



Roland Berger
Strategy Consultants

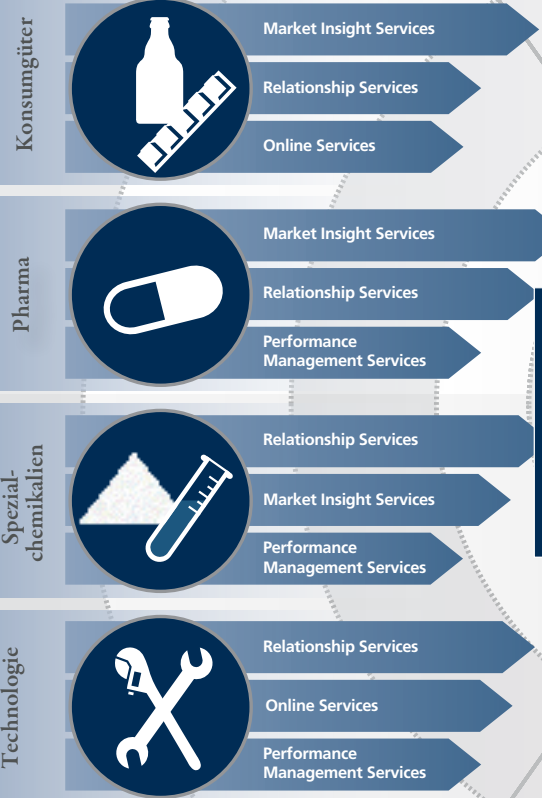
INNOVATION IST DER SCHLÜSSEL FÜR MEHR WACHSTUM IM BEREICH MARKET EXPANSION SERVICES

FINDEN SIE HERAUS, WIE
HERSTELLER, KUNDEN UND
DIENSTLEISTER VON LANG-
FRISTIGEN PARTNERSCHAFTEN
PROFITIEREN KÖNNEN

*Zweite globale Studie zu Market Expansion Services
Kurzfassung*

Branchenmässige Abdeckung

Nachfrage nach Art der Leistungen nach Branchen (Länge der Pfeile)



Plattform

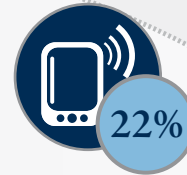
Voraussetzung für erfolgreiche Service-Innovation (in %)



Ressourcen



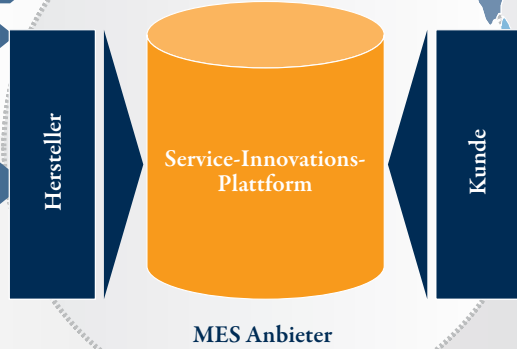
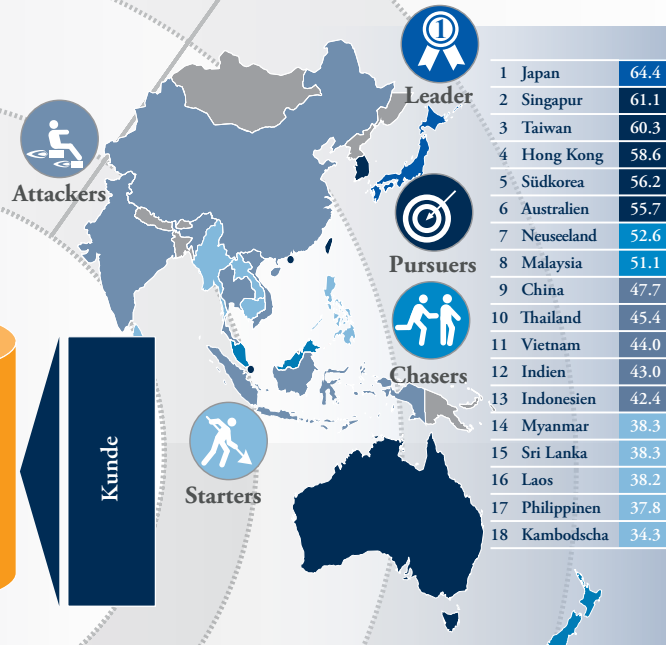
Kultur



Technologie

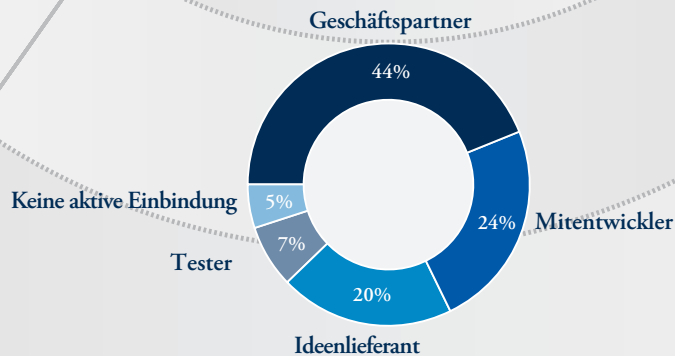
Geografische Abdeckung

Service Entwicklungsindex SDI (Service Development Index)



Beziehungsnetzwerke

Bevorzugte Rolle von Herstellern und Kunden im Prozess der Service-Innovation (% der Befragten)



Einführung

Traditionelles Outsourcing – wie zum Beispiel die Auslagerung von IT oder Call Center – wurde vor allem als Mittel der Kostensenkung betrachtet. In jüngster Zeit hat sich nun im Zuge der verstärkten Globalisierung und der hohen Wachstumsraten (insbesondere in Schwellenländern) eine neue Art von Outsourcing etabliert: sogenannte Market Expansion Services (MES). Das sind Dienstleistungen für Unternehmen, die in neue Märkte vorstossen oder ihre Präsenz dort ausweiten wollen. MES-Anbieter helfen Hersteller, Zugang zu Kunden in neuen Märkten zu finden und unterstützen sie mit Marketing, Vertrieb, Logistik und Kundendienst vor Ort.

Da immer mehr Unternehmen nach neuen Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb ihrer gesättigten Kernmärkte suchen, ist die Nachfrage nach solchen Dienstleistungen geradezu explodiert. Market Expansion Services sind zu einem der aussichtsreichsten Bereiche der Outsourcing-Industrie geworden.

Wer dieses Wachstumspotenzial aber voll ausschöpfen will, muss sich innovativer zeigen als die Konkurrenz. Um erfolgreich zu sein, müssen die Anbieter nicht nur ihr Dienstleistungsangebot verbessern, sondern eigenständige Lösungsansätze anbieten können, die sie von den Mitbewerbern klar abhebt.

Innovation ist darum der Schlüssel, um die Dienstleistungen über das übliche Marktniveau zu heben und um auf diese Weise einen Marktvorteil für sich selbst sowie für die Hersteller und deren Kunden zu erzielen.

Wachstumsmarkt Asien und Schwellenländer

Die globalen Märkte sind zunehmend vernetzt. Die Nachfrage in der westlichen Welt wird noch länger schwächeln. Die Schwellenmärkte werden deshalb für Unternehmen jeder Grösse immer interessanter. Diese Länder, allen voran die asiatischen, sind nämlich schon längst nicht mehr nur die „verlängerte Werkbank“ des Westens, sondern sie haben sich zu attraktiven Binnenmärkten mit steigender Nachfrage entwickelt. Sie zeigen sich dynamischer als je zuvor.

Der zunehmende Wohlstand hat eine immer breiter werdende Mittelschicht hervorgebracht. Diese Mittelschicht garantiert ein stabiles und nachhaltiges Wachstum. Ähnlich wie im westlichen Wirtschaftsboom der 1950er und 1960er Jahre verdienen diese Schichten immer besser. Sie konsumieren in der Folge immer mehr und immer hochwertigere lokale und internationale Güter bis hin zu Produkten aus der Luxus- und Gesundheitsbranche. In den Ländern selbst entwickeln sich zudem rasch neue Industriezweige, um die Konsumbedürfnisse dieser ständig wachsenden Mittelschicht zu decken. Dafür benötigt Asien zunächst neue, mit modernsten westlichen Technologien ausgestattete Produktionsanlagen und Materialien für die Herstellung von Gütern.

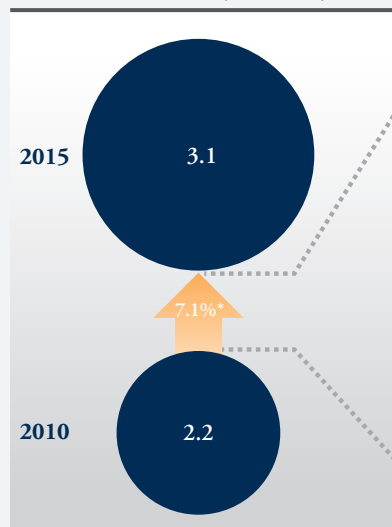
Immer bedeutender wird so auch der Handel zwischen den Schwellenländern selber. Asien hat Nordamerika bei den intraregionalen Exporten bereits überholt und ist heute der zweitgrösste Handelsraum hinter Europa. Der inner-asiatische Handel wird weiter kräftig wachsen, auch dank der verstärkten Wirtschaftsintegration sowie dank der Lockerung der Sanktionen gegen Myanmar. Der

"Ein hohes Mass an Vertrauen, Offenheit und Transparenz ist für erfolgreiche Service-Innovation unerlässlich."

Professor für Service-Innovation, Universität von Glasgow,
Grossbritannien

Market Expansion Services wachsen stärker als der globale Verbrauchermarkt

Globaler MES-Markt (USD Bio.)



Wachstum durch...



Globaler Verbrauchermarkt versus globales MES-Marktwachstum (jährliche Rate 2010-2015)
Quellen: Euromonitor, Espicom Business Intelligence, Global Industry Analysts, SRI, UNCTADstat, Roland Berger Strategy Consultants Analyse

"Asiatische Länder beabsichtigen, sich nicht nur stetig zu verbessern, sondern gleich einige Entwicklungsschritte zu überspringen."

Channel Manager Asien-Pazifik, asiatische
Spezialchemikalienproduzent

intraregionale Handel wächst in Südostasien beispielsweise jährlich um 9.8%, im Wirtschaftsraum China (Greater China) sogar um 10.8% (2006-2010).

MES-Anbieter profitieren auch davon, dass sich Firmen jeder Grösse zusehends auf ihre Kernkompetenzen wie Produktion, Forschung und Entwicklung und globales Marketing konzentrieren. Um ihre finanziellen und personellen Ressourcen effizienter einsetzen zu können, lagern sie übrige Teile der Wertschöpfungskette an spezialisierte externe Partner aus: von der Marktforschung über das Marketing bis zu Vertrieb, Feinverteilung, Inkasso und Kundendienst.

Market Expansion Services haben sich zu einer globalen Industrie entwickelt. Bis 2015 wird das Marktvolumen laut Roland Berger voraussichtlich auf USD 3.1 Billionen ansteigen – was einer jährlichen Zuwachsrate von 7.1% entspricht. Die grösste Nachfrage verzeichnen MES-Anbieter in den asiatischen Märkten. Da die westlichen Unternehmen mit den geschäftlichen, kulturellen und rechtlichen Gepflogenheiten in Asien wenig vertraut sind, dürfte das hohe Wachstum speziell auf diesem Kontinent anhalten.

Die innovativen Dienstleister prägen die Branche

MES-Anbieter bewegen sich in einer äusserst dynamischen Branche und beweisen täglich, dass sie Trends antizipieren sowie schnell und agil auf ein verändertes Marktumfeld reagieren können. Sie müssen – wollen sie ihren Herstellern und Kunden voraus sein und lohnende Dienstleistungen anbieten – innovative Lösungen anbieten. Innovation ist wichtiger denn je, um sich auf den vorderen Rängen zu positionieren. „Innovative Dienstleistungen sind ein Unterscheidungsmerkmal“, sagt zum Beispiel der CFO eines Unternehmens für technologische Produkte. „Ohne Innovation wird sich niemand auf dem MES-Markt behaupten können.“

MES-Anbieter, die das verstanden haben und mit echten Neuerungen aufwarten, werden mit langfristigen Kundenbeziehungen und Wachstum belohnt. Um es mit den Worten eines Leiters im Bereich Channel Management bei einem Konsumgüterunternehmen auszudrücken: „Von MES-Anbietern werden Innovationen erwartet, die das durchschnittliche Dienstleistungsangebot übertreffen. So bleiben sie als Geschäftspartner weiterhin attraktiv.“

Produzenten und Kunden erwarten greifbare Ergebnisse

Was genau erwarten Hersteller und Kunden von ihren MES-Partnern? Sie erwarten innovative Konzepte und Lösungen, die nicht nur neuartig, sondern auch genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. In der MES-Welt ist kein Platz für Lösungen von der Stange. Kein Dienstleistungspaket gleicht dem anderen. Gefragt sind vielmehr massgeschneiderte Lösungen. Regionale Besonderheiten gilt es ebenso zu beachten wie die Persönlichkeit der beteiligten Führungskräfte. In einer Umfrage unter 350 Managern gaben 48% an, sie wünschten sich individuellere Lösungen und Dienstleistungen.

Solche Service-Innovationen können MES-Anbieter natürlich nicht im luftleeren Raum entwickeln. Damit sie ihre Angebote genau auf ihre Hersteller und Kunden ausrichten können, müssen sie deren Bedürfnisse und Geschäftsprozesse gründlich kennen. Sie müssen zudem ihren Herstellern und Kunden auch darlegen können, dass die erbrachten Dienstleistungen den Umsatz steigern und die Effizienz erhöhen. Dazu müssen sie fähig sein, den Erfolg ihrer Leistungen messen zu können.

37% der befragten Manager sagten denn auch, dass sie sich von den Service-Innovationen einen grösseren Marktanteil erwarten, 31% wünschten Umsatzsteigerungen zu sehen. „Jede zusätzliche Dienstleistung, ob innovativ oder nicht, muss einen höheren Umsatz zum Ziel haben,“ sagte beispielweise der Verkaufs- und Exportleiter eines Konsumgüterunternehmens. Eines ist klar: Ohne greifbare Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn werden Unternehmen sich nicht auf eine langfristige Beziehung mit ihrem MES-Anbieter einlassen.

Bei allen Innovationen dürfen die MES-Anbieter aber ihr Kernangebot nicht aus den Augen verlieren. Hersteller und Kunden erwarten vor allem, dass die traditionellen Dienstleistungen tadellos erbracht werden. „Innovation ist kein Selbstzweck. Vielmehr geht es auch darum, die bestehenden Dienstleistungen ständig zu verbessern“, sagt ein Geschäftsführer eines Konsumgüterunternehmens.

Vorteile durch Innovation: Wissen ist Macht

Wenn Unternehmen Dienstleistungen an MES-Anbieter auslagern, nimmt der direkte Kontakt zu den Kunden ab. Die Unternehmen befürchten daher oft, dass sie so Marktveränderungen verpassen und weniger mitbekommen, wie sich die Wünsche der Kunden ändern. Viele Entscheidungsträger sagen darum, dass sie bereit sind, Geld für innovative Dienstleistungen zu bezahlen, die einen engeren Kontakt zum Kunden ermöglichen. Sie erwarten, dass sie kundenspezifische Informationen und wichtige Marktkenntnisse von den MES-Anbietern erhalten.

Manager sind am meisten an Dienstleistungen interessiert, die ihnen einen besseren Einblick in das Marktgeschehen gewähren, so zum Beispiel an Markt- und Markenanalysen, die ihnen helfen, die richtigen Entscheidungen zu fällen.

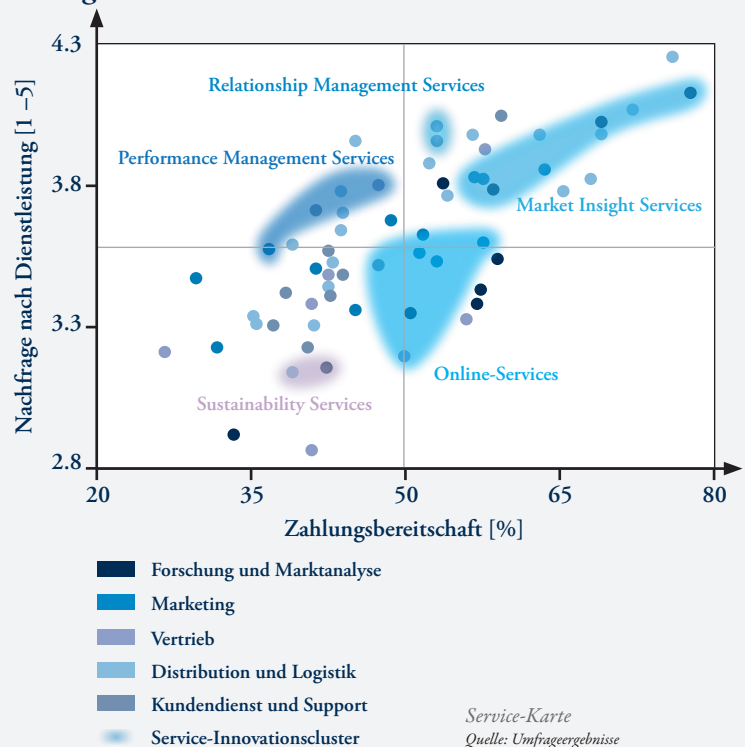
Dienstleistungen im Bereich des Kundenmanagements erlauben es den Herstellern, eine enge Bindung zu ihren Kunden zu pflegen und zusätzliche Information über sie zu gewinnen. „Die Bedeutung von Geschäftsinformationen und Leistungskennzahlen wird immer wieder unterschätzt“, sagt der Direktor eines Unternehmens für technologische Produkte. „Geschäftlicher Erfolg hängt grossenteils von deren Verfügbarkeit ab.“ Mit Dienstleistungen dieser Art können Unternehmen ihre Produkte verbessern und ihre Strategien den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes besser anpassen.

Es gibt keine Patentlösung: Branche und Managertyp sind entscheidend

Die Anforderungen unterscheiden sich je nach Branche und nach den jeweiligen Bedürfnissen. Das unterstreicht die Bedeutung massgeschneiderter Lösungen. Konsumgüterunternehmen, die am meisten für MES aufwenden, machten 2010 ungefähr 85% des Marktes aus. Da sie nahe bei den Wünschen ihrer Konsumenten sein wollen, zählen sie auf Dienstleistungen, die ihnen helfen, ihre Käufer zu verstehen und zu erreichen. Pharmaunternehmen dagegen haben mit den Konsumenten oft weniger direkten Kontakt und finden deswegen Online-Services weniger wichtig. Sie benötigen jedoch Marktkenntnisse und Dienstleistungen im Bereich des Kundenmanagements, um ihre Forschung und Entwicklung weiterzuentwickeln.

Spezialchemikalien-Firmen wiederum sind eher bereit, für bessere Innovations- und Zertifizierungsdienstleistungen zu bezahlen, da sie oft unter strengen Regulierungen operieren. In der fragmentierten Technologieindustrie schliesslich, die aus vielen kleinen und mittleren Betrieben besteht, suchen Unternehmen nach Innovationen bei Dienstleistungen, die sie mit internen Ressourcen nicht abdecken können, etwa im Performance Management und im Bereich der Kundenbeziehungen.

Hobe Nachfrage nach Market Insight und Relationship Management Services



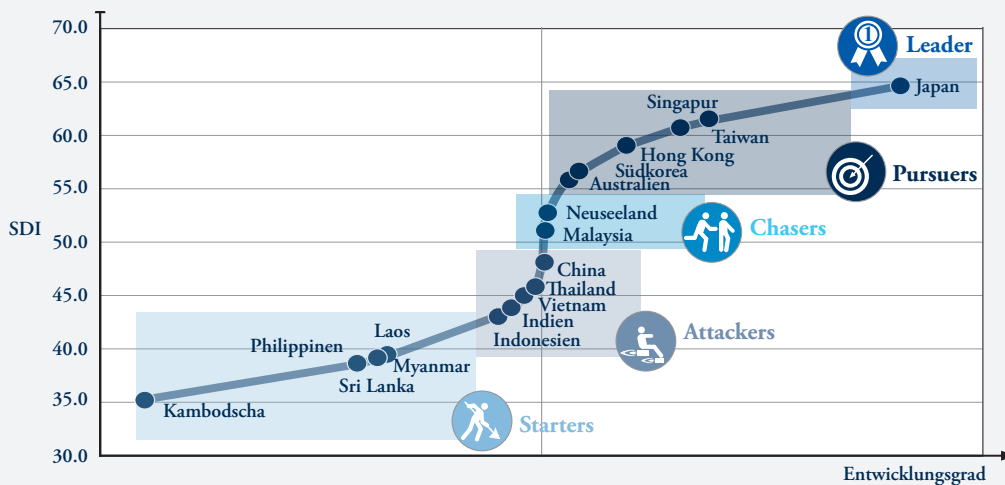
Die Nachfrage nach bestimmten MES-Dienstleistungen hängt nicht nur von der jeweiligen Branche, sondern auch vom Managertyp und von den jeweiligen strategischen und operativen Perspektiven ab. Manager, die den Geschäftsbetrieb ganzer Regionen oder Ländergruppen leiten, verlangen nach strategischen Dienstleistungen wie Marktkennntnissen oder Key Account Management. Manager dagegen, die auf einzelne Länder spezialisiert sind, interessieren sich meistens stärker für massgeschneiderte und umsetzungsbezogene Dienstleistungen, einschliesslich der lokalen Distribution und des Kundenservices.

Das Rennen um Service-Innovation in Asien-Pazifik

Unter den Schwellenländern sind die asiatischen Länder sowohl in Bezug auf Wachstum als auch auf Innovationspotenzial für die MES-Branche am vielversprechendsten. Bis 2015 wird Asien der grösste Markt für die MES-Branche sein und dabei mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 8% pro Jahr die heute dominierenden Märkte Europa und Nordamerika überholt haben. Überdies bietet auf diesem Kontinent die Vielfalt der Innovationsgrade reichlich Gelegenheit für den Austausch von Service-Ideen.

Innerhalb des riesigen, heterogenen Kontinents können fünf Ländergruppen definiert werden. Die wirtschaftlich stärker entwickelten Länder bieten dabei auch ausgefeiltere Dienstleistungsinnovationen.

Das Rennen um die Weiterentwicklung des Service-Levels in Asien-Pazifik



Service-Entwicklungsindex (SDI – Service Development Index) in Asien-Pazifik (konzeptionelle Illustration basierend auf dem SDI)
 Quellen: World Economic Forum, Umfrageergebnisse, Roland Berger Strategy Consultants Analyse

Mit seiner langen Exporttradition und seiner stark dienstleistungsorientierten Kultur nimmt Japan eine Führungsposition ein. Der Inselstaat ist zur zweitgrössten Quelle für ausländische Direktinvestitionen in Asien geworden, da er die Produktion zunehmend in kostengünstigere Märkte wie Südostasien auslagert. Die schnell wachsenden Länder Singapur, Taiwan, Hongkong und Südkorea folgen dichtauf. Heute werden sie als Volkswirtschaften betrachtet, die problemlos mit westlichen Ländern mithalten können. Australien, Neuseeland und Malaysia sind die nächsten Länder in der Rangfolge und holen schnell auf.

China, Thailand, Indien und Vietnam sind zurzeit die treibenden Wirtschaftskräfte des Kontinents, sie kämpfen aber weiterhin mit einer ungleichmässigen Entwicklung.

So verfügen die Städte etwa über hochentwickelte Dienstleistungsangebote, während die ländlichen Regionen weit zurückliegen. China ist die unbestrittene Supermacht der Region und verfügt über stetig steigende finanzielle Ressourcen für Investitionen im Ausland. Indien, oft als globale Hauptstadt der Callcenter betrachtet, macht so grosse Fortschritte, dass es bald auf Augenhöhe mit den asiatischen Schwergewichten sein wird. Schliesslich beginnen Sri Lanka, die Philippinen, Kambodscha, Myanmar und Laos gerade ihre Reise ins Wirtschaftswachstum. Sie dürften bald eine deutliche Steigerung des Dienstleistungs-Niveaus erleben.

Die Gesamtsituation ändert sich kontinuierlich. Auf der Grundlage ihrer spezifischen Geschichte und ihrer speziellen wirtschaftlichen Entwicklung werden viele dieser aufstrebenden Länder bald mit den entwickelten Nationen gleichziehen. In dieser Situation müssen die Dienstleistungsanbieter darauf achten, ihre Angebote den speziellen gesellschaftlichen und kulturellen Bedürfnissen dieser Regionen und Länder anzupassen. Die Möglichkeiten und Bedürfnisse ländlicher Gebiete unterscheiden sich zwar stark von denjenigen der urbanen Zentren, alle aber bieten MES-Anbietern ein grosses Potenzial für Dienstleistungsinnovationen.

Partnerschaften sichern den Erfolg

Echte Dienstleistungsinnovationen können nur in einer Partnerschaft entwickelt werden. Weil sie massgeschneiderte Lösungen suchen, geben Hersteller und Kunden aktiv Input. In dieser Kooperation zwischen MES-Anbietern und ihren Herstellern und Kunden liegt der Schlüssel zur besten Lösung. Die erfolgreichsten MES-Anbieter fokussieren sich so stark auf ihre Hersteller und Kunden, dass sie Bedürfnisse proaktiv antizipieren.

Natürlich möchten Hersteller und Kunden in die Arbeit der MES-Anbieter miteinbezogen werden. Nur wenige werden Kernaufgaben einem Outsourcing-Partner übertragen wollen, ohne weiterhin in einer Form daran beteiligt zu sein. Bei einer Umfrage unter Entscheidungsträgern sagten 95%, dass sie irgendwie in den Prozess der Dienstleistungsinnovation miteinbezogen werden möchten. Viele wollten nicht nur am Rande involviert, sondern in den ganzen Prozess integriert werden. 51% der Befragten wollten aktiv an der Entwicklung der Dienstleistungen beteiligt werden.

„Mein Partner [MES-Anbieter] muss mich und meine Bedürfnisse als Produzent in meiner Branche, in meinem Sektor, in meiner Nische verstehen können. Nur dann entsteht für mich und mein Unternehmen ein Mehrwert“, sagt der Direktor einer Geschäftsförderungsagentur.

Der Geschäftsleiter für die Region Südostasien eines Pharmaunternehmens fügt hinzu: „MES-Anbieter müssen sehr unternehmerisch sein, sie müssen sich mit der Marke und Geschäftsbereichen des Auftraggebers identifizieren, als ob es sich um ihr eigenes Unternehmen handelt.“ Diese Art der engen Zusammenarbeit führt zu einer symbiotischen Beziehung zwischen dem MES-Anbieter und seinen Herstellern und Kunden. Wenn alle Partner gemeinsam auf das gleiche Ziel hinarbeiten, können echte Dienstleistungsinnovationen geschaffen werden.

Die Erfolgsformel: Solide Plattform, breite Abdeckung und langfristige Beziehungen

Was ist nötig, um Dienstleistungsinnovationen in der MES-Branche zum Erfolg zu führen? Eine Umfrage unter mehr als 350 Entscheidungsträgern sowie Interviews mit führenden Branchenexperten und Führungskräften zeigen, dass erfolgreiche Dienstleistungsinnovationen auf drei Komponenten beruhen:

- Es braucht eine solides Fundament für Dienstleistungsinnovationen: Sämtliche Kenntnisse über die lokalen Gegebenheiten müssen gebündelt, integrierte Dienstleistungsangebote offeriert, eine topmoderne, zentralisierte IT-Infrastruktur aufgebaut und Investitionen in Dienstleistungsforschung und -entwicklung getätigt werden
- Es braucht eine breite Abdeckung von Märkten und Industrien, um Trends ausgesetzt zu sein und diese rasch in Innovation zu übersetzen und auszurollen
- Es braucht langfristige Kundenbeziehungen, die mit Engagement gepflegt werden. Nur im anhaltenden und intensiven Dialog mit den Geschäftspartnern können neue Lösungen gefunden werden – Innovationen, die für Hersteller, Kunden und MES-Anbieter selbst einen nachhaltigen Mehrwert schaffen

Die MES-Branche entwickelt sich langsam in Richtung eines Modells, in dem Unternehmen immer stärker integrierte Dienstleistungen anbieten. Regionale und internationale MES-Anbieter, die branchenübergreifend operieren, sind am besten positioniert, um diesen Trend für sich zu nutzen. Sie profitieren von ihrer regionalen Marktabdeckung und von ihren guten Marktkenntnissen. Sie verfügen über eine solide IT-Infrastruktur und über Investitionsmittel für Forschung und Entwicklung im Dienstleistungsbereich. Und sie verstehen es, ihre Fähigkeiten und Beziehungen branchen- und länderübergreifend einzusetzen.

Der Geschäftsbereichsleiter eines Spezialchemikalien-Unternehmens beschrieb diesen Wettbewerbsvorteil so: „Uns ist sehr wichtig, dass wir Dienstleistungen innerhalb einer Region oder auch über Regionen hinweg bündeln können. Wir versuchen, mit unserem MES-Partner grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten. Das bringt für beide Seiten Vorteile, schafft Vertrauen, schont Ressourcen und steigert die Effizienz.“



Für die Gesamtfassung der Studie und weitere Informationen besuchen Sie bitte www.marketexpansion.com

DKSH ist das führende Unternehmen im Bereich Market Expansion Services mit Schwerpunkt Asien. Wie der Begriff „Market Expansion Services“ bereits sagt, ist DKSH ein Dienstleister, der anderen Unternehmen und Marken dabei hilft, in neuen oder bestehenden Märkten zu expandieren.

Roland Berger Strategy Consultants, eine der weltweit führenden Strategieberatungen, ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von mehr als 220 Partnern.

Disclaimer: Die in dieser Outsourcingstudie enthaltenen Informationen basieren auf umfangreicher Primär- und Sekundärforschung. Obschon die Herausgeber der Studie von der Zuverlässigkeit dieser Informationen ausgehen und sie als korrekte Wiedergabe des derzeitigen Zustandes betrachten, können sie deren Resultate nicht garantieren. Roland Berger Strategy Consultants und DKSH übernehmen keinerlei Gewährleistung hinsichtlich des Inhalts der Studie, ergebe sich dieser Inhalt ausdrücklich oder lediglich implizit. Es wird keinerlei Gewährleistung übernommen hinsichtlich der Marktgängigkeit und der Eignung der Informationen zu einem bestimmten Zweck. Zudem übernehmen die Herausgeber der Studie keinerlei Haftung für die Genauigkeit, die Vollständigkeit oder die Verwendungsfähigkeit irgendwelcher Informationen, die hierin enthalten sind. Roland Berger Strategy Consultants und DKSH übernehmen keine Haftung für die Vornahme von jedweden Handlungen auf der Grundlage von in der Studie enthaltenen Informationen ohne vorherige professionelle Beratung und vollständige Prüfung der konkreten Fragestellungen im Einzelfall. Jegliche nicht autorisierte Wiedergabe oder Verbreitung der ganzen Studie oder von Auszügen davon in jeder möglicher Form, einschliesslich dem Fotokopieren, Faxen, Bildscannen, Mailen oder zur Verfügung Stellung für elektronisches Downloading, ist ohne schriftliche Erlaubnis von Roland Berger Strategy Consultants und von DKSH verboten.

Für weitere Informationen besuchen Sie
bitte www.marketexpansion.com

*Urheber: DKSH Holding Ltd. und Roland Berger AG Strategy Consultants, Zürich, September 2012
Alle Marktgrößen und Marktprojektionen basieren auf einem detaillierten Marktmodell, das Roland Berger unabhängig entwickelt hat.*