

Bauzulieferer vor strategischen Herausforderungen

Internationalisierung in volatilen Zeiten

Eine globale Marktbearbeitungsstrategie vor dem Hintergrund heterogener Märkte und Protektionismus gehört auf die Agenda eines jeden Unternehmens, das sich international bewegt.

Die mitteleuropäischen Bauzuliefer-Unternehmen haben in ihren Heimatmärkten ein „Luxusproblem“: Sie eilen von Umsatz zu Umsatzrekord. Vermutlich wird diese Entwicklung auch noch einige Zeit anhalten, denn wenngleich die Zinssituation in einigen Quartalen drehen sollte: Der Bedarf für Neubau ist weiterhin ungedeckt. Im globalen Markt sieht die Situation für die international agierenden Hersteller höchst heterogen aus. Einige Märkte entwickeln sich vorzüglich, andere eher stark verhalten. Vielerorts passt die europäische Qualität und Systemtechnologie, in anderen Märkten wiederum nicht. Zudem sind die Strukturen der Märkte im Hinblick auf Technologien, Bauweise, Vertriebsstrukturen, Handwerkslandschaft und Bauherrenverhalten höchst unterschiedlich.

Diese Heterogenität trifft zudem auf ein drohendes Wiedererstarren von Abschottung und Protektionismus. Abgrenzung und absehbarer Aufbau von Handelshürden in UK und USA sind erste Beispiele dafür. Auch die Türkei – in zahlreichen strategischen Planungen der letzten Jahre ein Wachstumsmarkt mit Potenzial – wird zunehmend unattraktiver. Ein ähnliches Beispiel ist der „Wachstumsmarkt“ Russland. Auch die anstehende, richtungsweisende und den europäischen Wirtschaftsraum be-



Autor Florian Kaiser, Leiter Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner, berät namhafte Unternehmen u.a. zu Themen der strategischen, vertrieblichen und operativen Ausrichtung. Strukturierte Diversifikation und internationale Marktbearbeitungsstrategien spielen dabei regelmäßig eine wichtige Rolle.

einflussende Wahl in Frankreich kann sich negativ auf den Markt auswirken.

Für die Unternehmen in der Bauzulieferbranche erwächst daraus die Notwendigkeit, sich mit diesem neuen volatilen und anspruchsvollen Marktbild intensiv und strategisch zu befassen, denn: Zahlreiche strategische Planungen der letzten Jahre werden vor diesem Hintergrund zur Makulatur. Da im etablierten Heimatmarkt der Wind eher von „hinten weht“ sollten die verfügbaren Ressourcen jetzt für eine gezielte Internationalisierung genutzt werden. Denn aus strategischer Sicht der Hersteller kommt die tendenziell statische Situation auf den bearbeiteten Kernmärkten hinzu: Die Marktanteile sind in der Regel stabil verteilt, eine Verdrängung ist grundlegend möglich, jedoch nur schrittweise zu realisieren. Da liegt es nahe, die produkt- oder marktseitige Diversifikation zu adressieren (Abbildung 1).

Häufig sind Unternehmen bereits mehr oder minder erfolgreich und intensiv international unterwegs. Dabei zeigt sich in der Unter-

nehmenspraxis, dass es selten an Chancen mangelt, jedoch an konsequenter Durchdringung der Märkte. Etwas überspitzt formuliert: Ein Markt nach dem anderen wird eher opportunistisch angegriffen und versucht, mit bestehenden Lösungen etwas Umsatz zu realisieren - im Idealfall natürlich profitabel. Ständig vermeintlich neue „Wachstumsquellen“ anzureißen, ist bei begrenzten finanziellen und Management-Ressourcen jedoch nicht empfehlenswert. Vielmehr sollte eine konsequente Fokussierung auf die Kernmärkte im Mittelpunkt der Strategie stehen. Die positive Folge? Die Charakteristika des jeweiligen Marktes sind transparent und werden verstanden, Angebote von Produkten und Lösungen sowie die Marktbearbeitung sind passend konfiguriert. Ein marktfremder, sprich internationaler Anbieter, wird sich schwer tun, gültige Regeln in einem angestammten Markt zu brechen und Marktanteile für sich zu gewinnen.

Doch was, wenn ein Hersteller seine bestehenden regionalen Märkte bereits konsequent be-

arbeitet? Welche neuen, bis dato noch nicht bearbeiteten Märkte kommen dann in Frage? Wie gelingt die regionale Diversifikation? Bereits ein erster Blick (Abbildung 2) zeigt: Der SHK-Markt beispielsweise gestaltet sich äußerst heterogen – angefangen bei den Besonderheiten des Marktes, dem konjunkturellen Ausblick bis hin zur Situation der Fachhandwerker.

Prozesssicherheit und Neutralität gefragt

In der Phase der Marktauswahl für einen zukünftigen Markteintritt sind die Märkte in einem bewährten Prozess transparent zu charakterisieren, zu bewerten und ggf. detaillierter zu durchleuchten. Dieses standardisierte Vorgehen erfordert Methodensicherheit, mitunter temporäre Kapazitäten zur Charakterisierung und eine saubere Moderation der Priorisierung und Auswahl. Die kritischen Erfolgsfaktoren in dieser Phase: Prozesssicherheit und Neutralität

Bei der Detaillierung und Charakterisierung sind insbesondere folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Marktgröße und Marktanteil der Player (Fragmentierungsgrad)
- Konjunkturelle Lage und ggf. staatliche Einflussnahme (Förderung)
- Politische und kulturelle Situation (Stabilität)
- Grundlegende Zugangsbeschränkungen und Stabilität des Marktes (inkl. zukünftige Entwicklung)
- Marktstrukturen und Player auf den verschiedenen Stufen (Vertriebswege, Handwerk, ...)
- Produktanforderungen, Technologien und Systeme



Abb. 1: Markt- und produktseitige Diversifikationstypen relativ zum gegenwärtigen Kerngeschäft

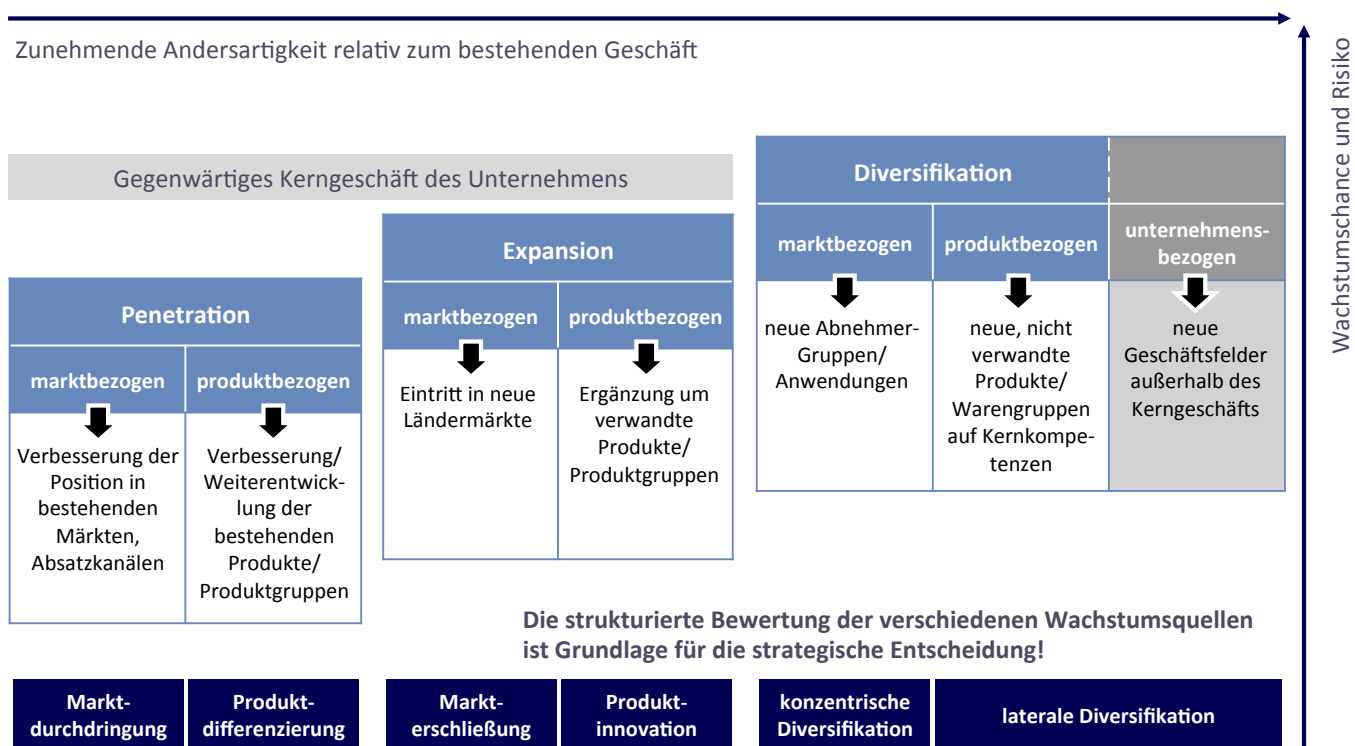


Abb. 2: Charakterisierung von beispielhaften nationalen Märkten zeigt deren hohe Heterogenität

Märkte	Dominierende Heizungssysteme	Besonderheiten des SHK-Marktes	Perspektive der Baukonjunktur	Situation des Fachhandwerkers
USA	<ul style="list-style-type: none"> Erdgas (48%) und Strom (38%) Sonst mit Propan, Holz und Heizöl 	<ul style="list-style-type: none"> Stromheizungen sind oftmals eine Kombination aus Klimaanlage und Heizung Teilweise Gasbrenner mit direkter Abstrahlung 	<ul style="list-style-type: none"> Hohes Bevölkerungswachstum und überstandene Immobilienkrise führt zum Anstieg der Bauaktivitäten Steigende Zinserwartung mit zunehmend hemmenden Effekten 	<ul style="list-style-type: none"> „Handyman“ als Allroundhandwerker ohne qualifizierte Ausbildung „Vocational Training“ als Ausbildungsmöglichkeit, jedoch sehr fragmentiert Qualifikationsniveau weitgehend limitiert
Japan	<ul style="list-style-type: none"> „Kotatsu“, niedriger Tisch mit einer darunter montierten Elektroheizung Propanheizer für Keramik der Badewannen „Hibachi“, großes Porzellangefäß mit Holzkohleasche 	<ul style="list-style-type: none"> Starke staatliche Förderung der Solar- und Brennstoffzellenheizungssysteme Transportable Systeme (Gas- oder Kerosinbrenner) Wärmepumpen bei Neubauten 	<ul style="list-style-type: none"> Olympische Spiele 2020 führen zu einem Aufschwung der Baubranche, insbesondere im Tiefbausektor Hohe Anforderungen an Qualität und Funktion (Beispiel Washlet) 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitskräftemangel: Auszubildende, sogenannte „Trainees“ aus südostasiatischem Raum als Kompensation Sehr traditionsbewusste Ausbildung, Auszubildende schauen anfangs nur zu, Komplexität steigt mit der Zeit
China	<ul style="list-style-type: none"> Seit den 1950ern gibt es eine „Heating Line“: Kohle im Norden über Kohle-Zentralheizung von November bis März Im Süden hauptsächlich elektrische Heizungen oder Klimageräte, die als Heizung genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund der schlechten Luftqualität erfolgt der schrittweise Umstieg von Kohle auf Gas, insbesondere in den Metropolstädten 	<ul style="list-style-type: none"> Stetiger Wachstum in der Baubranche bedingt durch Bevölkerungswachstum, insbesondere im öffentlichen Sektor Stark politisch getriebene Bauaktivitäten mit teilweise Blasencharakter (umfassende Leerstände) 	<ul style="list-style-type: none"> Fragmentierte Situation des Handwerks Heterogene Qualifikation (Wanderarbeiter)
Skandinavien	<ul style="list-style-type: none"> Fernwärmenetze in Städten Strom und Holz: Elektro-Wärmepumpen oder Holzöfen 	<ul style="list-style-type: none"> Starker Anstieg des energieeffizienten Bauens und Sanierens 	<ul style="list-style-type: none"> Großer Aufwärtstrend von SWE und NOR während FIN noch mit den Folgen der Finanzkrise kämpft Bauformen/Methoden teilweise deutlich abweichend von Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> Fachkräftemangel Selbstständiges Bauen und Renovieren („Heimwerker“) Weitgehend gute bis hohe Qualifikation

- Qualitative und quantitative Ansprüche sowie Zahlungsbereitschaft der Beteiligten und Entscheider
- Normen und Regularien
- Kapitalisierbarkeit/Relevanz der vorhandenen Stärken („Synergien“)

Sind die Märkte erst einmal selektiert und liegt die notwendige Transparenz vor, stellt sich die Frage nach dem geeigneten Markteintritt. Der direkte Einstieg in den Markt ist aufwändig und verlangt häufig einen langen Atem. Die Übernahme eines bestehenden Players beispielsweise kann diesen Schritt erheblich beschleunigen - Akquisitionen oder strategische Partnerschaften sind daher häufig das Mittel der Wahl.

Die Erstellung eines detaillierten Business Plans, der ggf. die unterschiedlichen Wege des Markteintritts (selbst oder mit einem anderen Unternehmen) und ggf. unterschiedliche Geschwindigkeiten (evolutionär vs. beschleunigt) berücksichtigt, ist der nächste Schritt auf dem Weg in die Internationalisierung. Ganz egal jedoch, wie der Markteintritt bzw. die weitere Marktdurchdringung gestaltet werden: Zusätzliche Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter, Management) müssen spezifiziert und bereitgestellt, die Umsetzung konsequent getrieben und kontinuierlich kontrolliert werden.

Als Fazit bleibt: Neue Märkte werden nicht „mal nebenbei“ erschlossen, weder in der Bauzulieferer- noch in anderen Branchen. Wer aber vor der Komplexität, der intensiven Vorbereitung, Entscheidungsfindung und Umsetzung nicht zurückschreckt und die Internationalisierung strategisch angeht, erschließt sich neue Wachstumsquellen – die sich spätestens in Zeiten, wenn auf dem Heimatmarkt mal wieder Gegenwind herrscht, bezahlt machen.