

Exportstrategien der deutschen Möbelindustrie:

Neue Chancen liegen jenseits der Nachbarländer

Die deutsche Möbelindustrie konnte ihre Exportquote in den vergangenen Jahren deutlich ausbauen. Es sind jedoch große Unterschiede im Erfolg einzelner Unternehmen bzw. Unternehmenstypen feststellbar. Im Rahmen einer Diplomarbeit der FH Rosenheim in Zusammenarbeit mit Weger & Partner wurden der Stand der Exportaktivitäten sowie Exportstrategien unterschiedlicher Hersteller und Hersteller-Cluster untersucht. Ergänzend zur Sekundärrecherche sind 20 der bedeutendsten deutschen Möbelexporteure in persönlichen Gesprächen befragt worden. Im folgenden Artikel stellen wir auszugsweise jene Ergebnisse vor, die zum Benchmarking für die Möbelindustrie interessant sind.

Die Zufriedenheit mit den bisherigen Erfolgen in den verschiedenen Exportregionen stellt sich unterschiedlich dar. Es lassen sich jedoch bestimmte Ähnlichkeiten in den Bewertungen feststellen. Ein Großteil der Befragten bezeichnet die jeweiligen Aktivitäten in Österreich, der Schweiz und mit Abstrichen auch in Großbritannien als erfolgreich bzw. sehr erfolgreich. Obwohl die Niederlande der wichtigste deutsche Exportmarkt sind, wird der Erfolg in Benelux im Schnitt nur als zufriedenstellend bewertet. Unzufrieden sind die meisten Hersteller besonders in den romanischen Ländern. In Italien und Spanien sind durch die starke Herstellerstruktur große Hindernisse zu überwinden. Besonders für Unternehmen, die auf das Großkundengeschäft ausgelegt sind, stellt die starke Fragmentierung der Handelslandschaft eine beträchtliche Markteintrittsbarriere dar. In Frankreich werden die Potenziale vielfach nicht ausgeschöpft. Grund ist häufig eine nicht konsequente Strategie bzw. mangelnde Bereitschaft, die relativ hohen notwendigen Investitionen in die Marktbearbeitung zu tätigen. Relativ wenige Unternehmen sind mit den Ergebnissen in Skandinavien zufrieden. Sehr unterschiedlich stellen sich die Erfolge in Russland dar. Das Zwischenfazit in den asiatischen Märkten und im Nahen Osten fällt für die meisten

Unternehmen leicht negativ bis zufriedenstellend aus. Die unternehmensspezifischen Marktpotenziale sind im „erweiterten Inlandsmarkt“ (Österreich, Schweiz, Benelux) für die meisten Unternehmen sehr klar. In Asien und Amerika sowie den süd- und osteuropäischen Ländern herrscht allerdings wenig Transparenz über die wirklichen Potenziale fürs jeweilige Unternehmen. Im Vergleich der absoluten Exportvolumina zwischen den beiden wichtigsten europäischen Exporteuren, Deutschland und Italien, fällt auf, dass Deutschland in seinen Nachbarländern wesentlich erfolgreicher ist. In den meisten anderen bedeutenden Möbelmärkten liegt Italien jedoch klar voran. Die deutlich höheren Volumina, die Italien nach Frankreich, Spanien und Griechenland exportiert, lassen sich mit ähnlichen Endverbraucherpräferenzen in diesen Ländern erklären. Der wesentlich größere Erfolg der Italiener in Großbritannien, Nordamerika, Osteuropa, Russland, Japan sowie im Mittleren Osten ist dadurch nicht erklärbar. Die Vermutung liegt nahe, dass die deutsche Möbelindustrie besonders in diesen Märkten noch große unausgeschöpfte Export-Potenziale hat.

Unternehmen leicht negativ bis zufriedenstellend aus. Die unternehmensspezifischen Marktpotenziale sind im „erweiterten Inlandsmarkt“ (Österreich, Schweiz, Benelux) für die meisten Unternehmen sehr klar. In Asien und Amerika sowie den süd- und osteuropäischen Ländern herrscht allerdings wenig Transparenz über die wirklichen Potenziale fürs jeweilige Unternehmen. Im Vergleich der absoluten Exportvolumina zwischen den beiden wichtigsten europäischen Exporteuren, Deutschland und Italien, fällt auf, dass Deutschland in seinen Nachbarländern wesentlich erfolgreicher ist. In den meisten anderen bedeutenden Möbelmärkten liegt Italien jedoch klar voran. Die deutlich höheren Volumina, die Italien nach Frankreich, Spanien und Griechenland exportiert, lassen sich mit ähnlichen Endverbraucherpräferenzen in diesen Ländern erklären. Der wesentlich größere Erfolg der Italiener in Großbritannien, Nordamerika, Osteuropa, Russland, Japan sowie im Mittleren Osten ist dadurch nicht erklärbar. Die Vermutung liegt nahe, dass die deutsche Möbelindustrie besonders in diesen Märkten noch große unausgeschöpfte Export-Potenziale hat.

Deutliche Erhöhung der Exportquote geplant

Alle Befragten planen, die Export-

quote zukünftig weiter zu erhöhen. Im Schnitt wollen die Unternehmen in den kommenden fünf Jahren den Exportanteil ähnlich steigern wie in den vergangenen fünf Jahren. Hersteller aus dem Cluster „Internationales Design“ haben heute die höchste Exportquote. Sie liegt im Durchschnitt bereits bei 42%. Diesen Herstellern sind in den vergangenen fünf Jahren auch enorme Steigerungen in der Exportquote gelungen, z. T. um über 20 Prozentpunkte, im Schnitt um 14 Prozentpunkte. Im Vergleich dazu konnten die befragten

Hersteller aus dem Cluster „Mittel-europäisches Mainstream-Design“ im selben Zeitraum den Export nur um 6% steigern.

Unterschiedliche zukünftige Wachstumspfade

Die zukünftigen Wachstumspfade sind je nach Hersteller-Cluster sehr unterschiedlich. Unternehmen aus dem Cluster „Internationales Design“ sowie die großen Küchenhersteller haben durchwegs Asien (v. a. China und den

Generelle Anmerkungen zur Studie:

Die besprochene Untersuchung wurde von Frau Ildiko Tamas im Rahmen einer Diplomarbeit bei Prof. Dr. Benatzky an der FH Rosenheim (www.fh-rosenheim.de) durchgeführt. Weger & Partner München (www.weger-partner.com), ein auf Projekte für die internationalen Märkte der Möbelindustrie spezialisiertes Beratungsunternehmen, hat die Diplomarbeit mit praktischem Know-how unterstützt sowie finanziert.

Untersuchungsdesign: Es wurden Unternehmen mit einer leicht unterdurchschnittlichen, als auch Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Exportquote befragt. Drei Produkt-Cluster wurden gebildet: Küchenmöbelhersteller, Polstermöbelhersteller und Korpusmöbelhersteller. Sowohl Unternehmen, deren Sortiment ein modernes, internationales Design aufweist (Cluster „Internationales Design“), als auch Unternehmen mit typisch deutschem/mittleuropäischem Konsum-Design (Cluster „Mittleuropäisches Mainstream-Design“) wurden befragt. Die Cluster wurden getrennt analysiert, um Unterschiede in den jeweiligen Exportstrategien herauszuarbeiten.

Diese qualitative Untersuchung erhebt nicht den Anspruch auf Repräsentativität für die gesamte deutsche Möbelindustrie.

Vergleich Export-Zielmärkte der beiden bedeutendsten europäischen Möbelexporteure

Bei einem Vergleich der Exportregionen Deutschlands mit jenen Italiens fällt auf, daß Deutschland in den angrenzenden Nachbarländern (Ausnahme Frankreich) wesentlich erfolgreicher ist als Italien. In den meisten anderen Möbelmärkten weltweit ist Italien erfolgreicher. Wesentlich stärker als Deutschland ist Italien vor allem in folgenden Ländern bzw. Makroregionen:

- Großbritannien/Irland
- USA/Kanada
- Spanien und andere Mittelmeerländer
- Russland
- Japan
- Vereinigte Arabische Emirate/Mittlerer Osten

| | Möbelexport Deutschland in Mio. Euro | Veränderung 2003 – 2004 in Prozent | Möbelexport Italien in Mio. Euro | Veränderung 2003 – 2004 in Prozent | Differenz D-ITA in Mio. Euro |
|----------------|--|--|--|--|---------------------------------|
| Niederlande | 763,4 | – 9,8 | 188,5 | – 8,7 | 574,9 |
| Schweiz | 595,4 | 3,4 | 350,9 | 5,9 | 244,5 |
| Österreich | 537,7 | – 6,3 | 163,1 | – 5,2 | 374,6 |
| Frankreich | 494,3 | – 11,6 | 1.205,6 | 7,2 | – 711,3 |
| Belgien | 466,2 | 25,6 | 244,0 | 1,8 | 222,2 |
| Großbritannien | 433,0 | 1,2 | 1.258,6 | 7,8 | – 825,6 |
| USA | 215,0 | 6,7 | 1.059,6 | – 14,2 | – 844,6 |
| Spanien | 200,5 | 4,4 | 387,7 | 9,5 | – 187,2 |
| Schweden | 120,4 | 22,8 | 83,4 | 0,9 | 37,0 |
| Russland | 88,0 | 14,4 | 431,6 | 27,9 | – 343,6 |
| Japan | 73,0 | – 2,2 | 153,3 | – 9,2 | – 80,3 |
| Portugal | 26,8 | – 9,9 | 82,6 | 5,8 | – 55,8 |
| Griechenland | 25,7 | 6,1 | 180,3 | 7,7 | – 154,6 |
| Irland | 24,3 | – 16,0 | 78,5 | 15,6 | – 54,2 |
| Kanada | 16,7 | 12,4 | 90,4 | 0,4 | – 73,7 |
| VAE | 9,3 | 9,8 | 86,0 | 24,9 | – 76,7 |

(Quelle: Weger & Partner 2005, VDM, Federlegno/Cosmit)

Mittleren Osten) als strategische Wachstumsmärkte im Visier. Hersteller aus dem Cluster „Mittel-europäisches Mainstream Design“ wollen vor allem die Aktivitäten im „erweiterten Inlandsmarkt“ und Großbritannien forcieren und optimieren. Osteuropa und Russland stehen für fast alle Befragten ganz vorne auf der Prioritätenliste. Auch der Möbelmarkt Nr. 1, die USA, spielt in den Expansionsprioritäten vieler Hersteller eine wichtige Rolle. Im Rahmen der Erschließung neuer Märkte werden von den meisten Befragten Marktpotenzial, Wettbewerbsstruktur, Vertriebsstruktur sowie Kaufgewohnheiten untersucht. Allerdings erfolgt dies nur in Ausnahmefällen strukturiert. Dies führt zum Teil zu unvollständigen bzw. einseitig gewichteten Informationen und in Folge häufig

zu Fehlentscheidungen und Zeit- und Ressourcenverlust. Die am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Marktuntersuchung sind Store-Checks, Messen sowie Gespräche mit dem Handel und Handelsvertretern.

Vertriebspartner als wesentliches Wachstumshindernis

Als wesentliche Stärke im Auslandsgeschäft wird durchwegs die Produktqualität gesehen. Die Vertriebsorganisation vor Ort ist eine der Hauptschwächen in vielen Auslandsmärkten. Vor allem in den Exportregionen Südeuropa, Skandinavien, Frankreich, Mittlerer Osten und Asien ist dies bei vielen Unternehmen der Fall. Die in einigen Ländern ungeeigneten Vertriebspartner (meist Handelsver-

treterungen oder Importeure) werden zwar von den meisten Unternehmen als wesentliche Schwäche erkannt. Trotzdem gehen nur wenige Unternehmen bei der Suche der Partner strukturiert vor und investieren hierfür ausreichende Ressourcen. Die Überzeugung ist verbreitet, dass die geeigneten Partner immer noch am besten durch Zufallsbekanntschaften bzw. innerhalb oder über das bereits bestehende Kontaktnetzwerk gefunden werden. Interessanterweise werden beim eigenen Sortiment oder beim Preis-Leistungs-Verhältnis kaum Schwächen in den Auslandsmärkten gesehen. Dies ist überraschend, vor allem vor dem Hintergrund, dass ein unpassendes Sortiment und Design aus Sicht des ausländischen Handels häufig die wesentlichen Hindernisse für

eine verstärkte Zusammenarbeit mit deutschen Herstellern sind. Hier führt die eigene subjektive Wahrnehmung häufig zu falschen Schlussfolgerungen.

Marke als wesentlicher Erfolgsfaktor

Eine starke Marke ist besonders in einigen strategischen Wachstumsmärkten der deutschen Möbelindustrie, wie z. B. in Asien und den USA, von größerer Bedeutung als in Deutschland. Einige Unternehmen planen dort auch einen Markenaufbau. Das Mindestziel für jene Hersteller, die im gehobenen Marktsegment dieser Märkte Erfolg haben wollen, muss sein, zumindest einen Marktauftritt hinsichtlich Verkaufsunterlagen/Katalogen u. a. zu schaffen, der dem einer starken Marke entspricht. Italienische High-End-Hersteller haben hierbei im Ausland die vom Handel und Endverbraucher erwarteten Standards gesetzt.

Co-Branding und vor allem Licensing mit Möbel- und Nicht-Möbel-Marken, die in den Zielmärkten bekannt sind, kann für jene Unternehmen, die keinen eigenen Markenaufbau planen, interessant sein.

Fazit: Strukturierte Vorgehensweise, Fokussierung und internationale Positionierung

Wesentlich für den Erfolg im Export ist eine aktive Bearbeitung der „richtigen“ Auslandsmärkte mit den jeweils geeigneten Vertriebsmodellen bzw. Vertriebsmittlern und Vertriebspartnern. Ein Sortiment mit einem weltweit verkäuflichen Design erhöht die Erfolgchancen außerhalb des „erweiterten Inlandsmarktes“ wesentlich. Es muss kritisch hinterfragt werden, ob nicht, entgegen der gängigen Meinung bei vielen Unternehmen, doch ein ungeeignetes Sortiment bzw. Design ein Haupthindernis für mehr Wachstum im globalen Möbelmarkt ist. Jene Unternehmen, die zukünftig wirklich weltweit erfolgreich vermarkten wollen, müssen, sofern noch nicht vorhanden, eine klare Positionierung im globalen Möbelmarkt erarbeiten und konsequent umsetzen. ○