



*Entwicklung und Potential der Vertriebswege im Solarthermiebereich*

# *Vom Nischen- zum Breitenmarkt*

*Gerhard Stryi-Hipp\**

*Bis vor wenigen Jahren war die thermische Solartechnik kein Thema für die konventionellen Vertriebswege der Heizungstechnik. Aus diesem Grund mußten sich die Anbieter eigene Strukturen aufbauen. Inzwischen hat sich diese Situation allerdings grundlegend geändert. Welche Bedeutung und welches Absatzpotential die verschiedenen Vertriebswege heute haben und was sie für die SHK-Branche leisten bzw. noch leisten müssen, wird nachfolgend dargestellt.*

**A**ufgrund mangelnder Marktrelevanz und Zweifeln an der Technik war die Solartechnik bis vor wenigen Jahren kein Thema für die konventionellen Vertriebswege der Heizungstechnik. Damit die Anlagen trotzdem den Weg zum Kunden fanden, bauten die Solarfirmen eigene Vertriebswege auf. Die Situation hat sich heute grundlegend geändert. Solarthermie wird von allen Akteuren im Heizungsmarkt als zukunftsträchtiges Marktsegment angesehen. Ursache ist zum einen die seit Jahren kontinuierlich steigenden Solar-Umsätze, die sich besonders positiv vor dem Hintergrund von Absatzschwierigkeiten auf dem konventionellen Heizungssektor abheben. Hinzu kommt außerdem die erfolgreiche Weiterentwicklung der Solartechnik. Beschleunigt wurde die Markteinführung durch den Druck von Vermarktungsinitiativen, die aus dem Umweltbereich kommen. Deren gute Medienresonanz verschaffte der Solarenergie zusätzliche Aufmerksamkeit, führte teilweise aber auch zur Überbewertung ihrer Marktrelevanz.

## **Professionelle Vertriebswege**

Der Vertrieb von Sanitär- und Heizungsprodukten erfolgt klassischerweise über zwei oder drei Stufen entweder direkt vom Hersteller/Importeur an den Heizungsbauer/Installateur oder über einen SHK-Großhändler. Diese Vertriebswege, auf de-

nen die Akteure in allen Vertriebsstufen hauptberuflich und kostendeckend arbeiten müssen und die dem Wettbewerb ausgesetzt sind, werden hier als professionelle Vertriebswege bezeichnet. Der zwei- oder dreistufige Vertriebsweg wird folgend klassischer Vertriebsweg genannt.

Seit die erste Euphorie der Heizungsbauer für die Solarenergie Anfang der Achtziger vorüber war, interessierte sich der klassische Vertriebsweg nicht mehr für Solartechnik. Die Solarfirmen erschlossen eigene Vertriebskanäle. Solaranlagen wurden vornehmlich von spezialisierten Solarfachbetrieben angeboten, die vom Hersteller direkt beliefert wurden. Bei steigenden Absätzen wurde von einigen Unternehmen in den vergangenen Jahren z. B. mit Handelsvertretern auf Provisionsbasis eine Zwischenebene eingesetzt. Dieser Vertriebsweg, auf dem ebenfalls alle Akteure professionell arbeiten, wird folgend als alternativer professioneller Vertriebsweg bezeichnet.

\* Gerhard Stryi-Hipp ist Leiter der Geschäftsstelle des Deutschen Fachverbandes Solarenergie, DFS, 79098 Freiburg, Telefon (07 61) 2 96 20 90, Telefax (07 61) 2 96 20 99

Jahr	Jährlich installierte Kollektorfläche in Deutschland* in m <sup>2</sup>	Anzahl jährlich installierter Phönix-Anlagen	Gesamtzahl installierter Phönix-Anlagen	Durchschnittliche Anlagengröße*** in m <sup>2</sup>	Jährlich installierte Kollektorfläche an Phönix-Anlagen in m <sup>2</sup>	Marktanteil Phönix am Gesamtmarkt
1994	155 000	1000	1 000	5	5 000	3,2 %
1995	193 000	2500	3 500	5	12 500	6,5 %
1996	269 000	3000	6 500**	6	18 000	6,7 %
1997	380 000	3000	9 500	6	18 000	4,7 %
1998	400 000	2500	12 000	7	17 500	4,4 %

\* Verglaste Kollektoren, \*\* Für 1996 lag kein Wert vor, Wert interpoliert, \*\*\* durchschn. Anlagengröße von Phönix-Anlagen, Schätzwerte (Quellen: Erhebung und Schätzungen DFS; Daten zu Phönix: Otti-Thermie/PV-Symposien ab 1995).

Tabelle 1 Installierte Kollektorfläche in Deutschland und Abschätzung des Marktanteils von Phönix-Anlagen

### Semi-kommerzielle Vertriebswege

Für viele Umweltschützer ist die Solarenergie eine Säule für eine nachhaltige Energieversorgung. Da sie dieses Ziel baldmöglichst erreichen wollen, geht ihnen die Markteinführung der nicht schnell genug. Als wichtigste Hemmnisse werden das mangelnde Engagement der Handwerker und der hohe Preis angesehen. Die Aktivisten haben als Reaktion darauf Selbstbauorganisationen und Einkaufsgemeinschaften gebildet, von denen Phönix am bekanntesten wurde. Durch gemeinsamen Einkauf sowie durch die Einsparung von Handelsspannen sowie durch teilweise ideelle Arbeit und/oder Selbstbau sollten Solaranlagen deutlich billiger werden. Die fachliche Unterstützung beim Selbstbau sollte die Anlagenqualität auch ohne Handwerker sichern. Phönix ist vor fünf Jahren mit dem Ziel angetreten, den Solarmarkt zu vervielfachen. Vertriebswege, die nicht gewinnorientiert sondern mit ideellen Zielen tätig sind und deren Mitarbeiter zumindest teilweise ehrenamtlich arbeiten, werden folgend als semi-kommerziell bezeichnet. Sie haben Wettbewerbsvorteile gegenüber professionellen Vertriebswegen aufgrund des Vertrauensvorschlusses, den sie als nicht-kommerzielle Organisation erhalten und aufgrund redaktioneller Berichterstattung über ihre Aktivitäten, die eine kostenlose und sehr effiziente Werbung darstellt. Einzelne Kommunen sind Städtepartnerschaften mit

Phönix eingegangen, eine Unterstützung, die eine einzelne Firma nie erhalten würde. Dies macht ihre Doppelrolle deutlich: nach außen treten die Organisationen marktneutral auf, beim Verkauf aber sind sie direkte Konkurrenten zu den kommerziellen Anbietern.

### Phasen der Markteinführung

Die Markteinführung einer neuen Technologie durchläuft Stufen, die auch am Solarmarkt gut ablesbar sind. Zuerst bildet sich der Nischenmarkt, auf den die Erarbeitung des Breitenmarktes aufbaut. Bei der Solarenergie wurde der Übergang beschleunigt durch die ideell motivierten semi-professionellen Vermarktungsinitiativen:

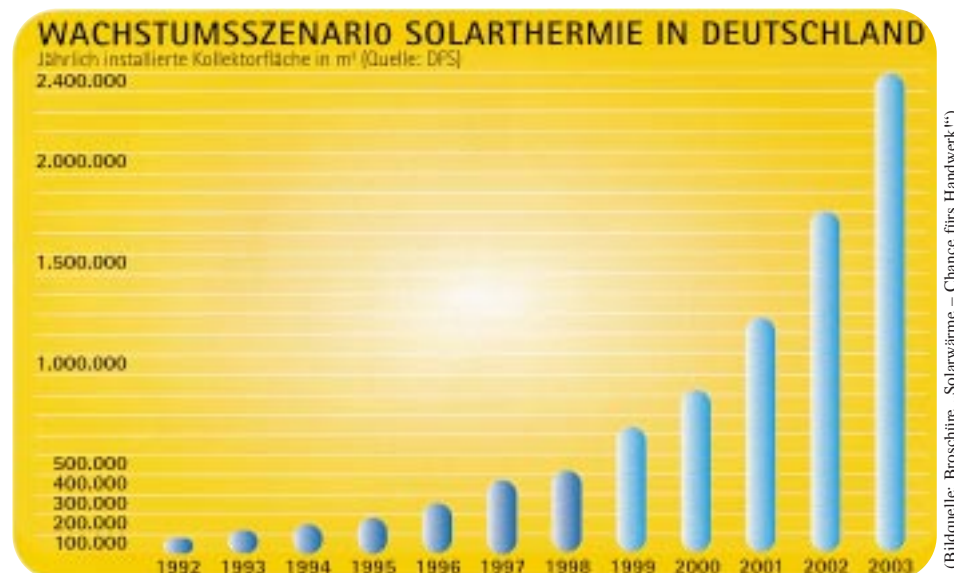
#### Phase 1 Nischenmarkt

Solaranlagen werden von Spezialfirmen entwickelt und auf alternativen Vertriebswegen vermarktet, es wird gegen den Widerstand der meisten etablierten Marktakteure gearbeitet

► Einzelne spezialisierte Fachhändler setzen jeweils größere Mengen um.

#### Phase 2 Umweltinitiativen als Marktbeschleuniger

Ideell motivierte Organisationen erhöhen die Publizität und üben durch gemeinsamen Einkauf, Standardisierung, umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit und teilweise nicht kostendeckende Entlohnung ihrer Mitarbeiter



Einen entscheidenden Beitrag zur Realisierung dieses Wachstumsszenarios möchte die Kampagne „Solar – na klar“ leisten

sb12/030

einen Marktdruck (und Preisdruck) auf die professionellen Akteure aus

► Einzelne, hoch motivierte Partner erreichen schnell ein großes Publikum und setzen jeweils mittlere bis größere Mengen um.

### Phase 3

#### Entwicklung des Breitenmarkts

Solarenergie wird als Markt erkannt. Alle Anbieter auf dem Heizungsmarkt bieten Solaranlagen an. Solarenergie wird in die Vertriebsstrukturen integriert, und die Technologie von allen Partnern aktiv vermarktet  
 ► Viele Heizungsbauer/Installateure setzen jeweils kleine Mengen um.

In Phase 1 bedienen spezialisierte Hersteller engagierte Fachhandwerker, die ausgebildet, beworben und betreut werden mit dem Ziel, daß diese Solarenergie als Schwerpunkt ihres Angebotes entwickeln. Ausbildung und Betreuung kann relativ zielsicher erfolgen. Beim Breitenmarkt entsprechend Phase 3 muß die Mehrzahl der SHK-Handwerksbetriebe ausgebildet, beworben und betreut werden. Dementsprechend groß sind der Aufwand und die Streuverluste, da nicht alle Betriebe aktivierbar sind. Solarenergie wird für die meisten auch zukünftig nur einer unter mehreren Geschäftsbereichen sein. Am effizientesten arbeiten die Umweltinitiativen, da sich nur ideell motivierte Berater oder Betriebe beteiligen, die alle bereit sind, sich schulen zu lassen und Vermarktungsmaßnahmen aktiv umzusetzen. Die Streuverluste sind sehr gering, was die Kosten reduziert und weshalb diese Initiativen sehr schnell relativ große Erfolge haben können. Die Markteinführung der Solarenergie ist heute in die entscheidende dritte Phase getreten. Die Erschließung der 45 000 SHK-Betriebe hat begonnen. Dies ist die Basis für den Breitenmarkt, den aber weder die Fachbetriebe noch die Berater von semi-kommerziellen Vermarktungsorganisationen allein bearbeiten können.

#### Bedeutung der Vertriebswege beim Absatz

Eine Überschlagsrechnung veranschaulicht die Bedeutung der Vertriebswege:

- alternativer professioneller Vertriebsweg (Stand 1998):  
 $5000 \text{ Fachbetriebe} \times 10 \text{ Anlagen} = 50\,000 \text{ Anlagen pro Jahr}$

### Know-how-Transfer zu den SHK-Fachhandwerksbetrieben

- Bereitstellung von Planungshilfen für die Standardanlagen, Planungsunterstützung bei größeren Anlagen, Bearbeitung von Ausschreibungen
- Erstellung und Betreuung von Demonstrationsanlagen
- Durchführung von Schulungen für Fachhandwerker und für technische Kundenberater der Großhändler mit den Themen Technik, Marketing und Verkauf
- Technische Beratung der Großhändler, Handelsvertreter, Einzelhändler, Installateure und des Endkunden durch den Hersteller
- Werkskundendienst als After Sales Service

### Werbeunterstützung der SHK-Fachhandwerksbetriebe

- Bereitstellung von (kundenspezifischen) Werbemitteln (Flyer, Werbeproschüren, Poster, Messestandausstattung, CDs, Videos etc.)
- Unterstützung der SOLARKampagne 2000
- Ausstattung von regionalen und überregionalen Messen und Hausmessen
- Mailingaktionen an Händler
- Schaltung von Anzeigen
- Fachbeiträge in den Medien
- Vorträge bei Veranstaltungen
- Adreßbearbeitung von Kundenanfragen für den Fachhandwerker
- Bereitstellung von Modellen
- Internetauftritt
- Telefonmarketing
- Verbrauchertests
- Marketingberatung

**Tabelle 2 Maßnahmen der professionellen Vertriebswege zur Unterstützung der SHK-Fachbetriebe**

- ideell motivierter, semi-kommerzieller Vertriebsweg (Beispiel Phönix 1998):  
 $500 \text{ Berater} \times 5 \text{ Anlagen} = 2500 \text{ Anlagen pro Jahr}$
- klassischer, professioneller Vertriebsweg (mittelfristiges Potential):  
 $45\,000 \text{ SHK-Betriebe} \times 5 \text{ Anlagen} = 225\,000 \text{ Anlagen pro Jahr}$

#### Die Rolle der semi-kommerziellen Vertriebswege

Die installierte Kollektorfläche ist von 1994 bis 1998 auf das 2,5fache gestiegen. Welche Marktanteile Phönix als größter semi-kommerzieller Anbieter davon hat, ist Tabelle 1 zu entnehmen. Der abnehmende Marktanteil in den letzten beiden Jahren ist ein Indiz für den erfolgten Übergang von Phase 2 in Phase 3. Mit etwas unter 5 %

Marktanteil liegt Phönix eindeutig hinter den großen Solarfirmen, die 5 % bis 10 % aufweisen. Dabei vereint Phönix mehrere Hersteller unter einer Marke. Zusätzlich gibt es regionale Selbstbauinitiativen und Einkaufsgemeinschaften, die geschätzt gleich viel bis doppelt so viele Kollektoren vermarkten. Somit liegt der Absatzanteil in diesem Sektor in Deutschland bei etwa 10 % bis 15 %.

Der stagnierende Marktanteil der semi-kommerziellen Vermarktungsinitiativen läßt sich durch mehrere Argumente erklären:



- Die Motivation der Initiativen und deren idealistischen Mitarbeiter bezieht sich zu einem guten Teil aus der Opposition zum Markttrend. Wenn dieser auch auf Solarenergie setzt, schwindet die Motivation.
- Die Zahl der Mitarbeiter, die mit Kompetenz und Engagement bei geringer Bezahlung die Anlagen vermarkten, ist begrenzt. Langfristiges Engagement verlangt kosten- und leistungsgerechte Entlohnung.
- Die etablierten Unternehmen haben ihr Angebot erweitert. Standardisierte Pakete zum günstigen Preis hat jetzt fast jeder Anbieter im Programm.
- Der Markt für Selbstbauanlagen ist begrenzt. Die Kundenkreise, die im Breitenmarkt erschlossen werden, sind mehr mit einem Qualitätsimage als einem Selbstbauimage zu gewinnen.
- Solaranlagen werden zum normalen Produkt, nur ein begrenzter Kundenkreis ist am direkten Bezug vom Hersteller ohne Händler vor Ort interessiert.

Die semi-kommerziellen Initiativen spielten eine wichtige Rolle zur Beschleunigung der Übergangsphase vom Nischen- zum Breitenmarkt. Mit der zunehmenden Verbreitung von Solaranlagen verlieren sie jedoch konsequenterweise an Bedeutung und Marktrelevanz, da die Marktdefizite, die sie aufgegriffen und gegen das sie ihr Angebot gesetzt haben (mehr Publizität und Information, Standardisierung, günstige Preise), von allen Akteuren bearbeitet werden. Ihre Marktanteile nehmen aus diesem Grund ab.

### **Vertriebsaktivitäten der professionellen Unternehmen**

Die Solaranbieter sind bemüht, so viele SHK-Handwerksbetriebe wie möglich zu gewinnen, damit die Solaranlage eine selbstverständliche Ergänzung zum Öl- oder Gaskessel wird. Dies gelingt aber erst dann, wenn Heizungsbauer und Installateure, die ja im direkten Kundenkontakt stehen, von der Solarenergie überzeugt sind. Ihr Urteil hat – aufgrund der fachlichen Kompetenz und einer meist jahrelangen Kundenbeziehung – besonderes Gewicht. In jedem Verkaufsgespräch für einen Heizkessel kann deshalb auch die Solaranlage angeboten oder der Kundenstamm auf die Vorteile der Solarenergie hingewiesen werden. Solarenergie ist eine neue Technologie, die mit einer bestimmten Motivation gekauft wird. Die erfolgreiche Vermarktung über den SHK-Betrieb muß deshalb vor allem den Know-how-Transfer zum Handwerker gewährleisten und die Werbeakti-

vitäten der SHK-Betriebe und deren Verkaufsargumentation unterstützen. Alle Anbieter von Solarsystemen haben deshalb vielfältige Aktivitäten ergriffen um für die große Menge der SHK-Betriebe diese Hilfen bereitzustellen. Auf der ISH 99 wurde dazu auch die Solarkampagne 2000 eröffnet, die drei Jahre lang bundesweit Werbung für die Nutzung von Solarthermie machen wird. Die Kampagne ist Beleg dafür, daß die Solarenergie Eingang in die professionellen Vertriebswege gefunden hat. Es ist davon auszugehen, daß 1998 nur eine kurze Verschnaufpause in der positiven Marktentwicklung der letzten 10 Jahre war und die Wachstumsraten der vergangenen Jahre fortgesetzt oder zukünftig noch übertroffen werden.

**S**olaranlagen werden auf verschiedenen Vertriebswegen vermarktet, deren Bedeutung eng mit den Phasen der Markteinführung verbunden sind. Die professionellen Vertriebsstrukturen sind derzeit im Übergang vom Nischenmarkt, der vornehmlich von Spezialfirmen bedient wird, hin zum Breitenmarkt, der schwerpunktmäßig das Tätigkeitsfeld der etablierten Strukturen der Heizungsbranche ist. Die semi-kommerziellen Organisationen, die mit idealistischer Motivation die Vermarktung von Solaranlagen betreiben, haben eine wichtige Rolle wahrgenommen, indem sie diesen Übergang beschleunigten. Ihre Bedeutung nimmt aber mit zunehmender Markteinführung ab. Entscheidend für die erfolgreiche Markteinführung sind die umfangreichen Investitionen aller Solaranbieter in den Know-how-Transfer und in die Marketing-Unterstützung der SHK-Betriebe. Diese werden momentan getätigt. Der Aufbau solcher Strukturen und Dienstleistungen bedarf einer gewissen Zeit. Sobald diese Aktivitäten greifen, sind große Zuwachsraten zu erwarten. Diese Investitionen sind deshalb letztlich wichtiger als eine kurzfristige Publizität, da sie den Marktaufbau grundlegend und nachhaltig vorantreiben. □