

Die richtige Strategie für den neuen Markt!

Schon Mao Zedong hat festgestellt, dass jeder lange Marsch mit dem ersten Schritt beginnt. Auch der Weg in einen neuen Markt kann lang werden, und steinig doch dazu, insbesondere wenn im Vorfeld nicht die richtigen Hausaufgaben erledigt werden. Hierzu gehört auch, die richtige Strategie zu wählen und dazu müssen Sie sich erst einmal klar werden, was Sie eigentlich erreichen wollen.

Was wollen Sie erreichen?

Grundsätzlich dürfte es zwei Intentionen geben, die Sie veranlassen, nach neuen Märkten Ausschau zu halten.

1. Sie wollen mit Ihren, in den stagnierenden Stammmärkten erfolgreichen Produkten weiter wachsen und glauben, dies nur über den Zugang zu neuen Märkten erreichen zu können.
2. Sie wollen mit Ihrem Unternehmen weiter wachsen, und da sie in ihren bisherigen Märkten eine sehr gute Marktposition erreicht haben, benötigen Sie zu weiterem Wachstum neue Märkte.

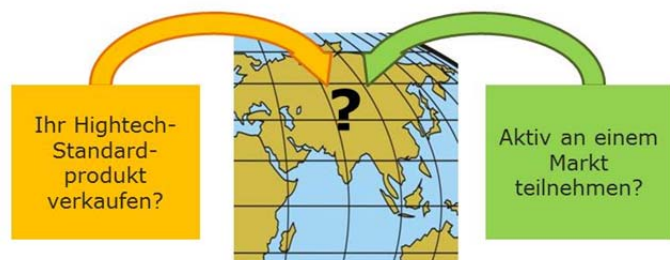
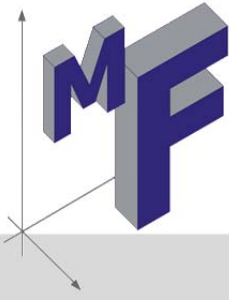


Bild 1: Diese Fragen können einen Widerspruch darstellen!

Beide Intentionen mögen sehr ähnlich klingen, unterscheiden sich jedoch in einem wichtigen Punkt: In der Produktflexibilität. Diese ist im ersten Fall nicht Bestandteil der Überlegungen, das heißt man will ein erprobtes, erfolgreiches Produkt in einem anderen, neuen Markt platzieren. Im zweiten Fall liegt der Schwerpunkt der Überlegungen auf dem Unternehmen, Produktdetails spielen hier bei der Grundsatzentscheidung zunächst keine Rolle.

Mindestens 80 % aller Unternehmen, die irgendwann einmal versucht haben, mit der erstgenannten Vorstellung in neue, sich entwickelnde Märkte - zum Beispiel in Asien - einzutreten, sind damit gescheitert. Einige haben aufgegeben und sich wieder komplett aus Asien zurückgezogen, eine Minderheit hält trotzdem an der Strategie fest, in der Hoffnung auf



eine bessere Zukunft. Die meisten haben jedoch ihren Fehler erkannt und haben ihre Strategie in Richtung der zweiten Alternative abgeändert.

Produktanpassungen sind unverzichtbar

Analysieren Sie in einem ersten Schritt die Märkte, in denen Sie mit Ihren Produkten erfolgreich sind, im Hinblick auf industrielle Standards, Produktionsleistung, Automatisierungsgrad, Qualität, Ausbildungsniveau der Mitarbeiter und Durchschnittseinkommen.

Und nun betrachten Sie die gleichen Dinge in dem Land oder der Region, die Sie sich als neuen Zielmarkt auserwählt haben.

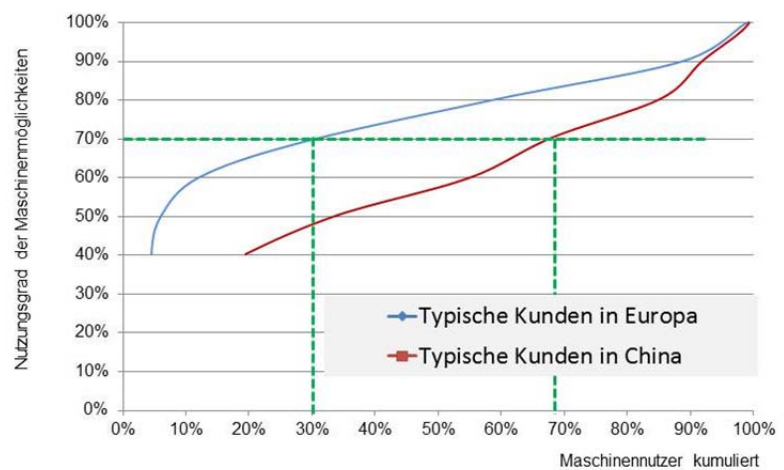
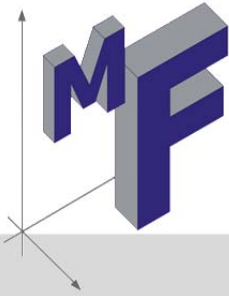


Bild 2: Beispiel: 30% der europäischen, aber fast 70% der chinesischen Kunden nutzen weniger als 70% der Maschinenmöglichkeiten

Sie werden relativ schnell erkennen, dass Sie für Ihre Hightechprodukte, mit denen Sie in technologisch hoch entwickelten Märkten z.B. Westeuropa sehr erfolgreich waren, auch ähnlich gelagerte Märkte benötigen, um die Erfolgsstory dort zu wiederholen. In Schwellen- oder Entwicklungsländern werden Ihre Produkte die Anforderungen des Marktes in hohem Maße übererfüllen. Ihre dort ansässigen, potentiellen Kunden benötigen einen Großteil der in Ihrem Produkt enthaltenen Möglichkeiten nicht bzw. sind aufgrund von Bildung oder Infrastrukturdefiziten nicht in der Lage, diese zu nutzen. Da diese ungenutzten Möglichkeiten für die Marktteilnehmer keinen Mehrwert beinhalten, sind sie auch nicht bereit, hierfür Geld auszugeben. Würden Sie Geld für einen Tempomat ausgeben, wenn Sie ein reines Stadtauto kaufen?

Aufgrund dieser Diskrepanz zwischen angebotenem und verkaufbarem Nutzwert dürften Sie nahezu jeden Auftrag gegen Wettbewerber, die eine preisgünstigere, weil auch einfacher konzipierte Maschine anbieten, verlieren.



Sie benötigen ein marktgängiges Produkt

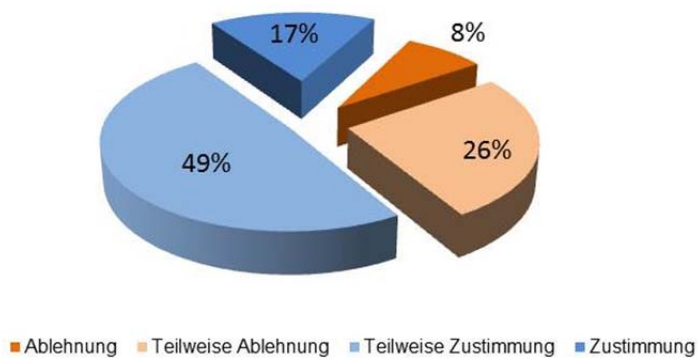
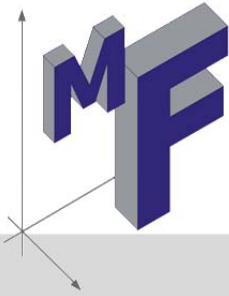


Bild 3: 2/3 von 258 befragten Teilnehmern einer Studie sind der Auffassung, dass Produktanpassungen immer wichtiger für den Erfolg werden.

Wenn Sie also am Marktgeschehen in einem solchen Markt teilnehmen wollen, müssen Sie Ihr Maschinenkonzept an die Marktgegebenheiten anpassen. Bitte widerstehen Sie der zunächst nahe liegenden Anwendung, Ihr vorhandenes Maschinenkonzept abzuspecken, denn damit hat noch keiner es geschafft, technologisch und preislich passende Lösungen zu generieren.

Durchgehend erfolgreicher waren die Unternehmen, die ein neues, einfacheres Maschinenkonzept entwickelt haben. Aber auch bei diesen einfacheren Maschinenkonzepten wurden modular aufgebaute Ausbaumöglichkeiten berücksichtigt, jedoch mit einer sehr stark eingeschränkten und auf den Hauptmarkt bezogenen Variantenvielfalt. Wichtig bei diesem Schritt ist unbedingt, dass „neu und einfach“ gedacht und konstruiert wird. Wenn Sie in dieser Phase schon versuchen, möglichst viele Synergie-Effekte mit Ihrem bestehenden Maschinenprogramm zu erzielen, werden Sie ganz zwangsläufig wieder bei Ihrer Hightechmaschine herauskommen. Wenn Sie aber neu denken, kommen Sie auch zu neuen Lösungen. Und diese können auf Baugruppenebene als smarte, weil kostengünstigere Konstruktionsalternative durchaus auch Ihrem Hightechprogramm gut zu Gesicht stehen. Erst bei einer solchen Vorgehensweise merken Sie nämlich, wie viel historischen Konstruktionsballast Sie noch beherbergen, für den es aufgrund neuer Materialien oder neuer Herstellungs- und Bearbeitungsverfahren längst elegantere und kostengünstigere Alternativen gibt.

Spätestens nun haben Sie eine Idee, warum der Weg in neue Märkte durchaus lang sein kann. Andererseits sollten Sie sich nicht durch den vermeintlich so hohen Aufwand abschrecken lassen. Aufgrund der in Ihrem Hause vorhandenen Kompetenz steht das neue, „schlanke“ Maschinenkonzept schneller als Sie glauben und Sie werden überrascht sein, wie stark dadurch auch Ihr Originalprodukt profitiert. Zweitens sind es im Wesentlichen die Entwicklungs- und Schwellenländer, deren Industrien erhebliche Wachstumspotenziale beinhalten. Insofern investieren Sie in die Zukunft Ihres Unternehmens.



Welche Alternativen gibt es?

Wenn Ihnen aber trotz alledem diese Strategie nicht behagt, welche Alternativen gäbe es? Wenn Sie von Ihrem Standardprodukt in seiner bewährten Form nicht abweichen wollen, bleibt Ihnen als sinnvoller Ausweg nur die selektive Marktbearbeitung. Dies bedeutet, dass Sie den Markt an sich weitgehend ausblenden und sich bei der Marktbearbeitung lediglich auf die wenigen Schlüsselkunden – in der Regel international tätige Industriekonzerne – konzentrieren, die aufgrund ihrer globalen Ausrichtung eher als der übrige Markt den vollen Leistungs-umfang Ihrer Produkte nutzen und auch bereit sind, dafür zu bezahlen.

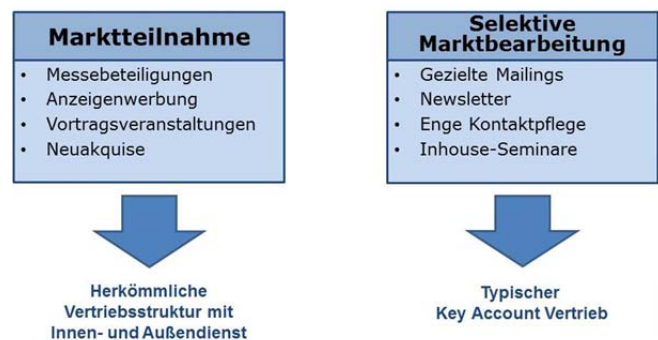
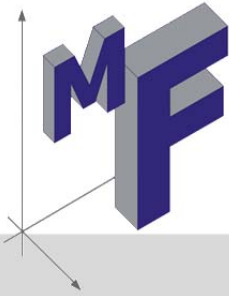


Bild 4: Marktstrategien und Vertriebsstrukturen

Das kann durchaus gut funktionieren, ist jedoch aus folgenden Gründen auch nicht unproblematisch:

1. Von Ausnahmefällen abgesehen werden Sie nur eine überschaubare Produktpopulation in dem jeweiligen Markt aufbauen. Gleichwohl werden diese Schlüsselkunden, gerade weil sie in dieser starken Position sind, hinsichtlich der Betreuung insbesondere im After Sales Service sehr hohe Anforderungen an Sie stellen, deren Kosten Sie wiederum nur auf wenige Maschinen umlegen können. Aus dieser Situation ein nachhaltiges, profitables Geschäftsmodell für einen Markt zu entwickeln kann sich als echte Herausforderung erweisen.
2. Ihr lokaler Wettbewerb schläft nicht, sondern entwickelt sich und seine Technologien weiter. Das fällt ihm auch nicht schwer, denn er kommt technologisch und preislich von „unten“ und hat Sie bzw. Ihre Produkte als Vorbild. Es wird nicht lange dauern, bis er auch technisch ein für die von Ihnen bedienten Schlüsselkunden akzeptables Niveau erreicht hat. Aufgrund seiner erheblich besseren Marktdurchdringung kann er aber im After-Sales-Service-Geschäft eine ganze Reihe Trumpfkarten ausspielen, die für Sie finanziell nicht darstellbar wären.

Letztlich ist diese Strategie nur für Nischenprodukte, die entwicklungstechnisch sehr aufwändig sind oder ausgesprochenes Spezial-Know-how beinhalten, langfristig Erfolg versprechend.



Die riskante, aber bessere Alternative wäre dann noch die Kooperation in Form eines Joint Ventures mit einem lokalen /regionalen Maschinenhersteller /Wettbewerber. In diesem Fall könnten Sie sein vorhandenes, einfaches Maschinenkonzept als Sprungbrett nutzen und durch ein moderates, technologisches Upgrade aufwerten.

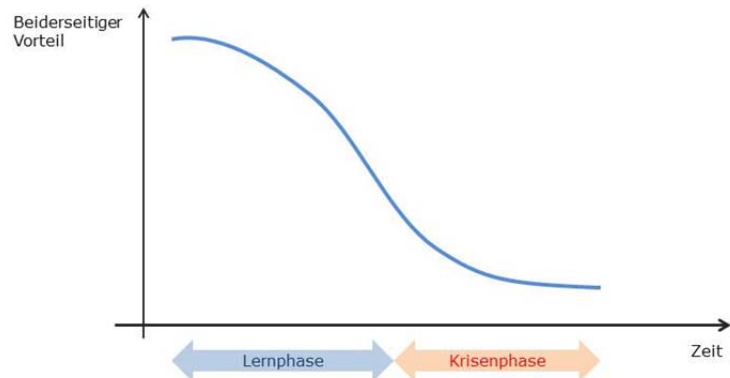
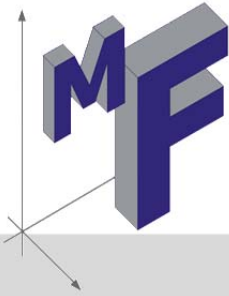


Bild 5: Typische Joint-Venture Ermüdungskurve

Sie können ferner auf vorhandene Vertriebsstrukturen und Kundendaten zugreifen und fingen im Vertrieb nicht bei null an. Bei Prestigeprojekten im Automobil-, Flugzeug- und Schiffsbau sind derartige Kooperationen sehr verbreitet und auch durchaus erfolgreich. Im Maschinenbau existieren kaum dauerhaft erfolgreiche Kooperationen, das beiderseitige Interesse erlahmt sehr schnell, wenn auf der einen Seite der technologische Upgrade und auf der anderen Seite die Übernahme des Kundenbestands stattgefunden hat.

Sie sehen, es gibt keinen Königsweg, und die ideale Lösung ist sicherlich in jedem Einzelfall – branchen-, länder- und unternehmensspezifisch - zu suchen und zu prüfen. Basis für eine Entscheidung ist die Beschaffung, Analyse und nüchterne Auswertung von Markt- und Wettbewerbsdaten. In jedem Fall empfiehlt es sich, den Eintritt in einen neuen Markt wie ein Projekt mit dem entsprechenden Projektmanagement aufzubauen, denn so stellen Sie sicher, dass Ziele nicht aus den Augen verloren werden sowie Zeit und Kosten nicht die gesetzten Limits überschreiten. Nicht nur aus Kapazitätsgründen kann es sich als sinnvoll erweisen, in eine derartige Aufgabenstellung einen im internationalen Geschäft erfahrenen, externen Manager einzubinden und diesen als beratende und treibende Kraft mit ins Boot zu nehmen.

Das gilt aber nur für die Vorbereitung, die Entscheidung kann Ihnen niemand abnehmen.



Zum Autor



Der Berater Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Beratungstätigkeit auf den After Sales Service und den technischen Vertrieb im Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Photo: Shutterstock
Effizient, schnell und erfolgreich, VDMA Verlag 2007
Management Strategien für Asien-Pazifik, Hellmut Schütte, Philippe Lassere, Schäffer Poeschel Verlag 1996

© 2011 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.
Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.