

## DER CHINESISCHE MARKT: BUSINESS DEVELOPMENT (2005-07)

### Auftraggeber:

Ein führender deutscher Hersteller von Schlafzimmermöbeln, der China als Absatzmarkt erschließen möchte.

### Durchführung: Christina Werum-Wang

---

### Die Aufgabe

China gilt allgemein als Wachstumsmarkt mit enormem Käuferpotential. Neben technischen Gütern, die in China seit jeher vom „Made in Germany“-Image stark profitieren, ist China als Absatzmarkt zunehmend auch für Hersteller von Konsumgütern interessant. Der Auftraggeber ist ein deutscher Markenhersteller von Schlafzimmermöbeln, pflegt bereits seit dem Ende der 1990er Jahre eine Geschäftsverbindung zu einem Händler in Shanghai. Diese Geschäftsverbindung erscheint ausbaufähig.

Im Sommer 2005 wird entschieden, dass der chinesische Absatzmarkt intensiv erschlossen werden soll. Zu diesem Zweck wird Christina Werum-Wang nach Shanghai entsandt.

### Die Firma

Die Firma ist einer der bedeutendsten deutschen Küchen- und Möbelhersteller. Mit ca. 800 Mitarbeitern allein im Bereich Schlafzimmermöbel im Stammhaus in einer Kleinstadt in Süddeutschland ist die Firma sehr erfolgreich in ihren europäischen Kernmärkten Deutschland, Frankreich, Benelux u.a..

Erste Expansionsbestrebungen außerhalb der EU, z.B. nach Russland, Indien, Kuwait sind vielversprechend. Dort hat die Firma in lokalen Händlern tatkräftige und investitionswillige Unterstützung für den Markteintritt gefunden. Eigene Auslandsstandorte unterhält das Unternehmen nicht. Nach diesem Prinzip soll nun auch der chinesische Markt erschlossen und weiter ausgebaut werden.

## Das Projekt

### Phase 1: August – Dezember 2005

#### Marktanalyse China

Die Firma benötigt zunächst fundierte Informationen über den chinesischen Möbelmarkt und die Chancen und Risiken seines geplanten Chinaengagements.

Von August bis Jahresende besucht Christina Werum-Wang deshalb die Möbelhäuser des gehobenen Segments in ausgewählten Städten, vor allem den sogenannten 1<sup>st</sup> Tier-Städten Shanghai, Beijing, Guangzhou, aber auch in einigen Städten des prosperierenden Hinterlandes wie beispielsweise Kunming, Chongqing, Chengdu, und Dalian.

Auf der Grundlage dieser Feldstudien erstellt Christina Werum-Wang einen detaillierten Bericht über Aufbau, Strukturen und Rahmenbedingungen des chinesischen Möbelmarkts, einschließlich Informationen über Marktsegmente, Wettbewerber, Kunden, Sortimente, Geschäftsmodelle. Externe Marktstudien werden hinzugezogen, um allgemeine Marktinformationen über die Größe des Marktes, Kaufkraftentwicklung, Distribution und anderes zu erhalten.

### Phase 2: Januar – August 2006

#### Markteintritt

Christina Werum-Wang legt einen konkreten Business Plan vor, der alle für die Markterschließung wesentlichen Punkte umfasst. Sie arbeitet detailliert folgende Punkte aus:

- Markt- und Wettbewerbsanalyse
- Geschäftsstrategie
- strategische Planung
- Marktstrategie inkl. Zielgruppe, Marketingmix, Branding
- mögliche Geschäfts- sowie Vertriebsmodelle
- Organisation
- Personal & Finanzen

Als Markterschließungsphase werden 2-3 Jahre veranschlagt.

Während das interkulturelle Management mit seinen typischen Themen wie Kommunikation, Verhandlungsführung, Arbeitsorganisation, Teambildung usw. überzeugend und zielführend gemeistert wird, gibt es doch eine Reihe entscheidender Faktoren des chinesischen Geschäftsumfeldes, die außerhalb dieses persönlichen Einflussbereichs angesiedelt sind: Strukturen und Bedingungen des chinesischen Möbelmarktes unterscheiden sich für den deutschen Hersteller

ganz grundlegend von den aus den bisherigen Märkten gewohnten Gegebenheiten. Dies betrifft besonders Fragen wie Marktsegmentierung, eigene Positionierung (Premiumsegment), Vertriebsstrukturen, Haltung und Erwartungen von Händlern und Konsumenten, die außergewöhnliche Dynamik und Wettbewerbsintensität des Marktes und vieles mehr.

Diese Besonderheiten bestimmen den Markteintritt der Firma insbesondere im Hinblick auf die Produkt-, Marken- und Vertriebsstrategie, wirken sich aber bis zu Kernfragen von Logistik sowie Pre und After Sales (Schulungen, Service etc.) aus. Im wesentlichen müssen zwei Eckpfeiler etabliert werden: Zum einen die Marke des Herstellers, zum anderen ein effizientes Vertriebssystem.

Als Alternative zur Zusammenarbeit mit lokalen Einzelhändlern empfiehlt Christina Werum-Wang den Aufbau einer eigenständigen Vertriebsorganisation bis hin zum Betrieb der Ladengeschäfte in eigener Regie. Dadurch könnte die administrative und gestalterische Abhängigkeit von den lokalen Händlern und ihren begrenzten Ressourcen deutlich reduziert werden. Im Gegenzug wären dafür höhere Investitionen nötig.

Nach dem Vorbild der anderen außereuropäischen Märkte favorisiert die Geschäftsleitung jedoch die Händlerlösung und beauftragt Christina Werum-Wang, das Representative Office in Shanghai zu gründen, um die Zusammenarbeit mit den lokalen Händlern zu koordinieren. Kontakte zu interessierten Händlern in Beijing, Hangzhou, Shanghai, Chongqing werden geknüpft, erste Kooperationsverträge werden verhandelt und unterzeichnet. Ein Showroom wird in Chongqing eröffnet. Im Zuge des zunehmenden Engagements des Auftraggebers zeichnen sich die Schwächen des bisherigen Geschäftspartners immer deutlicher ab.

### **Phase 3: September 2006 – Mai 2007**

#### **Neuorientierung**

Eine Neuorientierung ist unumgänglich. Verhandlungen und Standortsuche mit einem neuen Partner in Shanghai führen zum Erfolg. Nach umfangreichen Planungen und Vorbereitungen wird im Frühjahr 2007 der neue Shanghaier Showroom in hervorragender Ausstattung und guter Lage eröffnet. Neun Monate später folgt der zweite Showroom in Shanghai.

Interessierte Händler aus Shanghai und Beijing reisen nach Deutschland, um Möglichkeiten zur Vertiefung der Geschäftsbeziehungen zu besprechen. Ihr Interesse gilt besonders einer namhaften Designlinie, die der Auftraggeber in Lizenz produziert. Die nächsten Projekte gehen in die konkrete Planungsphase mit der Aussicht auf Eröffnung weiterer Showrooms in Beijing und Hangzhou.

## Zusammenfassung

Aufgrund fundierter Marktanalysen und strategischer Planung wurden Geschäftsmodelle etabliert, die Repräsentanz gegründet, die Zusammenarbeit mit lokalen Händler aufgebaut, und mehrere Showrooms eröffnet. Mit weiteren Interessenten steht der Auftraggeber in konkreten Verhandlungen. Damit wurden in zwei Jahren die wesentlichen Grundlagen für eine erfolgreiche weitere Expansion in China geschaffen. Die erste Phase der Markterschließung konnte damit wie seinerzeit prognostiziert abgeschlossen werden.

Weiterhin bleiben Markenaufbau, Logistik und After Sales und die damit verbundenen hohen Erwartungen der chinesischen Geschäftspartner die großen Herausforderungen. Diese Herausforderungen zu meistern ist die Voraussetzung, um als nächstes Etappenziel die Erweiterung der Händlerbasis und damit einhergehend Synergie- und Skaleneffekte sowie entsprechend höhere Umsätze und Rentabilität zu erreichen.

Weiterhin empfohlen wird der Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation, um die nötigen Prozesse gezielter steuern zu können.

Der chinesische Markt ist gekennzeichnet zum einen von hohem Wettbewerbsdruck, insbesondere durch inländische Hersteller, zum anderen von wenig konsolidierten Strukturen. Um sich als ausländischer Importeur in diesem Umfeld langfristig durchzusetzen, bedarf es neben klarer Strategie und Zielorientierung auch eines längeren Atems. Je nach Geschäftsmodell sind deshalb für den Break-even weitere zwei bis maximal drei Jahre im Anschluss an den Markteintritt zu veranschlagen.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne telefonisch unter 06131 9207138 oder per E-Mail, [info@eurasia-enterprise.de](mailto:info@eurasia-enterprise.de), zur Verfügung.

