

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

## **Lichtmarkt im technologischen Wandel -**

***Heute entscheidet sich,  
wer morgen zu den Siegern gehört!***

München, im Dezember 2010



- 1.** Begreifen Sie die Strukturveränderungen der Branche als Chance und identifizieren Sie die strategischen Herausforderungen für Ihr Unternehmen. 2
  
- 2.** Denken Sie jetzt über Ihr Geschäftsmodell nach, um zukünftig zu den Siegern Ihrer Branche zu gehören. 9

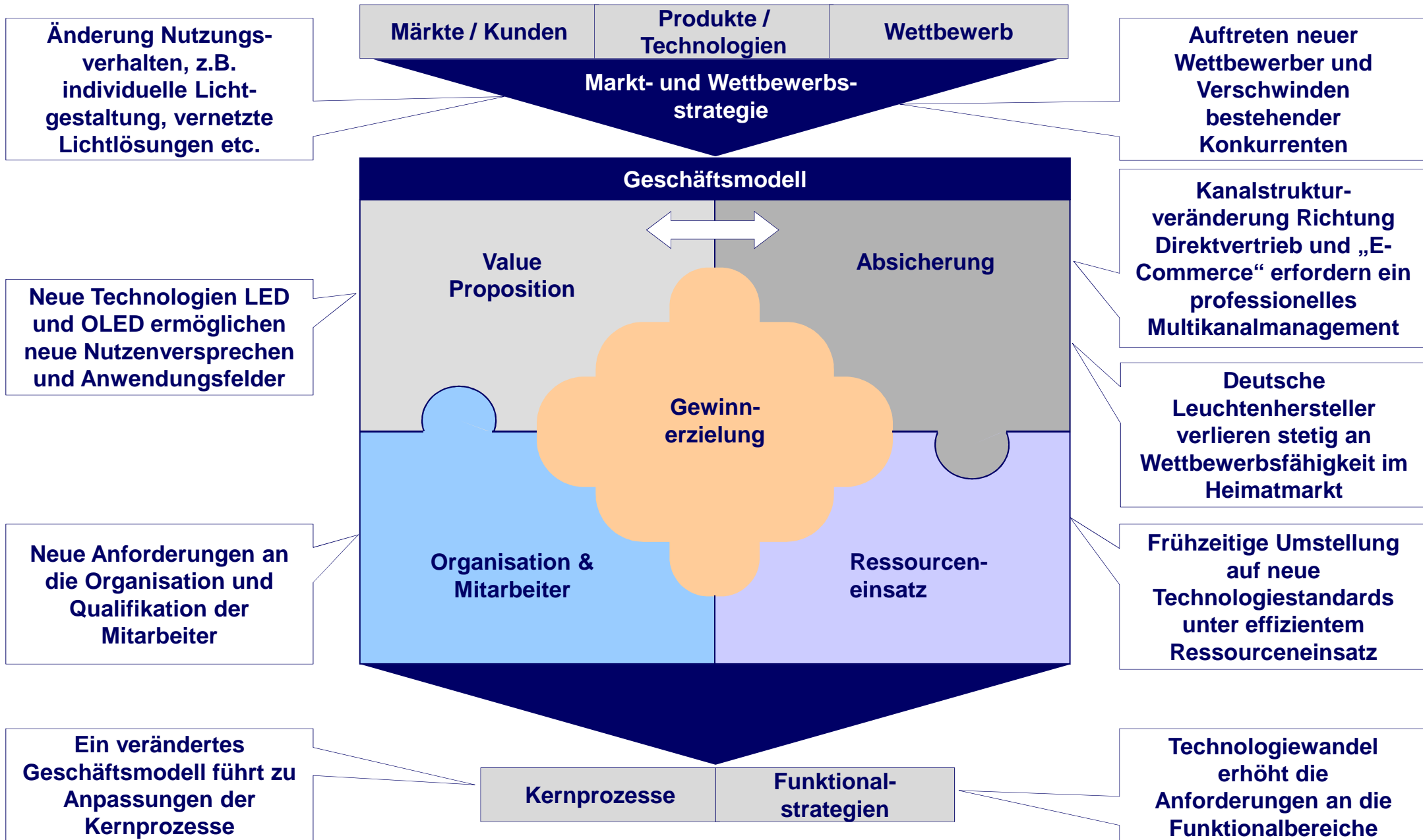


*„Wer dem Licht entgegengeht,  
sieht seinen Schatten nicht“*

Erhardt Blanck



# Nur wer frühzeitig sein Geschäftsmodell an die neuen Marktanforderungen anpasst, wird zu den Siegern des Technologiewandels gehören





## Herausforderung 1:

Deutsche Leuchtenhersteller spielen auf dem heimischen Beleuchtungsmarkt eine zunehmend geringere Rolle und weisen eine hohe Abhängigkeit vom Export auf

### Deutscher Beleuchtungsmarkt

In Mio. € / %	2005	2006	2007	2008	2009	CAGR / Δ
Inlandsproduktion	2.315	2.485	2.658	2.663	2.230	CAGR
Δ Vorjahr	-	7,3%	7,0%	0,2%	-16,3	-0,9%
- Export	1.418	1.593	1.857	1.942	1.760	CAGR
Δ Vorjahr	-	12,3%	16,6%	4,6%	-9,4%	+5,6%
+ Import	1.284	1.347	1.459	1.481	1.444	CAGR
Δ Vorjahr	-	4,9%	8,3%	1,5%	-2,5%	+3,0%
<b>Inlandsmarkt</b>	<b>2.180</b>	<b>2.239</b>	<b>2.260</b>	<b>2.202</b>	<b>1.914</b>	CAGR
Δ Vorjahr	-	2,7%	0,9%	-2,6%	-13,1%	-3,2%
Importquote	58,9%	60,2%	64,6%	67,2%	75,4%	Δ +16,5%
Quote deutscher Hersteller am Inland	41,1%	39,8%	35,4%	32,8%	24,6%	Δ -16,5%
Exportquote deutscher Hersteller	61,3%	64,1%	69,9%	72,9%	78,9%	Δ +17,6%

Deutlicher überproportionaler Einbruch in 2009, was vor allem am Heimatmarkt lag

Importeure konnten im Krisenjahr 2009 die eigene Bedeutung deutlich ausbauen

Reifer, stagnierender Markt

Umsatzrückgang in 2009 um 35%

Positive Entwicklung der Exportquote

Quelle: W&P auf Basis ZVEI 2010

- ➔ Reifer, stagnierender Inlandsmarkt mit deutlichem Umsatzeinbruch in 2009 wegen der Wirtschaftskrise
- ➔ Ausländische Anbieter verdrängen die deutschen Leuchtenhersteller zunehmend, die den Bedeutungsrückgang mit dem „Exportventil“ zu kompensieren versuchen (Steigerung des Exportanteils)



## Herausforderung 2:

Wer sich nicht international im Direktvertrieb und „E-Commerce“ aufstellt sowie ein Multikanalmanagement etabliert, wird mittelfristig zu den Verlierern gehören

### Kanalstruktur Beleuchtungsmarkt Deutschland

#### Leuchtenhersteller

14% 20%



38% 36%



Bedeutungsverlust des klassischen Fachhandels, ausgelöst durch den Verdrängungswettbewerb

48% 44%



#### „E-Commerce“ / Direktvertrieb

Zunehmende Akzeptanz von „E-Commerce“ durch professionelle Onlinehändler, wie z.B. Amazon

Zunahme des Direktvertriebs gegenüber Installateuren

#### Großhandel

Weiterhin hohe Bedeutung des Großhandels, jedoch zunehmender Wettbewerbsdruck durch Direktvertrieb

#### Einzelhandel

##### Fachhandel

16% 14%

##### Waren- / Kaufhäuser

3% 2%

##### Versender

4% 2%

##### SB / DIY / Discounter

7% 8%

##### Bau- / Gartenmärkte

18% 18%

#### Elektroinstallateur

#### Endkunden

2009  
2015e

- ➔ Multikanalmanagement: Notwendigkeit heterogener Vertriebsbetreuung je nach Kanal
- ➔ Informations- und Kaufverhalten von Kunden stellen neue Anforderungen an das Marketing



## Herausforderung 3:

# Die Konsolidierung im Leuchtenmarkt wird durch weitere Bedrohungen aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld zusätzlich verstärkt

### Bedrohungen durch neue Anbieter

- Markteintritt globaler Technikkonzerne, um vom LED-Boom zu profitieren (z.B. LG, Samsung)
- Etablierung einer Vielzahl kleiner & mittelgroßer neuer Spezialisten

### Bedrohungen auf der Lieferantenseite

- Weitergabe steigender Rohstoffpreise
- Lieferengpässe durch massiven Nachfrageanstieg erhöhen Marktmacht der Lieferanten, v.a. bei LEDs
- Qualitätsprobleme durch drastische Erhöhung der Produktionsmengen
- Gefahr des Know-how Abzuges durch Vorwärtsintegration von Lampen- & Zubehörherstellern

### Intensität der Rivalität der Wettbewerber

- Asiatische Anbieter produzieren technisch wettbewerbsfähige Lösungen
- Preisaggressiver Kampf um Marktanteile im Hyperwachstumsmarkt LED
- Hoher Innovationsdruck

### Bedrohungen auf der Abnehmerseite

- Starke Abhängigkeit vom Bausektor / spätzyklische Auswirkungen
- Kürzung der öffentlichen Förderprogramme (v.a. im Außenbereich)
- Starke Verhandlungsmacht sowie Margen- und Kostendruck
- Verschiebung der Kanalstruktur Richtung Direktvertrieb und „E-Commerce“ durch verändertes Kaufverhalten

### Bedrohungen durch neue Technologien

- Bis 2016 Verschwinden der Glühbirne
- Großflächige Einführung von LED / OLED als Substitution für Halogen- & Glühleuchten
- Vollelektronische LEDs erfordern einen höheren Technologisierungsgrad
- Verschmelzung von Lampe & Leuchte
- Wandel vom Komponenten- zum Systemgeschäft (Lichtsysteme)



**Größte Gefahr für das Kerngeschäft**

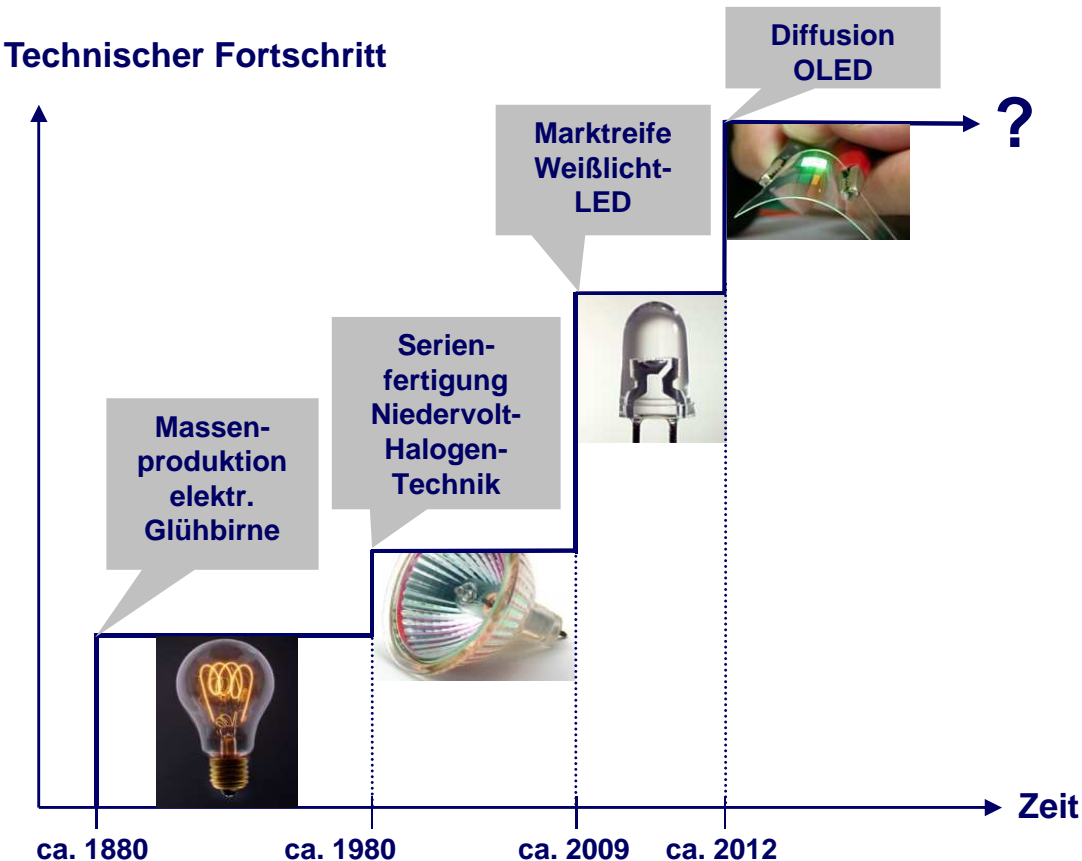


## Herausforderung 4:

Die Technologien LED / OLED werden zum Standard, so dass die Spielregeln des Marktes neu definiert werden

### Schöpferische Zerstörung – Technologiezyklen bei Lampen

Technischer Fortschritt



➔ Die Technologiezyklen werden immer kürzer und erhöhen den Innovationsdruck auf die Branche

### Neue Technologien LED / OLED

- Marktpenetration Weißlicht-LEDs bei allgemeiner Beleuchtung spätestens Anfang 2011
- Weltweiter Durchbruch für OLEDs als Flächenbeleuchtung ist für 2014/15 zu erwarten
- Prognostiziertes Marktwachstum der Technologien:

OLED-Umsatz global:

2009: ca. 600 Mio. € ➔ 2015: ca. 4,2 Mrd. €\*

LED-Umsatz global:

2009: ca. 4,5 Mrd. € ➔ 2015: ca. 10,2 Mrd. €\*

- Leuchten stellen ca. 10% des LED Absatzmarktes dar (größte Wachstumstreiber Flatscreen TVs sowie diverse Displays, z.B. für Smartphones, etc.)
- Technologiewandel bei Leuchtmitteln bedingt, dass Leuchtenhersteller ihr Produktportfolio an die neuen Standards anpassen müssen
- Zahlreiche kleine Unternehmen werden den Technologiewandel nicht überstehen

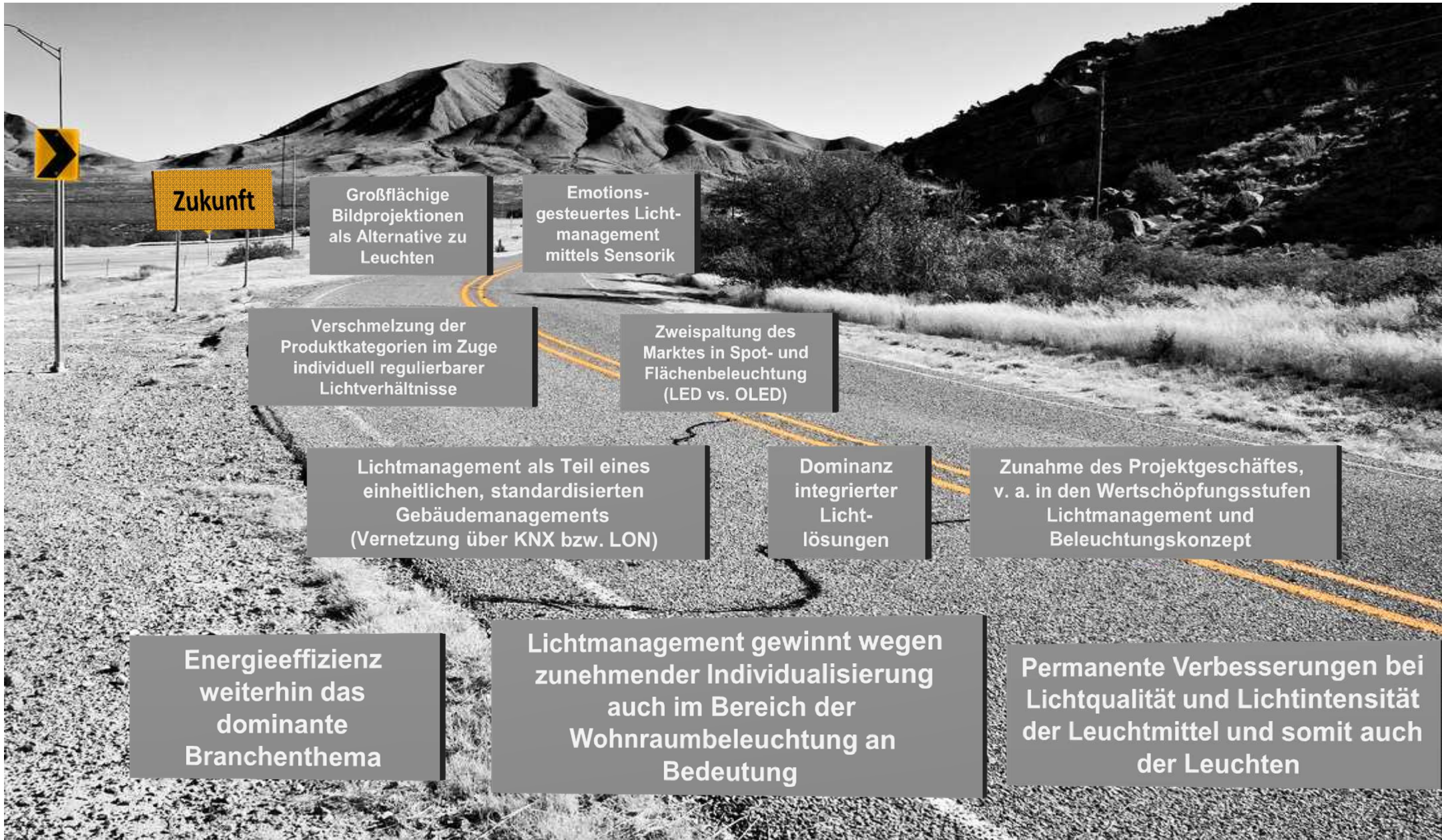
➔ Wer nicht frühzeitig auf den neuen Standard wechselt, läuft Gefahr den Anschluss zu verlieren





## Herausforderung 5:

**Der technologische Fortschritt des Leuchtenmarktes revolutioniert langfristig die Anwendungsfelder und Produktspezifikationen – Sind Sie schon auf dem richtigen Weg?**

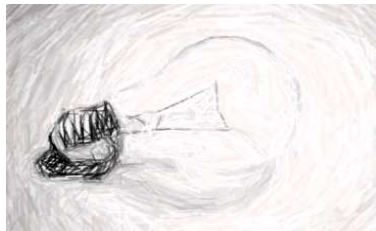


Quelle: W&P auf Basis Research





- 1.** Begreifen Sie die Strukturveränderungen der Branche als Chance und identifizieren Sie die strategischen Herausforderungen für Ihr Unternehmen. 2
- 2.** Denken Sie jetzt über Ihr Geschäftsmodell nach, um zukünftig zu den Siegern der Branche zu gehören. 9



*„Wer dem Licht entgegengeht,  
sieht seinen Schatten nicht“*

Erhardt Blanck



# Haben Sie bereits über die Neukonfiguration Ihres Geschäftsmodells nachgedacht?

## Stufe 1

## Stufe 2

## Stufe 3

1.

### Funktionalstrategien auf die neuen Branchenherausforderungen anpassen

- Identifikation der Auswirkungen der Branchenherausforderungen (Technologiewandel, Kanalstrukturveränderung etc.) auf Ihre Funktionalbereiche
- Definition von Zielen und Anforderungen pro Funktionalbereich
- Definition und Verabschiedung eines Maßnahmen- und Ressourcenplans

2.

### Geschäftsmodell-Analyse

- Analyse des Leistungsangebots:
  - Identifikation der zukünftigen Erfolgsfaktoren / Erwartungshaltungen bezüglich Produkte und Dienstleistungen
- Analyse der Wertschöpfungsstufen (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) und Identifikation der Kundennutzen- bzw. Kostenanteile
- Analyse der Risiko- und Potenzialstrukturen des relevanten Marktes

3.

### Geschäftsmodell-Innovation und Implementierung

- Konzeption eines innovativen Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der LED / OLED-Technologie:
  - Definition des zukünftigen Leistungsangebots
  - Klärung der Kernkompetenzen und Wertschöpfungsstufen
- Implementierung des neuen Geschäftsmodells
  - Nutzenversprechen
  - Ressourcenzuordnung

Wie gut sind Ihre Funktionalbereiche bereits für den Technologiewandel durch LED / OLED gewappnet?

Die Neugestaltung des Geschäftsmodells hat zum Ziel, die Gewinnerzielung unter Berücksichtigung der veränderten Rahmenbedingungen des Marktes zu optimieren.

Kurzfristig

mittelfristig

langfristig



# 1. Stufe 1 – Anpassen der Funktionalstrategien

Auszug





## 2. Stufe 2 – Geschäftsmodell-Analyse



### 1 Spezialist

- Vorwiegend kleine Unternehmen
- Fokussierung auf Teilsegmente einer Wertschöpfungsstufe, vor allem Leuchten
- Kernkompetenz: Spezifisches Anwendungs- und Produkt-Know-how durch Spezialisierung
- Tendenziell höherer B-2-C Anteil
- Lizenzierung und Kooperationen spielen eine Rolle (z.B. Designer)
- Mehrwert durch spezialisiertes Produktangebot



**Erfolgskriterien: Spezialisiertes Produkt-Know-how und Produktangebot mit hohem Mehrwert sowie Fokussierung im Vertrieb**

### 2 Vorwärtsintegrator

- Vorwiegend kleine bis mittelgroße Unternehmen
- Erweiterung der Wertschöpfungsstufe Leuchten durch Vorwärtsintegration in das Lichtmanagement & Beleuchtungskonzepte
- Höherer B-2-B Anteil und Projektgeschäft
- Kernkompetenz: Vor allem Dienstleistungen, wie z.B. Planung, Programmierung, Systemabstimmung
- Gutes Networking, Empfehlermarketing und Akquisitionsansatz



**Erfolgskriterien: Neben Produkt-, Technik- und Systemkompetenz auch Dienstleistungsangebot (Planung etc.) mit spezifischem Akquisitionsansatz**

### 3 Vollintegrator

- Vorwiegend multinationale Großunternehmen
- Abdeckung sämtlicher Wertschöpfungsstufen durch Vorwärts- und Rückwärtsintegration
- Kernkompetenz: Umfassendes Technik-, Anwendungs- & System-Know-how
- Stärken F&E, Innovationsmanagement und Ressourcen
- Auch OEM-Anbieter und Lieferant für Leuchtenhersteller



**Erfolgskriterien: Umfassendste Technik- und Systemkompetenz durch Abdeckung aller Wertschöpfungsstufen sowie umfassende Ressourcen**

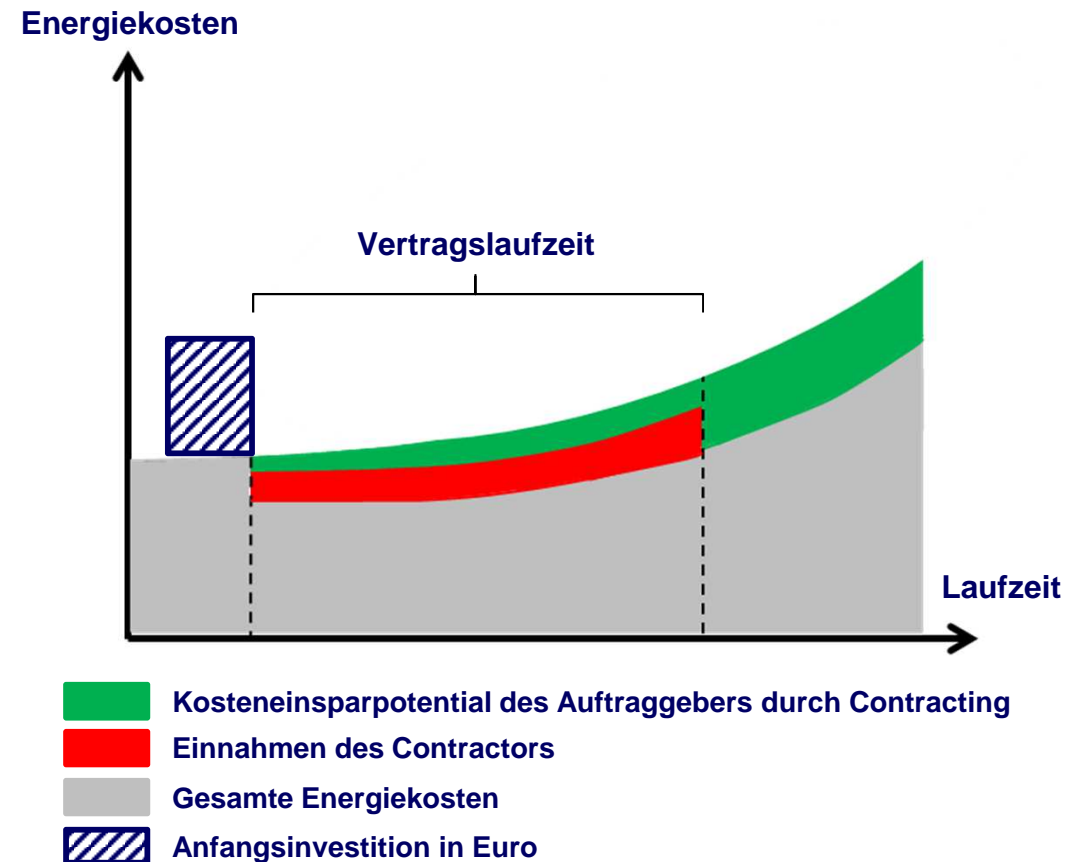


## 2. Für Leuchtenhersteller kann die Erweiterung des Leistungsspektrums um Einspar-Contracting eine zusätzliche potenzielle Einnahmequelle darstellen

### Contracting als Dienstleistung im Lichtmarkt

- Im Zuge fortschreitender Energieeffizienz der Produkte wird für Leuchtenhersteller das sog. Einspar- oder auch Performance-Contracting als Erweiterung des Geschäftsmodells interessant
- Einspar-Contracting: Beleuchtungssanierung, d.h. Modernisierung / Optimierung der bestehenden Beleuchtungsanlage durch den Contractor, wobei sich dessen Engagement über die, beim Auftraggeber eingesparten Stromkosten refinanziert
- Einsatzgebiet: Überwiegend im Bereich der technischen Leuchten
- Zielkunden: Unternehmen sowie Kommunen, da Amortisation der Contracting-Kosten nur bei hohem Energieverbrauch zeitnah realisierbar ist
- Erfolgsfaktoren:
  - Know-how: Energieeffizienz, Lichtmanagement
  - Planungs- & Analysekompetenz
  - Materialverfügbarkeit (Vorschaltgeräte, etc.)
  - Personal für Installation & Instandhaltung
  - Evtl. Finanzielle Mittel für Vorfinanzierung
  - Netzwerk bei öffentlichen Aufträgen
- Wettbewerbsvorteile:
  - Kostenvorteile gegenüber externen Dienstleistern
  - Erfolgskritisches Know-how vorhanden

### Kostenstruktur beim Einspar-Contracting



- ➔ Im Zuge des technischen Fortschritts sind massive Energiekosteneinsparungen von bis zu 75% möglich, an denen Leuchtenhersteller anteilig profitieren können.
- ➔ Beleuchtungssanierung, v.a. in Zeiten des stagnierenden Bausektors als alternative Einnahmequelle

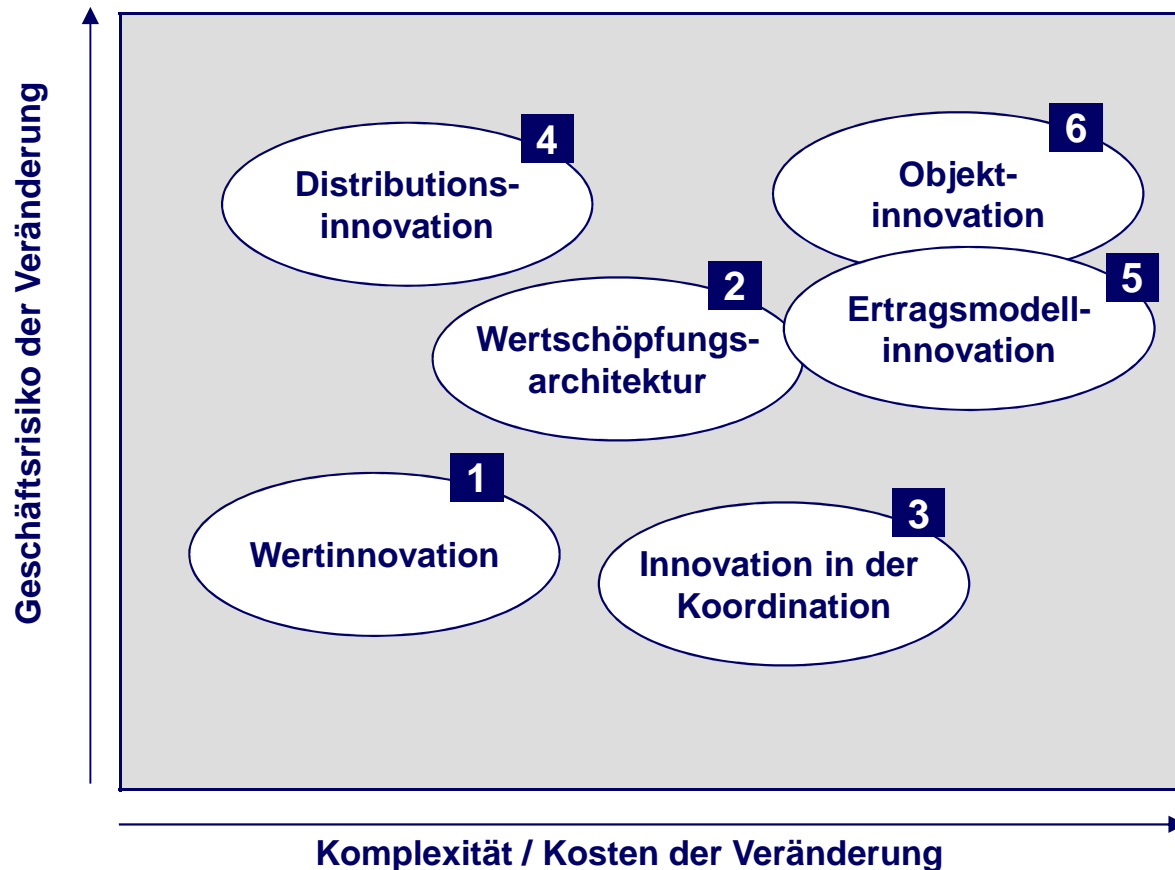




### 3. Stufe 3 – Geschäftsmodell-Innovation

Beispiele

## Ansatzpunkte zur Geschäftsmodell-Innovation



- 1 Kostensenkung in der Wertschöpfungskette der Kunden
- 2 Spezialisierung auf einzelne Wertschöpfungsstufen (Vorwärts- / Rückwärtsintegration)
- 3 Senkung Zeitverbrauch, Kosten über die Vernetzung mit den Partnern
- 4 Übergang zum Direktvertrieb (z.B. „E-Commerce“ / Internetshop)
- 5 Erlös für neue Leistungsträger (z.B. neue Dienstleistungen)
- 6 Diversifikation / Übertragung bisheriges Geschäftsmodell auf neue Tätigkeitsfelder

- ➔ Geschäftsmodell-Innovationen bieten immer die Chance, die „Karten im Markt neu zu mischen“!
- ➔ Gerade im Leuchtenmarkt eröffnet sich für Sie jetzt eine außergewöhnliche Gelegenheit!



**Vereinbaren Sie einen unverbindlichen Termin mit uns –  
Ihr W&P-Kompetenzteam Elektro & Energie freut Sich auf Sie!**

---



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

Johannes Spannagl  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Nymphenburger Str. 21  
80335 München

Tel.: 089 / 28623-241

Fax: 089 / 28623-284

[spannagl@wieselhuber.de](mailto:spannagl@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)