

Thesen zu Marktdynamik, Marktposition und internem Leistungspotenzial von - XXX - auf dem russischen Markt für medizinische Möbel (insbesondere Betten)

(Stand: 02.02.2020)

1. Auf dem russischen **Markt für medizinisches Mobiliar** sind die Karten noch nicht endgültig gemischt. Die Branche zeichnet sich mengenmäßig durch ein jährliches moderates Wachstum um 2-3% aus. Die Akteurs-Landschaft ist recht zersplittert, und es herrscht relativer Wildwuchs. Die aktuellen Marktführer sind weniger wegen nachhaltiger strategischer Wettbewerbsvorteile, nicht-imitierbarer Kernkompetenzen und hochprofessionellen Agierens an der Spitze, sondern hauptsächlich wegen Schnelligkeit (schnellen Reaktionsvermögens), Entscheidungs- und Offensivkraft sowie einer gewissen Ellenbogenmentalität und Rücksichtslosigkeit (PUSH-Fähigkeiten).
2. Die Mehrheit der Anbieter positioniert sich als Produktionsunternehmen, ist jedoch vielfach im besten Fall Ideengeber, Veredler und Marken-Geber im Rahmen von Auftragsfertigungen sowie Händler bzw. Zwischenhändler. Die Profilierung von - XXX - als Produzent und Vertriebsorganisation hängt ebenfalls irgendwo „dazwischen“. Die faktische Mittler- und Veredlungsfunktion zwischen Erzeugern und Endkunden-Lieferanten (Anteil der kommerziellen Abnehmer am Gesamtumsatz: %) macht das Unternehmen in einem kritischen Maß abhängig von stabilen Beziehungen zu Zulieferern und Vertriebspartnern mit direktem Endkunden-Kontakt. Der instabile, unberechenbare Zuliefermarkt und der dynamische Vertriebssektor erhöhen für - XXX - das Risiko der Verwundbarkeit und destabilisieren die Planungszyklen. Die Festigung seiner Position erfordert von - XXX - unter diesen Bedingungen ein klares Verständnis seiner Wertschöpfungskette, ihrer erfolgskritischen Schnittflächen und viralen Punkte sowie der Stärken und Angriffspunkten von - XXX - innerhalb dieser Kette. Darüber hinaus bedarf es eines tiefgreifenden Verständnisses des Innenlebens und der Bedürfnisse der Wertschöpfungspartner (Zulieferer, Vertriebsmittler & Endkunden) über deren finanziellen Verdienstkalküle hinaus. - XXX - sollte seine Netzwerkpartner besser kennen als diese sich selber, um proaktiv agieren zu können (z.B. differenziertes Beziehungsmanagement) statt reaktiv hinter Anforderungen und Dynamik seiner Stakeholder hinterherzuhecheln.
3. Die augenblicklichen Marktführer sind zu einem großen Teil konkurrenz- und weniger konsequent kundennutzen-zentriert. Das bedeutet: Sie beziehen ihre derzeitige Marktstärke überwiegend aus ihren Konkurrenzvorteilen und weniger aus von ihnen selbst generierten Kundenwert- und Innovationsvorteilen. Ihr Wachstum stellen sie also vielmehr durch Verdrängungswettbewerb als durch Eruierung und konsequente

Nutzung neuer Marktchancen sowie qualitative, immaterielle Wachstumstreiber sicher. Dadurch eröffnen sich für - XXX - originelle Positionierungsansätze für ein pull-orientiertes Vorgehen. Diese erfordern allerdings die Verbesserung interner Führungs- und Management-Kompetenz, eine Innovationskultur sowie teils neu-justierte Strukturen und Prozessen.

4. Das Innovationsniveau in der russischen Anbieterlandschaft ist vor allem durch schnelles Kopier- und Innovationsvermögen („Me too“) geprägt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass echte Innovationen (Produkte und Leistungen mit einem höheren Innovationsgrad – ob inkrementelle Verbesserungs-, Anpassungs- oder Folgeinnovationen, die auf echten Kernkompetenzen basieren, oder aber die - seltenen - radikalen bzw. Basis- und Sprunginnovationen) eine schwer zu knackende Wettbewerbshürden aufstellen können. Durchschlagendes Innovationsvermögen - ob erhaltend und kontinuierlich (sustaining: Verbesserung von Bestehendem) oder ablösend, störend und musterbrechend (disruptive: Schaffung & Gestaltung eines neuen Marktes) - beschert Unternehmen für einen längeren Zeitraum hochattraktive Preis- und Margenvorteile. Und damit wiederum ein solides Polster für Investitionen und Risiko-Rücklagen. Zeitliche Vorsprünge gegenüber Konkurrenten belaufen sich aktuell laut Brancheninsidern im Durchschnitt jedoch gerade einmal bei kümmerlichen vier bis sechs Wochen.
5. Die Attraktivität des russischen Marktes für medizinische Möbel und Zubehör ist durchwachsen. Auf der einen Seite existiert attraktives Marktpotenzial, das (irgendwann) gestillt werden muss. Auf der anderen Seite ist die Abnehmer-Kaufkraft gegenüber konjunkturellen Einflüssen sehr sensibel und der staatliche Beschaffungssektor mit hohem regulativen Aufwand und Eintrittshürden (Stichwort: „Administratives Kapital“) behaftet. Nichtsdestotrotz dürfte gerade das öffentliche Beschaffungswesen in den nächsten Jahren angesichts nationaler Großprojekte und rasanten Neubaus von Kliniken zulegen.

Die demographischen Entwicklungen haben sich für die Anbieter medizinischer Möbel, insbesondere Betten, aufgehellt: Die Lebenserwartung ist zaghaft im Steigen begriffen – ergo: Der Anteil der älteren (pflegebedürftigen) Bevölkerung hat leicht zugenommen. 2018 hat die durchschnittliche Lebenserwartung lt. amtlicher Statistik ein historisches Maximum erreicht – mit 67,66 Jahren bei Männern und 77,87 Jahren bei Frauen. In seinen Mai-Ukasen hat Präsident Putin betont, dass in Russland Bedingungen gedeihen sollen, die bis 2024 die Lebenserwartung auf bis zu 78 Jahren und bis 2030 auf bis zu 80 Jahren steigen lassen.



Daten der offiziellen Statistik zur Lebenserwartung:



Auch die Zahl der Menschen mit chronischen Krankheiten legt zu – ein wenig erfreulicher Trend, der der Nachfrage nach medizinischem Inventar indes entgegenkommt. Weitere förderliche Marktfaktoren sind steigende Ausgaben für die Gesundheitsversorgung, neue Technologien wie z.B. an Betten und Sesseln angeschlossene digitale Assistenzsysteme für Patienten, wachsender Komfortbedarf und präventive Orientierungen von Privatpersonen im Hinblick auf ihre individuellen Bedürfnisse wie auch in ihrer Rolle als pflegende Angehörige.

Die Entwicklung institutioneller Abnehmer wie des privaten Kliniksektors, palliativer Pflege-Stationen/Hospize sowie Arztpraxen ist uneinheitlich. Auf sie haben Anbieter von medizinischen Möbeln und Ausrüstungen differenziert einzuwirken. Allein die Privatkliniken – ein von - XXX - noch wenig erschlossenes Kundensegment – stellen sich sehr heterogen dar. Das Gesundheitsministerium schätzt die Zahl der in Russland tätigen Privatkliniken auf etwa 69.000. Von diesen sollen allerdings bisher nur 10-15% die nötige Mitarbeiter-Ausstattung und damit auch Kaufkraft entfalten.

Die Verfügbarkeit von fähigen Spezialisten ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg einer Privatklinik und insbesondere in der Startphase elementare Bedingung dafür, ob die Klinik sich in der Branche halten kann – und dementsprechend nachhaltig in ihre Ausstattung investiert. Der Trend bei der Belieferung von Kliniken deutet darauf hin, dass Möbel- und Ausrüstungsanbieter mit einem begleitenden bzw. anschließendem Servicespektrum (z.B. Big Data) bessere Karten vor allem bei neu eröffneten lukrativen Gesundheitseinrichtungen haben. Mit begleitenden Beratungs- und Serviceleistungen lassen sich diese Kunden nicht nur zu Ausstattungskäufen hinreißen, sondern auch für Erweiterungs- oder Ersatzkäufe besser binden.

Die Marktfaktoren stellen sich im Einzelnen wie folgt dar: (...)