

### FOKUS: WACHSTUMSTRATEGIEN UND -TRENDS

Dieser Bulletin richtet sich an unsere Geschäftspartner sowie –freunde und soll wertvolle praxisorientierte Markt- und Unternehmenseinblicke geben.

Unser erster Bulletin umfasst drei Beiträge zum Thema „Neue Wachstumsstrategien und –trends:

- 1) Wachstumserfolg durch asymmetrische Partnerschaften
- 2) The photovoltaic industry meets real market conditions
- 3) Market Compass zur Erschließung lokaler Wachstumspotentiale

Darüber hinaus informieren wir Sie über ausgewählte „Highlights“ aus dem Lansdowne Netzwerk.

Lansdowne Consulting ist eine unabhängige Strategie- und Managementberatung mit Büros in London, Los Angeles, München und Tokio. Wir helfen unseren Kunden signifikante und nachhaltige Leistungsverbesserungen zu realisieren durch eine einzigartige Kombination aus strategischen Einblicken und einem umsetzungsorientierten Arbeitsstil.

### **W**achstumserfolg durch asymmetrische Partnerschaften - Wie findet ein Konzern das richtige Nischenunternehmen, um erfolgreich Wachstum und Margen zu steigern?

Wachstum mithilfe von Akquisitionen, Fusionen oder Joint Ventures zwischen Unternehmen gleicher oder ähnlicher Größe bzw. gleichen Reifegrades waren bei produzierenden Konzernen bisher die Regel. Diese Zusammenschlüsse oder Kooperationen werden primär vom Top-Management sowie den Strategieabteilungen initiiert und gesteuert. Häufig sind dabei das Linienmanagement sowie relevante Mitarbeiter nicht ausreichend beteiligt, und damit fehlt das notwendige Buy-In. Ein

maßgeblicher Antrieb für derartige Kooperationen ist die Erschließung von Synergien bis hin zur Erreichung von Marktdominanz.

Generell gilt, dass der steigende Wettbewerb – insbesondere auch aus den Schwellenländern –, die Veränderungen bei Schlüsseltechnologien und das Nachfrageverhalten der Kunden die Lebenszyklen vieler klassischer Produkte und Dienstleistungen teilweise rasant ausbremsen. Im Umfeld sich drastisch ändernder Marktbedingungen geraten insbesondere Partnerschaften mit „Nischenunternehmen“, sogenannte APCOs

(Asymmetric Partner with Complementary Offering) in den Fokus neuer Wachstumsstrategien. Als asymmetrische Partnerschaft wollen wir die dezidierte Win-win-Situation bezeichnen, die ein großer Konzern mit einem kleineren spezialisierten Nischenunternehmen (ggf. auch einem noch nicht etablierten Start-up) eingeht. Diese sollen den etablierten Unternehmen dank ihrer komplementären Geschäftsfelder und Kompetenzen helfen, relevante Zukunftstechnologien/ -märkte oder auch neue Vertriebskanäle zu erschließen. Unsere durchgeführten Projekte, Expertengespräche und Marktanalysen zeigen auf, dass bisher viele Unternehmen zwar die Wichtigkeit von asymmetrischen Wachstumspartnern zum Aufbau zukünftig notwendiger Kompetenzen erkennen, jedoch die Suche und Auswahl derartiger Partner häufig weder aktiv noch besonders systematisch durchführen.

Das globale Marktumfeld bot niemals zuvor eine derartige Zahl an bereits über Jahre hinweg erfolgreich etablierter Nischenunternehmen sowie an Neugründungen und jungen Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen. Gründe dieses Trends sehen wir neben der Globalisierung und erleichtertem Kapitalzugang vor allem in der unternehmerischen Verselbst-





ständigkeit und Selbstverwirklichung von Experten bei der Entwicklung und Vermarktung neuer Ideen und Technologien. Daher bietet sich aktuell die Gelegenheit einen passenden APCO zu finden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass der erste Schritt, eine strategische Partnerschaft erfolgreich umzusetzen, die systematische und professionelle Vorauswahl von APCOs ist: (1) Segmentierung der Marktbereiche und Auswahl der Partnerschaftsform, (2) Priorisierung und Gewichtung der Zielsetzungen, und (3) Globales Screening und Auswahl passgenauer Partner. Ist dies abgeschlossen, beginnen die Verhandlungen mit den vielversprechendsten Kandidaten und die Kommunikation der gegenseitigen Erwartungen. Nach Vertragsabschluss folgt die Integration der Partner, sei es in Form einer Allianz, einer Beteiligung oder eines Kaufs. Ziel ist die Etablierung einer kontinuierlichen Win-win-Kooperation im Geschäftsalltag.

In der Praxis wird Wachstum mithilfe von asymmetrischen Partnerschaften bereits in dynamischen Marktsektoren, wie z.B. der Pharmabranche, zunehmend unterstützt. Für viele Unternehmen aus den gesättigten Industrien scheint dieses strategische Thema jedoch noch neu zu sein. Dessen Bedeutung für den Wachstumserfolg zu erkennen ist daher schon ein erster Lösungsschritt. Einzelne Konzerne haben sich dem Thema bereits gewidmet und starten erste Programme zur systematischen Suche von strategischen Partnern. Der Erdölkonzern TOTAL ist einer dieser Pioniere. Diese Konzerne sehen sich nun vor der Herausforderung, die Auswahl von strategischen Partnern sowohl effektiv als auch effizient zu gestalten.

Um diesem Problem zu begegnen, haben wir einen handlungsorientierten Ansatz entwickelt, wie er sich in der Praxis in ähnlicher Weise bei der Auswahl von Lieferanten im strategischen Einkauf bewährt hat. Im Gegensatz zur Lieferantenauswahl startet der Prozess bereits mit einer Segmentierung und Auswahl von Wachstumfeldern und selektiert stärker anhand von strategischen Wachstumskriterien/Vorgaben. Darüber hinaus wird die Qualität des Prozesses im Wesentlichen von der Aufstellung und Mitwirkung der Teilnehmer gesichert. Hiermit wird ein systematisches und pragmatisches Vorgehen mit reduzierter Komplexität und transparenter Kommunikation sichergestellt. Dabei werden alle relevanten Entscheidungsträger sowohl aus dem Management als auch aus der operativen Ebene miteinbezogen. Die hier illustrierte Vorgehensweise wurde bereits erfolgreich bei den Prozesskonzernen TOTAL Deutschland GmbH sowie bei Alantum Europe GmbH (Tochter des Konzerns Korea Nickel) umgesetzt. Bei beiden Unternehmen führte sie zu einer erfolgreichen Vorauswahl von potenziellen Partnerschaftssegmenten und Wachstumspartnern.

Mittels des strukturierten Auswahlprozesses können große Konzerne passende Wachstumspartnerschaften identifizieren. Die übergeordneten Ziele beim Durchlaufen des Auswahlprozesses sind (1) die Implementierung einer effektiven Systematik bei der Auswahl von APCOs und dadurch (2) die Erstellung einer Kommunikationsvorlage zur Präsentation beim Konzern-Management. Dieses pragmatische Vorgehen ist ein Garant für ressourcenschonendes Arbeiten: die größten Wachstumspotenziale in den Zielmärkten des Konzerns werden herausgearbeitet, und am besten geeignete Partner werden methodisch aus einem umfangreichen Pool selektiert. Somit wird sichergestellt, dass die Entscheidungen transparent sind und von allen Entscheidungsträgern unterstützt werden. Das Risiko finanzieller Fehlentscheidungen wird auf ein Minimum reduziert.

Darüber hinaus lassen sich durch das dargestellte Vorgehen große zeitliche Vorteile herausarbeiten. Ohne eine systematische Herangehensweise kann die Auswahl eines passenden Wachstumspartners Monate bis Jahre dauern. Neben den hohen personellen Kosten steigt das Risiko, entsprechende Marktentwicklungen zu versäumen.

## With the European „Golden Age“ fading, the photovoltaic industry meets real market conditions.

The European PV industry, especially German PV players, can look back to a prosperous past. Thanks to the attractive German FiT subsidy schemes, a large market for PV on-roof and open field components, systems and financial services was created. In other parts of Europe, such as in Spain and Italy, similar prosperous markets were developed based on the German model. While not as active as the other markets, France and the UK have also developed their own versions of the German model, albeit with more “protective” elements.



However, Europe's PV 'Golden Age' is now fading and the industry must face real market conditions. The fundamental shift has been the reduction, or even elimination, of the European FiT schemes, such as in Spain, and the volatile nature of the PV regulations. For example, the UK plans a cap for FiT,



which will make solar parks unattractive and France plans to focus its subsidies on building integration, which will mainly support the local French PV industry. With European growth stagnating, the most attractive mid-term PV markets will be in the USA, Canada, Japan and Australia. Emerging markets like China and India still lag behind. One factor to keep in mind, however, is the impact of the Japanese nuclear crisis and its potential to shift the PV market dynamics. The longer and more serious the crisis lasts, the more pressure will rise in both established and emerging markets to promote alternative energies, such as PV.

Given the European regulatory environment and development of new PV markets, Lansdowne Consulting has identified three strategic challenges that all players within the PV value chain must address:

### 1) Cost and Supply Challenge:

- a. Lower FiT schemes in established markets pressure the traditional project return calculations. In order to achieve attractive returns, all component and system manufacturers will feel stronger price pressure from developers and investors
- b. Low cost country players, especially from China, will continue to expand their presence in the global markets and add further pressure on prices

### 2) Market Globalization Challenge:

- a. PV players require local sales, distribution, service and supply capabilities via their own organizations or through partner entities
- b. As growth shifts to new regions and emerging market suppliers expand, traditional PV players will face tough competition both in foreign markets as well as in their home markets

### 3) End Customer Challenge:

- a. Proximity to the end customer (investors, banks, project engineers and corporate users) is essential in order to promote the use of the player's technology (i.e. modules, tracking systems, inverters, etc.). Only by managing the customer relationship can PV firms hope to protect their market share and margins

Based on our experience in the PV industry and other comparable markets, we see a number of mitigation strategies to cope with the above challenges, such as:

- 1) Introduce sophisticated strategic sourcing organizations, processes and levers, such as:
  - a. Leverage low cost country suppliers
  - b. Utilize technical levers such as simplification, standardization, variance reduction, lean manufacturing and re-design to cost
  - c. Evaluate and implement outsourcing and off-shoring opportunities

- 2) Evaluate and reduce overhead cost
- 3) Develop market entry strategies and early partnering approaches to capture first mover advantage
- 3) Create local marketing and customer loyalty strategies to protect market share
- 4) Transform single component players into vertically integrated suppliers via partnerships or acquisitions to offer complete technology solutions and thereby improve project tendering success rates
- 5) Carry out forward integration to build planning, engineering, installation or service competences in order to place them closer to the project decision makers or buyers

These strategies are not exhaustive nor do they represent an approach for all players. Rather, each PV player requires a customized strategic mix that takes into account the firm's situation and requirements. Our Lansdowne team of experts would be pleased to answer any questions you may have or to provide additional information on this topic.

## Market Compass zur Erschließung lokaler Wachstumspotentiale.

Der Marketing Mix, wie er heutzutage im Marketing Einsatz findet, umfasst typischerweise vier Bereiche: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation. In dieser Zusammenstellung wird nach wie vor die „5. Dimension“ Geographie - also eine differenzierte regionale Betrachtung der Sachverhalte, vernachlässigt. Sinn und Zweck dieser 5. Dimension ist es z.B. die Preise oder die Kommunikation regional differenzieren zu können, um lokale Potentiale zu erschließen. Ein durchgeführtes Projekt für ein amerikanisches Retail-Unternehmen zeigte, dass sich nach der herkömmlichen Vorgehensweise nicht präzise bestimmen lässt, ob die veranschlagten Preise für eine bestimmte Region





zu niedrig oder zu hoch angesetzt sind. Somit kann es immer wieder zu beachtlichen Streuverlusten kommen, weil regional bis international ähnliche bis gleiche Preise angewendet werden.

Der Market Compass wurde gemeinschaftlich von Lansdowne Consulting und der Unit „Digital“ der Avantgarde Sales and Marketing Support GmbH, die über tiefgreifende Erfahrung in diesem Bereich verfügt, entwickelt. Als Team haben wir unsere Kräfte für eine umfassende Einsatz eines geobasierten Marketings gebündelt. Es gibt bereits zahlreiche Angebote unter der Terminologie „Geomarketing“, allerdings unterscheidet sich der Market Compass hiervon.

Das üblicherweise angebotene Geomarketing ist eher deskriptiv und basiert stark auf klassischer Marktforschung. Dies bedeutet, dass zur Erschließung der räumlichen Dimension externe Marktforschungsdaten herangezogen werden und diese mit Kartenmaterial kombiniert werden. Um diese 5. Dimension allerdings effektiv im Marketing Mix zu nutzen, sollten externe Daten mit den firmeninternen Kunden- und CRM-Daten in Verbindung gebracht werden. Gepaart mit weitreichender entsprechender Praxiserfahrung lassen sich für das Unternehmen relevante, lokale Strategien aufzeigen und entsprechende Maßnahmen bestimmen, um die lokalen/regionalen Kundepotentiale optimal auszuschöpfen.

Mittels des Market Compass lassen sich ergo die Schwächen des konventionellen Geomarketings überwinden indem externe mit internen Daten gespiegelt werden. Mit einem Fokus auf der Maßnahmenarbeit werden geographisch differenzierte Strategien erarbeitet. Der Market Compass umfasst hierbei vier Kernbereiche: Retail, Sales, Communication und CRM.

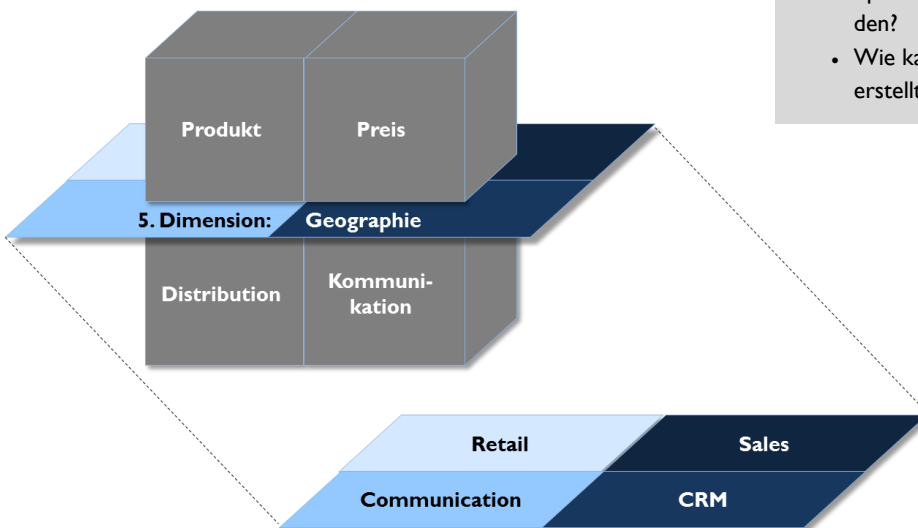


Abbildung 1: Der Market Compass erweitert den Marketing Mix um die 5. Dimension Geografie

## Der Market Compass beantwortet typische Fragestellungen

### Retail Compass

- Stehen die Standorte/Filialen in bestem lokalen Bezug zu den potentiellen sowie bestehenden Zielkunden?
- Ist das Sortiment und dessen Preisstruktur auf die Bedürfnisse der lokalen Zielkunden ausgerichtet?
- Wie soll man die lokalen Zielkunden ansprechen, um Streuverluste zu verringern?

### Sales Compass

- Wie kann die Besuchsplanung (bzw. Routen- und Tourenplanung) verbessert und vereinfacht werden um Zeit und Ressourcen zu sparen?
- Wie können lokale Preisschwellen samt Kaufkraft bei der Preisvergabe durch den Außendienst besser ausgeschöpft werden?
- Wie können Vertriebsaktivitäten zwischen den einzelnen Kanälen besser abgestimmt werden? (Außendienst, Promotion, Telemarketing,...)

### Communication Compass

- Wie kann der Medienmix auf lokaler Ebene am besten eingesetzt werden?
- Wie können bei Werbekampagnen Streuverluste minimiert werden?
- Wie kann der Nutzen des Marketingbudgets durch lokale Optimierung des Werbemittleinsatzes maximiert werden?

### CRM Compass

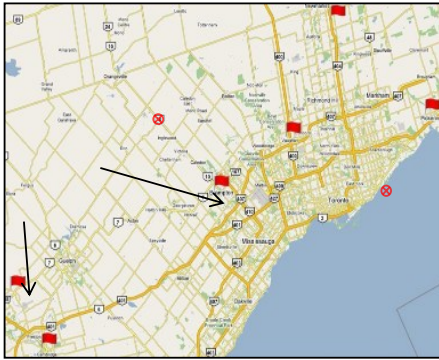
- Wie können die bestehenden Kundendaten für Geomarketing multidimensional genutzt werden ohne signifikante Investitionen in IT-Infrastruktur und externe Daten?
- Wie können bestehende Kundenbindungsprogramme optimal für regionale Kundenansprachen genutzt werden?
- Wie kann aus Kundenbasisdaten ein „Kundenprofil“ erstellt werden, um Zielgruppen-Cluster zu erstellen?



## Retail Fallbeispiel:

Ein technischer Fachhandel im städtischen Ballungsraum optimiert sein Retail-Netzwerk.

- Abgleich von lokalen CRM- und Kundendaten mit lokalem Kundenpotential
- Kriterienauswahl zur Optimierung (z.B. lokales Kundenpotential oder Kaufkraft)
- Lokale Mikrolage und Verkehrsanbindung
- Profil bestehender Kunden
- Optimierung des Retail-Netzwerks zur lokalen Potentialerschöpfung, Erreichung von „Blind Spots“ und Vermeidung von regionalen Überschneidungen der Outlets



Ergebnis war eine Reduzierung von 8 auf 6 Standorte inkl. einer Verlagerung von zwei Standorten. Dies führte zu einer Kostenreduktion von 20% bei gleichzeitiger Erhöhung des erreichbaren Kundenpotentials um 30%.

Der Market Compass wurde gemeinschaftlich von Lansdowne Consulting und „Digital“ Unit der Avantgarde Sales and Marketing Support GmbH entwickelt.

Avantgarde Digital entwickelt und betreibt Business Intelligence Lösungen im Bereich Marketing und Vertrieb. Dabei wird das Marketing Know-how der Avantgarde Agentur Gruppe mit dem System- und Anwendungswissen kombiniert, um Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

## Ausgewählte Neuigkeiten aus dem Lansdowne Netzwerk

### Neuer Partner bei Lansdowne Consulting

Seit Ende letzten Jahres verstärkt Herr Markus Fränkel als neuer Partner das Lansdowne Team München. Herr Fränkel war zuvor mehr als 10 Jahre bei A.T. Kearney tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategie & Organisation, Wachstum, Marketing & Sales und Effizienzsteigerung in Overhead, Vertrieb sowie Operations. Seine Branchenschwerpunkte liegen in der Prozessindustrie, Maschinenbau, Konsumgüter, Handel und Utilities.

### Lansdowne gewinnt Projekt im Mittleren Osten

Lansdowne Consulting hat ein Projekt zur Optimierung des laufenden Betriebs bei einem führenden Betreiber von Telekommunikationsnetzen im Mittleren Osten gewonnen. Das Projekt wurde im März gestartet.

### Erfolgreicher Abschluss des Pricing Projektes

Lansdowne schloss Anfang des Jahres ein Projekt für einen weltweit führenden Autozulieferer zur Diagnose seiner Preisgestaltung und –strategie auf dem nordamerikanischen Markt erfolgreich ab. Das Projekt beinhaltete die Analyse von mehr als 10.000 unterschiedlichen Teilen und Komponenten sowie eine Best-Practice-Evaluierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Pricing.