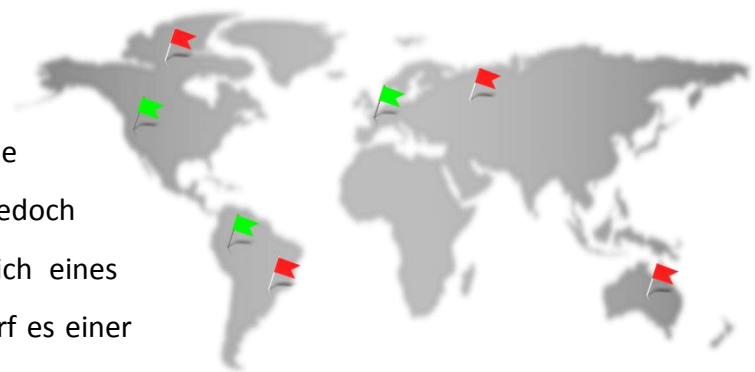


# Markterschließung B2B richtig gemacht

## Vorteile durch die Kombination von Marktforschung und Strategieberatung im B2B-Bereich

(von Michael Di Figlia - DTO Research)

Viele Unternehmen stehen vor der Frage ob und wie sie einen neuen Markt erschließen können bzw. sollen. Dies kann z.B. ein neues Marktsegment, eine neue Region oder ein neues Land sein. Im Rahmen dieser Überlegungen kommt nicht selten eine ganze Reihe an Fragen auf, die meist nicht durch eigene interne Informationen (z.B. durch Vertriebler) oder verfügbare Sekundärmaterialien (Studien, Verbandsinformationen, Presseartikel etc.) ganz oder teilweise beantwortet werden können. Um jedoch eine fundierte Entscheidung hinsichtlich eines Markteintritts treffen zu können, bedarf es einer möglichst validen Datenbasis. Doch Daten und Fakten alleine reichen meist nicht aus, ohne eine entsprechende Strategie und Bewertung der strategischen Handlungsoptionen. Fragen die sich in diesem Kontext stellen könnten:



- **Lohnt sich der Markteintritt mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen?**

Meist steckt hier hinter eine simple Kosten-/Nutzenüberlegung. Bevor man diese jedoch richtig einschätzen kann, muss bekannt sein, ob ein Potential für die spezifischen Produkte und Leistungen in dem betrachteten Markt vorhanden ist. Z.B. könnten gesetzliche Bestimmungen oder Regulierungen einen Import stark erschweren. Auch kann das Marktvolumen so gering sein, dass sich ein Markteintritt nicht rechnet. Ein weiteres Problem könnte die Erfahrung der potentiellen Kunden mit dem Produkt oder der Leistung darstellen. Viele Marktsegmente, die hierzulande gut entwickelt sind, sind in Ländern z.B. Asiens oder Südamerikas noch weit zurück. Viele Märkte im industriellen Kontext müssen erst noch entsprechend entwickelt werden, bis ein Markteintritt lohnenswert ist. Dies kann mit einem hohen Kosten- und Ressourcenaufwand verbunden sein.

- **Wie groß ist das Markt- und Absatzpotential?**

Markt- und Absatzpotentiale stellen für Unternehmen oftmals eine Art Blackbox dar. Selbst wenn der Gesamtmarkt bekannt ist, ist es meist schwer abzuschätzen wie die Marktanteile unter den verschiedenen Marktteilnehmern verteilt sind. Über unternehmensinterne Quellen (wie z.B. den Außendienst) lassen sich oft nur sehr subjektive Markteindrücke gewinnen. Ob ein Markt jedoch attraktiv ist oder nicht, lässt sich meist nur durch eine genaue Kenntnis über das Absatzpotential für die eigenen Produkte und über die Eignung der Vertriebsmöglichkeiten feststellen.

- **Welche Konkurrenten sind vor Ort und welche Strategien verfolgen diese?**

Um die passende Strategie zu finden und sich im globalen wie nationalen Wettbewerbsumfeld behaupten zu können, ist es wichtig, die eigene Leistung im Wettbewerbskontext genau einordnen zu können. Dies setzt voraus, dass die Konkurrenten und deren Strategien zur Marktbearbeitung bekannt sind. In vielen Märkten setzt sich die Konkurrenz aus global agierenden Unternehmen und nationalen Anbietern zusammen. Hierbei ist der Marktzugang durch Vertriebspartner oder das eigene Vertriebsnetz eine signifikante Größe.

- **Wie sehen die Marktstrukturen und Absatzkanäle aus?**

Hat ein Unternehmen klare Erkenntnisse über die Konkurrenz und deren Strategien gewonnen, werden hierdurch meist auch die Marktstrukturen deutlich. Gibt es z.B. Wettbewerber, die ausschließlich über einen direkten Export im Markt zu finden sind oder wird der Markt durch Niederlassungen in den Ländern bearbeitet? Oftmals ist es gerade im B2B-Bereich so, dass Unternehmen die eine direkte Präsenz vor Ort haben, gewisse Vorteile gegenüber Unternehmen haben, die ausschließlich über Export arbeiten. Ob es sich jedoch lohnt eine Niederlassung (z.B. ein Vertriebsbüro oder eine Produktionsstätte) in anderen Ländern oder Regionen zu gründen, hängt von vielen Faktoren ab. Marktentwicklungen, Marktvolumina, Kundenanzahl, Know-how, Ressourcenverfügbarkeit und Wettbewerbsintensität sind hier nur einige der Kernfaktoren die betrachtet werden sollten.

- **Wer sind die potentiellen Kunden vor Ort und wer beliefert diese aktuell?**

Selbst ein Markt mit ausreichend großem Volumen kann relativ unattraktiv sein, wenn es bereits Wettbewerber gibt, die eine sehr große Marktmacht haben. Haben diese z.B. langfristige Lieferverträge mit potentiellen Kunden, kann ein Ad-hoc Markteintritt unmöglich werden. Insbesondere im Bereich der Automobilzulieferer, Maschinenbauer oder Bauunternehmen sind oft langfristige Verträge die Grundlage für eine Zusammenarbeit. Auch der Staat als potentieller Kunde kann in einigen Regionen der Welt schwer für ausländische Unternehmen zu bedienen sein. Ausschreibungen werden hier sehr unterschiedlich gehandhabt. Neben kulturellen Aspekten sollte sich ein Unternehmen vor etwaigen Auslandsaktivitäten hierüber Klarheit verschaffen.

- **Wie sind die Marktanteile verteilt und wie entwickeln sich diese?**

Auch ist es wichtig zu wissen, welcher Konkurrent mit welcher Strategie und Intensität den Markt bearbeitet. Selbst wenn es einen vermeintlichen Platzhirsch am Markt gibt, können Akquise-Bemühungen oder strategische Entwicklungen im Portfolio anderer Unternehmen darauf hindeuten, dass sich künftig

Marktanteile verändern werden. Die

Kundeneinschätzungen und die

Innovationskraft können hier z.B.

wichtige Indikatoren sein. Liegt eine

valide Erkenntnis über die

Marktanteile vor und können die

einzelnen Marktteilnehmer exakt

eingeschätzt werden, so ergeben sich eine ganze Reihe von strategischen Handlungsmöglichkeiten.



- **Was ist die richtige Strategie um in den Markt einzutreten?**

Die verfügbaren Ressourcen, das Know-how, die Marktrahmenbedingungen und die zukünftig absehbare Unternehmens- sowie Marktentwicklung sind die entscheidenden Faktoren, ob und wie ein Markt bearbeitet werden soll. Alternativen können hier z.B. ein direkter Export, eine Lizenzvergabe, der Aufbau eigener Vertriebsstandorte, ein Joint-Venture oder eigene Produktionsstandorte sein. Wie vorher schon beschrieben, sollte bei

der Entscheidung die unternehmensinterne sowie externe Perspektive berücksichtigt werden.

- **Welche interkulturellen Probleme bzw. Barrieren könnte es geben?**

Ein, gerade im deutschen Mittelstand, oftmals unterschätzter Faktor sind die interkulturellen Unterschiede bei der Marktbearbeitung. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Art und Weise der Durchführung von geschäftlichen Aktivitäten vergleichbar mit denen in Deutschland ist. Dies fängt bei der Ausgestaltung der Akquisetätigkeiten an und hört mit dem Umgang bei Gewährleistungspflichten auf. Gerade die Auslegung und Prüfung von Verträgen bedarf hier einer professionellen Unterstützung. Bevor ein neuer internationaler Markt bearbeitet wird, sollte man sich also eingehend mit der hier vorherrschenden Geschäftskultur auseinandergesetzt haben.

- **Gibt es evtl. mögliche Marktpartner, die den Zugang erleichtern und das Risiko minimieren?**

Sind im Unternehmen nicht genügend eigene Ressourcen vorhanden oder fehlt ein entsprechender Marktzugang, bietet sich die Marktbearbeitung mit Hilfe eines Partners vor Ort an. Ohnehin sollte ein, wenn auch grobes, Screening über potentielle Marktpartner gemacht werden. Nicht selten ergeben sich hieraus vorher nicht bedachte Synergien oder strategische Handlungsoptionen. Auch kann sich das Risiko eines Markteintritts durch die Expertise eines möglichen Marktpartners minimieren. Dies umfasst sowohl rechtliche, kulturelle wie auch betriebswirtschaftliche Faktoren. Bei der Zusammenarbeit mit einem Marktpartner kann die Intensität der Zusammenarbeit von einer einfachen Vertriebspartnerschaft bis hin zu einem Joint-Venture auf Augenhöhe reichen.

- **Passen die internen Strukturen des eigenen Unternehmens zu der möglichen Markteintrittsstrategie?**

Die schon beschriebene unternehmensinterne Perspektive sollte bei der Erarbeitung einer Markteintrittsstrategie unbedingt Beachtung finden. Hierbei sollte geschaut werden, ob die aktuelle Unternehmensstruktur verändert oder um Bereiche ergänzt werden muss, damit neue Märkte auch organisatorisch bedient werden können. Gegebenenfalls muss auch durch Neueinstellung externes Know-how ins Unternehmen geholt werden.

Ebenfalls gilt es zu prüfen, ob die Vertriebsabteilungen z.B. ein Exportgeschäft mitübernehmen können oder ob eine separate Exportabteilung geschaffen werden muss.

- **Was sind die eigenen Stärken und Schwächen und wie beeinflussen diese die Markteintrittsstrategie?**

Bekannt aus der klassischen SWOT-Analyse, ist eine sorgfältige Betrachtung der eigenen Stärken und Schwächen unabdingbar, damit eine Strategie exakt hierauf angepasst werden kann. Ist z.B. das verfügbare Finanzkapital, verglichen mit dem Wettbewerb, eher gering, so kann ein kapitalintensiver Markteintritt über kostspielige Messen und sonstige Marketingaktionen nicht realisiert werden. Hier würde sich eher eine Low-Budget Strategie anbieten, um z.B. über Partner oder sehr gezielte Aktionen einen Erfolg zu erreichen. Auch die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter sollten im Zuge dieser Analyse auf den Prüfstand gestellt werden. Durch Neueinstellungen oder Fortbildungen können hier fehlende Kompetenzen hinzugewonnen werden. Aber auch die Stärken sollten eine entsprechende Berücksichtigung finden. Sind im Unternehmen Mitarbeiter, die über Kontakte in bestimmte Märkte verfügen oder den kulturellen Background haben, kann dies einen Markteintritt enorm erleichtern. Nicht zuletzt Sprachbarrieren lassen sich hier stark minimieren.

Grundsätzlich sollte ein Unternehmen auf diese und weitere Fragen erst einmal eine Antwort finden, um einen neuen Markt möglichst zielgerichtet bearbeiten zu können. Während Großunternehmen oftmals schon auf Erfahrungen aus vergangenen Projekten zurückgreifen oder interne Quellen zu Rate ziehen können, haben viele mittelständische Unternehmen diese Möglichkeit nicht. Für diese kann ein erster Anlaufpunkt z.B. die IHK oder eine öffentliche Wirtschaftsförderungsgesellschaft sein, um sich erst einmal grundsätzlich über das Thema Internationalisierung zu informieren. Tiefere Detailinformationen über Märkte,



Marktstrukturen und z.B. Konkurrenzaktivitäten erhält man hier aber eher selten.

Eine gute Möglichkeit in diesem Zusammenhang an die richtigen Informationen zu kommen, stellt ein externer Dienstleister, wie z.B. ein B2B-Marktforschungsunternehmen oder eine Unternehmensberatung dar, die sich mit dem Thema Erschließung neuer Märkte beschäftigt. Grundsätzlich hilft es immer, sich intensiv mit möglichen Fragestellungen oder Problemen intern auseinanderzusetzen, bevor man diesen Schritt geht. Durch den Input der hierdurch an einen externen Dienstleister weitergegeben werden kann, wird es viel einfacher gemeinsam die richtigen Grundlagen für ein weiteres Projektvorgehen zu entwickeln. Oftmals ist ein Dienstleister gerade im B2B-Bereich mit hoch komplexen Produkten konfrontiert und auf die Expertise des Kunden zu Projektbeginn angewiesen.

Wie eingangs schon beschrieben, ist die Vorbereitung eines Markteintritts gerade im B2B-Bereich immer auch eine Verknüpfung verschiedener Disziplinen. Einerseits müssen valide Daten erhoben werden und andererseits sollten diese auch mit den entsprechenden Rückschlüssen in die Strategie einfließen. Hierbei ist zu beachten, dass der sich Datenerhebende (B2B Marktforscher) während der Durchführung von Interviews sehr viel Wissen rund um den Markt und dessen Entwicklung aneignet. Für einen Datenverwender (B2B-Strategieberater oder Inhouse-Abteilung) kann es unter Umständen schwer werden nur auf Basis der Daten eine Entscheidung zu treffen. Viele Eindrücke und viel Wissen, können nicht vollständig transferiert (Zahlen oder Informationen in Textform) werden. Dies ist einer der Hauptgründe wieso man im B2B-Bereich Marktforschung und Strategieerstellung nicht voneinander trennen sollte und DTO Research diese beiden Disziplinen durch Inhouse-Experten strategisch besetzt hat. Somit ist des DTO Research möglichen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Kunden des Unternehmens zu generieren.

Bei Fragen rund um das Thema Markterschließung, Strategieentwicklung oder die grundsätzliche Vorbereitung von Auslandsaktivitäten im B2B-Bereich, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren.

Bildnachweise: [www.presentermedia.com](http://www.presentermedia.com)

## Über DTO Research:

### Ihr Partner für Marktforschung im Bereich Industrie und produzierendes Gewerbe

DTO Research ist ein international agierendes Marktforschungs- und Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten B2B-Marktforschung und Marktstrategien. Zu unseren Kernkompetenzen zählt die Analyse von Wettbewerbern, Marktpotentialen, Kunden/Lieferanten, Trends und Märkten in über 100 Ländern weltweit. Wir können bereits auf eine Historie von über 250 erfolgreich durchgeführten nationalen und internationalen Marktforschungsprojekten im B2B-Bereich zurückblicken. Neben der reinen Analysetätigkeit erstellen wir für unsere Kunden Marktstrategien zum Geschäftsausbau in bestehenden Märkten oder Strategien zur Erschließung neuer Märkte und Potentiale.

Wir unterstützen unsere Kunden z.B. bei

- der strategischen Ausrichtung und Planung national/international
- der gezielten Optimierung des Marketings und Vertriebs
- dem Aufbau internationalen Know-hows über Märkte, Branchen und Potentiale durch professionelle Markt- und Branchenstudien
- der Vorbereitung von Internationalisierungsstrategien und der Erschließung neuer Absatzmärkte
- der Bewertung von strategischen Handlungsalternativen
- der Vorbereitung von M&A-Vorhaben
- der Implementierung von Strategien

Unsere Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Industrie, produzierendes Gewerbe, Baumaschinen und Nutzfahrzeuge, Mining & Construction, Maschinenbau, Chemie, Medizinprodukte, IT und Telekommunikation, Logistik und Transport sowie Energie.

### DTO Research

eine Marke der  
DTO Consulting GmbH  
Am Trippelsberg 141 u. 145  
40589 Düsseldorf  
Website: [www.dto-research.de](http://www.dto-research.de)  
Telefon Büro + 49 (0)211 / 179 660 0  
E-Mail: [info@dto-research.de](mailto:info@dto-research.de)