



## Fallstudie „Marktanteile für Spezialmaschinen“

### UNTERNEHMEN

- Mittelständischer Hersteller von Spezialmaschinen für die Werkstatt und Betriebs-einrichtung
- Produktion in Deutschland, Vertrieb weltweit, Fokussierung auf das Mittel- und Premium-Segment
- 250 Mitarbeiter, 40 Mio. € Umsatz, gute Profitabilität
- Wenige nationale und einige internationale Wettbewerber, da die Spezialmaschinen ein Nischenprodukt sind

### AUSGANGSSITUATION

- Das Unternehmen war zwischen 1980 und 2000 durch die weltweite Expansion sehr stark gewachsen. Durch die hohe Produktqualität war das Unternehmen unangefochtener Marktführer mit hohem Marktanteil auch im mittleren Segment.
- Obwohl es ein Nischenprodukt war, wurden die Marktanteilszahlen bis 2004 vom Branchenverband erfasst und publiziert.
- Anfang der 2000er kamen verstärkt Konkurrenten aus Asien auf die Märkte und nahmen dem Unternehmen Marktanteile im mittleren Segment weg. Auch nationale Wettbewerber, die sich weltweit engagierten, nahmen dem Unternehmen zunehmend Marktanteile ab, auch im Premium-Segment. Da der Gesamtmarkt bis Mitte der 2000er Jahre jedoch stieg, konnte das Unternehmen in diesen Jahren noch leichtes Wachstum erzielen.
- Die Produkte der Wettbewerber im mittleren Segment erreichten Mitte der 2000er Jahre einen sehr hohen Qualitätsstandard bei Preisen von nur ca. 50% des betrachteten Unternehmens, so dass eine weitere Fokussierung auf das Premium-Segment nötig war, da das Unternehmen nicht in Billiglohnländer abwandern oder Billigprodukte unter eigenem Namen vertreiben wollte.
- Ende der 2000er Jahre stagnierte der Absatz, wohingegen immer mehr Projekte an die Konkurrenten verloren gingen. In der Krise 2009 ging der Umsatz um 25% zurück und erholte sich nach der Krise 2010 nicht mehr. Da die Marktanteile der Branche nicht mehr vom Branchenverband erfasst wurden, hatte das Unternehmen keine verlässlichen Zahlen mehr über den eigenen Marktanteil und den der Konkurrenten.
- Das Unternehmen beauftragte einen Berater mit dem Ziel, in verschiedenen globalen Märkten Abschätzungen zum eigenen Marktanteil im Premium-Markt durchzuführen und zu überprüfen, ob weltweit noch eine Steigerung des Umsatzes mit den vorhandenen Produkten möglich ist, ohne die Strategie zu ändern.



## Fallstudie „Marktanteile für Spezialmaschinen“

### MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

- Durch einen Produktvergleich der wesentlichen Wettbewerber wurden Parameter für die zugrunde liegende Segmentierung des Marktes in Billig-, Mittel- und Premium-Segment durchgeführt.
- Die veröffentlichten und aus anderen Quellen verfügbaren Umsatzzahlen der Konkurrenten im Premium-Segment in den letzten fünf Jahren wurden aufgezeichnet, um die zeitliche Entwicklung zu betrachten.
- Anhand volkswirtschaftlicher (z.B. Anteil von Handwerk und Industrie am BIP) und branchenspezifischer (z.B. Anteil metallverarbeitender Unternehmen an der Gesamtindustrie) Parameter wurde für die wichtigsten Länder der Hauptabsatzmärkte das jeweilige Marktpotential für die Produkte abgeschätzt. Dem wurde durch die Abschätzung der Absatzzahlen der Konkurrenz das geschätzte Marktvolumen entgegengestellt und auf Plausibilität anhand regionaler Faktoren geprüft.
- Für die verschiedenen Länder wurden die geschätzten Marktanteile des Unternehmens ermittelt und auf Wechselwirkungen mit verschiedenen Größen und Fakten (z.B. technische Parameter, Bedeutung der Produktherkunft, Aufstellung des Vertriebsnetzes etc.) geprüft.

### ERGEBNIS

- Im Heimatmarkt hat das Unternehmen noch eine dominierende Stellung, hat jedoch in den letzten Jahren Marktanteile an die nationale Konkurrenz verloren. Eine ähnliche Situation zeigt sich im europäischen Ausland. Als Ursachen hierfür wurden die gestiegene Qualität der Konkurrenten und deren niedrigeres Preisniveau ermittelt, wofür die Kunden inzwischen empfänglich geworden sind.
- In einigen Wachstumsmärkten, in denen das Unternehmen schon lange präsent war, hat das Unternehmen seine Vertriebsorganisation nicht verändert. Durch aggressives Marketing konnten die Konkurrenten hier in den letzten Jahren enorme Zuwächse erzielen, wohingegen das betrachtete Unternehmen stagnierte.
- Das Unternehmen könnte Umsatzsteigerungen in einigen Wachstumsmärkten erzielen, wenn es bei unveränderter Produkt- und Preispolitik in Wachstumsmärkten sein dortiges Händler- und Vertriebsnetz an die veränderten Gesamtbedingungen anpassen und mit liebgewonnenen aber nicht mehr zeitgemäßen und wirkungslosen Vertriebswegen brechen würde.
- Ein Wachstum in den europäischen Stammmärkten erscheint ohne tiefgreifende Änderungen bei Produkten und Preisen nicht möglich.

