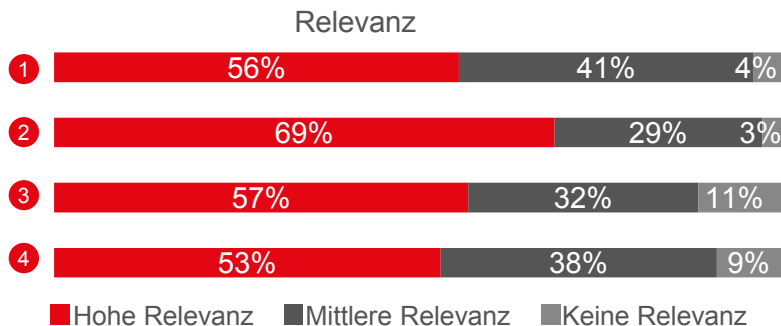
INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung Organisations- und Führungsstrukturen



- 1 Kritische Überprüfung und ggf. Anpassung geografischer Verteilung von Schlüssel-Funktionen.
- 2 Aufbau bzw. Weiterentwicklung dazu notwendiger Organisationsformen und Führungsstrukturen.
- 3 Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Finanzen, Betriebslizenzen, Gebäude, Menschen, Know-how etc.).
- 4 Verlagerung von Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen in die Wachstumsmärkte.
- 5 Einstellung der HR auf die völlig neuen Herausforderungen.
- 6 Ausrichtung der Führungs- und Kommunikationsstruktur auf die internationalen Anforderungen.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Wissensmanagement und Know-how

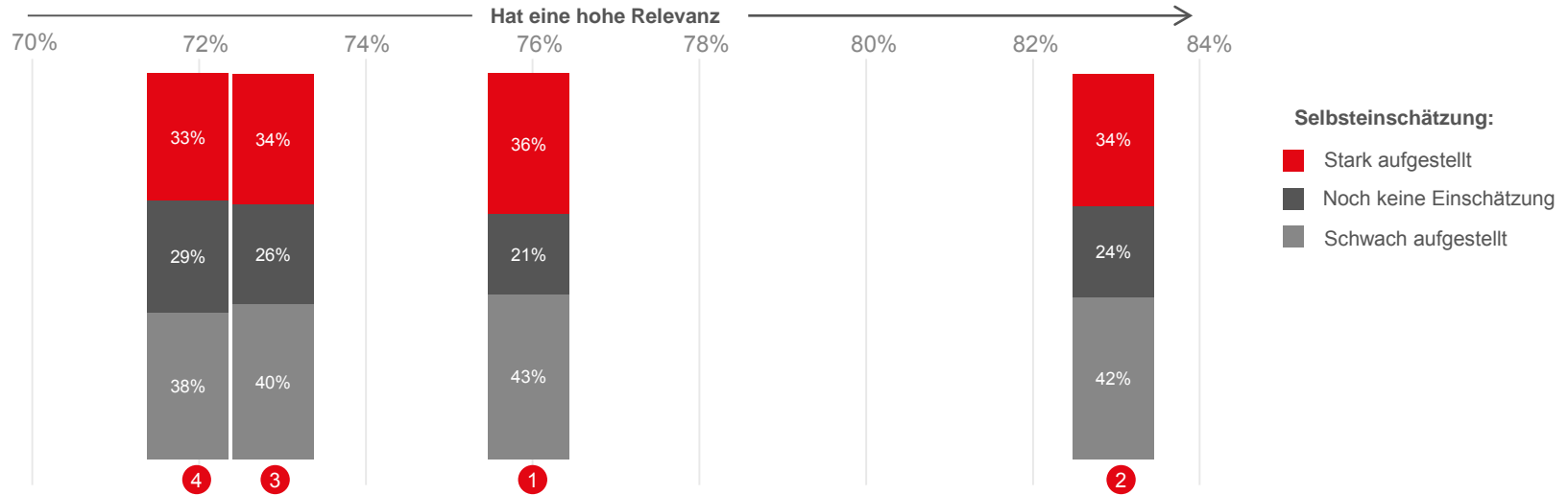


- 1 Aufbau eines adäquaten Wissensmanagements.
- 2 Vernetzung des vorhandenen Wissens (Markt, Kunden, Produkte, Gesetze, Verordnungen, Rohstoffe, Prozesse, Verfahren, Anwendungen, Logistik, IT, Big Data, Planung etc.) zum erfolgreichen Betreiben von Geschäftseinheiten in den Schwellenländern innerhalb und außerhalb der Organisation über die Headquartergrenzen hinweg, mit dem Ziel des Entstehens eines Mehrwerts für das Unternehmen (Wissensbasierte Ökonomie).

- 3 Organisation des Know-how Austauschs zwischen dezentralen Einheiten in den Schwellenländern und Headquarter.
- 4 Aufbau und Betreiben geeigneter physischer Kommunikationsstrukturen und Plattformen, Entscheidungsstrukturen- und -routinen, interaktiver Wissensdatenbanken sowie webbasierter Kommunikations- und Lernplattformen.

INTERNATIONALISIERUNG: Handlungsansätze und Selbsteinschätzung

Wissensmanagement und Know-how



- 1 Aufbau eines adäquaten Wissensmanagements.
- 2 Vernetzung des vorhandenen Wissens (Markt, Kunden, Produkte, Gesetze, Verordnungen, Rohstoffe, Prozesse, Verfahren, Anwendungen, Logistik, IT, Big Data, Planung etc.) zum erfolgreichen Betreiben von Geschäftseinheiten in den Schwellenländern innerhalb und außerhalb der Organisation über die Headquartergrenzen hinweg, mit dem Ziel des Entstehens eines Mehrwerts für das Unternehmen (Wissensbasierte Ökonomie).
- 3 Organisation des Know-how Austauschs zwischen dezentralen Einheiten in den Schwellenländern und Headquarter.
- 4 Aufbau und Betreiben geeigneter physischer Kommunikationsstrukturen und Plattformen, Entscheidungsstrukturen- und routinen, interaktiver Wissensdatenbanken sowie webbasierter Kommunikations- und Lernplattformen.