

Analytik auf dem Prüfstand

Wolfgang Kreiss, Roman Klinkner

Analytiklabore operieren heute in einem Umfeld, das durch einen wachsenden Markt für Analysen, Kostendruck, Regulierung und Technologiewandel geprägt ist. Dem können die Unternehmen mit maßgeschneiderten Strategien begegnen.

● Strategien von Analytiklaboren zielen auf Existenzsicherung und folgen dabei den Trends auf dem Markt für Analytik-Dienstleistungen. Dazu zählen die wachsende Bedeutung von Regularien sowie die zunehmende Beauftragung umfangreicher Arbeitspakete, die stabile Kundenbeziehungen voraussetzt. Darüber hinaus beeinflussen Entwicklungen in Industriesegmente mit hohem Analytikbedarf, etwa in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, die Laborstrategien. So verringern Industrieunternehmen weiter ihre Wertschöpfungstiefe und lagern Analytaufgaben an Auftragsinstitute aus, wodurch der Analytikmarkt wächst.

Allerdings wächst auch das Angebot, der Wettbewerb zwischen Laboren nimmt zu. Zudem erleichtert der einfache Transport von Proben und Messergebnissen den Markteintritt für überregional agierende Großlabore und internationale TCI-Konzerne (Testing, Consulting, Inspection).

Ist-Analyse als Prüfstein

● Die Analyse der Ist-Situation steht am Anfang einer Prüfung der Laborstrategie und ist Voraussetzung für eine neue (Abbildung 1). Hierzu sind alle Faktoren zu ermitteln und zu bewerten, die den Laborerfolg beeinflussen: Aufbau, Ablauforganisation, Personal- und Raumsituation sowie das Portfolio der Analytikleistungen. Dazu kommt eine Marktanalyse, die die Nachfrage

Abb. 1. Felder für die Ist-Analyse eines Analytiklabors.

Ist-Analyse

Portfolioanalyse
Marktanalyse
Wirtschaftlichkeit
Ressourcen-Status
SWOT-Analyse

Analyseziele

Produktportfolio
Kundenportfolio
Abnehmermarkt
Wettbewerb
Kosten
Umsatz
Ergebnis
Aufbauorganisation
Prozesse
Qualität
Personalsituation
Raumsituation

Untersuchungen

nach Laborleistungen strukturiert und den Wettbewerb beschreibt.

Zu den Kernthemen vieler Ist-Analysen zählen Betriebskosten und Laborleistungen. Daraus abgeleitete Wirtschaftlichkeitsbewertungen lassen sich mit Unternehmensvorgaben abgleichen und zeigen Spielräume für Preisgestaltung und Dienstleistungsportfolio.

Die Analyse der Stärken und Schwächen des Labors, der Chancen und Risiken (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, SWOT) liefert eine erste Bewertung der Ist-Situation. Die SWOT-Analyse liefert Hinweise für die Grundausrichtung, reicht aber nicht, um eine Laborstrategie zu konkretisieren.

Bausteine

● Die Auswertung der Ist-Situation liefert zunächst allgemeine Empfehlungen, wie Stärken und

Chancen besser zu nutzen sowie Schwächen und Risiken zu vermeiden sind. Typische Beispiele solcher Normstrategien sind Anpassungen des Methodenportfolios, Effizienzsteigerungsmodelle für Laborprozesse, Investitionen in Fachpersonal und Gerätetechnik. Normstrategien werden ergänzt durch Elemente, die beispielsweise das Marketing optimieren und Aufbau- und Ablauforganisation betreffen.

So wird durch Marktfeldstrategien der Absatz analytischer Dienstleistungen in bestehenden oder neuen Märkten geplant. Preis- und vertriebspolitische Maßnahmen entscheiden oft über den Erfolg von Serviceanalytik-Laboren.

Die Innovationspolitik legt fest, wann das Labor neue Analysetechniken einführt. Entscheidungen hierzu variieren je nach Laborsituation, was sich beispielsweise darin zeigt, wie unterschiedlich schnell

Labore UHPLC oder hochauflösende Massenspektrometrie einführen. Der Arbeitsablauf ist oft ein lohnendes Ziel für Prozessinnovationen.

Die Optimierung der Unternehmensform oder -organisation fördert die Konsolidierung im Laboranalytikmarkt, wenn größere Unternehmen selbstständig operierende Einzellabore übernehmen. Nicht nur für die gewerbliche Auftragsanalytik, sondern auch für Behörden, öffentliche Institutionen und Verbände kann es sinnvoll sein, Organisationsformen zu ändern und Analytiklabore zusammenzuführen.

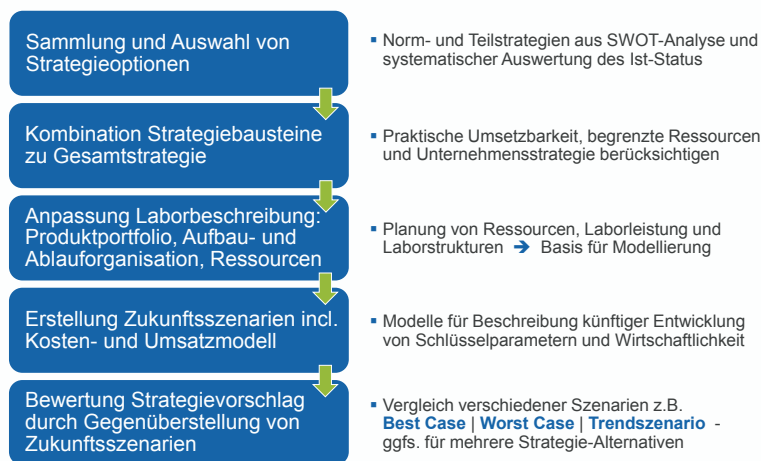


Abb. 2. Strategiefindung für Analytiklabore.

Der Weg zu einer Strategie

Die Kombination der Bausteine folgt den Zielen, die sich aus der Ist-Analyse ergeben haben, und liefert Vorschläge für eine Gesamtstrategie (Abbildung 2). Bevor ein Unternehmen sie umsetzt, muss es sie anhand der zu erwartenden Entwicklung der Schlüsselparameter prüfen. Dies sind beispielsweise Betriebskosten, Umsätze und Deckungsbeiträge.

Zunächst werden modellhaft Zukunftsszenarien abgeleitet, die Kosten- und Ergebnissituation auf einen mehrjährigen Zeitraum projizieren. Solche Vorhersagen beruhen auf Erwartungen beispielsweise an die Nachfrage oder das Verhalten des Wettbewerbs. Um der Unsicherheit der Vorhersage Rechnung zu tragen, werden mehrere Szenarien untersucht. Damit lassen sich sowohl Extremsituationen als auch wahrscheinliche Trends abbilden. Häufig werden zwei Extremszenarien (Best Case, Worst Case) sowie das Trendszenario geprüft. Kosten- und Umsatzentwicklungen sowie Kapitalwertbetrachtungen und Pro-forma-Bilanzen können dabei helfen, den Nutzen einer Strategie quantitativ einzuschätzen.

In der Praxis führen detaillierte Szenariountersuchungen zu komplexen Modellen und hohem Aufwand bei der Datenerhebung. Hier werden dann häufig vereinfachte Modelle mit wenigen Schlüsselparametern angewendet. Das ist weniger aufwendig und verringert die Vari-

anz der Modellvorhersagen, da die Szenarien weniger komplex sind. So reicht es vielfach, die Kosten- und Umsatzentwicklung zu bewerten.

Bei der Strategieauswahl für interne analytische Dienstleistungslabore kommen zu den wirtschaftlichen weitere Gesichtspunkte hinzu, zum Beispiel der Bedarf an speziellen Untersuchungsmethoden, direkter Zugriff auf Messkapazität und die Bewahrung von Know-how. Strategien für Labore, die zu einem größeren Unternehmen gehören, sind mit der übergeordneten Unternehmensstrategie abzustimmen.

Die Entscheidung für eine Laborstrategie hängt auch davon ab, ob das Unternehmen sie für umsetzbar hält. Aussichtsreiche Strategien verfehlen ihre Wirkung, wenn Ressourcen nicht oder verspätet zur Verfügung stehen. Daher sind bereits in der Bewertungsphase einer Strategieentwicklung die Spielräume für Personal- und Investitionsbudgets zu prüfen.

Laboraichtung in der Praxis

Die Diversität der Analytiklabore bei Kunden, Aufgaben und Messtechniken spiegelt sich auch in den Strategien der unterschiedlichen Dienstleister wider.

Wesentlichen Raum nimmt das Marketing ein. Dies ist für Dienstleistungsbereiche charakteristisch und gewinnt durch die Entwicklungen im Analytikmarkt an Bedeutung. Große, international ope-

rierende TCI-Konzerne wie SGS und Intertek setzen auf rasch wachsende Marktsegmente. Marktentwicklung und -durchdringung stehen hier im Vordergrund.

Viele Analytikanbieter richten sich auf Teilmärkte aus und ergänzen dies durch produktpolitische Maßnahmen für das Dienstleistungssegment. So konzentriert sich Eurofins auf Life Sciences und Bioanalytik, das Laborunternehmen A&M auf pharmazeutische Analytik und Spectral Service auf Spektroskopie.

Nicht nur Labore für Auftragsanalytik, sondern auch öffentlicher Institutionen versuchen ihre Wirtschaftlichkeit zu steigern. Laborprozesse werden mit Lean-Management-Techniken (Lean-Lab) weiterentwickelt und dabei über Prozessmanagement-Werkzeuge gesteuert. Für höhere Wirtschaftlichkeit müssen Labore in Technik, Systemintegration und Digitalisierung investieren. Die rechtzeitige Umsetzung stärkt Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg.

Wolfgang Kreiss ist promovierter Chemiker und seit dem Jahr 2014 als selbstständiger Berater auf Labormanagement-Themen spezialisiert. Er leitete einen Analytik-Fachbereich bei Currenta, davor war er in leitenden Positionen bei Bayer Industry Services und in der Zentralen Analytik von Bayer tätig. w.kreiss@gmx.de

Roman Klinkner ist promovierter Chemiker und Dozent der Hochschule für Technik und Wirtschaft (htw saar) für Labor- und Qualitätsmanagement. Als geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Klinkner & Partner berät und schult er seit über 20 Jahren Laboratorien.