

Entwicklung und Umsetzung von Exportstrategien

> Mit Export Terrain gewinnen





Im professionellen Gestalten des Exportgeschäftes liegt für deutsche Unternehmen eine interessante Wachstumsoption: Es kommt darauf an, sich auf den Auslandsmärkten strategisch richtig zu positionieren. Wie diese Positionierung mit der operativen Geschäftstätigkeit zu erreichen und zu halten ist, erörtert **Thomas Ferchland**, Project Manager.

Andreas Müller¹, geschäftsführender Gesellschafter eines deutschen Herstellers von elektrotechnischen Erzeugnissen, ist enttäuscht. Das abgelaufene Geschäftsjahr sollte deutlich gesteigerte Umsätze bringen. Zwar entwickelte sich das Deutschland-Geschäft trotz der schwierigen Marktsituation erfreulich. Aber der Export konnte die Erwartungen nicht erfüllen: In wichtigen Märkten stagnierten die Umsätze trotz der allgemein positiven Marktentwicklung. Grund ist, dass der Wettbewerb durch etablierte westeuropäische Unternehmen weiterhin zunimmt. Zusätzlich drängen neue Anbieter aus Osteuropa, Asien und Südamerika mit aggressiver Preispolitik auf den Markt.

Deutschland ist bereits Exportweltmeister. Trotzdem bedeutet Globalisierung für seine Unternehmen nicht nur, Wertschöpfung in Niedriglohnstandorte zu verlagern, sondern auch, immer neue Exportmärkte zu erobern. Es gilt, der Wachstumsschwäche des Heimatmarktes zu entfliehen und die international wachsenden Auslandsmärkte für das eigene Produkt zu erschließen. Dies trifft besonders für die Investitionsgüterindustrie zu, da Neuinvestitionen derzeit hauptsächlich in den Wachstumsmärkten Asien und Osteuropa getätigt werden.

¹ Name von der Redaktion geändert

Galten deutsche Unternehmen früher im Vergleich zu ihren angelsächsischen Pendanten als vertriebsschwach, so hat sich mittlerweile zumindest im Heimatmarkt internationale Best Practice durchgesetzt. Diese nationalen Erfahrungen im professionellen Verkaufen sollten nun auch auf die Exportmärkte übertragen werden.

Erfolg im Export wird maßgeblich in zwei Stufen erreicht: Erstens ist die Produkt-Markt-Strategie zu definieren. Das heißt: Welche Produkte werden in welche Märkte, an welche Kunden, mit welcher Preisstrategie und welchem Vertriebs- und Logistikkonzept verkauft? Unter Vertriebskonzept ist dabei die Auswahl der passenden Vertriebskanäle (Direktvertrieb, Händlervertrieb) zu verstehen. Die Produkt-Markt-Strategie dient außerdem zum Aufstellen von Geschäftsplänen, um das Umsatzpotenzial und schließlich die Rentabilität des Geschäftes in den jeweiligen Ländern bewerten zu können. Natürlich müssen in diesem Rahmen auch technisch notwendige Anpassungen der Produkte an die Erfordernisse der Ländermärkte definiert werden. Überdies sind lokale rechtliche Voraussetzungen, etwa Local-Content-Vorschriften, zu berücksichtigen.

Zweitens muss die Strategie professionell umgesetzt werden. Dazu bedarf es einer detaillierten Business-Planung, motivierender Anreizsysteme, einer effektiven und effizienten Logistik (eigenes Lager, Lager beim Händler, Direktversand ab Werk) und einer Vertriebsunterstützung, sowohl in technischer Hinsicht als auch durch moderne Controllinginstrumente.

Die richtige Produkt-Markt-Strategie: Attraktive Märkte mit dem höchsten Wachstumspotenzial identifizieren

Andreas Müller kennt seine Exportmärkte. Er überblickt die wesentlichen Abnehmerindustrien, weiß, was die Wettbewerber machen. Die Arbeit, die jetzt vor ihm liegt, beschreibt am besten der Begriff "strukturiertes Quantifizieren". Das im Unternehmen verfügbare Wissen wird zusammengefasst. Danach lassen sich Aussagen über die lukrativen Märkte, die potenziellen Wettbewerber und ihre Positionierung sowie notwendige Adaptionen im Produktprogramm treffen.

Nun ist die Strategie in drei Stufen weiterzuentwickeln: Zuerst wird die Attraktivität der Exportmärkte ermittelt und basierend darauf das Vertriebssystem festgelegt. Dann werden die Ländermärkte mit dem höchsten Wachstumspotenzial identifiziert; sie stehen an der Spitze der Prioritätenliste. Daraus leitet sich schließlich die strategische Handlungsempfehlung für jeden Ländermarkt ab, Umsatz- und Ertragsziele werden definiert.

Attraktivität der Ländermärkte

Zwei Kriterien sichern ein pragmatisches Segmentieren des Marktes: das relevante adressierbare Marktvolumen und sein Wachstum sowie die Preisattraktivität. Das adressierbare Marktvolumen berücksichtigt dabei auch unzugängliche Marktvolumina und Eintrittsbarrieren aufgrund spezifischer Produkterfordernisse oder der speziellen Wettbewerbssituation.

Das relevante Marktvolumen ergibt sich im konkreten Beispiel aus dem Produktionswert der Zielkundenindustrien, welche die entsprechenden Komponenten weiterverarbeiten. Hierbei wird sowohl verfügbares statistisches Datenmaterial als auch die Vertriebserfahrung der Mitarbeiter des Unternehmens – etwa mittels Workshops – berücksichtigt. Das Marktwachstum bleibt in diesem Fall außen vor, da es innerhalb der Zielmärkte vergleichbar ist.

Zur Abschätzung der preislichen Attraktivität gilt es, die Bruttomarge (nach Herstellkosten) der bisher erzielten Produktverkäufe in den Ländern mit dem geschätzten Niveau der Wettbewerberpreise abzugleichen. Durch Abtragen der ermittelten Werte in einem Portfolio ergibt sich dann ein Bild der Attraktivität der Ländermärkte.

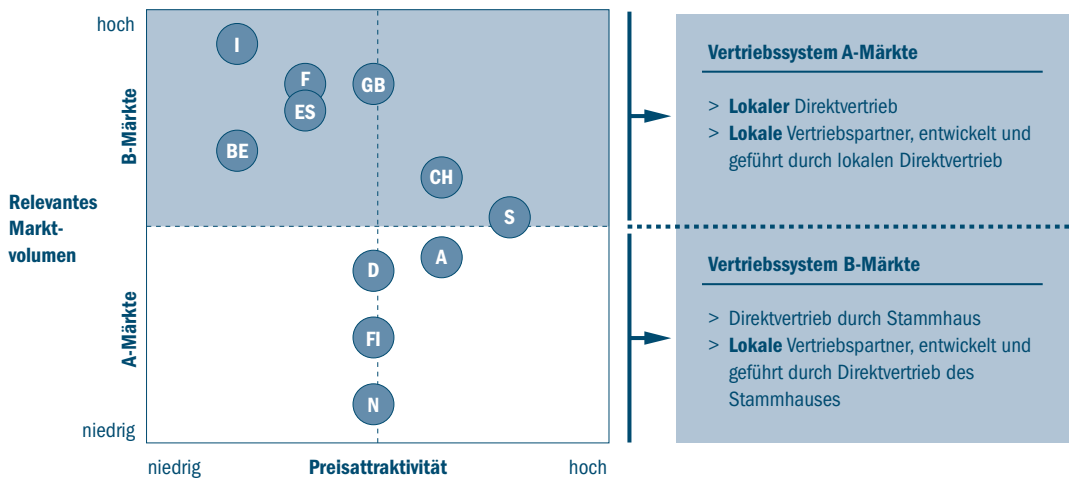
Von der Attraktivität der Ländermärkte hängt im Wesentlichen die Wahl des richtigen Vertriebsansatzes ab. So lohnt sich im konkreten Beispiel ein eigener Direktvertrieb nur, falls im jeweiligen Markt auch eine ausreichende Bruttomarge zur Deckung der Fixkosten eines Direktvertriebes erreichbar ist.

Weniger große oder attraktive Märkte können durch Vertriebspartner bearbeitet werden. Das bedeutet in diesem Zusammenhang eine Variabilisierung der Vertriebskosten. Die praktische Ausgestaltung ist vielschichtig und reicht vom Handelsvertreter über Handelshäuser für elektrotechnisches Equipment bis hin zu spezialisierten Serviceanbietern für ausgewählte Zielkundenindustrien.

Priorisieren der Aktivitäten

Andreas Müller weiß: Der bisherige vertriebliche Erfolg in seinen internationalen Absatzmärkten ist sehr unterschiedlich. So gibt es in Österreich und Benelux bereits seit Jahren erfolgreiche Vertriebsgesellschaften, wohingegen der Markterfolg in Großbritannien auf sich warten lässt. Die Exportinitiative wird in dem Maße gelingen, in dem die Ressourcen (sowohl Geld als auch Mitarbeiter) zuerst auf jene Märkte konzentriert werden, die den höchsten zusätzlichen Nutzen versprechen.

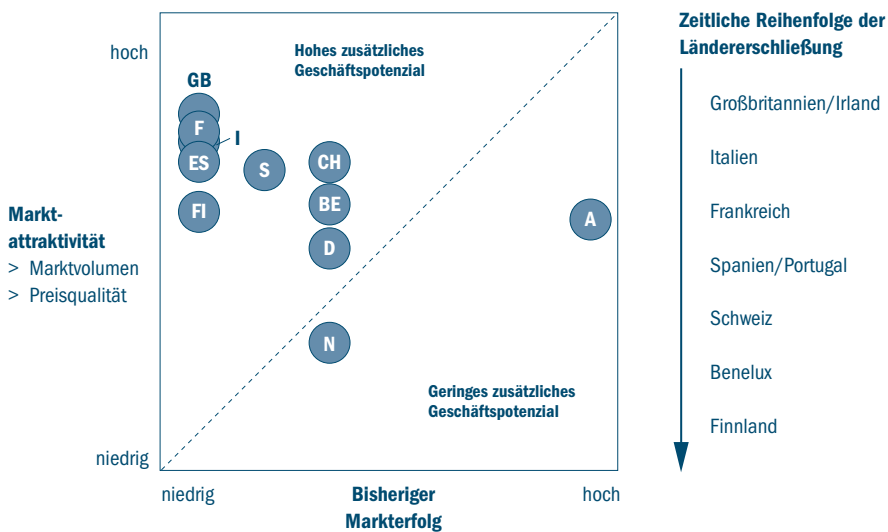
Marktattraktivität der Exportländer bei existierendem Produktportfolio



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Wieder hilft ein strukturiertes Vorgehen auf Basis eines Portfolios weiter: Auf der einen Achse wird die Marktattraktivität, auf der anderen der bisherige Markterfolg abgetragen. Die Marktattraktivität ist dabei eine Funktion aus relevantem Marktvolumen und preislicher Attraktivität des Ländermarktes. Der bisherige Markterfolg wird als Marktanteil im Ländermarkt abgebildet. Aus dem Portfolio lässt sich nun ablesen, in welcher zeitlichen Reihenfolge die Zielländer anzugehen sind; so können Management, Mitarbeiter und Investitionen fokussiert eingesetzt werden.

Das Geschäftspotenzialportfolio - Beispiel



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Handlungsempfehlung für die Ländermärkte

Basierend auf den bisherigen Analysen wird jetzt pro Ländermarkt eine Handlungsempfehlung detailliert. Sie bezieht sich auf das Umsatzziel über den erreichbaren Marktanteil sowie die Preisqualität (die zu erzielende Bruttomarge), auf nötige Ressourcen, die wesentlichen Zielkundenindustrien und Vertriebspartner, das zeitliche Vorgehen, ein geeignetes Logistikkonzept und nicht zuletzt auf notwendige Investitionen, auch in Form von Anlaufverlusten.

Nach der Erarbeitung des Konzeptes für die neue Exportstrategie entscheidet nun die professionelle Umsetzung über den Erfolg der Initiative.

Die stringente Umsetzung: Detailliert planen, individuell entscheiden, konsequent steuern

Die Exportstrategie wird in fünf Modulen umgesetzt:

1. Geschäftsplanung
2. Vertriebscontrolling und -steuerung
3. Vertriebsprozess
4. Anreizsysteme
5. Vertriebspartner

Die Verantwortung obliegt dabei einem übergeordneten Projektmanagement.

Geschäftsplanung

Die während der Strategieentwicklung aufgestellten Geschäftspläne für die Länder werden nun weiter detailliert und konkretisiert: Umsätze werden auf die verschiedenen Kundensegmente aufgeteilt, Personalbedarf und -kosten geplant, Reisekosten mit Hilfe historischer Daten abgeschätzt. Auf diese Weise entsteht für jedes Land eine Umsatz- und Gewinnplanung für einen Zeitraum von vier Jahren. Der verantwortliche Regionalmanager muss die Planung abschließend genehmigen, denn er wird daran gemessen werden, inwieweit er sie einhalten kann. Wichtig ist, dass die Ist-Zahlen zukünftig automatisch auf Monatsbasis erstellt werden können. Sie ermöglichen dem Regionalmanager eine kontinuierliche Erfolgssteuerung und machen Umsätze, Deckungsbeiträge und vertriebliche, administrative Kosten für ihn transparent.

Aus Sicht des Unternehmens ist es deutlich vorteilhafter, den Regionalmanager ganzheitlich an der Erfüllung seiner Geschäftsplanung zu messen, als ihn ausschließlich über Umsatz und einzelne Kostenbudgets zu steuern. Wird zusätzlich seine Entlohnung am Erfüllen der Planung ausgerichtet, wird ein Manager schnell zum Unternehmer und macht den Geschäftserfolg zu seinem persönlichen Anliegen.

Vertriebscontrolling und -steuerung

In der Regel wird der Exportvertrieb weniger professionell gesteuert als der Inlandsvertrieb. Dabei braucht man die für das Inland genutzten Instrumente nur im Exportgeschäft einzusetzen!

Die "Sales Pipeline" oder der "Sales Funnel" wird als zentrales Instrument für das Vertriebscontrolling im Export eingeführt. Die Sales Pipeline enthält alle laufenden Vertriebsprojekte eines jeden Vertriebsbeauftragten. Neben Kunden- und Produktnamen werden Informationen zum aktuellen Stand des Vertriebsfortschritts erfasst, also Auftragsvolumen, Wahrscheinlichkeit und geschätztes Datum des Abschlusses, Wettbewerbssituation und Stand der Verhandlungen. Der Vertriebsbeauftragte aktualisiert die Sales Pipeline kontinuierlich und spricht sie mit dem Regionalmanager in definierten Zeitabständen durch. So kann dieser "Wanderdünen" (Projekte, deren Abschluss sich permanent verschiebt) identifizieren, Schlüsselprojekte erkennen, Unterstützungsbedarf feststellen und – besonders wichtig – fortlaufend den zu erwartenden Auftragszugang für die nächsten Quartale prognostizieren. Dies gibt

Planungssicherheit und unterstützt auch konzernweite Vorhersagen für das Jahresergebnis.

Ein Vertriebsprojekt fällt nur dann aus der Sales Pipeline, wenn der Auftrag gewonnen oder verloren wurde. Aus einer kontinuierlichen Analyse der verlorenen Aufträge lassen sich wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotenzial im Vertrieb gewinnen.

Bei einem reinen Händlervertrieb gestaltet sich das Vertriebscontrolling grundsätzlich schwieriger. Jedoch sollte im Rahmen eines Partnerprogramms (siehe unten) auch eine gemeinsame Geschäftsplanung mit dem Partner erstellt und deren Umsetzung kontrolliert werden.

Vertriebsprozesse

Auch im Exportgeschäft müssen die wesentlichen Vertriebsprozesse sauber aufgesetzt sein, um Reibungsverluste zu minimieren. Sprachliche Barrieren, räumliche Distanz und Limitationen der IT behindern jedoch die Abläufe. Die wesentlichen Prozesse sind Angebot, Auftragsabwicklung und – zum Zwecke der Markterschließung – die so genannte Kaltakquise. Den Angebots- und Auftragsabwicklungsprozess sollten bereits im Inland bewährte Tools unterstützen. Web-basierte Applikationen sind hier äußerst hilfreich, beispielsweise in Form eines direkten Zugriffs auf bestimmte Funktionen des Warenwirtschaftssystems (etwa für Bestellungen) über das Internet.

Der Kaltakquise-Prozess dagegen ist für stark auf das Inland fokussierte Unternehmen häufig neu, da im Heimatmarkt die Betreuung einer bekannten Kundenbasis überwiegt. Ziel einer jeden Vertriebsorganisation ist es, die Vertriebsbeauftragten effektiv und effizient einzusetzen und sie möglichst viel Arbeitszeit vor Ort beim Kunden verbringen zu lassen. Daher sollte die Kaltakquise in neuen Märkten, gerade im standardisierten Komponentengeschäft, telefonisch und durch einen eigens dafür geschulten Mitarbeiter erfolgen. Ausgehend von einer vorab identifizierten Kundenbasis ruft er oder sie alle potenziellen Kunden an, qualifiziert den richtigen Ansprechpartner, präsentiert telefonisch das Angebot, versendet Informationsmaterial und vereinbart einen Termin für den Vertriebsbeauftragten. Auf diese Weise erfolgt die Marktdurchdringung zentral gesteuert und auch schnellstmöglich, da die Vertriebsmitarbeiter in der Fläche aktiv sind.

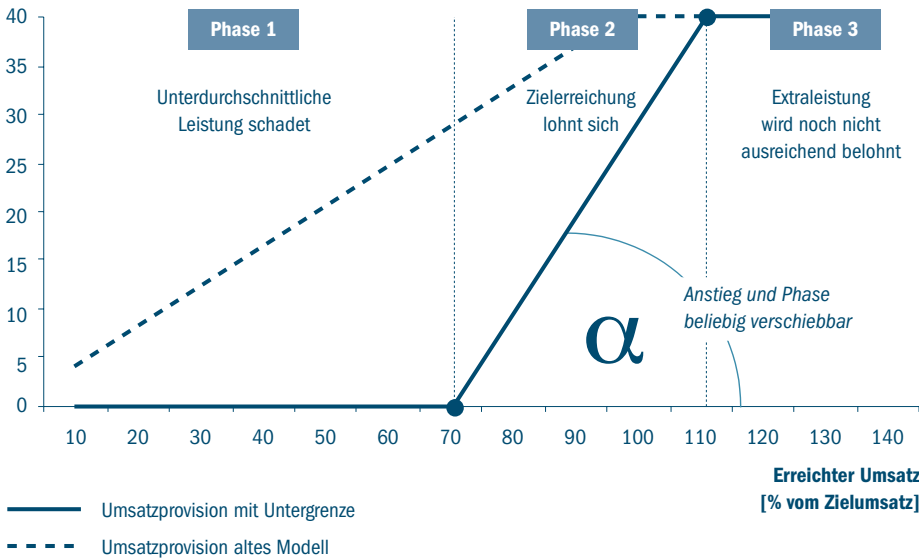
Anreizsysteme

Vertriebsbeauftragte und Regionalmanager müssen variabel nach ihrem individuellen Geschäftserfolg entlohnt werden. Im Export richtet sich dieses Vorgehen nach den regionalen Besonderheiten der Zielmärkte: So sind die variablen Gehaltsbestandteile im angelsächsischen Ausland deutlich höher als beispielsweise in Frankreich. Mit den variablen Gehaltsbestandteilen sollten sowohl die Unternehmensinteressen als auch solche Größen verknüpft sein, die der Mitarbeiter tatsächlich beeinflussen kann. Auf diese Weise wird eine Steuerungswirkung erreicht. Ein reines Umsatzziel ist nur dann sinnvoll, wenn der Einfluss des Vertriebsbeauftragten auf die Preisgestaltung stark begrenzt ist, wenn also ein anderer Mitarbeiter die Verantwortung für den Deckungsbeitrag trägt.

Die Regel sollte lauten: keine Zielerreichung – kein Bonus. Dazu empfiehlt es sich, eine entsprechende Untergrenze für die zu erreichenden Werte zu vereinbaren, ab der dann ein Bonus ausbezahlt wird. Sobald diese Untergrenze überschritten wird, sollte der Bonus rasch ansteigen. Außergewöhnlich erfolgreiche Vertriebsbeauftragte und Regionalmanager sollten bei einer Übererfüllung ihres Solls direkt am zusätzlichen Gewinn beteiligt werden.

Vergütungskurve: Umsatzprovision mit Untergrenze

Umsatzbonus [% vom Zielgehalt]



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Vertriebspartner

Auf die Entwicklung von Vertriebspartnern muss besonderes Augenmerk gelegt werden. Vertriebspartner verfügen über Kundenzugang, sie können Logistikleistungen und zusätzliche Services für die Produkte im Exportmarkt übernehmen. Erforderliche Entscheidungen betreffen die Exklusivität hinsichtlich Regionen, Industrien und Kunden auf beiden Seiten, das Halten eines Lagerbestandes, das Dienstleistungsangebot und das Aufsetzen einer gemeinsamen Geschäftsplanung.

Im Rahmen eines Partnerprogramms sollten bestimmte Klassen von Partnern festgelegt werden. In der Regel geht es dabei um die Qualität des Einsatzes sowie um den Vertriebserfolg. Die "Platin-Partner" unter ihnen erhalten für einen bestimmten Vertriebserfolg höhere Bonifikationen und weitere Vorteile wie bevorzugte und schnellere Belieferung, direkten Zugriff auf technischen Support oder auch Marketingunterstützung. Die Ausgestaltungsvarianten sind vielfältig; über diese ist im Einzelfall zu entscheiden.

Professioneller Export – Ein Geschäft, das sich lohnt!

Nach Ende des Projektes mit Roland Berger ist Andreas Müller sehr zufrieden: Die Exportstrategie steht, die Umsatzziele sind festgesetzt, die erarbeiteten Maßnahmen sind detailliert und werden implementiert und die Geschäftsplanung für die Ländermärkte ist verabschiedet. Nicht zuletzt ist die Exportmannschaft hoch motiviert: Die Arbeit am Projekt und die Unterstützung durch neue Instrumente, die gewonnene Transparenz, das überarbeitete Anreizsystem und die größere Verantwortung haben das Ihre dazu getan.

Lange genug ist der Export stiefmütterlich behandelt worden. Durch seine Professionalisierung entsteht zusätzliches Volumen, sodass sich vorhandene Fabriken und Anlagen auf relativ einfache Weise besser auslasten lassen. Das zitierte Beispiel ist nur eines von vielen – ein kritischer Blick auf die Vertriebsprozesse im Ausland ist der erste Schritt.