

Martin Benkenstein
Madlen Thom
Julika Weiß
Bernd Hirschl

Internationalisierung von Dienstleistungen



Ein Handbuch für Unternehmen
aus dem Bereich erneuerbare Energien

www.expeed.de

Impressum

Internationalisierung von Dienstleistungen, Ein Handbuch für Unternehmen aus dem Bereich erneuerbare Energien

AutorInnen: Martin Benkenstein, Madlen Thom, Julika Weiß, Bernd Hirschl
Layout Titelseite: Michael Miethe, Berlin
Bildnachweis: Informationskampagne für erneuerbare Energien (www.unendlich-viel-energie.de); www.pixelio.de

Rostock/Berlin Mai 2009

Das Handbuch wurde erstellt im Rahmen des Projekts:

EXPEED – Exportpotenziale von Dienstleistungen im Bereich Erneuerbare Energien (www.expeed.de)

Projektpartner



Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung GmbH (*gemeinnützig*)

Dr. Bernd Hirschl (Gesamtprojektleiter), Dr. Julika Weiß (Projektkoordinatorin), Dr. Wilfried Konrad
www.ioew.de



Universität Rostock

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Marketing und Dienstleistungsforschung, Prof. Dr. Martin Benkenstein, Madlen Thom
www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/marketing



Regenerative Energien - Netzwerk für Export und Technologie

Ulrike Krüger, Nadine Bethge, Gabi Rüger



Deutsche Energie-Agentur GmbH

Dr. Konrad Bauer, Dorit Rößler

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“, Projektträger DLR.



Vorwort

Erneuerbare Energien sind ein nationaler und internationaler Wachstumsmarkt. Dabei spielen eine Reihe von Dienstleistungen eine wichtige Rolle, z. B. Planung, Projektierung und Finanzierung von Anlagen, Betriebsführung, Aus- und Weiterbildung. Diese Dienstleistungen tragen im Bereich Erneuerbare Energien mit mehr als einem Drittel der Arbeitsplätze entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg der Branche bei. Bereits heute sind viele dieser Unternehmen auch auf ausländischen Märkten tätig. Dabei folgen die Dienstleistungsunternehmen nicht nur Herstellern ins Ausland, sondern bearbeiten neue Märkte häufig eigenständig und tragen ihrerseits zum Anlagenexport bei, da sie auch im Ausland auf Technologien deutscher Hersteller zurückgreifen. Die Dienstleistungsunternehmen, insbesondere Beratungs- und Planungsdienstleistungen, haben damit häufig eine „Türöffnerfunktion“ für die gesamte Erneuerbare Energien Branche.

Das BMBF-Verbundprojekt „EXPEED – Exportpotenziale von Dienstleistungen im Bereich Erneuerbare Energien“ (www.expeed.de) hat sich in den letzten drei Jahren intensiv mit den Dienstleistungsunternehmen und deren Internationalisierung befasst. Dazu wurden Dienstleistungen und deren Exportpotenzial in allen Bereichen der Erneuerbaren Energien erfasst sowie zentrale Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für den Export der Dienstleistungen ermittelt. Vertiefend wurden Fallstudien mit einem Dutzend international aktiver Dienstleistungsunternehmen durchgeführt, um erfolgreiche Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen zu identifizieren. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden Vorschläge für die Weiterentwicklung des Außenwirtschaftsförderungsinstrumentariums erarbeitet.

Die Ergebnisse des Projekts EXPEED zeigen, dass viele Unternehmen zwar im Ausland aktiv sind, das Thema Internationalisierung aber bisher noch wenig strategisch angehen und oft nur auf Anfragen von außen reagieren. Ein Teil der Dienstleister ist außerdem bisher noch gar nicht außerhalb Deutschlands tätig. Deshalb gibt der vorliegende Leitfaden Dienstleistungsunternehmen - auf der Basis der Erfahrungen anderer Unternehmen - Tipps, wie sie die Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeiten erfolgreich betreiben können. Der Leitfaden richtet sich dabei an zwei unterschiedliche Zielgruppen:

1. Unternehmen, die bisher keine oder nur vereinzelte Erfahrungen im Bereich Außenwirtschaft haben, erhalten im ersten Teil Hinweise, wie sie die Internationalisierung ihres Unternehmens strukturiert angehen können.
2. Dienstleistungsunternehmen, die eventuell bereits über einige Auslandserfahrung verfügen und ihre internationale Tätigkeit in Zukunft verstärkt in die Strategieplanung integrieren wollen, werden im zweiten Teil des Leitfadens über Möglichkeiten der strategischen Internationalisierungsplanung sowie der Strategieimplementierung informiert.

Abschließend verweist der Leitfaden auf Informations-, Beratungs- und Finanzierungsangebote, die den Unternehmen bei ihren Internationalisierungsbestrebungen behilflich sein können.

Inhaltsverzeichnis

BASISWISSEN INTERNATIONALISIERUNG	5
Wie bedeutend ist Internationalisierung für Dienstleistungen im Bereich der EE?	5
Welche Dienstleistungskategorien lassen sich unterscheiden?	5
Welche Formen der Internationalisierung gibt es?	6
GRUNDLEGENDE SCHRITTE ZUR INTERNATIONALISIERUNG	9
Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?	9
Welche Wege der Auftragsakquisition gibt es?	10
Welche Ländermärkte stehen zur Auswahl? Auf welche Länder konzentriert sich die Branche?	10
Was sollte man über ein potenzielles Zielland wissen?	11
Wer sind Kunden im Ausland? Wie ist ihr Verhalten?	12
Wer sind die Wettbewerber im Ausland? Wie ist ihr Verhalten?	13
Welche Probleme können sich im Ausland ergeben?	13
Wann und wie fällt die Entscheidung für ein Zielland?	14
Wann soll der Markteintritt erfolgen?	15
Welche Form des Markteintritts ist zu wählen? Welche finanziellen Erfordernisse stehen dem gegenüber?	15
Wer sind die passenden Kooperationspartner?	16
Inwieweit ist das Dienstleistungsangebot vom Heimatmarkt auf das Ausland übertragbar? ..	17
Welche Preise kann man verlangen?	17
Wie spricht man die Kunden an?	17
Handelt man unter gleichem Namen/gleicher Marke wie im Heimatland?	18

INTERNATIONALISIERUNG STRATEGISCH PLANEN.....	19
Warum die Internationalisierung strategisch planen?	19
Welche Phasen durchläuft das Unternehmen im strategischen Planungsprozess einer Internationalisierungsstrategie?	19
Was geschieht bei einer SWOT-Analyse?.....	21
Wie sind Informationen zu beschaffen?.....	22
Welche Ziele sind in Bezug auf die Internationalisierung zu bestimmen?	23
Wie erfolgt die Ländermarktbeurteilung und -auswahl?	23
Welche Timingstrategie ist länderübergreifend und innerhalb der Zielländer zu verfolgen? ..	26
Welche Markteintrittsstrategie ist zu wählen?	26
Was ist bei der Festlegung der Basisstrategie zur Marktbearbeitung zu berücksichtigen? ...	27
UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE	29
Wer bietet Unternehmen erste Informationen und Beratung?	29
Wo erhalten Unternehmen Informationen zu den unterschiedlichen Ländermärkten?	29
Von wem können Unternehmen Unterstützung bei der Erschließung neuer Ländermärkte erwarten?	30
Welche Finanzierungsmöglichkeiten und Angebote zur Risikoabsicherung existieren?	31
LITERATURVERZEICHNIS	32
ANHANG 1	33
ANHANG 2.....	34

Basiswissen Internationalisierung

Wie bedeutend ist Internationalisierung für Dienstleistungen im Bereich der EE?

Die vielfältigen Dienstleistungen in den Bereichen der Erneuerbaren Energien (EE) haben nicht nur eine große Bedeutung für den Markt in Deutschland, sondern ihre Internationalisierung trägt auch entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg der EE-Branche insgesamt bei. Die Internationalisierung der Unternehmen ist jedoch nicht nur aus volkswirtschaftlicher Sicht, sondern auch für die einzelnen Unternehmen von entscheidender wirtschaftlicher Bedeutung. So zeigen Untersuchungen, dass international agierende Unternehmen in der Regel erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich auf die nationalen Märkte beschränken. Außerdem ist die Sättigung des deutschen EE-Marktes in einigen Bereichen absehbar, so dass Unternehmen zukünftig weitere Märkte bearbeiten müssen, um wirtschaftlich überleben zu können. Bereits in der Vergangenheit sind starke Absatzschwankungen aufgrund von Veränderungen in der Ausgestaltung staatlicher Fördermittel und Regulierungen zum Einsatz Erneuerbarer Energien aufgetreten. Dienstleistungsunternehmen im Bereich Erneuerbare Energien sollten sich deshalb auch heute schon mit dem Thema Internationalisierung auseinandersetzen – auch weil die Erschließung von Auslandsmärkten einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

Welche Dienstleistungskategorien lassen sich unterscheiden?

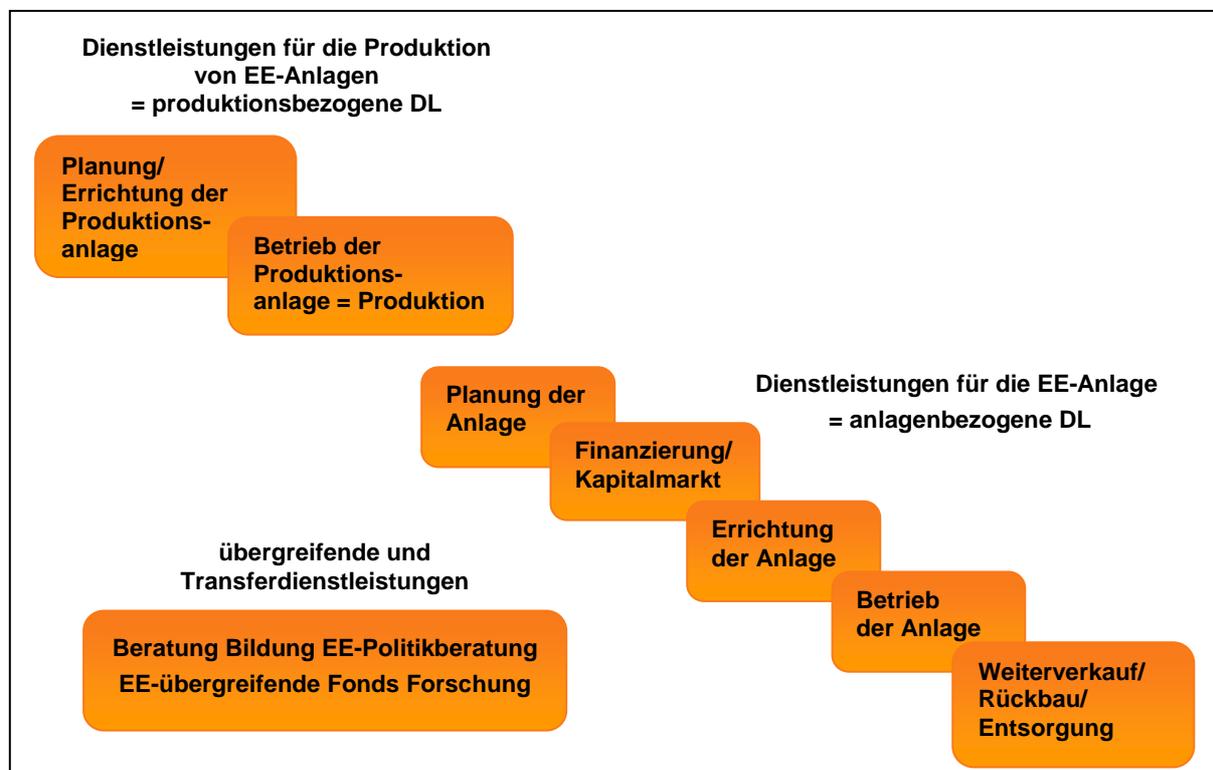


Abbildung 1: Zentrale Dienstleistungsbereiche entlang der Wertschöpfungskette

Das Spektrum der Dienstleistungen im Bereich der Erneuerbaren Energien kann grundsätzlich aufgeteilt werden in anlagenbezogene Dienstleistungen, produktionsbezogene Dienstleistungen sowie übergreifende und Transfer-Dienstleistungen. (siehe Abbildung 1). Die anlagenbezogenen Dienstleistungen können wiederum aufgeteilt werden in Dienstleistungen, die im Rahmen der Planung, Finanzierung, Errichtung, dem Betrieb und ggf. Rückbau/Entsorgung/Weiterverkauf der EE-Anlagen anfallen. Die produktionsbezogenen Dienstleistungen werden im Rahmen der Planung und Errichtung der Produktionsstätten und -anlagen oder im Rahmen des Betriebs der Produktionsanlage (der eigentlichen Produktion) erbracht. Zu den übergreifenden Dienstleistungen zählen Bildung, Forschung, sowie viele Beratungsangebote und Finanzierungsdienstleistungen. Eine Unterscheidung der Dienstleistungen ist von Bedeutung, da sie unterschiedliche Exportpotenziale aufweisen und mit ihnen unterschiedliche Internationalisierungsstrategien einhergehen können.

Welche Formen der Internationalisierung gibt es?

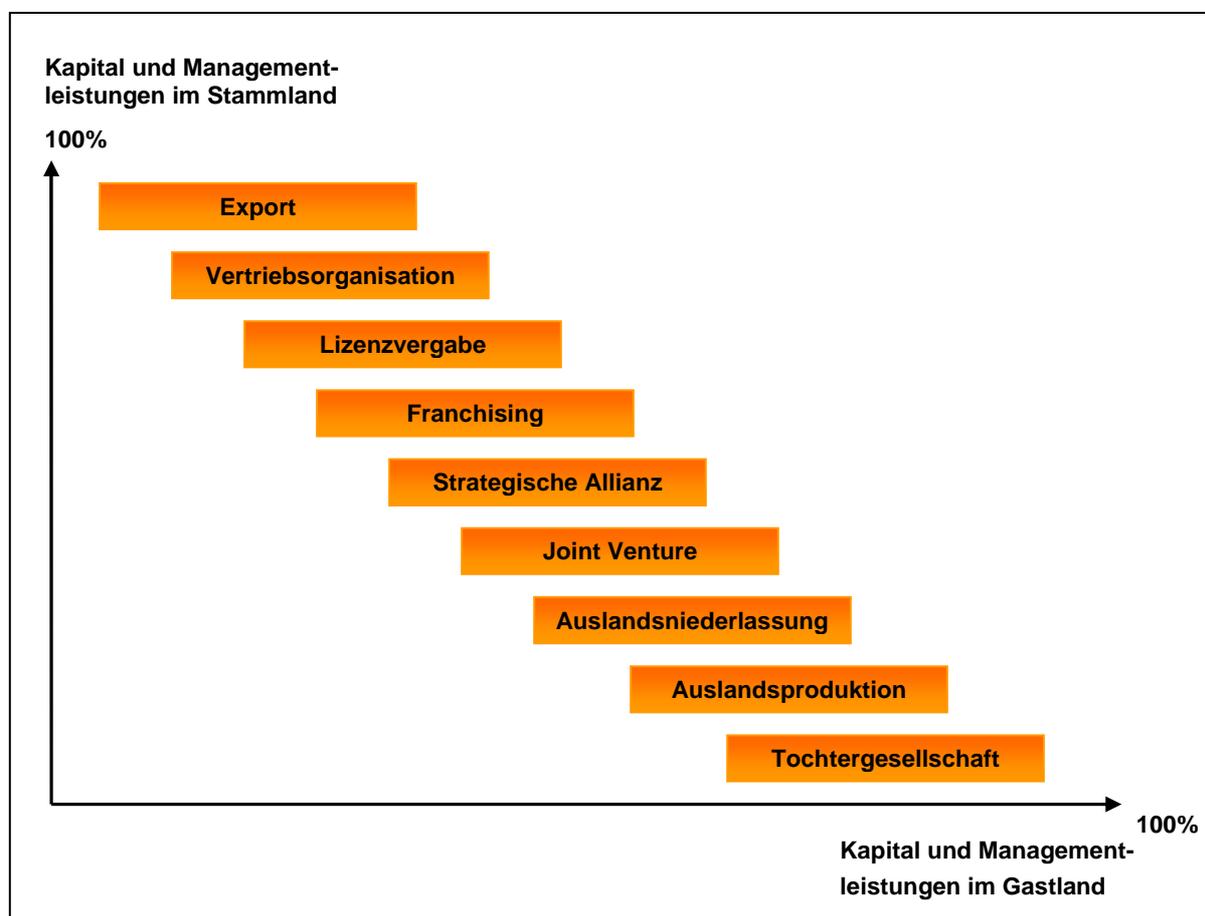


Abbildung 2: Formen internationaler Markteintrittsstrategien¹

Für die Systematisierung potenzieller Markteintrittsstrategien der Internationalisierung werden in der Literatur unterschiedliche Ansätze verfolgt². Die Abbildung 2 zeigt idealtypische

¹ In Anlehnung an Meissner, Gerber in: BFuP, 32. Jg., 1980, S. 224.

Formen internationaler Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit vom Management- und Kapitaleinsatz im In- und Ausland.

Die dargestellten Strategien sind im Folgenden kurz zusammengefasst.³

Export:

- Verkauf von Dienstleistungen außerhalb des Landes, in dem sich der Sitz des Dienstleistungsunternehmens befindet
- geeignet für kleinere und weniger finanzstarke Dienstleistungsunternehmen, weil in der Regel kaum Anpassungen der Leistung oder der Unternehmensorganisation notwendig
- weniger geeignet, wenn die Dienstleistungen mit einem hohen personellen bzw. technischen Aufwand – insbesondere über einen längeren Zeitraum – verbunden sind
- Unterscheidung zwischen direktem und indirektem Export (Einschaltung von Absatzmittlern im Inland)

Vertriebsorganisation:

- Form des direkten Exports
- es wird im Unternehmen selbst eine Auslands- bzw. Exportabteilung für den Vertrieb von Dienstleistungen, mit Sitz im Inland, etabliert

Lizenzvergabe:

- auf Grundlage einer vertraglichen Vereinbarung gestattet ein inländisches Unternehmen (Lizenzgeber) einem ausländischen Unternehmen (Lizenznehmer) die Nutzung eines bestimmten Wertes, z.B. Patente, Warenzeichen, Know-how usw., gegen eine Lizenzgebühr
- Gründe für die Nutzung sind oftmals eine geringe Finanzkraft des Unternehmens, ein relativ hohes Risiko bei Direktinvestitionen, fehlende Marktkenntnis im Ausland

Franchising:

- Sonderform der Lizenzvergabe
- Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer ein vollständiges Unternehmenskonzept zur Verfügung
- Vorteil für den Franchisegeber: nur Know-how und somit keine Vermögenswerte werden in das Ausland transferiert
- Nachteil: relativ hoher Koordinierungsaufwand, unternehmenseinheitlicher Qualitätsstandard der angebotenen Leistungen muss durch den Franchisenehmer gewährleistet sein

² Vgl. Meffert, Bruhn, 2000, S. 481.

³ Vgl. zu folgenden Ausführungen: Bruns, 2003, S. 95-124; Keegan, Schlegelmilch, Stöttinger, 2002, S. 288-347. Berndt, Altobelli, Sander, 2003, S. 132-146; Kutschker, Schmid, 2004, S. 820-894; Meffert, Bolz, 1994, S. 120-121.

Strategische Allianz:

- eine Kooperationsform von mindestens zwei Dienstleistungsunternehmen
- Ziel: Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufbauen
- die Unternehmen bleiben weiterhin unabhängig und können sich unter Umständen auf anderen Märkten auch als Konkurrenten gegenüberstehen
- Unterscheidung zwischen: vertikalen Allianzen (Lieferanten und Kunden), horizontalen Allianzen (zwischen Wettbewerbern) und lateralen Allianzen (Unternehmen verschiedener Branchen)

Joint Venture:

- gemeinsame Gründung einer Tochtergesellschaft durch ein inländisches und ein ausländisches Unternehmen
- Vorteile: vermindertes Risiko sowie geringerer Kapitalbedarf, Rationalisierung der Arbeitsschritte und Synergieeffekte zwischen den beteiligten Unternehmen
- Problemfelder: z.B. aufgrund der Partnerstruktur, der Gewinnverteilung sowie der Einschränkungen im Entscheidungsspielraum

Auslandsniederlassung/Auslandsproduktion:

- rechtlich unselbständige Engagements im Ausland
- Niederlassungen sind eher Vertriebseinheiten, wohingegen Betriebsstätten eher Leistungserstellungseinheiten darstellen. Eine strikte Trennung ist im Dienstleistungssektor jedoch kaum möglich.

Tochtergesellschaft:

- ein rechtlich selbstständiges Engagement
- Neugründung oder Akquisition eines bestehenden Unternehmens. Dadurch wird eine eigenständige Präsenz im Ausland geschaffen.
- Vorteil: eigene Ziele und Strategien des Dienstleistungsunternehmens direkt durchsetzbar
- Nachteil: umfangreiche Ressourcen im Kapital- und Managementbereich erforderlich

Grundlegende Schritte zur Internationalisierung

Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?

Unternehmen der EE-Branche, insbesondere kleine (< 10 Mitarbeiter) und mittlere (10 – 50 Mitarbeiter), haben am Anfang ihrer Internationalisierung oft gar nicht das Ziel, sich im Ausland zu engagieren. Häufig kommt es rein zufällig zum Internationalisierungsgedanken, ausgelöst durch eine Kundenanfrage aus dem Ausland, Anfragen von Auslandsvertretungen in Deutschland, Vermittlung ehemaliger deutscher Auftraggeber, die bereits im Ausland tätig sind, oder Kontakte aus Verbandstätigkeiten – um an dieser Stelle nur einige Beispiele aufzuzählen.

Häufig wird der Internationalisierungsgedanke zunächst getragen durch eine persönliche Affinität der Geschäftsführung in Bezug auf das Zielland oder ideelle Zielsetzungen wie Entwicklungshilfe oder einen Wissenstransfer leisten zu wollen bzw. das Wissen über die jeweilige EE-Nutzung zu verbreiten. Damit daraus ein wirtschaftlich erfolgreiches Auslandsengagement wird, sollten jedoch auch betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Entscheidung für die Internationalisierung berücksichtigt werden. Dienstleistungsunternehmen, die sich langfristig auf EE-Märkten etablieren wollen, müssen darauf achten, frühzeitig ihr Handeln und ihren Ressourceneinsatz in zielführende Bahnen zu lenken, indem sie sich messbare und damit kontrollierbare Ziele in Bezug auf die Internationalisierung setzen. Ökonomische Zielsetzungen, die die Internationalisierung berücksichtigen, können sich beispielsweise auf Marktanteile, Gewinn, Rentabilität, Wachstum oder den Ressourceneinsatz beziehen und sollten schnellstmöglich fest in die Zielplanung des Unternehmens integriert werden. Damit ist der Internationalisierungserfolg auch im Zeitablauf nachvollziehbar.

Um sich jedoch nicht unrealistische Ziele zu setzen, ist es notwendig, dass sich das Unternehmen intensiv mit seinen Stärken, aber auch Schwächen auseinandersetzt. Es sollte sich im Vergleich zu seinen Hauptwettbewerbern betrachten. Als grundlegende und für die Internationalisierung notwendige Erfolgsfaktoren müssen zumindest eine hohe Qualität der angebotenen Leistungen sowie das entsprechende Know-how/Fachwissen der Mitarbeiter gewährleistet sein. Zudem sind eine große Bekanntheit/viele Referenzen, Flexibilität und Schnelligkeit, ein innovatives, spezielles oder umfangreiches Dienstleistungsangebot von Vorteil. Insbesondere in der Windenergie- und Photovoltaikbranche sind entsprechende Zertifizierungen unerlässlich. Die Anzahl an Stärken muss die Schwächen jedoch deutlich überwiegen. Kleine und mittlere Unternehmen stoßen bei dieser Selbstanalyse oft auf personelle und finanzielle Probleme bzw. Hemmnisse. Meist spielen auch mangelhafte Sprachkenntnisse eine bedeutende Rolle. Dies sollte sie nicht gleich abschrecken, denn einige Unternehmen aus der EXPEED-Fallstudienuntersuchung konnten ihnen mit entsprechender Unterstützung bzw. Hilfe entgegentreten und erreichten Exportquoten von über 50 Prozent.

Welche Wege der Auftragsakquisition gibt es?

Bei über der Hälfte der im Ausland aktiven Dienstleister der EXPEED-Unternehmensbefragung⁴ kommen die Aufträge im Ausland durch direkte Anfragen zustande. Dies zeigte ebenfalls die EXPEED-Unternehmensfallsudie⁵. Insofern verhält sich die Mehrheit der untersuchten EE-Dienstleistungsunternehmen, insbesondere kleine und mittlere, bei der Auftragsakquisition sehr passiv. Mit zunehmender Größe wird durch eigeninitiierte Kommunikationsmaßnahmen im Ausland versucht, ausländische Nachfrager anzusprechen und ihre direkte Anfrage beim Unternehmen auszulösen. Zudem gerät die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen mehr und mehr in den Mittelpunkt des Interesses.

Zahlreiche internationale Institutionen, insbesondere die Weltbank sowie regionale und nationale Entwicklungsbanken schreiben Entwicklungszusammenarbeitsprojekte aus. Auch im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens gibt es eine Vielzahl an Ausschreibungen durch Länder, Gemeinden, aber auch multinationale Institutionen wie die EU und die UN. Aktuelle Ausschreibungen werden in der Regel auf den Internetseiten der jeweiligen Institutionen veröffentlicht und können in unterschiedlichen Datenbanken recherchiert werden (siehe dazu Seite 30).

Damit stehen sich die zwei Extremformen der passiven und aktiven Auftragsakquisition – am auffälligsten in der Windenergiebranche – gegenüber. Gemäßigte Formen der aktiven Auftragsakquisition wie beispielsweise persönliche Kontaktaufnahme über Fachmessen, Tagungen/Konferenzen und über Unternehmenskooperationen oder ehemalige inländische Partner werden noch in einem zu geringen Ausmaß von den Unternehmen genutzt. Weiterhin sind zur Generierung von Aufträgen im Ausland unkonventionellere Herangehensweisen möglich wie aktivere Mitarbeit in Verbänden, Teilnahme am AHK-Geschäftsreiseprogramm der Exportinitiative oder Ausübung von Referententätigkeiten im Ausland, z.B. für die AHKn.

Welche Ländermärkte stehen zur Auswahl? Auf welche Länder konzentriert sich die Branche?

Entsprechend der Unternehmensbefragung EXPEED liegen zentrale Auslandsmärkte für die EE-Branche vorrangig in Europa, insbesondere in den Ländern der EU-27. Jedoch viele Unternehmen sind auch bereits in weiter entfernten Zielregionen aktiv (siehe Abbildung 3).

⁴ Im Rahmen des EXPEED-Projektes wurden zwischen Mai 2005 und März 2007 insgesamt 86 Unternehmen befragt (telefonisch, persönlich und schriftlich), die Dienstleistungen im Rahmen der Erneuerbare Energien-Branchen anbieten. Es wurden insbesondere viele Unternehmen mit einem Dienstleistungsangebot im Bereich der Planung und Errichtung befragt, selten dagegen sind die befragten Unternehmen in den Bereichen Finanzierung, Handel und Vertrieb, Herstellung und Zulieferung sowie im Versicherungswesen aktiv. Die genannten Dienstleistung werden zu etwa gleichen Teilen schon seit min. 1995, seit/zwischen? 1995-1999 oder erst ab 2000 angeboten. Die befragten Unternehmen können anhand ihrer Unternehmensgröße in drei ungefähr gleich große Gruppen eingeteilt werden: „klein“ (< 10 MA), „mittel“ (10 bis 50 MA) und „groß“ (> 50 MA). Dabei handelt es sich bei fast allen befragten Unternehmen um KMU. Besonders viele Unternehmen wurden aus den Bereichen Windenergie, Handwerksdienstleistungen, Wasserkraft, Photovoltaik und Biogas befragt.

⁵ Analyse von 12 Unternehmensfällen aus dem Jahr 2008

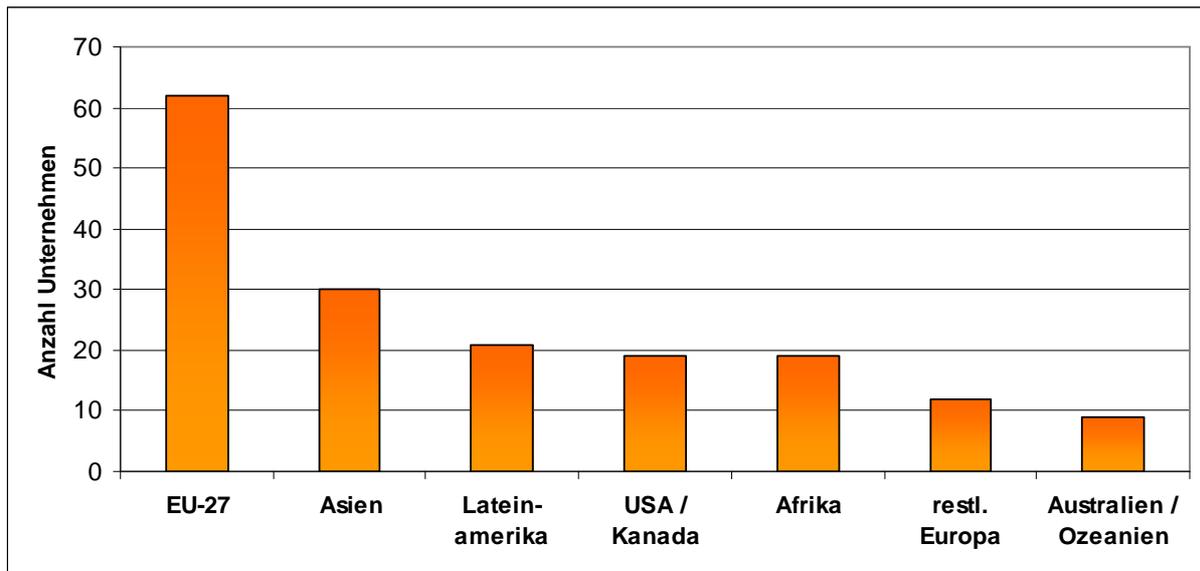


Abbildung 3: Zielregionen der Unternehmen (auslandsaktive Unternehmen: n=70)⁶

Eine Erhebung der dena im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums aus dem Jahr 2006 zeigt, dass die Dienstleistungsunternehmen der EE-Branche in vielen EU-Ländern aktiv sind, wobei insbesondere die Märkte in Spanien, Italien, Frankreich, Österreich und Polen von vielen Dienstleistern bedient werden. Vergleicht man die Zielmärkte der Dienstleister und Hersteller so zeigt sich, dass auf allen Märkten deutlich weniger Dienstleister als Hersteller tätig sind.

Was sollte man über ein potenzielles Zielland wissen?

Zu Beginn des Auslandsengagements sind zumeist noch nicht viele Kriterien von Interesse, oft sind es nur wenige einzelne. Das Basiskriterium ist zunächst das Vorhandensein der natürlichen Standortbedingungen, damit die jeweilige EE zum Einsatz kommen kann. Danach orientieren sich die meisten Unternehmen, insbesondere die kleinen und mittleren, am Vorhandensein von EE-Fördergesetzen – möglichst nach deutschem Vorbild – bzw. den Vergütungssystemen. Wirtschaftliche Kriterien spielen im Gegensatz zu den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen eine gewichtigere Rolle bei der Beurteilung eines Ländermarktes. Aus wirtschaftlicher Perspektive sind eine ausreichende Nachfrage, Seriosität/Kompetenz/Bonität und Qualität der Partner vor Ort äußerst wichtig. Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen stehen zur Beurteilung des Ländermarktes häufig die genehmigungsrechtlichen Abläufe im Mittelpunkt des Interesses. Unter dem politischen Blickwinkel ist eine stabile Situation erwünscht. Entgegen häufiger Erwartung ist die geographische Entfernung des Ländermarktes eher von nachrangiger Bedeutung.

Für ein langfristig erfolgreiches Auslandsengagement muss es den Unternehmen jedoch gelingen, schon im Vorfeld der Entscheidung für einen gewissen Ländermarkt ausreichend

⁶ Quelle: Unternehmensbefragung EXPEED

Informationen zu sammeln, um gut vorbereitet zu sein und somit das Risiko des Scheiterns beim ausländischen Markteintritt zu verringern. Dazu sollte das Spektrum der Beurteilungskriterien für die Ländermärkte möglichst weit und divers sein – nicht nur wirtschaftliche Aspekte, sondern auch politische und rechtliche umfassen. Sicherlich werden kleine und mittlere Unternehmen zur Informationsgewinnung zunächst vorrangig betriebsexterne Quellen nutzen. Grundlegende Säulen der Informationsbeschaffung sind dabei Kooperationspartner/Bekannte/freie Mitarbeiter in den Zielländern, Informationsangebote der Verbände, Angebote der gta, DIHK, IHKn, AHKn sowie der Exportinitiative Erneuerbare Energien des BMWi, die Auftraggeber selbst, Messen, Netzwerke sowie Internetseiten und Fachzeitschriften. Es sollten jedoch auch unkonventionelle Methoden nicht außer Acht gelassen werden wie beispielsweise Referententätigkeiten bei AHKn oder der Erfahrungsschatz von Ruheständlern, um mehr über den jeweiligen Ländermarkt zu erfahren. Mit zunehmender Größe der Unternehmen ist häufig auch ein größeres Eigenengagement bei der Informationsbeschaffung und -aufbereitung festzustellen. Das ist auch erstrebenswert, denn jedes Unternehmen besitzt spezifische Informationsbedürfnisse, die es in der gewünschten Zusammenstellung meist nicht findet. Oft können erst mit entsprechender Größe des Unternehmens nötige personelle Ressourcen für eine Informationsaufbereitung und -beurteilung geschaffen werden. Im Weiteren darf sich das Unternehmen nicht auf der einmalig ermittelten Datenbasis ausruhen, sondern muss diese stets auf einem aktuellen Stand halten.

Wer sind Kunden im Ausland? Wie ist ihr Verhalten?

Anders als im deutschen Heimatmarkt, in dem die Kunden häufig Privathaushalte sind, wird das Auslandsgeschäft von institutionellen und größtenteils gewerblichen Kunden dominiert. Diese Tendenz zeigt sich für alle EE-Sparten und Unternehmen unterschiedlicher Größe. Dennoch sind bezogen auf die EE-Sparten gewisse Unterschiede festzustellen. Die im EXPEED-Projekt durchgeführten Unternehmensfallstudien zeigten beispielsweise, dass zu den Kunden einiger Dienstleister des solarthermischen und geothermischen Kraftwerkbaus vorrangig institutionelle Einrichtungen wie Banken, Investmentfonds, Versicherungen, staatliche Organisationen und Gesellschaften zählen. Des Weiteren wird auch häufiger für Energieversorgungsunternehmen sowie für die Bauindustrie bzw. den Anlagenbau gearbeitet. Bei untersuchten Dienstleistern der Solarenergie-Branche werden Dienstleistungen im Ausland z.B. von Projektierern, Großhändlern, Handwerkern/Installateuren, Betreibergesellschaften, Herstellern, Energieversorgungsunternehmen, aber auch von Kommanditgesellschaften als institutionelle Investoren nachgefragt. Beratungsdienstleistungen im Bioenergie-Bereich wurden in den untersuchten Fallstudien zumeist von institutionellen Kunden wie Hochschulen, länderspezifischen Vereinen, öffentlichen Einrichtungen, dem WWF, aber auch von Landwirtschafts- und Industriebetrieben in Anspruch genommen. Dienstleistungsunternehmen der „kleinen Wasserkraft“ wurden, entsprechend der Fallstudienbetrachtung, in den häufigsten Fällen von öffentlichen und privaten Energieversorgungsunternehmen im Ausland beauftragt. In der Windenergiebranche wird beispielsweise im Ausland oft mit kapitalstarken Großinvestoren (Banken, Investmentfonds) sowie mit Herstellern und Betreibern zusammengearbeitet.

Bei vier der zwölf analysierten Unternehmensfälle kam ein ähnliches Kundenverhalten wie auf dem deutschen Markt zum Ausdruck. Dies äußerten insbesondere größere Dienstleistungsunternehmen, deren Auftraggeber institutionelle Großinvestoren, Hersteller und Bergesellschaften sind, die bereits weltweit agieren. Bei den verbleibenden acht Unternehmen wurden jedoch auch Unterschiede im ausländischen Kundenverhalten genannt, die oft im Zusammenhang mit dem Zielland standen. Am häufigsten wurden kulturelle und Mentalitätsunterschiede angeführt, an die es sich anzupassen gilt.

Wer sind die Wettbewerber im Ausland? Wie ist ihr Verhalten?

Die Mehrheit der Dienstleistungsunternehmen der EXPEED-Unternehmensfallstudie - eher mittelgroße und große Unternehmen – geben an, nur wenigen bzw. einer überschaubaren Anzahl von Wettbewerbern im Ausland gegenüber zu stehen. Eine weit verbreitete Aussage ist, dass die wachsenden EE-Märkte groß genug sind, sodass alle Anbieter daran partizipieren können. Somit wird die Wettbewerbsintensität für deutsche Dienstleistungsunternehmen in der EE-Branche auf den Auslandsmärkten noch als überwiegend niedrig bezeichnet und ist durch geringe Aggressivität gekennzeichnet. Ein Großteil der Wettbewerber im Ausland sind wiederum deutsche Unternehmen, die man vom Heimatmarkt kennt. Dabei ist ihr Verhalten dem auf dem deutschen Heimatmarkt sehr ähnlich. Insbesondere in den neuen EU-Staaten ist noch eine geringe Wettbewerbsintensität zu verzeichnen. Im Gegensatz dazu ist beispielsweise der spanische EE-Markt bezüglich Dienstleistungsangeboten im Wind-, Solarenergie und solarthermischen Kraftwerksbereich international bereits sehr stark umkämpft. Diese Entwicklung ist auch zunehmend im Bereich Wind- und Solarenergie in Frankreich zu erkennen.

Welche Probleme können sich im Ausland ergeben?

Sehr attraktive Ländermärkte weisen häufig eine größere Anzahl an Hemmnissen auf. Probleme, die sehr häufig benannt werden, betreffen die ökonomischen Rahmenbedingungen. Hier sticht insbesondere ein hoher Finanzierungsbedarf bei den Dienstleistungsunternehmen hervor. Häufig reichen die finanziellen Ressourcen bzw. Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen nicht aus, um ihre Dienstleistungen in Vorleistung zu erbringen. Weiterhin müssen die Unternehmen oft gegen eine mangelnde Zahlungsmoral bzw. Zahlungsfähigkeit der Kunden kämpfen und Verluste durch Wechselkursschwankungen verkraften.

In Kombination mit den wirtschaftlichen Hemmnissen treten auch sehr häufig rechtliche und politische Barrieren in Erscheinung. Dazu zählen beispielsweise eine sehr stark ausgeprägte Bürokratie, lange Genehmigungsverfahren und damit einhergehende lange Projektlaufzeiten, eine sich stark regional unterscheidende Rechtssprechung innerhalb der Zielländer, ein sich nur langsam entwickelndes EE-Fördersystem und eine instabile politische Situation.

Erst danach folgen in ihrer Bedeutung für die Unternehmen kulturelle und gesellschaftliche Barrieren, die sich in unzureichenden Sprachkenntnissen, Mentalitätsunterschieden und der Tatsache, ein ausländisches Unternehmen im jeweiligen Zielland zu sein, widerspiegeln. Von ihnen sind meist die kleinen Dienstleistungsunternehmen betroffen.

Der Mangel fehlender Partner und Mitarbeiter vor Ort betrifft die EXPEED-Fallstudienunternehmen eher seltener. Auch die geographische Distanz zwischen Heimatmarkt und Zielland sowie eine schlechte Informationssituation zum jeweiligen Zielland werden kaum bemängelt.

Aus Ländermarktperspektive ist nach einigen Aussagen von Fallstudienpartnern besonders auffällig, dass südeuropäische Zielmärkte durch Mentalitätsunterschiede, starke Bürokratie sowie lange Genehmigungsverfahren/Projektierungszeiten gekennzeichnet sind.

Branchenspezifisch ist festzustellen, dass in der Solarenergie-Sparte Lieferengpässe von Solarmodulen häufig die Tätigkeit von Dienstleistern im Ausland erschweren. In der geothermischen Stromerzeugung sind beim Auslandsengagement fehlende Fachkräfte, insbesondere Bohrfachleute, und zwischenstaatliche Verträge zwischen Drittstaaten hinderlich.

Wann und wie fällt die Entscheidung für ein Zielland?

Die Wahl zwischen unterschiedlichen Ländermärkten muss getroffen werden, wenn einem Unternehmen mehrere ausländische Auftragsanfragen aus verschiedenen Ländermärkten vorliegen oder es den Entschluss gefasst hat, seine Dienstleistungen im Ausland anzubieten und dafür vorerst verschiedene Ländermärkte ins Blickfeld nimmt. Nachdem dem Unternehmen entsprechend seiner spezifischen Informationsbedürfnisse Kenntnisse zu den jeweiligen Ländermärkten vorliegen, kann es mit dem Auswahlverfahren beginnen und die Ländermärkte in eine Rangfolge bringen.

Am Anfang der Internationalisierung ist das Vorgehen jedoch häufig stark vereinfacht. Bei kleinen Unternehmen ist oft nur eine zielgerichtete Anfrage aus einem Land entscheidend für die Auswahl des zu bearbeitenden Ländermarktes. Mit der eintretenden Anfrage fällt die Entscheidung für das Zielland. Sie ist damit zufällig, situationsbedingt und häufig durch die persönliche Affinität der Geschäftsführung geprägt. Objektive Entscheidungsparameter, anhand derer schon vorher mögliche Risiken und Chancen identifiziert werden könnten, bleiben dabei weitgehend unberücksichtigt.

Um ein derartiges Vorgehen zu vermeiden, sollten die Unternehmen zu Beginn der Internationalisierung einen Zielmarkt mittels eines Filterverfahrens auswählen. Ein Filterverfahren umfasst mehrere Stufen. Auf der ersten Stufe scheiden alle Länder aus, die gewisse Ausschlusskriterien erfüllen. Beispielsweise alle Länder, in denen Gefahr für Leib und Leben der Mitarbeiter besteht oder die nicht die natürlichen Voraussetzungen für die entsprechende EE-Anwendung bieten. In den nächsten Auswahlstufen legt das Unternehmen ihm wichtige Kriterien fest. Voraussichtlich werden es in der zweiten Stufe Kriterien wirtschaftlicher und politischer sowie rechtlicher Art sein. Diese Kriterien können unterschiedlich gewichtet sein und sich gegenseitig „aufwiegen“. Ländermärkte mit der besten Benotung könnten dann in die nächste Auswahlstufe eingehen, in der möglicherweise gesellschaftliche und kulturelle Aspekte die Auswahl bestimmen. Ein Filterverfahren besteht aus ca. drei bis vier Stufen. Die Ländermärkte, die aus dem Filterverfahren letztendlich hervorgehen, sollten für einen Markteintritt bevorzugt werden.

Wann soll der Markteintritt erfolgen?

Aus der Rangliste der für eine Bearbeitung geeigneten Zielländer sollten die einzelnen Ländermärkte vorzugsweise nacheinander (Wasserfallstrategie) erschlossen werden. Dies ist insbesondere aus Sicht der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen zu empfehlen. Dabei sollten die Unternehmen darauf achten, dass sie möglichst eine Vorreiterposition mit ihrem Dienstleistungsangebot im jeweiligen Zielland einnehmen bzw. als Pionier oder zumindest gleichzeitig mit den Hauptwettbewerbern eintreten, denn nur so können sie sich rechtzeitig Wettbewerbsvorteile sichern. Alternativ kann auch eine Folgerstrategie gewählt werden, wenn z.B. die Ländermärkte entsprechend groß sind und durch die bereits dort anbietenden Unternehmen nicht abgedeckt werden können. Dadurch haben die Folgerunternehmen die Chance, erste Auslandserfahrungen zu sammeln und diese dann auf einem anderen Ländermarkt als erster bzw. Pionier anzuwenden. Eine solche Strategie konnte beispielsweise bei einigen Dienstleistern der Wind- und Solarenergiebranche beobachtet werden.

Welche Form des Markteintritts ist zu wählen? Welche finanziellen Erfordernisse stehen dem gegenüber?

Die meisten befragten Dienstleistungsunternehmen der EXPEED-Unternehmensfallstudie geben nicht nur eine angewandte Markteintrittsstrategie an, sondern sehr häufig zwei. Kleine Unternehmen und Unternehmen mit geringer Exportquote ($\leq 30\%$) nutzen meist den Export und Strategische Allianzen. Unternehmen von mittlerer Größe verwenden auch noch mehrfach den Export, aber überwiegend Strategische Allianzen sowie Niederlassungen oder Tochterunternehmen.

Die EXPEED-Unternehmensbefragung bestätigt ebenfalls die große Bedeutung der vier oben erwähnten Markteintrittsstrategien.

Als Gründe für den Export werden häufig eine begrenzte Dauer der Projekte, Mobilität bei der Dienstleistungserbringung sowie die geographische Nähe der Zielländer angeführt. Niederlassungen und Tochterunternehmen werden nur in Ländermärkten mit einem kontinuierlichen Nachfragepotenzial gegründet.

Aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen wie Immaterialität, Nicht-Lagerbarkeit, Integration des Kunden in den Erstellungsprozess, Individualität der Leistungserstellung und dem sich daraus ergebenden Kaufrisiko beim Kunden scheinen Strategische Allianzen als Markteintrittsstrategie für Dienstleister geeigneter zu sein als der Export. Ein Kooperationspartner vor Ort besitzt häufig ein größeres Vertrauen des Kunden, ist mit den örtlichen Gegebenheiten besser vertraut und – wenn nötig – sofort ansprechbar.

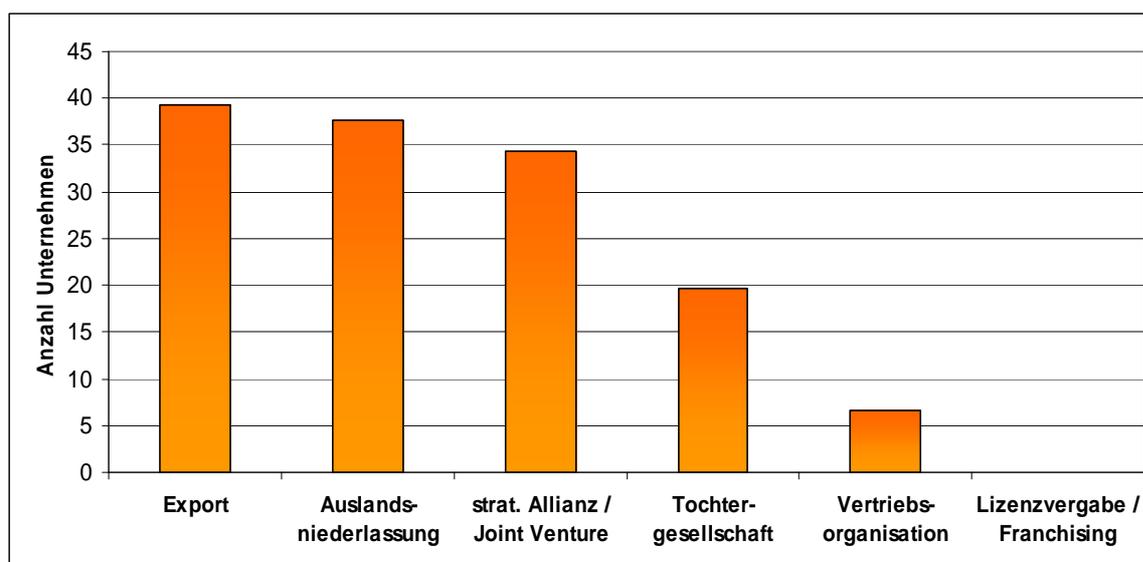


Abbildung 4: Markteintrittsstrategien [auslandsaktive Unternehmen: n=70]⁷

Im Gegensatz zu reinen Dienstleistungsunternehmen scheinen Unternehmen mit einem materiellen Produkt, z.B. einem Messgerät, das sie mit einem entsprechenden Dienstleistungsangebot kombinieren, bei der Internationalisierung bevorteilt zu sein. Meist exportieren sie zunächst ihre Produkte in die jeweiligen Zielländer und erweitern ihr Angebot später um die jeweiligen Dienstleistungen. Als Beispiel ist das Condition Monitoring in der Windenergiebranche zu nennen.

Insbesondere mit den beiden Markteintrittsstrategien des Exports und der Strategischen Allianz stehen geringe Kapital- und Managementleistungen im Zielland im Einklang und damit auch ein gemindertenes Investitionsrisiko.

Wer sind die passenden Kooperationspartner?

Die überwiegende Mehrheit der Dienstleistungsunternehmen der EXPEED-Unternehmensfallstudie sucht als Kooperationspartner privatwirtschaftliche Unternehmen oder Personen im Ausland. Dazu zählen z.B.: Lieferanten, Fach- und Handwerksbetriebe; branchenfremde Ingenieurbüros, lokale Projektentwicklungs- und Planungsgesellschaften, Anlagenhersteller oder freie Mitarbeiter.

Anhand vereinzelter Aussagen ist zu vermuten, dass im Solarenergie-Bereich neben privatwirtschaftlichen Unternehmen auch stärker Netzwerke genutzt werden, im Bereich der Windenergie eine stärkere Kooperation mit Forschungseinrichtungen, Verbänden, Geldinstituten und Bildungseinrichtungen erfolgt und für Dienstleister der solarthermischen Stromgewinnung Kooperationen mit politischen Entscheidungsträgern in den jeweiligen Ländermärkten von großer Bedeutung sind.

⁷ Quelle: Unternehmensbefragung EXPEED

Inwieweit ist das Dienstleistungsangebot vom Heimatmarkt auf das Ausland übertragbar?

Kleine Unternehmen bieten auf den Auslandsmärkten häufig nicht die gleiche umfangreiche Angebotspalette wie auf dem Heimatmarkt an. Sie unterscheidet sich meist von Land zu Land. Ihr Dienstleistungsspektrum ist oft deutlich begrenzter als auf dem deutschen Markt oder ein Teil wird in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern erbracht. Die Dienstleistungen werden meist individuell auf den Kunden bzw. auftragsabhängig abgestimmt. Einige Dienstleister, die in Deutschland mit ihrem Angebot auf private Haushalte bzw. Privatkunden ausgerichtet sind, lassen aufgrund der anderen Kundenstruktur im Ausland diesen Geschäftsbereich vollkommen außer Acht.

Insofern gilt für kleine Unternehmen zunächst die geeigneten Dienstleistungen aus der Angebotspalette für die eine entsprechende Nachfrage im Ausland besteht, anzubieten. Diese können häufig ortsungebunden in einem befristeten Zeitraum erbracht werden. Darauf aufbauend, mit Zunahme der Exportquote, sollte die Dienstleistungspalette im Ausland möglichst an die des Heimatmarktes angepasst werden. Zur Verringerung des Verwaltungs- und Organisationsaufwandes ist dem Unternehmen langfristig auf allen Ländermärkten ein möglichst weitgehend vereinheitlichtes/standardisiertes Dienstleistungsangebot zu empfehlen.

Die Unternehmensbefragung des EXPEED-Projektes zeigte, dass die Unternehmen besonders häufig Dienstleistungen der Bereiche "Planung/Errichtung", "Beratung" und „begleitende/ergänzende Dienstleistungen“ im Ausland anbieten, vergleichsweise selten dagegen Dienstleistungen aus dem Bereich "Betriebsführung". Allerdings werden gleiche Dienstleistungen in unterschiedlichen EE-Sparten für unterschiedlich exportgeeignet gehalten.

Welche Preise kann man verlangen?

Die kleinen und mittleren Unternehmen der EXPEED-Unternehmensfallstudie wenden im Auslandsgeschäft meist die gleiche Preispolitik wie im deutschen Inland an – soweit es die Rahmenbedingungen zulassen. Insbesondere im europäischen Wirtschaftsraum, wohin die meisten Unternehmen zu Beginn expandieren, ist das auch relativ gut umzusetzen. Außerdem wird das Preisgefälle zwischen europäischen Ländermärkten immer geringer. Zudem sind ein Großteil der Auslandskunden institutionelle Investoren wie Banken, Investmentfonds und Versicherungen, die über gewisse Preiserfahrungen durch ihr internationales Engagement verfügen.

Insbesondere in Ländermärkten mit einer sehr starken Nachfrage nach EE-Dienstleistungen können Preisvorteile von Seiten der untersuchten Anbieter errungen werden. Weiterhin ist zu beobachten, dass Unternehmen, die Ländermärkte außerhalb Europas bearbeiten, eine vollkommen andere Preispolitik zwischen den einzelnen Ländermärkten vertreten.

Wie spricht man die Kunden an?

Kleine Dienstleistungsunternehmen der EE-Branche betreiben in Bezug auf unterschiedliche Ländermärkte häufig eine unterschiedliche Kommunikationspolitik, die von der heimischen

Vorgehensweise abweicht. Dies ergibt sich nicht zuletzt häufig aus der anderen Kundenstruktur im Ausland. Weitenfernte, außereuropäische Ländermärkte werden eher reaktiv bearbeitet, d.h. es werden Anfragen abgewartet, die für das Unternehmen sehr interessant sein müssen, um dort tätig zu werden. In nahe gelegenen europäischen Zielländern und in für die EE-Branche „erwachenden“ Ländern sind die Unternehmen aktiver in der Kundenansprache. Sie suchen persönliche, direkte Kontakte und empfinden Hochglanzbroschüren als wenig wirkungsvoll. Teilweise werden die Kunden durch den Kooperationspartner vor Ort kontaktiert.

Die Art der Kundenansprache steht allerdings auch im Zusammenhang zur Markteintrittsstrategie. Verwendet ein Unternehmen beispielsweise den Export, so wird es zu Beginn bei einer niedrigen Exportquote und wenigen Ländermärkten die Kundenansprache durch eine persönliche Kontaktaufnahme direkt und individuell gestalten. Je mehr Ländermärkte bearbeitet werden und je höher die Exportquote wird, desto standardisierter wird die Kommunikationspolitik gestaltet werden.

Handelt man unter gleichem Namen/gleicher Marke wie im Heimatland?

Die meisten Dienstleister der EXPEED-Unternehmensfallstudie, unabhängig von ihrer Größe, EE-Sparte oder Exportquote, bieten ihre Leistungen unter dem gleichen Namen bzw. der gleichen Marke wie in Deutschland an. Dies birgt den Vorteil, ein entsprechendes Image und in Deutschland erworbene Referenzen als Wettbewerbsvorteil im Ausland nutzen zu können.

Andererseits gibt es auch den Fall, gewisse Vorbehalte der Einheimischen gegenüber ausländischen Unternehmen zu umgehen, indem Projektgesellschaften unter neuem Namen gegründet werden und man sich damit als ausländisches Unternehmen „unkenntlich“ macht.

Internationalisierung strategisch planen

Warum die Internationalisierung strategisch planen?

Die Dienstleistungsunternehmen der EE-Branche sind zum Großteil kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Exportbeziehungen oft nur zufällig und unsystematisch aufbauen und häufig noch über geringe internationale Erfahrungen verfügen. Demzufolge treten im Internationalisierungsprozess vorrangig „emergent strategies“ auf, d.h. Strategien adaptiven Verhaltens. Allerdings sind kleine und mittelständische Unternehmen der EE-Branche in Deutschland aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Auslandsgeschäftes sowie ihrer zunehmenden Auslandsabhängigkeit gefordert, Konzepte für ein strategisches internationales Marketing (deliberate strategies) zu entwickeln.⁸

Dabei müssen kleine und mittelständische Unternehmen überlegen:

- auf welche Auslandsmärkte sie sich
- mit welchen Produkten konzentrieren wollen,
- wie sie die zukünftige Entwicklung dieser Märkte einschätzen und
- mit welchen Strategien sie ihre Stellung in diesen Märkten sichern und ausbauen wollen.⁹

Diese Fragen werden normalerweise im Rahmen des strategischen Planungsprozesses zur Internationalisierung beantwortet. Auch wenn der strategische Planungsprozess einer Internationalisierung bisher in der Praxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen kaum durchgeführt wird, ist sein Gelingen zukünftig der Schlüssel für Erfolg und Bestehen des Unternehmens im internationalen Wettbewerb.¹⁰

Da im Bereich der Erneuerbaren Energien noch recht wenige Dienstleistungsunternehmen den strategischen Planungsprozess der Internationalisierung vollziehen – wenn, dann nur mit zunehmender Internationalisierungserfahrung und steigender Exportquote einige Elemente umsetzen – wird im Folgenden eine Sollsituation beschrieben, auf die die Unternehmen langfristig hinarbeiten sollten.

Welche Phasen durchläuft das Unternehmen im strategischen Planungsprozess einer Internationalisierungsstrategie?

In Abbildung 5 ist der strategische Planungsprozess einer Internationalisierungsstrategie bildhaft dargestellt. Insbesondere der Planungsprozess im engeren Sinn dient der strategischen Vorbereitung des Auslandsengagements und sollte von Unternehmen mit Internationalisierungserfahrung und zunehmender Exportquote bewusst durchlaufen werden.

⁸ In Anlehnung an: Meissner, 1995, S. 66.

⁹ Vgl. Meissner, 1995, S. 66.

¹⁰ In Anlehnung an: Meissner, 1995, S. 66.

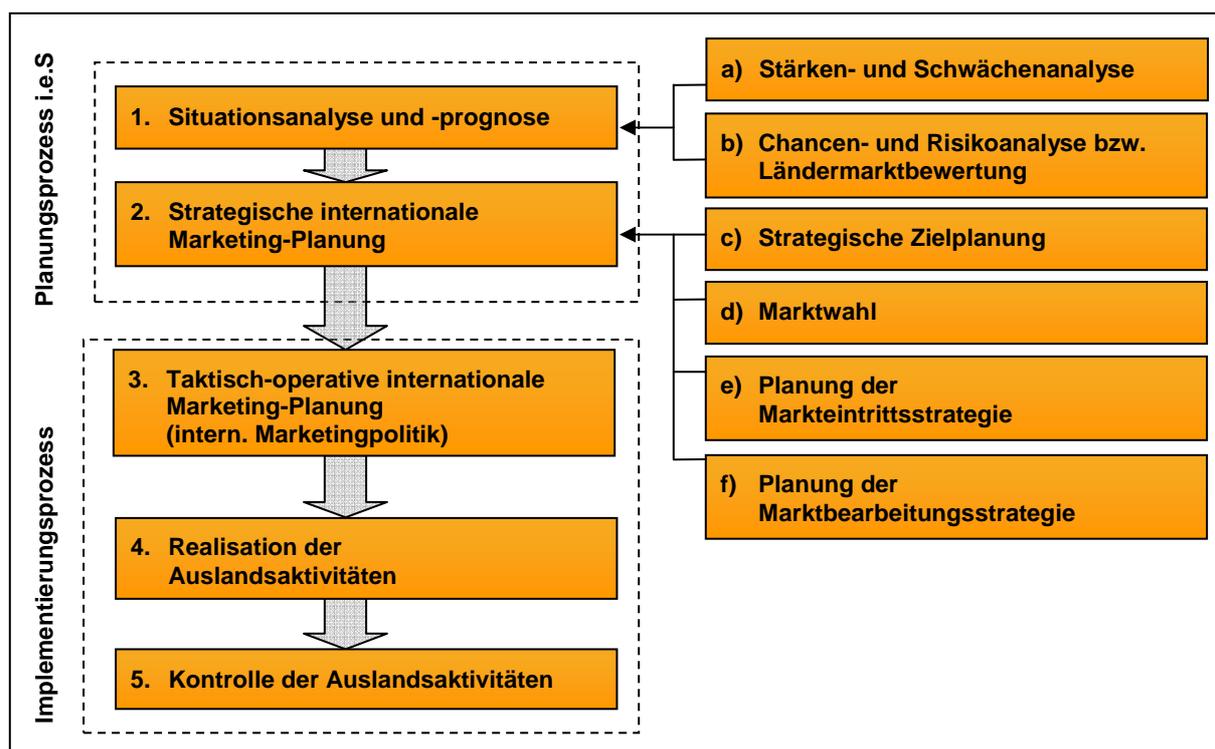


Abbildung 5: Phasen des Planungsprozesses des Internationalen Marketing i.w.S.¹¹

In der **Situationsanalyse und -prognose** geht es um die Beschaffung und Verarbeitung entscheidungsrelevanter Informationen. Dabei sind Informationen zu globalen Rahmenbedingungen, zur Branche, zu den Abnehmern und Wettbewerbern sowie über das eigene Unternehmen von Interesse.¹² Dies ist einer Chancen- und Risiko-Analyse und einer Stärken-Schwächen-Analyse gleichzusetzen, auch SWOT-Analyse genannt.

Bei der **strategischen Zielplanung** sind aus den Gesamtunternehmenszielen allgemeine Internationalisierungsziele abzuleiten, die die allgemeinen Anlässe und Motive für die Aufnahme bzw. die Ausweitung der internationalen Aktivitäten zum Inhalt haben. Diese übergeordneten Zielstellungen sind dann auf funktionaler Ebene im Unternehmen weiter zu konkretisieren.¹³

Der nächste Schritt, die **Auswahl von Ländermärkten** zählt zu den strategischen Basisentscheidungen des Managements. Unter Zuhilfenahme entscheidungsrelevanter Kriterien und unter Anwendung geeigneter Verfahren wird die Gesamtheit der Ländermärkte auf eine überschaubare Anzahl relevanter Märkte reduziert, die zur Bearbeitung attraktiv erscheinen.¹⁴

¹¹ In Anlehnung an: Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S.86 ff.

¹² Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S.86.

¹³ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S.92 ff.

¹⁴ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S.97 f.

Nach der Ziellandauswahl trifft ein Unternehmen die **Entscheidung über** die Form des **Markteintritts**.¹⁵ Formen des Markteintritts können der Export, die Lizenzvergabe, das Franchising, Strategische Allianzen, Joint Ventures, Auslandsniederlassungen/ Auslandsproduktionen oder auch Tochtergesellschaften sein. Diese wurden bereits im Rahmen des Kapitels „Internationalisierung im Überblick“ näher erläutert.

Neben dem sachlichen Aspekt der Markteintrittsform muss das *Timing des Markteintritts* bestimmt werden. Hierbei ist sowohl eine länderübergreifende als auch eine länderspezifische Timingstrategie festzulegen.

Der Übergang von der strategischen Planungs- in die Implementierungsphase ist gekennzeichnet durch Entscheidungen über den Einsatz des Marketinginstrumentariums in den ausgewählten Ländermarktsegmenten. Bei der **Festlegung internationaler Marktbearbeitungsstrategien**, sind u.a. die Basisstrategien des Internationalen Marketings zu bestimmen. Sie kennzeichnen das Ausmaß an länderübergreifender Vereinheitlichung von Marketing-Inhalten und Marketingprozessen.

Was geschieht bei einer SWOT-Analyse?

Die SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein klassisches Instrument zur Analyse konkreter interner und externer Gegebenheiten eines Unternehmens und bildet die Grundlage für die strategischen Entscheidungen zur Internationalisierung. Abbildung 6 verdeutlicht den Aufbau der SWOT-Analyse und kennzeichnet die Analyse der externen Rahmenbedingungen (Umwelt) im internationalen Kontext als Ländermarktbeurteilung.

Im Rahmen der Stärken und Schwächenanalyse vergleicht das Dienstleistungsunternehmen die eigenen Ressourcen oder betrieblichen Prozesse mit denen der wichtigsten Konkurrenten. In der EE-Branche stammen diese noch sehr häufig aus dem deutschen Heimatmarkt. Hierbei sollte es Beurteilungskriterien berücksichtigen, mit denen sich ein strategischer Wettbewerbsvorteil bei der Internationalisierung aufbauen lässt. In der EE-Branche stehen die Qualität der Dienstleistung, das Fachwissen der Mitarbeiter, die Finanzstärke, Flexibilität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Innovationskraft des Unternehmens an erster Stelle. Weiterhin sollten Dienstleister aus der Solar- und Windenergiebranche zumindest anerkannte Zertifizierungen, Verbandsmitgliedschaften und Netzwerkkontakte vorweisen können.

In Bezug auf die Ländermarktbeurteilung wird auf die anschließenden Ausführungen unter der Fragestellung „Wie erfolgt die Ländermarktbeurteilung und -auswahl“ verwiesen.

¹⁵ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 132.

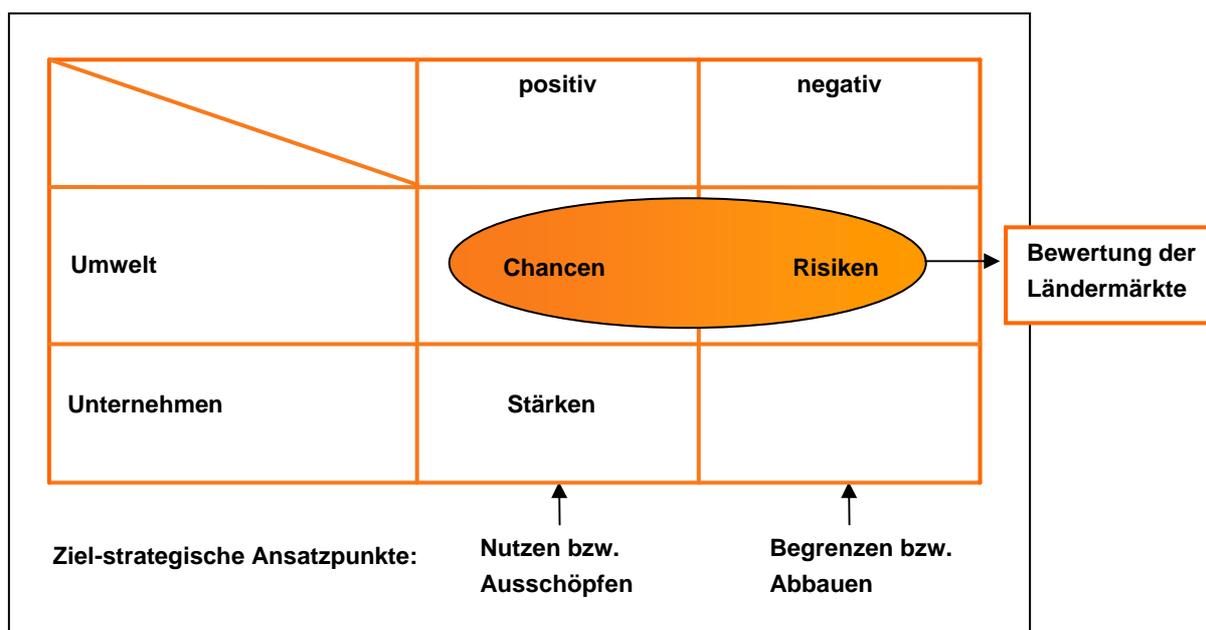


Abbildung 6: Bestandteile der SWOT-Analyse¹⁶

Wie sind Informationen zu beschaffen?

Die Ausweitung des Auslandsengagements ist für das Unternehmen nicht nur mit einer Reihe von Chancen, sondern auch mit Risiken verbunden, da sich das Unternehmen dabei häufig auf ein weitgehend unbekanntes Terrain begibt. Zudem wächst dessen Abhängigkeit vom risikobehafteten Auslandsgeschäft.

Um die Situation richtig einzuschätzen, sind zuverlässige und umfangreiche Informationen unabdingbar. Hierbei darf der Dienstleister sich nicht nur auf eine Quelle verlassen. Diversität ist anzustreben! Weiterhin muss der Informationssuche und -aufarbeitung große Aufmerksamkeit zuteil werden. Die Einstellung, bewusst Probleme in Kauf zu nehmen, ist zu vermeiden und sollte einer detaillierten Informationsrecherche weichen. Zu Beginn der Internationalisierung wird diese vorwiegend auf informelle unternehmensexterne Quellen beruhen wie Kooperationspartner, Bekannte, freie Mitarbeiter, Internet/Fachzeitschriften, Netzwerk- und Messekontakte sowie Auftraggeber. Zusätzlich sollten Angebote wie die der DIHK, IHKn, AHKn, der Fachverbände, der Statistikämter, der Exportinitiative Erneuerbare Energien und gta genutzt werden (siehe dazu auch Seite 29). Für größere Unternehmen ist eine stärkere betriebsinterne Marktforschung erstrebenswert, um die Informationsbereitstellung stärker an den eigenen Bedürfnissen/Kriterien auszurichten, stets auf dem aktuellen Stand zu sein und um auf die Informationen vertrauen zu können. Außerdem stehen der Konkurrenz selbst erarbeitete Daten nicht zur Verfügung und dienen damit dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Betriebseigene Marktforschung und Informationsbeschaffung kann zunächst beispielsweise durch die Vertriebsabteilungen mit übernommen werden und sollte – sobald es die Ressourcen zulassen – in eine eigene Marktforschungsabteilung überführt werden.

¹⁶ In Anlehnung an: Ahlert, Backhaus, Berentzen, Blut, Michaelis, Ullrich, (o.J.), S. 37.

Welche Ziele sind in Bezug auf die Internationalisierung zu bestimmen?

Um die Internationalisierung strategisch zu gestalten, sind ökonomische Zielsetzungen unerlässlich. Zudem erleichtern sie die Erfolgskontrolle internationaler Aktivitäten.

Dafür sollten zunächst allgemeine Internationalisierungsziele, die sich auf alle Ländermärkte beziehen, und nach der Ländermarktauswahl für jeden Ländermarkt und jedes Geschäftsfeld im Unternehmen spezifische Ziele formuliert werden. In diesem Zusammenhang spricht man dann von Marktzielen.

Allgemeine Internationalisierungsziele sind Marktstellungsziele (z.B. Umsatz- und Marktanteile), Kostenziele (z.B. Zugang zu kostengünstigen Ressourcen, Finanzmitteln oder Arbeitskräften), Rentabilitätsziele (z.B. Gewinn-, Umsatz- und Kapitalrentabilität), Finanzziele (z.B. Kreditwürdigkeit, Liquidität, Verschuldungsgrad), Sicherheitsziele (z.B. Risikostreuung, Sicherung der Rohstoffversorgung etc.), soziale Ziele im Zusammenhang zur Beschäftigungssicherung (z.B. Arbeitszufriedenheit, Motivation, soziale Sicherheit) sowie Macht- und Prestigeziele (z.B. Erreichen und Festigen einer Einflussposition gegenüber Lieferanten, Konkurrenten, Abnehmern und der Öffentlichkeit oder auch Imageziele).

Marktziele können folgende Zielgrößen beinhalten: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Leistungsentwicklung, Diversifikation oder Rückzug.

Diese Zielformulierungen erleichtern es dem internationalisierenden Unternehmen strukturierter vorzugehen. Externe Auslöser verlieren damit für die Internationalisierung an Bedeutung. Sie wandeln sich meist von direkter zu indirekter Art. Somit werden Ländermärkte interessant, die beispielsweise eine zunehmende EE-Förderung oder EE-Nachfrage aufweisen.

Wie erfolgt die Ländermarktbeurteilung und -auswahl?

„In der Literatur wird die Bewertung von Ländermärkten in erster Linie vor dem Hintergrund von Chancen- und/oder Risiko-Betrachtungen diskutiert.“¹⁷ Nach Backhaus stellt das Begriffspaar Marktattraktivität und Marktbarrieren, im Gegensatz zu Chancen und Risiken, einen umfassenderen Ansatz zur Bewertung von Ländermärkten dar.¹⁸

Die **Attraktivität von Ländermärkten** wird bestimmt durch die ökonomischen Ertragschancen. Diese werden meist durch Kombination verschiedener Merkmale, d.h. multidimensional gemessen. Neben unmittelbar ertragsrelevanten Merkmalen spielt auch eine Reihe von mittelbaren Erfolgsgrößen eine Rolle.¹⁹

¹⁷ Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 98.

¹⁸ Vgl. Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 98.

¹⁹ Vgl. Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 98.

Marktbarrieren bzw. „Markteintrittsbarrieren sind Faktoren, die das Ziel eines erfolgreichen und zugleich ertragreichen Markteintritts verhindern oder zumindest erschweren bzw. verlangsamen“.²⁰ Einerseits kann man in strukturelle (natürliche) und strategische (von anderen Marktparteien bewusst aufgebaute) Marktbarrieren unterscheiden sowie andererseits in ökonomische (z.B. hohe Einstiegsinvestitionen), protektionistische (tarifäre/nicht tarifäre Handelshemmnisse) oder verhaltensbedingte (z.B. das Kundenverhalten) Markteintrittsbarrieren.²¹ Eine besonders relevante Gruppe von Markteintrittsbarrieren bilden die so genannten Länderrisiken. Sie resultieren aus der gesamtwirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Situation eines Landes oder treten im wirtschaftlichen Verkehr zwischen Heimatland und Ausland auf und wirken auf alle Unternehmen gleichermaßen bzw. haben keinen konkreten Projektbezug.²² Je nach Art und Ausmaß können Länderrisiken wie K.O.-Barrieren oder kompensatorische Barrieren wirken. Zur Beurteilung des Länderrisikos gibt es zahlreiche Konzepte, die auf qualitativen und quantitativen Methoden basieren.²³

Eine Betrachtung verschiedener Ansätze zur Unterteilung unternehmensexterner Einflussfaktoren bzw. Rahmenbedingungen²⁴ sowie ihre Übertragung auf den Bereich der Erneuerbaren Energien²⁵, um dort eine Ländermarktbeurteilung durchzuführen, führte zu einer im Anhang dargestellten Übersicht von allgemeinen und EE-spezifischen Faktoren der Ländermarktbeurteilung. Die Ausprägungen der Faktoren sind mittels betriebsexterner Informationsbeschaffung oder eigener Marktforschungsaktivitäten zu bestimmen. Je nach Ausprägung der Faktoren und ihrer Bewertung aus unternehmensspezifischer Sicht handelt es sich um Faktoren der Marktattraktivität oder Marktbarrieren im Wirtschaftssektor der Erneuerbaren Energien.

Die Bewertung von Faktoren der Marktattraktivität und Marktbarrieren unterschiedlicher Ländermärkte ermöglicht die Zuordnung der Länder zu nachfolgenden **Ländermarkttypen**²⁶:

²⁰ Diller, Töpfer, Duchmann, 2001, S. 1042.

²¹ Siehe hierzu Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 100-103.

²² In Anlehnung an: Meffert, Bolz, 1998, S. 68; Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 105.

²³ Weiterführend siehe: Berndt, Altobelli, Sander, 2003, S.100-107; Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S.103-112.

²⁴ Siehe: Meffert, Bolz, 1998, S. 144; Dolski, Hermanns, in: Gardini, Dahlhoff, 2004, S. 98; Deutscher Industrie- und Handelstag, 1981: Investieren im Ausland aus: Backhaus, 1998, S.99 f.; Berndt, Altobelli, Sander, 2003, S. 99-101.

²⁵ Siehe auch: Deutscher Bundestag, 2005, S.9ff.

²⁶ Vgl. Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, 112 f.

- Besonders interessante Zielmärkte sind die Ländermärkte mit hoher Attraktivität und niedrigen Markteintrittsbarrieren. Sie stellen die **Kernmärkte** der Unternehmen dar, sie können dauerhaft und mit hoher Intensität bearbeitet werden.
- **Gelegenheitsmärkte** haben eine geringe Attraktivität und geringe Marktbarrieren. Eine Entscheidung über die Marktbearbeitung muss länder- bzw. projektbezogen gefällt werden. Die Bearbeitung dieser Märkte erfolgt eher sporadisch.
- **Hoffungsmärkte** sind durch hohe Marktattraktivität, aber auch hohe Marktbarrieren gekennzeichnet. Bei ihnen ist eine genauere Beobachtung notwendig, denn bei Abbau der Marktbarrieren können sie sich zu Kernmärkten entwickeln.
- **Abstinenzmärkte** weisen keine Erfolgchancen auf und haben hohe Marktbarrieren vorzuweisen. Deshalb sind sie zur Erschließung ungeeignet.

Die Zuordnung der Ländermärkte zu diesen Typen kann mittels unterschiedlicher Verfahren geschehen. Grundsätzlich wird zwischen Gruppierungs- und Filterverfahren unterschieden.

Gruppierungsverfahren ermöglichen die Gruppierung aller in Frage kommender Ländermärkte durch Ähnlichkeiten bei den als relevant identifizierten Determinanten. Im Ergebnis sind die Ländergruppen intern homogen und extern heterogen. Es wird auch als internationale Marktsegmentierung verstanden.

Für die Anwendung eines Gruppierungsverfahrens benötigen Unternehmen eine Vielzahl qualitativer und quantitativer Daten. Daher ist das Verfahren für KMU eher ungeeignet. Das Filterverfahren hingegen ist zu empfehlen, da es einfach durchführbar ist und keine speziellen Primärinformationen erfordert.²⁷

Beim Filterverfahren werden nicht alle relevanten Determinanten gleichzeitig berücksichtigt wie beim Gruppierungsverfahren, sondern das Vorgehen erfolgt stufenweise. Auf jeder Filterstufe kommen spezifischere Determinanten zur Anwendung, die bei ihrer Nichterfüllung die Anzahl der in Frage kommenden Länder reduziert. Letztendlich bleiben allein die Länder übrig, die alle Anforderungen erfüllen und die sich für die Marktbearbeitung eignen bzw. die Kernmärkte darstellen sollten.²⁸

²⁷ In Anlehnung an: Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S.114 f.

²⁸ Vgl. Backhaus, Büschken, Voeth, 1998, S. 114 f.

Welche Timingstrategie ist länderübergreifend und innerhalb der Zielländer zu verfolgen?

Bei den länderübergreifenden Timingstrategien werden die folgenden unterschieden:

- Wasserfall-Strategie, bei der neue Auslandsmärkte sukzessiv erschlossen werden,
- Sprinkler-Strategie, bei der in kurzer Zeit in möglichst viele Auslandsmärkte eingetreten wird, und
- Wassertropfen-Strategie, bei der sich ein Unternehmen für eine bestimmte Region entscheidet, in der es zunächst in einem Land den Markteintritt vollzieht.

Die EXPEED- Unternehmensfallstudie zeigte, dass mit zunehmender Erfahrung im Ausland sich meist das Verhalten der EE-Dienstleistungsunternehmen von einem situationsbedingten, zufälligen nacheinander Erschließen der Ländermärkte zu einem bewussten, begründeten nacheinander Erschließen ändert. Somit wird meist die Wasserfallstrategie angewandt. Die Sprinklerstrategie findet nur sehr selten Berücksichtigung und ist aufgrund der hohen Kapital- und Personalerfordernisse sowie des großen Koordinationsbedarfs auch nicht zu empfehlen.

In Bezug auf die länderspezifische Timingstrategie ist die Entscheidung zu treffen, ob in den einzelnen Auslandsmarkt im Vergleich zum Hauptkonkurrenten frühzeitig (Pionier-Strategie) oder spät (Folger-Strategie) eingetreten wird.²⁹

Grundsätzlich treten die meisten EE-Dienstleister – unabhängig von ihrer Exporterfahrung – vor ihren Hauptwettbewerbern (als Pionier) in einen Ländermarkt ein. Es besteht jedoch die Vermutung, dass kleine Unternehmen recht „junger“ EE-Sparten eher situationsbedingt Alleinanbieter auf Auslandsmärkten sind, weil sich bestimmte EE-Anwendungen (z.B. Biogas, Geothermie) erst etablieren müssen. Unternehmen etablierter EE-Anwendungen wie Windenergie, Photovoltaik oder Solarthermie, die am Beginn ihrer Internationalisierung stehen, treten gelegentlich in Auslandsmärkten mit sehr hohem Nachfragepotenzial (z.B. Spanien oder Frankreich) nach ihren Hauptwettbewerbern als so genannter Folger ein. Sie nutzen bei der Ausweitung ihrer internationalen Tätigkeiten die dort gesammelten Erfahrungen, um in anderen Auslandsmärkten als Pioniere vor ihren Hauptwettbewerbern einzutreten. Damit sichern sie sich einen Wettbewerbsvorteil.

Welche Markteintrittsstrategie ist zu wählen?

Die unterschiedlichen Formen des Markteintritts wurden bereits im Rahmen des Kapitels „Internationalisierung im Überblick“ näher erläutert.

Wie die EXPEED-Unternehmensfallstudien gezeigt haben, bevorzugen Dienstleistungsunternehmen mit hoher Exportquote und Internationalisierungserfahrung meist kapital- und managementintensivere Markteintrittsstrategien im Ausland. Sie wenden häufig mindestens

²⁹ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 147 ff.

zwei unterschiedliche Formen des Markteintritts in einem oder in unterschiedlichen Ländern an. Oft wollen sie in Ländermärkten mit hohem Nachfragepotenzial ihre Leistungen kontinuierlich anbieten, sodass zumindest die Gründung einer Strategischen Allianz sinnvoll erscheint. Auch Niederlassungen oder Tochterunternehmen eignen sich zur kontinuierlichen Markterschließung, sind jedoch aus Perspektive der benötigten personellen und finanziellen Ressourcen der Dienstleistungsunternehmen zu prüfen. Meist sind es vergleichsweise große Unternehmen, die diese Formen des Markteintritts wagen. Joint Venture Gründungen sind nach der EXPEED-Unternehmensfallstudie eher selten. In Bezug auf die Tochterunternehmen werden 100-prozentige Beteiligungen seitens der Dienstleistungsanbieter zumeist bevorzugt, um ihre Kontrollmöglichkeiten und ihren Einfluss besser ausüben zu können.

Was ist bei der Festlegung der Basisstrategie zur Marktbearbeitung zu berücksichtigen?

Bei der Bestimmung der Basisstrategie zur Marktbearbeitung gibt es die zwei Extremoptionen „Standardisierung“ und „Differenzierung“.³⁰ Als Standardisierung wird die länderübergreifende Vereinheitlichung der Marketingaktivitäten verstanden. Dabei wird zwischen zwei Stoßrichtungen unterschieden: der Standardisierung der Marketing-Inhalte und der Standardisierung der Marketing-Prozesse. Das betrifft einerseits die Standardisierung der generellen Marketing-Strategie sowie der einzelnen Instrumente und andererseits die Vereinheitlichung von Strukturen und Abläufen im Rahmen von Marketingentscheidungen (siehe Tabelle 1).³¹

Tabelle 1: Objektbereiche der Marketing-Standardisierung³²

	Strategie-Ebene	Instrumente-Ebene
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Physisches Produkt • Markenpolitik • Kommunikationspolitik • Distributionspolitik • Preispolitik
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Informationssysteme • Marketing-Planungssysteme • Marketing-Controllingsysteme • Marketing-Personalsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktplanung • Werbeplanung • Vertriebsplanung

In der Praxis findet man kaum die beiden Extremausprägungen der Basisstrategien, sondern eher Mischstrategien, z.B. indem nur bestimmte Ländergruppen standardisiert bearbeitet

³⁰ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 162.

³¹ Vgl. Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 165.

³² Bolz, 1992, S.10 in: Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 165

werden sollen oder lediglich ein Teil der Marketing-Instrumente (z.B. Produkteigenschaften, Produktname, Distributionswege, Preise und Konditionen) international standardisiert wird.

Hinsichtlich der Standardisierung und Differenzierung von Marketing-Inhalten und -Prozessen liegen verschiedene empirische Studien vor, die z.T. sehr widersprüchlich sind. Generell lässt sich wohl feststellen, dass die meisten Unternehmen in Bezug auf die Marketing-Inhalte zumindest teilweise differenzieren und ein höheres Ausmaß an Prozessstandardisierung und Formalisierung positiv zum Erfolg des Gesamtunternehmens beiträgt.³³

Die EXPEED-Unternehmensfallstudie zeigt, dass Unternehmen mit mittlerer und hoher Exportquote meist bestrebt sind, länderübergreifend eine standardisierte Produkt- und Kommunikationspolitik vorzuweisen. Auch die Prozessabläufe werden zunehmend standardisiert. Im Gegensatz dazu geht mit zunehmender Anzahl von bearbeiteten Ländermärkten häufig eine Preisdifferenzierung einher.

³³ In Anlehnung an: Berndt, Altobelli, Sander; 2003, S. 172, 175.

Unterstützungsangebote

Die folgende Darstellung zentraler Informations- und Beratungsmöglichkeiten sowie Förderprogramme beschränkt sich auf bundesweit verfügbare Angebote. Daneben haben auch die einzelnen Bundesländer attraktive Förderprogramme, die - wie die Programme des Bundes - in der **Förderdatenbank** (www.foerderdatenbank.de) zu finden sind.

Wer bietet Unternehmen erste Informationen und Beratung?

Die zentralen Organisationen der **Außenwirtschaftsförderung** haben eine gemeinsame Internetplattform, www.ixpos.de, auf der Informationen und Ansprechpartner zu Fragen rund um die Unternehmensinternationalisierung zu finden sind. Erste Informationen bieten auch Broschüren, die kostenlos im Internet verfügbar sind, beispielsweise „Weltweit aktiv – Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (www.bmwi.de) oder der „Exportratgeber für unternehmensnahe Dienstleister in Bayern“ des Bayrischen Industrie- und Handelskammertags (www.bihk.de). Ebenfalls eine erste Orientierung für Unternehmen bieten Internettools wie das eTraining „Export-Vorbereitung“ (www.existenzgruender.de) und der „Kompetenz-Check international“ (www.rkw.de).

Eine erste Anlaufstelle für Unternehmen, die im Ausland tätig werden wollen, sind die lokalen **Industrie- und Handelskammern**, die ihre Mitgliedsunternehmen zu Fragen rund um das Thema Internationalisierung beraten und bei Bedarf an Spezialisten zu einzelnen Ländern und Themen weiter verweisen. Für branchenspezifische Themen bieten sich außerdem die jeweiligen Branchenverbände als Ansprechpartner an, die teilweise über Spezialisten für Außenwirtschaftsfragen verfügen.

Umfassender können sich Unternehmen durch Außenwirtschaftsspezialisten beraten und während des Internationalisierungsprozesses begleiten lassen. Geeignete Unternehmensberater können beispielsweise in der **Beraterdatenbank** des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (www.bdu.de) gesucht werden. Zuschüsse zu entsprechenden Beratungsdienstleistungen erhalten KMU über das Programm „Unternehmensberatungen für kleine und mittelständische Unternehmen und Freie Berufe“. Unternehmen aus Ostdeutschland steht außerdem das **Vermarktungshilfeprogramm**, das ebenfalls umfassende Beratungsleistungen umfasst, zur Verfügung (Informationen zu beiden Programmen unter www.bafa.de).

Wo erhalten Unternehmen Informationen zu den unterschiedlichen Ländermärkten?

Zahlreiche Informationen zu Ländern weltweit sammelt die „**Germany Trade and Invest GmbH**“. Diese Länderinformationen können über die Internetseite (www.gtai.de) in Datenbanken themen- und länderspezifisch recherchiert werden. Die gtai bietet auch einen Recherchedienst an, der Einzelfragen zu Ländern beantwortet und bei Bedarf Adressen und Ansprechpartner im Ausland recherchiert. Länderprofile speziell für die Erneuerbare Energien Branche sind für eine Reihe von Ländern bei der Exportinitiative Erneuerbare Energien

des Bundeswirtschaftsministeriums (www.exportinitiative.de) erhältlich. Informationen zu den Rahmenbedingungen für EU-Unternehmen beim Markteinstieg in Ländermärkte weltweit stehen über eine **Datenbank der EU** (<http://mkaccdb.eu.int>) zur Verfügung.

Gute Ansprechpartner für spezielle Fragen zu einzelnen Ländern und Ländermärkten sind außerdem die jeweiligen Auslandshandelskammern, die Auslandsvertretungen des Bundes, die Ländervereine der Wirtschaft sowie - in Schwellen- und Entwicklungsländern - die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (gtz).

Von wem können Unternehmen Unterstützung bei der Erschließung neuer Ländermärkte erwarten?

Im Rahmen der **Exportinitiative Erneuerbare Energien** (www.exportinitiative.de) stehen Unternehmen bei der Markterschließung verschiedene Unterstützungsangebote zur Verfügung: Informations- und Kontaktveranstaltungen, Teilnahme an Gemeinschaftsständen auf internationalen Messen, Geschäftsreisen, ein Solardachprogramm, das Projektentwicklungsprogramm der gtz sowie ein virtueller Marktplatz (www.b2brenenergy.com).

Geschäftspartner können auch über **Internetdatenbanken** wie das E-Trade-Center (www.e-trade-center.de) oder German Business Information (<http://www.genios.de>) gesucht werden. Bei der Suche nach Partnern bieten die gtai, die Auslandshandelskammern, die Auslandsvertretungen, Ländervereine sowie die gtz Unterstützung an.

Die Industrie- und Handelskammern unterstützen **Firmenpools** bei deren Internationalisierungsaktivitäten durch die Kontakthanbahnung und Vorbereitung von Geschäftsbesuchen. Firmenpools sind branchenspezifische oder branchenübergreifende Interessengemeinschaften, bei denen sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und vernetzt in einen neuen Markt eintreten, wodurch sich die Kosten für jedes einzelne Unternehmen reduzieren.

Internationale Ausschreibungen finden sich auf den Internetseiten www.dgmarket.com oder www.tendersinfo.com sowie in der Datenbank „Internationale Ausschreibungen“ der gtai. Größere öffentliche Ausschreibungen innerhalb der EU können in der Datenbank „EU-Binnenmarkt-Ausschreibungen“ der gtai sowie der EU-Datenbank Tenders Electronic Daily (<http://ted.europa.eu>) recherchiert werden. Ausschreibungsdienste, die Unternehmen auf geeignete Ausschreibungen aufmerksam machen oder gezielt nach solchen suchen, bieten die gtai, die Industrie- und Handelskammern sowie private Dienstleister an.

Bei Ausschreibungen unterscheiden sich die Vergabeverfahren zwischen den ausschreibenden Organisationen deutlich. Die Vergabe öffentlich finanzierter Entwicklungsprojekte wird sogar häufig vom Empfängerland und nach dessen jeweiligen Vergaberegeln durchgeführt. Dies macht die Antragstellung, insbesondere für kleine Unternehmen mit wenig Erfahrung, nicht einfach. Beratung bei der Antragstellung und weitere Informationen erhalten Unternehmen bei **Auftragsberatungsstellen** in den jeweiligen Bundesländern (www.abst.de), die auch Schulungen und Seminare für Unternehmen anbieten.

Welche Finanzierungsmöglichkeiten und Angebote zur Risikoabsicherung existieren?

Spezielle **Finanzierungsmöglichkeiten** für das Auslandsgeschäft bieten neben den Hausbanken insbesondere die KfW-Bankengruppe (www.kfw.de) sowie die Ausfuhrkredit-Gesellschaft (www.akabank.de), die jeweils auch Beratung zu Finanzierungsfragen anbieten. KMU haben über die KfW-Mittelstandsprogramme die Möglichkeit, Finanzierungsinstrumente zu günstigen Konditionen zu erhalten. Außerdem sind für Projekte in Entwicklungsländern Kredite über das KfW-ERP-Exportfinanzierungsprogramm oder die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (www.deginvest.de) erhältlich und diverse Stiftungen und Einrichtungen aus dem Bereich Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit (beispielsweise Deutsche Stiftung Umwelt oder Stiftung Nord-Süd-Brücken) stellen auf Antrag Fördermittel zur Verfügung.

Bei der Finanzierung des Auslandsgeschäfts sind Instrumente zur **Risikoabsicherung** von großer Bedeutung. Neben staatlichen Auslandsgeschäftsabsicherungen (www.agaportal.de) bieten auch private Versicherungsunternehmen Exportpolicen an. Die Garantien des Bundes wurden an die spezifischen Bedingungen von EE-Projekten (lange Kreditlaufzeiten, hoher Anteil an Leistungen und Lieferungen aus dem Ausland sowie Bezahlung in Landeswährung) angepasst (vgl. <http://www.agaportal.de>).

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (Hrsg); Backhaus, C.; Berentzen, J.; Blut, M.; Michaelis, M.; Ullrich, W. (o.J.): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum ersten Projektschritt des Teilprojektes „Schäper“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (1998): Internationales Marketing, 2., überarb. und erg. Aufl.
- Berndt, R.; Altobelli, C. F.; Sander, M. (2003): Internationales Marketing-Management, 2. Aufl.
- Bruns, J. (2003): Internationales Marketing, 3. Aufl.
- Deutscher Bundestag (2005): Bericht der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) über die Bestandsaufnahme und den Handlungsbedarf bei der Förderung des Exports Erneuerbare-Energien-Technologien 2003/2004, Berlin (Drucksache 15/5938)
- Deutscher Industrie – und Handelstag (1981): Investieren im Ausland aus: Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (1998): Internationales Marketing, 2., überarb. und erg. Aufl.
- Diller, H. (Hrsg.); Töpfer, A.; Duchmann, C.; (2001): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl.
- Dolski, J., Hermanns, A.: Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen in: Gardini, M. A., Dahlhoff H. D. (2004): Management internationaler Dienstleistungen, Wiesbaden.
- Keegan, J.W., Schlegelmilch, B.B., Stöttinger, B. (2002): Globales Marketing-Management.
- Kutschker, M., Schmid, S. (2004): Internationales Management.
- Meffert, H., Bolz, J., (1994): Internationales Marketing-Management, 2., völlig überarb. Aufl., 1994
- Meffert, H., Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 3. Aufl.
- Meffert, H.; Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl.
- Meissner, G. (1995): Strategisches Internationales Marketing, 2., überarb. Aufl.
- Meissner, H.G., Gerber, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP, 32. Jg. 1980.

Anhang 1

Tabelle 2: Allgemeine Faktoren der Ländermarktbeurteilung in der EE-Branche

Allgemeine Umweltfaktoren/externe Rahmenbedingungen der Unternehmen									
Informationssituation	geographische Lage/ Umweltsituation	rechtliche, politische Situation	ökonomische Situation						
<ul style="list-style-type: none"> - Stromnetzdaten - Management des Netzes 	<ul style="list-style-type: none"> - räumliche Distanz zwischen Heimat- und Zielmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Verstärkung protektionistischer Markteintrittsbarrieren] durch: <ul style="list-style-type: none"> - tarifäre Handelshemmnisse (Zölle, Steuern, Dumping-Vorschriften, Preiskontrollen) - nicht tarifäre Handelshemmnisse (generelle Ein- und Ausfuhrverbote, Kontingentierungen, local-content-Vorschriften, divergierende technische Vorschriften] oder - Abbau protektionistischer Markteintrittsbarrieren (z.B. durch EU-DL-Richtlinie; GATT, GATS) (=Liberalisierung des Energiemarktes) - politische Absichtserklärungen bzw. politische Wille - Arbeitsrecht des Landes - Sicherheitsrisiko (Gefährdung von Leben, Gesundheit und Freiheit der Mitarbeiter und deren Angehörigen) - Fiskal- und Geldpolitik des Landes (Fiskalisches Risiko) - rechtliches Risiko (unterschiedliche Rechtsnormen, Schwierigkeiten bei Rechtsverfolgung und Rechtsdurchsetzung) - Substitutionsrisiko (das Gastland sieht sich veranlasst bisherige Importe durch lokale Produktion zu ersetzen) - Transferrisiko (das Land ist nicht mehr in der Lage oder gewillt seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marktvolumen und Marktstruktur des aktuellen Energiemarktes (Anteil der EE am Gesamtmarkt der Energie/Energiebedarf) - Infrastruktur/Entwicklungsstand (Netzanschlüsse, Verkehr, Kommunikation) - Inflationsrate - Wechselkurse (Währungsrisiko durch Wechselkursschwankungen) - Zahlungsrisiko (Insolvenz ausländischer Partner) - Investitionssicherheit/-rendite - erzielbare Preise (Energiepreise) 						
			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Absatzmarkt</th> </tr> <tr> <th>Nachfrage-situation</th> <th>Wettbewerbs-situation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nachfrage-verhalten (kulturelle Distanz, Bevorzugung inländischer Anbieter)</td> <td>Substitutions-güter (Vorkommen fossiler Energieträger)</td> </tr> </tbody> </table>	Absatzmarkt		Nachfrage-situation	Wettbewerbs-situation	Nachfrage-verhalten (kulturelle Distanz, Bevorzugung inländischer Anbieter)	Substitutions-güter (Vorkommen fossiler Energieträger)
Absatzmarkt									
Nachfrage-situation	Wettbewerbs-situation								
Nachfrage-verhalten (kulturelle Distanz, Bevorzugung inländischer Anbieter)	Substitutions-güter (Vorkommen fossiler Energieträger)								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Beschaffungs-markt</th> <th>Kapitalmarkt (Fremd-kapitalgeber vor Ort)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Beschaffungs-markt	Kapitalmarkt (Fremd-kapitalgeber vor Ort)					
Beschaffungs-markt	Kapitalmarkt (Fremd-kapitalgeber vor Ort)								

Tabelle 3: EE-spezifische Faktoren der Ländermarktbeurteilung

EE-spezifische Umweltfaktoren/externe Rahmenbedingungen der Unternehmen												
Informationssituation	geographische Lage/ Umweltsituation	rechtliche, politische Situation	ökonomische Situation									
<ul style="list-style-type: none"> - Daten zu EE-Ressourcen (z.B. Windatlanten etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimatische, geographische Standortbedingungen (Eignung für jeweilige EE unter den Gesichtspunkten derzeitiger Technologiestand und Wirtschaftlichkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Förderprogramme/-maßnahmen im Ausland, Heimatland oder durch internationale Institutionen im Rahmen der Internationalisierung (EE-Förderung, keine Förderung konventioneller Energieträger, Elektrifizierungsprogramme im ländlichen Raum) - EE-Gesetze, Richtlinien, die Einspeisemengen und Einspeisevergütung regeln - Transparenz und Dauer der Genehmigungsverfahren für EE-Projekte 	<table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Wachstum des jeweiligen EE-Auslandsmarktes - Kapitalerfordernisse beim Markteintritt (Höhe der erforderlichen Einstiegsinvestitionen) </td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Absatzmarkt</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Beschaffungsmarkt</td> <td>Nachfrage-situation</td> <td>Wettbewerbs-situation</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Preise und Qualität der Produktionsfaktoren vor Ort (z.B. Arbeitskraft) - verlässliche und erfahrene Partner vor Ort </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Nachfragevolumen und Nachfragestruktur im jeweiligen EE-Markt (Anzahl, Größe, Energiebedarf und Kaufkraft potenzieller Kunden in den jeweiligen Ländern) - Wie ist die Entwicklung wichtiger Kunden bezüglich der Internationalisierung - Markttransparenz aus Kundensicht </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Wettbewerbsstärke der Konkurrenten (Wettbewerbsintensität auf dem Auslandsmarkt) - Wettbewerberverhalten (strategische Barrieren, z.B. Switching-costs für Nachfrager bei Anbieterwechsel) </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Wachstum des jeweiligen EE-Auslandsmarktes - Kapitalerfordernisse beim Markteintritt (Höhe der erforderlichen Einstiegsinvestitionen) 	Absatzmarkt		Beschaffungsmarkt	Nachfrage-situation	Wettbewerbs-situation	<ul style="list-style-type: none"> - Preise und Qualität der Produktionsfaktoren vor Ort (z.B. Arbeitskraft) - verlässliche und erfahrene Partner vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfragevolumen und Nachfragestruktur im jeweiligen EE-Markt (Anzahl, Größe, Energiebedarf und Kaufkraft potenzieller Kunden in den jeweiligen Ländern) - Wie ist die Entwicklung wichtiger Kunden bezüglich der Internationalisierung - Markttransparenz aus Kundensicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Wettbewerbsstärke der Konkurrenten (Wettbewerbsintensität auf dem Auslandsmarkt) - Wettbewerberverhalten (strategische Barrieren, z.B. Switching-costs für Nachfrager bei Anbieterwechsel)
<ul style="list-style-type: none"> - Wachstum des jeweiligen EE-Auslandsmarktes - Kapitalerfordernisse beim Markteintritt (Höhe der erforderlichen Einstiegsinvestitionen) 	Absatzmarkt											
Beschaffungsmarkt	Nachfrage-situation	Wettbewerbs-situation										
<ul style="list-style-type: none"> - Preise und Qualität der Produktionsfaktoren vor Ort (z.B. Arbeitskraft) - verlässliche und erfahrene Partner vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfragevolumen und Nachfragestruktur im jeweiligen EE-Markt (Anzahl, Größe, Energiebedarf und Kaufkraft potenzieller Kunden in den jeweiligen Ländern) - Wie ist die Entwicklung wichtiger Kunden bezüglich der Internationalisierung - Markttransparenz aus Kundensicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Wettbewerbsstärke der Konkurrenten (Wettbewerbsintensität auf dem Auslandsmarkt) - Wettbewerberverhalten (strategische Barrieren, z.B. Switching-costs für Nachfrager bei Anbieterwechsel) 										