

Die deutsche Solarindustrie.. Branche unter Strom!

Die deutsche Solarindustrie steht am Abgrund. Der ehemalige Klassenprimus Q-Cells wurde nur durch die Übernahme vom Koreaner Hanwha in letzter Sekunde vor dem Exitus bewahrt. Solarmodulhersteller wie Odersun, Solon und Sovello sind pleite. Der US-Konzern First Solar schließt gerade erst eröffnete Werke in Frankfurt Oder. Solarwatt ist unter dem Schutzschirm, Solarworld und viele andere tief in den roten Zahlen. Bosch trennt sich von Aleo Solar. Die Liste notleidender deutscher Solarunternehmen ist lang und wird noch länger werden.

Die Bedrohung hat längst auch die Zulieferer erfasst. Dies gefährdet die Solarmodulproduzenten nun auch aus der Vertikalen. Nur wenige haben „2nd Sources“ aufgebaut und bei den langwierigen externen Produktzertifizierungen ist ein Lieferantenausfall der Todesstoß. Neu ist, dass auch die scheinbar übermächtigen Chinesen jetzt ins Straucheln geraten und der bisher ungebremsste Aufbau an Produktionskapazitäten allmählich zum Stillstand kommt. So dürfte beispielsweise Suntech in Ungnade gefallen sein und nicht weiterhin bedingungslos mit günstigem, staatlichem Kapital versorgt werden.

Obwohl nach wie vor einstellige Wachstumsraten für kristalline Solarmodule prognostiziert werden, bestehen weltweite Überkapazitäten und kaum ein Unternehmen in der Branche steht nicht auf den vorderen Plätzen der Risikolisten von Banken und Eigenkapitalgebern.

Doch was sind die wirklichen Krisenursachen? Die Schuld an dem Zustand der Branche einseitig in einer fehlgesteuerten Subventionspolitik oder in der sich ständig ändernden Gesetzgebung zur Förderung erneuerbarer Energien zu suchen, ist zu kurz gedacht. Den dramatischen Preisverfall von über 40% alleine in den letzten 18 Monaten nur auf den Protektionismus in China zu schieben, ist zu einfach. Viele Fehlentwicklungen sind hausgemacht und müssen von innen heraus angegangen werden.

Zu Beginn des Solarbooms vor weniger als zehn Jahren wurden ohne industrielle Erfahrung Businesspläne entwickelt. Kapital aus staatlichen Förderzusagen und vielfältige Finanzierungsquellen waren nahezu unbeschränkt verfügbar. Die Devise lautete: „schnell Kapazitäten schaffen und mit einer möglichst hohen Wertschöpfung an den Markt gehen“. Die Fabriken wurden als integrierte Turnkey-Lösungen vom Wafer über die Zellherstellung bis in die Endmontage konzipiert und errichtet. In der Anlaufphase zeigte sich aber meist, dass die geplanten Ausbringungsmengen und Herstellkosten nicht erreicht wurden. Ursache war ein übereiltes Hochfahren der Fabriken mit Anlagen, die noch Prototypencharakter hatten und nur bedingt serienfähig waren. Parallel begann der Wettbewerb um staatliche Fördertöpfe. Hier war die Höhe der Förderung bedeutender als die Anwendungsnähe mit einer kurzen Amortisationsdauer. Die Konsequenzen dieser Startup-Phase zeigen sich heute. Die nächsten Generationen standardisierter, reiferer und damit günstigerer Anlagen stehen bei den ausländischen Wettbewerbern. Die Chance Wettbewerbsvorteile durch eigene Innovationen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Prozesstechnik zu erlangen, wurde verpasst.

Deutsche Solarindustrie am Abgrund

Auch Zulieferer sind betroffen

Ungebremster Kapazitätsaufbau auch in China beendet

Krisenursachen überwiegend hausgemacht

Integrierte Fertigungskonzepte werden zur Sackgasse

Vor allem die asiatischen Wettbewerber sind inzwischen technologisch nahezu auf Augenhöhe bei weitaus besseren Kostenstrukturen.

Die Branche zeigt die klassischen Probleme eines Konsolidierungsmarktes. Simple Kostensenkungsprogramme reichen hier nicht aus, um die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Grundsätzliche Anpassungen der Geschäftsmodelle an die Wettbewerbssituation sind erforderlich.

Dies bedeutet die Überprüfung der gesamten Wertschöpfungskette. Wenn Solarzellen am Markt weit unter den eigenen Herstellkosten eingekauft werden können, ist die Strategie der „integrierten Prozesskette“ nicht mehr zielführend. Der weitere Betrieb der kapitalintensiven Waferei und Zellfertigung ist ernsthaft zu hinterfragen. Zusätzlich beschaffen viele Solarmodulhersteller Nichtsilizium-Materialien von deutschen oder europäischen Premiumlieferanten, die mittlerweile viel günstiger in der Türkei oder in Asien bezogen werden können. Dieser Premiumaufschlag bezahlen jedoch nur wenige Kunden. Die Ergänzung des Produktportfolios mit einer „low cost“-Variante ist daher in den meisten Fällen notwendig.

Grundsätzlich sollte eine „Make or buy“-Entscheidung für jede Wertschöpfungsstufe intensiv geprüft werden. Darüber hinaus sollten die Einkaufsabteilungen professionalisiert und globale Sourcingpotenziale ausgeschöpft werden.

Eine weitere, oftmals anzutreffende Schwachstelle ist die unzureichende Fähigkeit, ein neues Produkt schnell und zusammenhängend zu entwickeln. Der Fokus liegt zu einseitig auf einzelnen Komponenten. Es fehlt an standardisierten Produktentwicklungsprozessen, einer auf die Produktion ausgerichteten Produktgestaltung, effektivem Projektmanagement und marktorientierten Produktstrategien. Gezielte Investitionen können ein „Design for Manufacturing“, d.h. intelligent konstruierte Produkte, durch die schlanke und effiziente Fertigungsprozesse erreicht werden, ermöglichen. Nur durch konsequente Konzentration auf Kernkompetenzen und einer darauf abgestimmten Produktion kann eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

Generell können die Solarunternehmen sehr viel von den Lean-Methoden der deutschen Autobauer übernehmen. Das Stichwort der Just in Time - Produktion mit „Build to Order“ entgegen dem in der Solarbranche noch weit verbreitetem „Build to Stock“ sei an dieser Stelle besonders erwähnt. Hier liegt der wesentliche Hebel für die Verbesserung des Working Capital.

Aber nicht nur in der Entwicklung und Produktion sondern auch im Vertrieb lohnt sich ein genauerer Blick. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Vertriebssteuerung vielfach auf den Umsatz beschränkt. Ursache dafür ist die Fokussierung auf ausgelastete Produktionswerke. Die Einführung von zeitgemäßen Vertriebssteuerungssystemen führt schnell zu verbesserten Deckungsbeiträgen bei gleichbleibender oder verbesserter Werksauslastung. Auch die Anpassung von Provisionsregelungen und Gebietsstrukturen sollte kein Tabuthema mehr sein. Die lautstarke Warnung vor rückläufigen Umsätzen bei Adjustierungen der „heiligen Vertriebsstrukturen“ stellt sich im Nachhinein überwiegend als grundlos heraus.

**Kostensenkung
alleine reicht nicht**

**Entferne Goldkanten
am Produkt, für die
kein Kunde bereit ist
zu bezahlen**

**Investiere in
intelligente
Produktgestaltung
und schlanke
Produktions-
prozesse**

**Etabliere bestands-
reduzierende
Systeme der
schlanken
Produktion**

**Mobilisiere den
Vertrieb
im Rahmen der
Restrukturierung**

Häufig sind die Führungspositionen in der Solarbranche durch ein forschungsorientiertes Management besetzt. Es fehlt an einer Durchmischung mit Führungskräften aus reifen Industriesektoren wie dem Automobil- oder Maschinenbau, die weitaus erfahrener in schlanken Strukturen und dem Management von Krisensituationen sind. Eine Restrukturierung sollte daher immer auch mit externer Unterstützung des vorhandenen Managements erfolgen. Erfahrene Restrukturierungsmanager beurteilen die Situation unabhängig und leisten einen Know How- Transfer aus anderen Branchen.

**Nutze erfahrene
Restrukturierungs-
manager aus
anderen Branchen**

Die aufgezeigten Handlungsfelder treffen nicht nur für solche Solarunternehmen zu, die in Schieflage geraten sind. Sie gelten auch für Betriebe, die schwarze Zahlen schreiben. Denn in einem Punkt sind sich alle Branchenexperten einig: Bei anhaltendem Kostendruck wird sich die massive Marktberreinigung weiter beschleunigen. Überleben wird nur der, der ein wettbewerbsfähiges, industrielles Konzept konsequent verfolgt und davon seine Finanzierer überzeugt. Dazu sind Erfahrungen aus vergleichbaren Branchenkonsolidierungen und ein professionelles Restrukturierungsmanagement unerlässlich. CIC Consultingpartner setzen sich dafür ein.

Mario Schwager

Mario Schwager ist seit Anfang 2013 Partner der CIC Consultingpartner GmbH und verantwortet die Bereiche Produktentwicklung, Produktion und Supply Chain Management. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung im Bereich der Restrukturierung und Prozessoptimierung vor allem in der Automobil- und Zulieferindustrie. In den vergangenen zwei Jahren war er COO eines bekannten Unternehmens in der Solarindustrie tätig.

Kontakt:

Mario Schwager

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

M +49 (0) 171 6744 646

T +49 (0) 711 18567 334

F +49 (0) 32 121 478 938

m.schwager@cicpartner.de

Büro Stuttgart

Königstraße 26

70173 Stuttgart