

ERFOLGREICHE INTERNATIONALISIERUNG MITTELSTÄNDISCHER MÖBELHERSTELLER DURCH SYSTEMATISCHEN MARKTANGANG

Andreas Weger, Weger&Partner

Der stagnierende sowie hart umkämpfte Inlandsmarkt zwingt die meisten deutschen Möbelhersteller die Auslandsmärkte zukünftig (noch) erfolgreicher zu bearbeiten. Allerdings sind die unternehmensinternen Rahmenbedingungen bei den meisten Möbelherstellern hierfür nicht optimal. Die finanziellen Ressourcen sind oft begrenzt bzw. große Anschubinvestitionen sind unter Risikogesichtspunkten nicht sinnvoll. Nicht selten besteht die Exportabteilung aus einer „One-man-show“, die gleichzeitig eine Vielzahl unterschiedlichster Märkte betreut. Dadurch ergeben sich Kapazitätsprobleme. Außerdem fehlt häufig das notwendige Know-How für einige interessante Auslandsmärkte.

Um trotz der genannten erschwerten Ausgangslage die Potenziale im Ausland besser zu nützen sind einige „Hausaufgaben“ zu erledigen. Weger&Partner unterstützt europäische Möbelhersteller auf Projektbasis mit Know-How und Man-Power bei deren erfolgreichen Internationalisierung. Zur Optimierung und zum Ausbau der Auslandsaktivitäten hat sich folgende Vorgehensweise als sehr effizient und zielführend herausgestellt.

Schritt 1 - Potenzialanalyse und Zielmarktauswahl

Das Gießkannenprinzip ist bei der Erschließung der Auslandsmärkte besonders für mittelständische Unternehmen wenig erfolgsversprechend. Eine klare Fokussierung auf die fürs Unternehmen interessantesten Märkte ist unbedingt zu empfehlen.

Um die strategisch richtigen Entscheidungen zu treffen ist eine Potenzialanalyse unerlässlich. Für eine Vorauswahl der Zielmärkte können die Ländermärkte anhand einfach zu ermittelnder Kriterien, wie Marktvolumen und logistische Bedienbarkeit (zu vernünftigen Kosten), bewertet werden. Nach dieser Grobeinschätzung müssen die interessanten Märkte detaillierter untersucht werden. Folgende Bewertungskriterien können hierbei geeignet sein:

- Marktvolumen im relevanten Produkt-/Marktsegment
- Struktur der Handelslandschaft
- Wettbewerbsintensität im entsprechenden Marktsegment
- Eignung des Sortiments
- Anpassungsbedarfe (Sprache, Normen, etc.)

Anhand der Bewertung dieser Kriterien für die wesentlichen Auslandsmärkte lassen sich diese bezüglich deren Attraktivität bewerten und priorisieren.

Für jene Märkte, in denen das Unternehmen bereits aktiv ist, gilt es die bisherige Potenzialausschöpfung zu analysieren. Ein Baustein ist hierbei der Vergleich der Umsätze mit den Potenzialen in den einzelnen Regionen der Auslandsmärkte. Unsere auf die speziellen Bedürfnisse der Möbelhersteller adaptierte Geomarketing-Software erlaubt eine schnelle und sehr plastische Positionsbestimmung in den verschiedenen Ländern.

Schritt 2 - Zielpositionierung + Vertriebsstrategie für die selektierten Märkte

Für die selektierten Märkte gilt es nun die Zielpositionierung zu erarbeiten. Dabei ist vor allem die grundsätzliche Frage zu klären, ob es möglich ist, dieselbe Positionierung wie im Heimatmarkt anzustreben.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass zur Erarbeitung der Positionierung bzw. zur darauffolgenden Definition der Vertriebsstrategie eine direkte Auseinandersetzung mit dem

Handel im Zielmarkt sehr wichtig ist. Die Einbindung des Handels kann dadurch erfolgen, dass im Rahmen einer Kundenzufriedenheits- und Imageanalyse die Entscheider im Handel persönlich befragt werden (falls es bereits bestehende Kundenbeziehungen im betreffenden Markt gibt). Zusätzliche detaillierte Diskussionen mit Experten für das jeweilige Marktsegment vervollständigen die Analyse.

Schritt 3 - Optimierung der Vertriebsstruktur bzw. Vertriebspartnerschaften

Nachdem die Positionierung und Vertriebsstrategie erarbeitet worden ist, gilt es die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Markterschließung zu schaffen. Häufig gibt es bereits bestehende Partnerschaften mit Handelsvertretungen/Agenturen (die normalerweise schon in den vorherigen Schritten der Positionierung eingebunden waren). Die Eignung der bestehenden Vertriebspartner ist kritisch zu überprüfen bzw. geeignete Partner für den Vertrieb sind zu identifizieren. Weger&Partner kann als Ausgangspunkt für die Suche auf die wohl detaillierteste existierende branchenspezifische Datenbank zurückgreifen, die in vielen Projekten in den wesentlichen Auslandsmärkten in den vergangenen Jahren aufgebaut wurde. Durch ein systematisches Screening der potenziell interessanten Kandidaten wird sichergestellt dass der optimale Partner ausgewählt wird.

Schritt 4 - Integration der Anforderungen aus den fokussierten Märkten in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen

Die strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Nutzung der Chancen im Ausland sind nun geschaffen. Um den Anforderungen der relevanten Auslandsmärkte auch bei den wesentlichen zukünftigen Entscheidungen des Unternehmens gerecht zu werden, muss ein intensiver Informationsfluss zwischen den Auslandsmärkten und den Entscheidern in der Zentrale gegeben sein. Dieser Informationsfluss muss für die für den Markterfolg wesentlichen Kernprozesse institutionalisiert werden.

Die beschriebene Vorgehensweise hat sich bei allen bisher durchgeführten Projekten als erfolgreich erwiesen. Sie ist ein guter Mix zwischen zielgerichteter Systematik und unter Kostengesichtspunkten notwendigem Pragmatismus. Der Mehrwert durch die Zusammenarbeit mit Weger&Partner hat die Kosten für die jeweiligen Kunden bei weitem übertroffen.