

# Willkommen in Deutschland

## Über die Chancen und Risiken für ausländische Lieferanten auf dem deutschen DIY-Markt

Es mag ein Vorteil sein, wenn man selbst produzieren kann und nicht von Zulieferern abhängig ist. Das erleichtert auf jeden Fall erheblich den vertrieblichen Einstieg in neue Märkte. Zwischenhändler jeglicher Art, die unseren heißumkämpften Heimatmarkt bedienen, gibt es nun wirklich schon genug. Die Handelsunternehmen werden sich in Zukunft sowieso von einer größeren Anzahl weniger erfolgreicher Großhändler trennen. Als Grundlage für diese Entscheidungen dienen ihnen dabei die zeitnahen Erkenntnisse über schlecht verkäufliche Produkte (Nulldreher). Aber auch die Umsatzgröße, die mit einem Lieferanten generiert wird, ist ein wichtiges K.O.-Kriterium aus Sicht des Handels. Wer da nicht mehrstellige Umsatzmillionen vorzuweisen hat und auch gut in der Produktinnovation ist, der steht permanent auf der Abschlusliste. Vermutlich werden nur die Lieferanten eine echte Überlebenschance haben, die sich seit Jahren einer stabilen Umsatzgröße von 20-30 Mio. € und mehr erfreuen können. Eine wichtige Entscheidungsgröße über Sein und Nichtsein ist auch die Fähigkeit dieser Lieferanten, mit den Handelshäusern in die europäischen Nachbarländer (vor allem in den Osten) zu expandieren.

Ausländische Produzenten sollten vor ihrem Schritt nach Deutschland idealerweise be-

reits einige Erfolge bei bedeutenden Baumarkthandelshäusern in ihrem Heimatmarkt gesammelt haben. Das alleine befähigt keinesfalls, in Deutschland auch erfolgreich zu sein. Was ein großes Handelshaus aus Amerika in Deutschland an Lehrgeld gezahlt hat, ist ungezählten Industrielieferanten aus Übersee auch schon widerfahren, ohne dass deren Scheitern in Deutschland irgendeiner wahrgenommen hätte.

Häufig machen die ausländischen Industrieunternehmen den Fehler, nach deutschen Kooperationspartnern zu suchen. Diese integrieren die neuen Produkte und/oder Sortimente meist recht lieblos in ihre sowieso schon viel zu umfassenden Sortimente. Die Mitarbeiter dieser „Sortimentler“ sind meist nicht darauf eingestellt, fremde Produkte und Sortimente verkäuferisch zu fördern. Die Einführung neuer Produkte wird leider auch vom deutschen Handel nicht optimal unterstützt. Denn der ist recht einseitig auf das Identifizieren von Null- oder Schnelldreher und auf eine schnelle Rendite auf der Fläche fixiert. Da bleibt wenig Raum zur Unterstützung neuer Produkte und Sortimente, die einfach ihre Zeit brauchen, bis sie sich am PoS durchsetzen. Da muss man als Lieferant schon gewaltige Promotionsanstrengungen am PoS erbringen. Nur: Promoter mit Niveau, die auch noch be-

zahlbar sind, in Deutschland zu finden, ist fast ausgeschlossen. Da muss man schon eine eigene (ebenfalls unbezahlbare) Mannschaft aufbauen.

Oft wird eine deutsche Tochtergesellschaft gegründet. Da wiederum fällt es dem neuen Geschäftsführer in aller Regel recht schwer, seinem Arbeitgeber im Ausland die Verrücktheiten der deutschen Handelslandschaft glaubhaft zu vermitteln. Dass man in Deutschland Handelsfläche überteuert kaufen muss und obendrein noch einen flächendeckenden Außendienst bereitstellen sollte, dass man blitzschnell auf Ein- und Umbauterminen mit einer gesunden Mischung aus eigenen Servicemitarbeitern und externen Dienstleistern reagieren muss oder auch die Notwendigkeit der Abwehr unberechtigter Belastungsanzeigen durch einen (teuren) flächendeckenden Außendienst, das alles versteht im Ausland kaum einer.

Jetzt kann man noch den Fehler machen, ohne Personal vor Ort am PoS zu operieren (wie es die Ansprechpartner in den Handelszentralen den Lieferanten gerne suggerieren) oder sich auf die vollmundigen Versprechungen eines Key-Accounters verlassen, der seinem Arbeitgeber im Ausland ernsthaft erklärt, er hätte die tollsten Kontakte zu den Zentralen und das wäre das alles Entscheidende. Möglicherweise glaubt der ausländische Lieferant auch bei eigenen Kontakten in den deutschen Baumarktzentralen, was die sagen, würde so auch auf der Verkaufsfläche eintreten. Wer versteht im Ausland schon, dass das, was

die „Entscheider“ in den Zentralen erzählen, manchmal recht wenig in Einklang zu bringen ist mit dem, was man bei einem Besuch bei den „Machern“ am PoS zu hören und zu sehen bekommt.

Welche Alternativen gibt es für ausländische Lieferanten? Sie sollten sich von unabhängigen Branchenprofis beraten lassen und möglicherweise gar einen Interim-Manager mit intimen Kenntnissen der Besonderheiten des deutschen DIY-Marktes engagieren. Dieses Investment macht sich auf jeden Fall bezahlt. Auch wenn dabei Antworten und Analysen kommen, die keiner so erwartet hat oder die keiner hören will. Seriöse Berater schützen ihre Auftraggeber vor Fehlentscheidungen. Und manchmal kann es schon sinnvoll sein, besser die Finger vom deutschen Markt zu lassen, bevor man sich dieselben verbrennt.

Aber es gibt natürlich auch vernünftige Gründe für ausländische Lieferanten, den deutschen Markt zu erobern. Dieser ist ja bekanntlich ein echter Referenzmarkt für die weitere Expansion gen Osten. Wer hier die großen Handelshäuser von seiner Leistungsfähigkeit überzeugt, hat es fast schon geschafft, mit denselbigen nach Osten expandieren zu dürfen. Aber man kann es auch anders sehen. Wer den wohl schwierigsten Markt in Europa (Deutschland) erfolgreich erobert hat, für den sind neue Herausforderungen in anderen Ländern eher ein leichter Spaziergang. □

**Ewald W. Schneider**

[www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)