

Beratung mit Blick auf die Internationalisierung

Wachstumschancen außerhalb Europas erkennen und nutzen

Für Sanitär- und HVAC-Hersteller ist Wachstum in etablierten, bereits weitgehend verteilten und durchdrungenen Kernmärkten in der Regel nur mit dem Markt oder durch Akquisitionen möglich. In der Regel werden bei europäischen Herstellern circa 70-80 % des Umsatzes in Europa realisiert. Die restlichen 20-30 % verteilen sich gewachsen auf unterschiedlichste Märkte. Da kurzfristige Wachstumsaussichten für die europäischen Märkte verhältnismäßig schwach sind, kann die strukturierte und systematische Internationalisierung in ausgewählte Märkte eine wichtige und dynamische Wachstumsquelle bieten. Diese grenzt sich klar von der opportunistisch und historisch gewachsenen, nur teilweise erfolgreichen Bearbeitung internationaler Märkte ab.

Besonders die gezielte globale Expansion bietet Wachstumschancen für Hersteller aus Mitteleuropa, da diese regelmäßig ein hohes Ansehen in Produktqualität und Zuverlässigkeit genießen.

Zahlreiche interessante Märkte wie beispielsweise Indien, Südamerika, Australien oder die Golfstaaten wie die Arabischen Emirate oder Saudi-Arabien gewinnen nach Einschnitten und Herausforderungen der ehemaligen Wachstumstreiber Russland und China zunehmend an Bedeutung. Auch die USA und Kanada mit ihrer sich tendenziell von europäischen Zyklen entkoppelnder Nachfrage

erweisen sich als weiterhin vielversprechend und bieten große Chancen für mitteleuropäische Hersteller. Um entsprechende Chancen nicht zu verpassen, ist ein offener, sich informierender Blick über bestehende Märkte hinaus notwendig. Führende Hersteller der SHK-Branche befinden sich aktuell auf diesem Weg in neue globale Märkte.

Die zuvor genannten Länder unterscheiden sich stark – sowohl untereinander als auch von europäischen Märkten. Sie haben individuelle Gesetzmäßigkeiten, Eigenarten und Trends. Immer wieder versuchen Unternehmen in internationale Märkte vorzudringen und sind aufgrund mangelnder Kenntnisse der lokalen Marktbedingungen gescheitert. Daher sollte am Anfang der strategisch gestalteten globalen Internationalisierung stets eine genaue Analyse des Potenzials und das detaillierte Verständnis der Marktcharakteristika stehen. Bei dieser Bewertung sind globale Erfahrung, Branchenverständnis sowie systematische Methodik von entscheidender Bedeutung jedoch häufig intern nicht verfügbar.

Die Spezifität und zugleich das Marktpotenzial einiger beispielhafter Märkte zeigt die nachfolgende Übersicht (Abbildung 1).

Um die richtigen Märkte und Regionen passend zu den strategischen Wachstumszielen auszuwählen, sind Vor- und Nachteile beziehungsweise Risiken entlang folgender vier Dimensionen abzuwägen:

- Marktgröße vs. Marktdynamik
- Marktdynamik vs. Marktrisiko
- Eignung für globalen Markenauftritt vs. marktspezifische Markenausrichtung
- Geschwindigkeit und Kosteneffizienz der Marktdurchdringung vs. Ausmaß der Kontrolle

Die Komplexität und Bedeutungen dieser Abwägungen erfordern einen klaren strategischen Rahmen hinsichtlich Zielsetzung, Anforderungen, Risiken, Ergebnisgrößen, Investitionsumfang und zeitlicher Erwartung.

Vorab ist die strategische Marschrichtung eindeutig zu definieren. Soll es darum gehen, eher schlank und unmittelbar profitabel Opportunitäten zu realisieren oder langfristig große Märkte umfassend zu durchdringen, was am Ende sogar zu einem eigenen Sortiment oder der Akquisition einer Marke führen kann.

ABBILDUNG 1

Charakteristika beispielhafter SHK-Märkte				
	USA	Saudi Arabia	Australia	India
Marktgröße	ca. 18 Mrd. \$	ca. 2,4 Mrd. \$	ca. 5,4 Mrd. \$	ca. 7,8 Mrd. \$
Anzahl Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 145k Installationsbetriebe • ca. 650k Mitarbeiter • Klein (1-3 FTE) und sehr große (>50 FTE) Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • <1k Installationsbetriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 7k Installationsbetriebe • Ca. 18k Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 12k Installationsbetriebe
Typische HVAC-Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Elektrische HVAC • Luft/ Wasser-Systeme • Überwiegend Luft-Heizung • 70 % Residential AC Durchdringung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenster-AC • Luft/ Luft-Systeme • 63% Residential AC Durchdringung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandmontierte Split-Systeme • 70-75 % Residential AC Durchdringung 	<ul style="list-style-type: none"> • Single-Split AC • Luft/ Luft-Systeme • 5 % Residential AC Durchdringung
Neu/ Ersatz-Anteil	<ul style="list-style-type: none"> • 20 % / 80 % • ca. 65 % des Marktes Residential-Ersatz 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 % / 60 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % / 70 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % / 30 %
Weitere Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • AC-Bestand ca. 410 m 	<ul style="list-style-type: none"> • AC-Bestand ca. 60 m • Öffentliche und gewerbliche Objekte vollständig mit AC 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorkühlung privaten Wohnraums tagsüber während Bewohner abwesend sind 	<ul style="list-style-type: none"> • AC im Residential-Segment überwiegend in Städten üblich

Quelle: L.E.K. Consulting

Die Gestaltung der Internationalisierungsstrategie folgt regelmäßig drei Phasen:

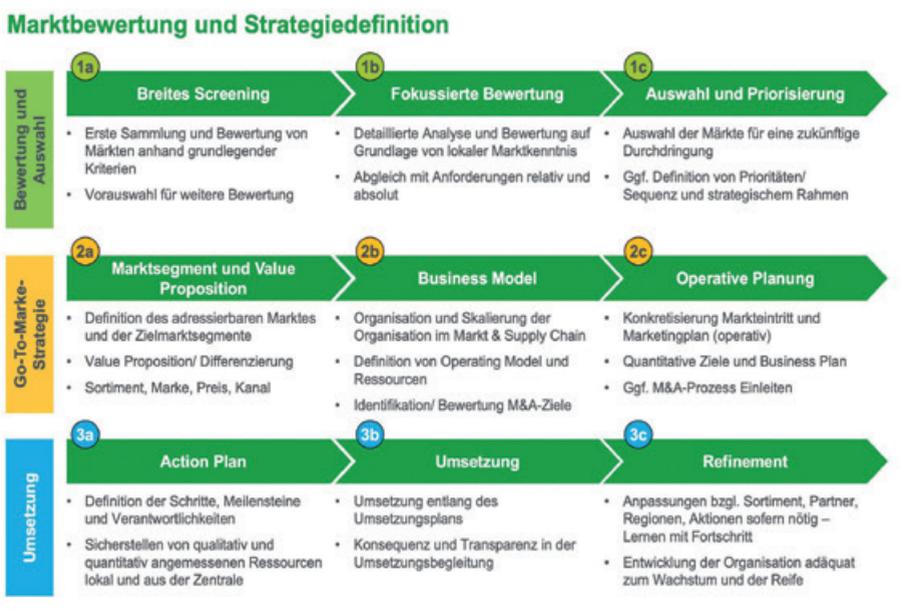
1. Überprüfung, Analyse und Auswahl der Zielmärkte
2. Definition der detaillierten Go-To-Market-Strategie
3. Realisierung und Absicherung des Umsetzungserfolgs

Diese Phasen umfassen weitere typische Schritte entsprechend der Abbildung 2. Je nach Anzahl der betrachteten Länder und deren Intransparenz kann dieser Ablauf durch die Breite des erforderlichen Wissens und der Fähigkeiten von Mitarbeitern erhebliche Ressourcen binden. Sollten diese intern nicht vorhanden sein, kann externe Unterstützung erforderlich werden.

von bereits etablierten Unternehmen oder eine kooperative Marktbearbeitung können stark beschleunigend wirken, sogar teilweise unabdingbar sein. Kooperationen sind allerdings eine besondere Herausforderung, da sie ohne eine sehr klare Gestaltung und Steuerung unausweichlich zu Frustration führen.

Innerhalb größerer heterogener Märkte wie zum Beispiel dem US-Markt ist zu klären, wo und wie der Markteintritt im Detail erfolgen kann. Fokus auf einzelne Regionen mit besonders hoher Nachfrage oder doch breit oder gezielt in Nischen? Bei diesen Fragen ist eine detaillierte lokale Kenntnis des Marktes sowie der Vertriebs-, Kunden- und Entscheidungsstrukturen unabdingbar.

ABBILDUNG 2



Quelle: L.E.K. Consulting

Im Rahmen der Marktevaluierung ist es erforderlich, die Marktattraktivität und die Erfolgsaussichten zu bewerten sowie den adressierbaren Markt sauber zu segmentieren. Typische Kriterien hierfür sind einerseits adressierbare Marktgröße, Dynamik, Fragmentierung, Preis- und Ertragsniveau, Wettbewerbsintensität sowie mögliche Differenzierung, Passung, Risiko, Stabilität und möglicher Zugang andererseits. Eventuell sind auch nur einzelne Marktsegmente vielversprechend, sodass ein Eintritt gegebenenfalls selektiv und schrittweise erfolgt.

Spätestens bei der Definition der Go-To-Market-Strategie stellt sich die Frage, in welchem Rahmen ein spezifischer Markt erschlossen werden kann. Die Akquisition

Die Umsetzung folgt einem klaren Plan, der mit den nötigen Ressourcen ausgestattet und mit höchster Stringenz realisiert wird. Grundlage hierfür sind die fundierte Entscheidungsvorbereitung und die klare Einsatzbereitschaft aller Beteiligten. Dies stellt sicher, dass dem Projekt nicht gleich beim ersten Widerstand die Puste ausgeht und die jeweilige Marktdurchdringung absehbar ein Misserfolg wird. Die Absicherung der strategischen Weiterentwicklung – in diesem Fall durch Internationalisierung – sollte auf der Managementagenda einen Platz weit oben einnehmen und damit hohe Visibilität haben.

Fazit:

Gezielte und strukturierte Internationalisierung außerhalb Europas kann eine wichtige Wachstumsquelle für SHK-Hersteller darstellen. Erfolgskritisch ist im ersten Schritt die durch ausgeprägte Marktkenntnis unterstützte strukturierte Analyse, Bewertung und Marktstrategieentwicklung. Anschließend ist bei der Umsetzung Konsequenz und hohe Transparenz im Fortschritt wichtig, um nötige Anpassungen rechtzeitig zu erkennen und umzusetzen.



FLORIAN KAISER

berät Unternehmen der Bauzulieferindustrie u. a. zu Strategie und Wachstum. Er ist Partner bei L.E.K. Consulting im Münchner Office und verantwortlich für Building & Construction in der DACH-Region. Seit 40 Jahren unterstützt L.E.K. Consulting Unternehmen weltweit u. a. in Strategie, Wachstum, Internationalisierung, Performance und M&A. 25 der weltweit über 200 Partner sind Spezialisten in Building & Construction und unterstützen internationale Kunden in sämtlichen Gewerke und Märkten.