

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

# Solarthermie – fit für die weitere Internationalisierung?

Solarthermie ist ein nationaler und internationaler Wachstumsmarkt. Die Regierungen beeinflussen dabei mit ihren nationalen Förderprogrammen die Wachstumsgeschwindigkeit in den einzelnen Ländern und was zu modifizierten Prioritätensetzungen bei den Internationalisierungs- und Marktbearbeitungsstrategien der Solarthermie-Unternehmen führt.

Die deutschen Unternehmen der Solarthermie-Branche agieren dabei zunehmend international. Aktuell wird bereits ein Umsatzanteil von rund 40% seitens Hersteller von Solarthermieanlagen im Ausland erzielt, bei Anbietern von Solarthermie-Kraftwerken liegt der Umsatzanteil sogar noch höher, bei deutschen Distributoren und Dienstleistern hingegen liegt der Umsatzanteil bei rund 31%, Tendenz aber auch hier steigend (vgl. Deutsche Energie-Agentur dena, EuPD Research). Es ist somit weniger eine Frage, ob Internationalisierung ja oder nein, sondern vielmehr in welchen Ländern, wann und in welcher Form.

Der klassische Weg via Export mit projekt-

spezifischer Entsendung von Experten aus dem Unternehmen wird von kleinen und mittleren Unternehmen grundsätzlich beim Geschäftsaufbau favorisiert, da eher wenig kapital- und ressourcenintensiv. Doch reicht das für die weitere Markterschließung? Größere Unternehmen, die nicht nur mit der Solarthermie sondern mit weiteren Geschäften ohnehin international aktiv sind, nutzen ihre eigenen Auslandsgesellschaften nur zum Teil als lokale Operationsbasis für die ausländische Marktbearbeitung. Hier stellt sich vielmehr die Frage, ob das Geschäft zukünftig dezentraler, nationaler und/oder weiterhin von Deutschland aus betrieben und gesteuert werden soll.

Die Möglichkeiten bei internationalen Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien sind dabei bekanntlich vielfältig. Da werden Partner für strategische Allianzen und Joint-Ventures identifiziert und geprüft, long und short lists für potenzielle Akquisitionskandidaten erarbeitet, Neugründung von Landesgesellschaften gerechnet bzw. Neuausrichtungen der bisherigen internationalen Vertriebsorganisation überlegt, um einfach Solarthermie in den ausländischen Märkten erfolgreicher zu betreiben.

Bei alledem spielen Dienstleistungen wie z. B. Planung, Projektierung und Finanzierung von Anlagen im Rahmen der nationalen Gegebenheiten eine wichtige Rolle. Diese Leistungen tragen entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg des Solarthermie-Geschäfts bei. Ihnen kommt darüber hinaus eine „Türöffnerfunktion“ zu. Distributoren und Dienstleister folgen nicht nur Herstellern in die ausländischen Märkte, sie bearbeiten neue Länder vermehrt auch eigenständig und tragen ihrerseits wieder zum Anlagenexport bei, da sie auf die Technologien ihrer heimischen Hersteller zurückgreifen.

Diese Distributoren und Dienstleister haben das Thema „Internationalisierung“ aber häufig nur im Zusammenhang mit konkreten Anfragen und daraus resultierenden Aufträgen aus dem Ausland reaktiv bearbeitet. Eine aktive strategisch-systematische Markterschließung regionaler Märkte erfolgte bisher kaum. Auch die Variante des „Huckepack“-Vertriebs in Kooperation mit einem Hersteller ist keineswegs üblich.

Der folgende Internationalisierungs-Leitfaden will konkrete Tipps und Hilfestellung geben, wie die Markteintritts- und Form der Marktbearbeitungsstrategie ausgestaltet werden kann und berücksichtigt dabei unterschiedliche Zielgruppen:

Unternehmen, die bisher keine oder nur vereinzelte Erfahrungen im Ausland haben, erhalten Hinweise, wie sie die Internationalisierung strukturiert angehen können. Unternehmen, die bereits über Auslandserfahrung verfügen und ihre internationale Tätigkeit in Zukunft verstärken wollen, werden über Möglichkeiten der strategischen Internationalisierungsplanung sowie der Implementierung informiert.

## Internationalisierung strukturiert angehen

Dienstleister und Distributoren haben bisher ihre Exportbeziehung häufig nur zufällig und wenige zum Teil wirklich systematisch aufgebaut haben. Demzufolge treten im Internationalisierungsprozess vorrangig so genannte „emergent strategies“ auf, d. h. Strategien mit adaptivem Verhalten.

Diese Unternehmen der Solarthermie in Deutschland sind aber aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Auslandsgeschäftes sowie ihrer zunehmenden Auslandsabhängigkeit gefordert, Konzepte für eine strategische internationale Markterschließung und Marktbearbeitung zu entwickeln („deliberate strategies“).

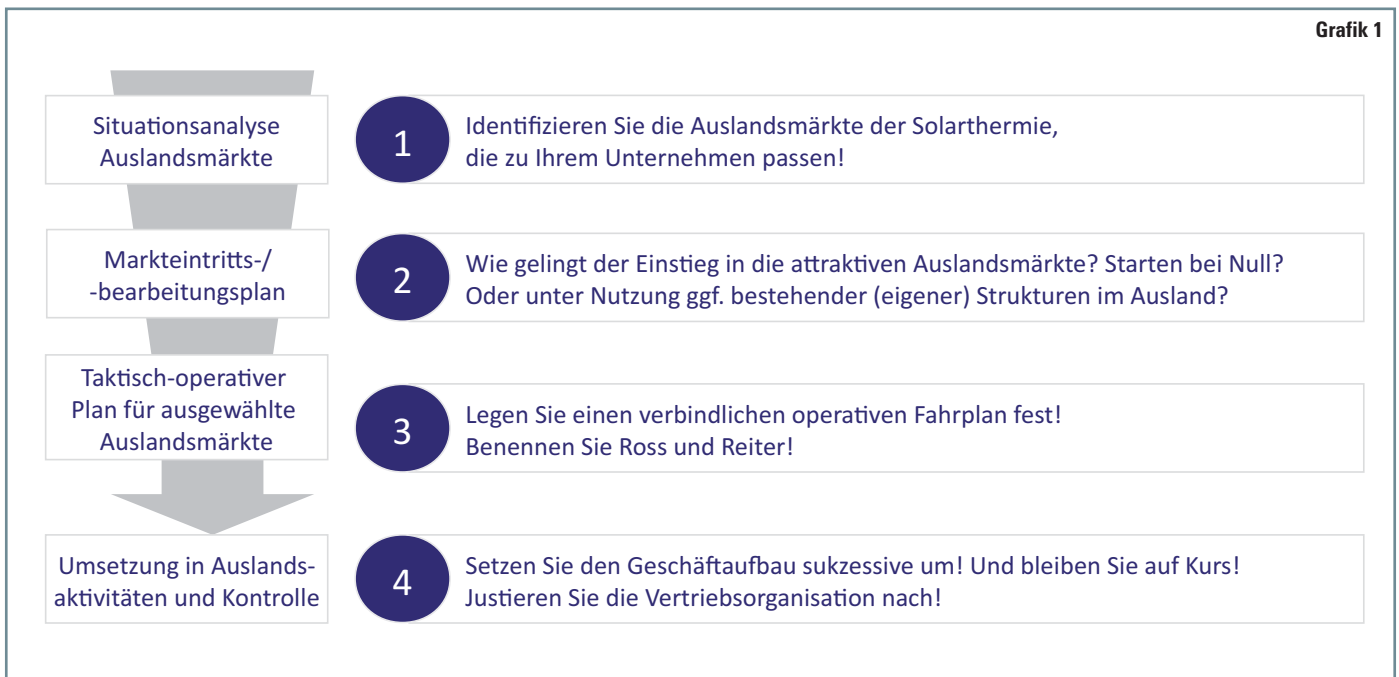
### Dabei müssen sie sich überlegen:

- auf welche Auslandsmärkte sie sich
- mit welchen Produkten und Leistungen konzentrieren wollen,



**Andreas M. Lohner, Senior Projektleiter, Branchenverantwortlicher für die Bauzulieferindustrie, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmensberatung**

Grafik 1



- wie sie die zukünftige Entwicklung dieser Märkte einschätzen und
- mit welchen Strategien sie ihre Stellung in diesen Märkten auf- und ausbauen sowie sichern wollen.

Diese unternehmerischen Kernfragen einer Internationalisierungsstrategie empfiehlt es sich in vier Schritten systematisch zu beantworten und grundsätzlich in den unternehmensspezifischen strategischen Planungsprozess einzubetten (siehe Grafik 1).

### Schritt 1: Relevante Zielmärkte auswählen und priorisieren

Für die Internationalisierung hat die Identifikation der relevanten strategischen Zielländer, die zum eigenen Unternehmen passen müssen, eine außerordentlich hohe Bedeutung. Um in den Zielländern erfolgreich ein Geschäft zu entwickeln sind hier mitunter erhebliche Kapital- und Managementressourcen erforderlich.

Fehlentscheidungen sind tunlichst zu vermeiden. Frei nach dem Motto, lieber zweimal geprüft und vorsichtig in den Markt hin, als vorschnell sich verheben. Denn wer kennt sie nicht, die Geschichten von deutschen Mittelständlern, die sich an einem Markteinstieg z. B. in den USA oder China erfolglos versucht haben.

Fehlentscheidung hinsichtlich der Auswahl der Zielländer basieren in den meisten Fällen auf mangelhaften, unvollständigen oder falschen Informationen über die jeweiligen Märkte sowie über die politischen und ge-

sellschaftlichen Systeme, oder aber auf der Nichtberücksichtigung wesentlicher Einflussfaktoren (wie z. B. kompetentes Personal vor Ort, Schulungen) auf die Internationalisierungsstrategien. Gerade erstes ist vermeidbar!

Eine zusätzliche Komplexität liegt in der zum Teil nicht immer transparenten ausländischen Förderpolitik von erneuerbaren Energien. Eine verlässliche Planung wird schwierig; die Aufstellung eines Fahrplans „wann, in welchem Land und mit welcher Intensität die Markterschließung mit welchem Vertriebspower“ vorangetrieben wird, ist entsprechend dynamisch anzulegen. Gelegentlich hört man schon von einer Art „Fördergeld-Tourismus“ bei der Internationalisierung von Solarthermischen Projekten. Man internationalisiert gerade da, wo Fördergelder ausgeschüttet werden oder andere Großprojekte angeschoben werden. All solche Dynamiken sind bei der Auswahl und Priorisierung der eigenen Zielmärkte, die ein Solarthermie-Unternehmen bearbeiten möchten, mit ins Kalkül zu ziehen.

Heute zählen zu den wesentlichen Auslandsmärkten der Solarthermie die EU-27 Länder, wobei insbesondere Spanien, Italien, Frankreich, Österreich und Polen vordere Plätze in den Attraktivitätsrankings einnehmen. Aber auch Asien, Amerika und Afrika haben bereits einen gewissen Stellenwert erreicht.

Es geht also darum, unter Zuhilfenahme entscheidungsrelevanter Kriterien und unter Anwendung geeigneter Filter-Verfahren die Gesamtheit der Ländermärkte auf eine überschaubare Anzahl relevanter Märkte zu re-

duzieren, die für eine Marktbearbeitung grundsätzlich attraktiv erscheinen. Es geht also um, Konzentration und Fokussierung der begrenzten eigenen Ressourcen.

Zur Priorisierung der Marktbearbeitung attraktiver Solarthermie-Länder hat sich dabei folgende Klassifikation als hilfreich herausgestellt:

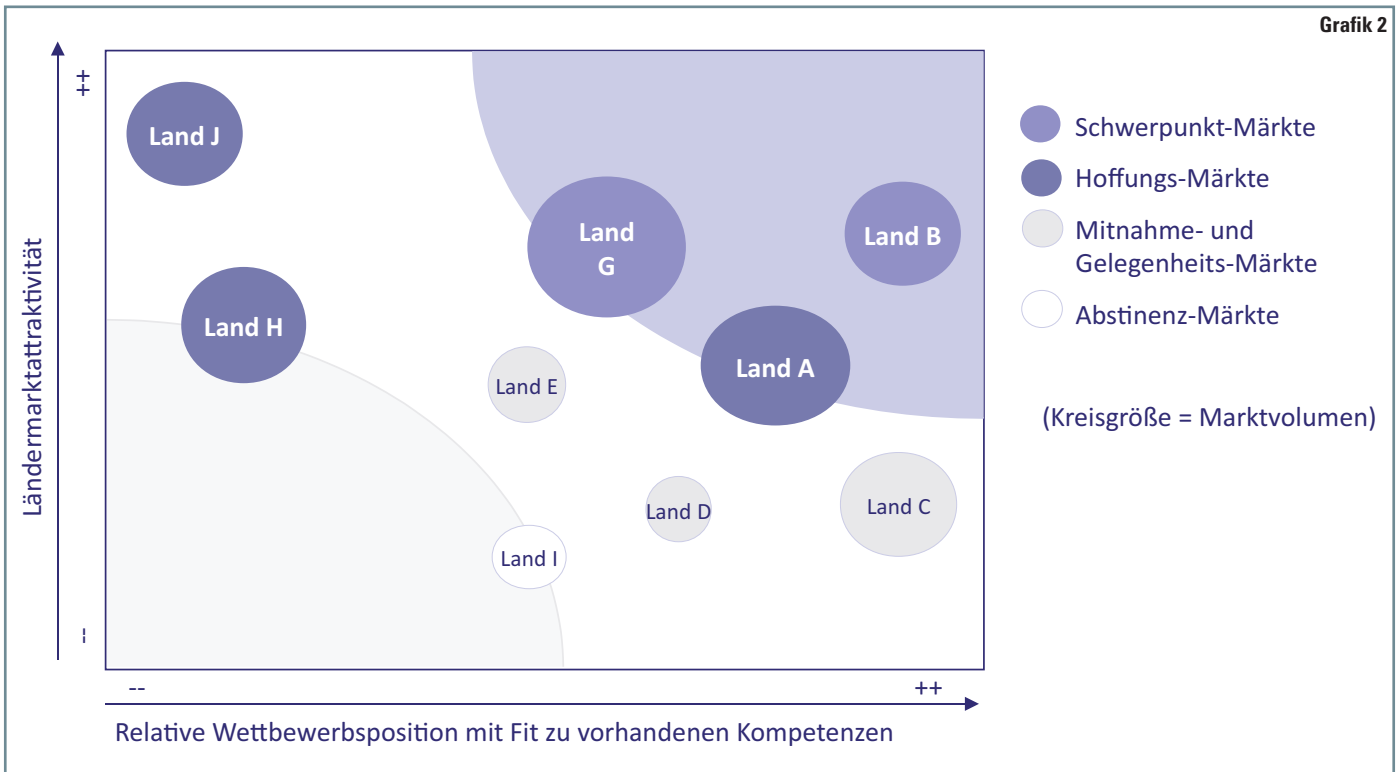
Besonders interessante Zielmärkte sind die Ländermärkte mit hoher Attraktivität und niedrigen Markteintrittsbarrieren. Sie stellen die **Schwerpunktmärkte** dar, sie sind mit hoher Intensität und ggf. dauerhaft zu bearbeiten.

**Mitnahme- bzw. Gelegenheitsmärkte** haben eine geringe Attraktivität und geringe Markteintrittsbarrieren. Eine Entscheidung über die Marktbearbeitung muss länder- bzw. projektbezogen gefällt werden. Die Bearbeitung dieser Märkte erfolgt eher sporadisch.

**Hoffungs-Märkte** sind durch hohe Marktattraktivität aber auch hohe Marktbarrieren gekennzeichnet. Bei ihnen ist eine genauere Betrachtung notwendig, denn bei Abbau der Marktbarrieren können sie sich zu echten Kernmärkten für ihr Unternehmen entwickeln.

**Abstinenz-Märkte** weisen keine Erfolgchancen auf und haben hohe Marktbarrieren vorzuweisen. Deshalb sind sie zur Erschließung ungeeignet.

Welche Zielmärkte für ihr Unternehmen attraktiv, geeignet und sinnvoll sind, ist letztlich unternehmensspezifisch auf Basis des Fit



zu den Stärken, der zur Verfügung stehender Ressourcen und Möglichkeiten ihres Unternehmens individuell abzuwägen. Zwar ist es hilfreich die „aktuellen Weideländer der Branchen-Karawane“ zu kennen, aber keineswegs immer geschickt der „Branchen-Herde“ einfach blind zu folgen.

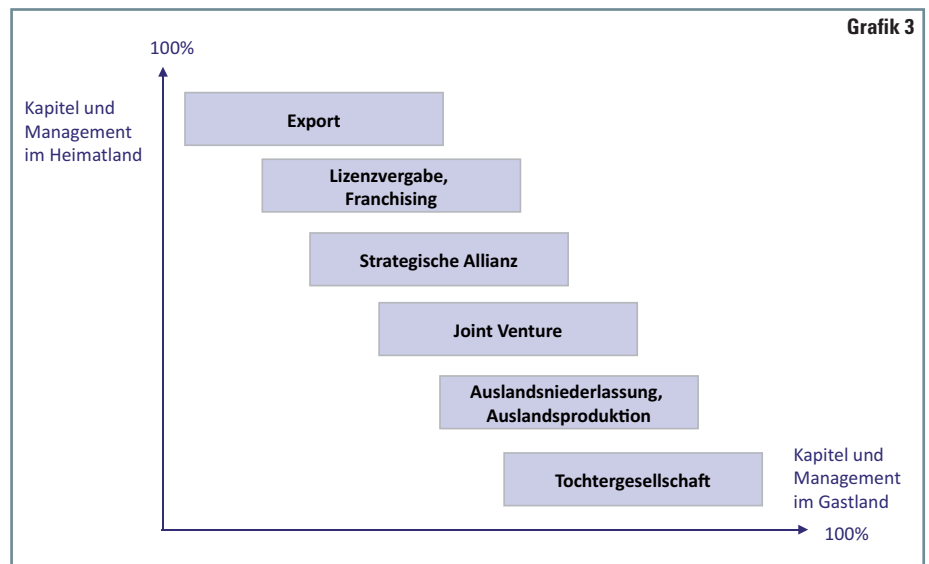
**Schritt 2: Markteintrittsplan und Marktbearbeitungsplan erstellen**

Nach der Ziellandauswahl ist eine Entscheidung zur Art des Markteintritts- und der Marktbearbeitung zu treffen. Dies ist gesamthaft für das Unternehmen zu überlegen und zu gestalten, da bereits bearbeitete Länder davon mit betroffen sind. Die Zuordnung und Aufteilung der finanziellen Ressourcen und Management-Kapazitäten stellt hierbei einen zentralen Erfolgsfaktor für die Internationalisierungsstrategie dar. Gerade hier sind Kriterien und Marktinformationen mit heranzuziehen (wie z. B. erwartetes Marktwachstum bei relativ geringem derzeitigem Marktvolumen), um die Ressourcen auf zukünftig ertragsinteressante Felder zu lenken. Die Ländermärkte unterscheiden sich dabei zum Teil erheblich gegenüber dem deutschen Heimatmarkt. So sind z. B. Distributoren von Solarthermie-Anlagen deutlich weniger in den ausländischen Märkten zu finden. Deren Aufgaben müssen dann von den Solarthermie-Herstellern zum Teil selbst durch die ausländische Vertriebsorganisation mit über-

nommen werden, indem z. B. Experten aus Deutschland projektspezifisch entsendet werden. Oder aber es sind Partnerschaften einzugehen. Kurzum: der Markteintritt und die Marktbearbeitung werden häufig kostenintensiver als anfangs vermutet. Die Übertragung des „Marktbearbeitungsmusters Solarthermie Deutschland“ ins Ausland ist eins-zu-eins nur selten wirklich möglich und falls doch, auch dann noch nicht immer gleich erfolgreich. Die Folge ist, dass das internationale Business Development für Solarthermie häufig von Deutschland aus gesteuert und betrieben wird ohne die ggf. vorhandenen dezentralen Vertriebsseinheiten suboptimal zu nutzen.

Doch wer noch über keinerlei Vertriebsseinheiten im Ausland verfügt, muss sich zunächst einmal orientieren und abwägen welches die für ihn passende Form für einen Markteintritt- bzw. die Marktbearbeitung im Ausland ist. Verschiedene Formen lassen sich hier in Abhängigkeit von Management- und Kapiteleinsatz im In- und Ausland unterscheiden (siehe Grafik 3).

**Export:** Varianten sind direkter und indirekter Export (Einschaltung von Absatzmittlern). Die Form ist für kleinere und weniger finanzstarke Unternehmen geeignet; weniger, wenn Produkt bzw. Dienstleistung mit einem hohen personellen bzw. technischen Aufwand ver-



## Checkliste „Ist ihr Unternehmen fit für die Internationalisierung?“

erledigt    offen

**Unternehmensstrategie für das Auslandsgeschäft**

Hat Ihr Unternehmen die Potenziale im deutschen Solarthermie-Markt ausgeschöpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Absatzchancen kann Ihnen das Auslandsgeschäft bieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie wird Sie das geplante Auslandsgeschäft in die Unternehmensstrategie eingebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie sich mit den Auswirkungen des Auslandsgeschäftes auf ihre inländische Geschäftssituation befasst – wie gehen sie mit diesen um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Markt und Wettbewerb im Zielmarkt**

Sind Sie mit den Förderprogrammen der Solarthermie im Ausland vertraut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie wesentliche Marktdaten im Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welches sind die für Ihr Unternehmen geeigneten attraktiven Zielmärkte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie die nationalen und internationalen Wettbewerber und deren Angebote in diesen Zielmärkten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welches Preisniveau können Sie in den für Sie relevanten Zielmarkt realisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kunden im Zielmarkt**

Haben Sie ihre Kundengruppen für Ihr Angebot im Zielmarkt identifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie das Kundenverhalten, die kaufentscheidenden Faktoren und die Trends der Solarthermie im Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihre „Leuchttürme“-Kunden im Zielmarkt benannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Marketing und Vertrieb im Zielmarkt**

Wissen Sie, ob für die Markteinführung eine Anpassung Ihrer Produkte an Anforderungen des Zielmarkts oder Kundenwünsche erforderlich ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie organisieren Sie Kundenbetreuung und Service im Ausland?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihre ggf. vorhandene Projekt-/Vertriebsorganisation vor Ort geeignet für Solarthermie Produkten/Leistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterscheidet sich ihre Marketingstrategie für das Auslandsgeschäft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Vertriebswege für ihre Produkte/ Dienstleistungen im Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Fachveranstaltungen und Werbematerialien in Landessprache?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie die nationalen Fachmedien, Absatzmittlern, Empfehlern der Solarthermie im Zielmarkt und arbeiten mit diesen zusammen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Finanzen und Controlling im Zielmarkt**

Verfügen Sie über eine Liquiditäts- und Finanzplanung für den Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für den Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügen Sie über einen Business Plan mit Umsatz-/ Absatz-/ Marktzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sichern Sie das Controlling für das Auslandsgeschäft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Personal im Zielmarkt**

Haben Sie genügend Personal, Managementressourcen im Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihr Personal auf die operative Abwicklung des Zielmarktes vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihr Personal über ausreichende Fremdsprachenkenntnisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihnen arbeits- sowie versicherungsrechtliche Bedingungen für den zeitweiligen Einsatz von Personal im Auslandsgeschäft bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Recht**

Sind Sie mit internationalen Liefer- und Zahlungsbedingungen vertraut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie die Zulassungsvoraussetzungen für Ihre Produkte im Zielmarkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bunden ist (wie z.B. bei Solarthermie-Kraftwerken). Im Vertrieb wird eine Auslands-/Exportabteilung mit Sitz im Heimatland etabliert.

### Lizenzvergabe/Franchising:

Auf Grundlage einer vertraglichen Vereinbarung gestattet ein Unternehmen (Lizenzgeber) einem ausländischen Unternehmen (Lizenznehmer) die Nutzung eines bestimmten Patentes, Warenzeichens, Know-hows gg. eine Lizenzgebühr (z. B. für bestimmte Beschichtungen). Diese Form ist für kleinere und weniger finanzstarke Unternehmen geeignet, mit relativ hohem Risiko bei Direktinvestitionen und bei fehlender Marktkennntnis im Ausland. Franchising ist eine Sonderform der Lizenzvergabe. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer ein vollständiges Unternehmenskonzept gegen Gebühr zur Verfügung. Der Vorteil ist, dass nur Know-how und somit keine Vermögenswerte in das Ausland transferiert werden. Nachteilig sind der relativ hohe Koordinierungsaufwand, und die Gewährleistung unternehmenseinheitliche Qualitätsstandards der angebotenen Leistungen durch den Franchisenehmer.

### Strategische Allianzen

Diese Kooperationsform verfolgt das Ziel, Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten gemeinsam aufzubauen. Die beteiligten Unternehmen bleiben weiterhin unabhängig und können sich unter Umständen auf anderen Märkten auch als Konkurrenten gegenüberstehen. Es können vertikalen Allianzen (Lieferanten und Kunden), horizontalen Allianzen (zwischen Wettbewerbern) und lateralen Allianzen (Unternehmen verschiedener Branchen) unterschieden werden.

### Joint Venture:

Die gemeinsame Gründung einer Tochtergesellschaft durch ein inländisches und ein ausländisches Unternehmen. Vorteil ist das vermindertes Risiko sowie der geringerer Kapitalbedarf. Nachteil ist die Einschränkung im Entscheidungsspielraum, da ein Abstimmungsbedarf notwendig wird sowie die die Gewinn- und Verlustverteilung.

### Auslandsniederlassung bzw.

#### Auslandsproduktion

Hier handelt es sich um ein rechtlich unselbstständiges Engagement im Ausland. Niederlassungen sind dabei entweder reine Vertriebsbüros oder reine Betriebsstätten im

Sinne von Leistungserstellungseinheiten.

### Auslandstochtergesellschaft

Ein rechtlich selbstständiges Engagement im Ausland, wobei es sich um eine Neugründung oder Akquisition eines bestehenden Unternehmens handelt. Dadurch wird eine eigenständige Präsenz im Ausland geschaffen. Die Vorteile sind dabei, dass eigene Ziele und Strategien direkt durchsetzbar sind. Nachteilig sind der Umfang der erforderlichen Ressourcen für Kapital- und Management, grundsätzlich ist es schwierig geeignetes Personal zu finden und auch ans Unternehmen langfristig zu binden.

Die Auswahl einer länderspezifischen Markterschließungsstrategie hängt dabei von folgenden Entscheidungsparametern ab:

- Länderspezifische Zielsetzung
- Marktposition und Marktdurchdringungsgrad
- Notwendigkeit zur „Marktnähe“ (Anpassungsbedarf)
- Ressourcenverfügbarkeit
- Wettbewerbssituation und -reaktion
- Dringlichkeit (Faktor Zeit), frühzeitig strategische Marktpositionen zu besetzen

Der zweckmäßigste Marktauftritt hängt letztendlich von zwei grundlegenden Einflussfaktoren ab:

- der relativen Größe des Auslandgeschäftes für das betreffende Unternehmen
- der Größe des Vorteils, der aus der Anpassung an die Notwendigkeiten der Auslandsmärkte resultiert.

Zusammenfassend gilt, Schritt 2 beschreibt alle Ergebnisse der Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungs-Überlegungen in Form eines Markteintritts-/Marktbearbeitungsplan, der Antworten zu folgenden Fragen liefert: Wann soll der Markteintritt erfolgen? Welche Form des Markteintritts und der Marktbearbeitung ist zu wählen? Inwieweit ist das Angebot auf das Ausland übertragbar? Wo sind ggf. Anpassungen erforderlich? Welche Preise kann man verlangen? Wie spricht man die Kunden an? usw.

### Schritt 3: Den taktisch-operative Fahrplan festlegen

Im nächsten Schritt wird der verbindliche operative Fahrplan für die Umsetzung festgelegt. Verantwortlichen werden benannt und mit ausreichend Kompetenzen, Verantwortungen und Ressourcen auszustatten.

Bei der Ausgestaltung der taktischen Fahrpläne für ausgewählte Zielländer, hat es sich zudem in der Praxis bewährt ein Zielland-übergreifenden Abgleich von Aktivitäten, Prioritäten und Ressourcen zu fahren und das Timing bei der Umsetzung von Internationalisierungs-Roadmaps aufeinander abzustimmen.

Man unterscheidet dabei drei Arten von Internationalisierungs-Zeitstrategien:

**Wasserfall-Internationalisierung**, bei der neue Auslandsmärkte sukzessive erschlossen werden.

**Sprinkler-Internationalisierung**, bei der in kurzer Zeit in möglichst vielen Auslandsmärkten eingetreten wird, und

**Wassertropfen-Internationalisierung**, bei der sich ein Unternehmen für eine bestimmte Region entscheidet, in der es zunächst in einem Land den Markteintritt vollzieht.

Die Wasserfall-Strategie ist am weitesten verbreitet. Die Sprinkler-Strategie wird in der Regel selten und wenn dann meist von Großunternehmen verfolgt, da entsprechend hohe Kapital- und Personalerfordernisse gegeben sind sowie ein großer Koordinationsbedarf erforderlich ist.

### Schritt 4: Setzen Sie den Geschäftsaufbau sukzessive um!

Sobald das Geschäft im Ausland eine kritische stabile Größe erreicht hat, gilt es die Details für die ausländische Vertriebsseinheit mit den Schnittstellen hin zur Zentrale nachzuzustieren:

- Welche Funktionen sind für eine „überlebensfähige“ Organisationseinheit erforderlich?
- Wie autonom sollen diese agieren?
- Welche Spielregeln sind zentral vorzugeben?
- Wie wird sichergestellt, dass diese Spielregeln eingehalten werden?
- Wie soll die ausländische Vertriebsseinheit strukturiert werden: funktionalorientiert (Außen-/Innendienst), objektorientiert (z. B. unterteilt nach Projekt-/Produktgeschäft) oder in einer Mischform?
- Wie sollen nationales/regional Key Account Management, Lobbying für Solarthermie sowie ein Produktmanagement verankert werden?
- usw.

Ist Ihr Solarthermie-Unternehmen fit für die weitere Internationalisierung? Testen Sie selbst, mit der Checkliste.