

photovoltaik

DAS MAGAZIN FÜR PROFIS

Politik & Gesellschaft

Sündenfall: Solar Millennium hat viel fremdes Geld verbrannt. *Seite 22*

Märkte & Trends

Netzparität: Sie macht Solarstrom in vielen Ländern tatsächlich rentabel. *Seite 32*

Forschung & Entwicklung

Produktion: Die neue Serie erklärt die Schritte bis zur fertigen Anlage. *Seite 54*

Der Sonne hinterher

Wie sich Nachführsysteme in Deutschland lohnen. *Seite 57*





Foto: Solar Millennium



Foto: Solarpraxis AG/Andreas Schlegel

22 Kater bei Solar Millennium

Das Management hat am großen Rad gedreht. Dann musste das Erlanger Unternehmen Insolvenz anmelden. Viel Geld ist verloren. Anleger und Gläubiger haben den Schaden.

32 Netzparität wird real

Lange Zeit ein Schlagwort, füllen es Analysten jetzt mit Leben. In etlichen Ländern halten sie Photovoltaikanlagen auf dem freien Markt schon jetzt für wettbewerbsfähig.

Inhalt 02 / 2012

Politik & Gesellschaft

- 8 **Meldungen**
- 14 **Energiefahrplan:** Die EU setzt trotz Energiewende auf Kernkraft.
- 18 **Kommentar:** Photovoltaik hat bei der EEG-Umlage als Buhmann ausgedient.
- 20 **Recycling:** Solarmodule fallen künftig unter die neue Richtlinie für Elektroschrott.
- 22 **Solar Millennium:** Die Pleite gilt als Sündenfall in der deutschen Solarindustrie.

Märkte & Trends

- 26 **Preisindex**
- 28 **Konjunkturindex**
- 30 **Aktienindex**
- 32 **Netzparität:** Solarenergie wird weltweit fit für den Wettbewerb.
- 40 **Ranking:** Die größten Silizium- und Waferhersteller stehen unter Druck.
- 44 **Konsolidierung:** Experten rechnen mit weiteren Insolvenzen.

- 46 **Fusionen:** Beispiele zeigen, wie Unternehmen davon profitieren können.
- 49 **First Solar:** Der Austausch von fehlerhaften Modulen ist noch immer nicht beendet.

Ausland

- 52 **Palästina:** Die Verwaltung plant, in diesem Jahr einen Einspeisetarif einzuführen.

Forschung & Entwicklung

- 54 **Serie Produktion:** Zuerst wird mit viel Physik und Chemie solares Silizium hergestellt.
- 57 **Tracker:** Innovative Technologien und Anwendungen sollen sie für Deutschland attraktiv machen.



Wenn zwei Unternehmen verschmelzen, sollen in der Regel Synergien greifen. Das passiert aber nicht automatisch, sondern verlangt konsequentes Integrationsmanagement.

Aus zwei mach eins

Integration: Übernahmen und Fusionen sind derzeit häufig in der Solarbranche. Nachdem die Unternehmen zusammengelassen sind, beginnt die tägliche Kleinarbeit. Synergien lassen sich nur erzielen, wenn sich die unterschiedlichen Akteure auch wirklich aufeinander einlassen.

LDK Solar will den Konstanzer Solarzellenhersteller Sunways übernehmen. Mit dem Erwerb der Conergy-Tochter Voltwerk vervollständigt Bosch sein Produktportfolio. Centrosolar übernimmt einen Teil der insolventen Gecko Group. Und vielleicht ist die Freiburger Solar-Fabrik schon der nächste Übernahmekandidat. Die Solarbranche ist in Bewegung. Übernahmen und Fusionen sind Zeichen einer sich konsolidierenden Branche. Wenn

unterschiedliche Unternehmen zusammengelassen sind, ist die Arbeit aber längst nicht vorbei.

„Als wir 2010 von der Baywa AG übernommen wurden, herrschte unter den Mitarbeitern zunächst sehr große Verunsicherung, wie es denn nun weitergehe“, erinnert sich Günter Haug, Geschäftsführer der MHH Solartechnik. „Da die vorgelagerte Due Diligence (Kaufprüfung) streng geheim durchgeführt und

die Aktionäre zuerst informiert werden mussten, kam die Nachricht für fast alle Mitarbeiter sehr überraschend und plötzlich. Erst eine interne Unternehmensmitteilung sowie die zeitnahe Informationsveranstaltung sowohl mit dem alten als auch mit dem neuen Gesellschafter schafften die notwendige Klarheit und Ruhe, um sich wieder auf das Tagesgeschäft konzentrieren zu können.“ Mit einer Fusion oder Übernahme werden

meist Synergien verfolgt, die aber nicht selbstverständlich erzielt werden, sondern harte Integrationsarbeit voraussetzen. Angefangen bei der klaren Definition der Fusions- oder Übernahmeziele, einer offenen Kommunikation dieser Ziele bis hin zur konsequenten Umsetzung – alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen. Dabei können unterschiedliche Ansätze erfolgreich sein.

Die MHH Solartechnik sollte zum Beispiel auch weiterhin als selbstständiges Unternehmen bestehen bleiben, womit Angst vor Kürzungsmaßnahmen und Personalabbau schnell genommen werden konnte. Dass frühzeitig und klar kommuniziert werden muss, klingt zwar banal, wird aber häufig im Integrationsprozess unterschätzt. Denn wenn nicht deutlich ist, welche neue Richtung verfolgt wird, entsteht oft ein regelrechtes Tätigkeitsvakuum in der Belegschaft – das mitunter sogar bis zum Arbeitsstillstand führen kann.

Konkrete Ziele

Richtig und rechtzeitig zu kommunizieren ist allerdings nur möglich, wenn Management und Eigentümer die Ziele der Fusion oder Übernahme eindeutig und konkret festgelegt haben – und das schon im Vorfeld dieser strategischen Weichenstellung. Ist die Fusion oder Übernahme dann über die Bühne, fungieren die Vorgaben als Messlatte, an der über Erfolg oder Misserfolg entschieden werden kann.

Die häufigsten Ziele sind meist strategischer Natur, wie zum Beispiel der Zugang zu neuen Märkten oder Technologien. Dies war auch bei Bosch und dem Kauf des Modulherstellers Johanna Solar Anfang 2010 der Fall, da die Bosch-Gruppe damit ihr noch sehr junges Geschäftsfeld Solar auch um die Dünnschichttechnologie CIS ergänzen konnte. Johanna Solar ist inzwischen, ähnlich wie die 2008 übernommene Ersol-Gruppe, komplett integriert und in Bosch Solar CISTech umfirmiert worden.

Gut planen

Bei Solarworld standen ebenfalls strategische Aspekte im Vordergrund, da durch die Übernahme von Solarparc die Wertschöpfungskette um die Solar-Projektierung erweitert wurde. Im Gegensatz dazu waren es bei Signet Solar rein finanzielle Aspekte, das heißt aus der Insolvenz heraus sicherte die Übernahme der Produktionslinien durch die italienische Moncada Energy Group das Überleben – zumindest für einen Teil des Betriebes. Unabhängig davon, welche Ziele mit einer Übernahme verfolgt werden, sie können nur erreicht werden, wenn die Verantwortlichen die Integration sehr gut planen.

Oftmals unterschätzt wird auch die Tatsache, dass Integrationsmaßnahmen den operativen Geschäftsalltag erheblich stören und mit vielen Herausforderungen verbunden sind. Gleichzeitig ändern sich die Marktbedingungen häufig und

schnell, wie es in der Photovoltaikindustrie mit Subventionsabhängigkeit und der bevorstehenden Grid Parity der Fall ist. Gerade diese externen und schwer berechenbaren Marktfaktoren haben beispielsweise Azur Solar vor drei Jahren davon abgehalten, mit weiteren Unternehmen zu fusionieren. „Wir hatten damals erwartet, dass sich der Photovoltaikmarkt sehr dynamisch entwickeln werde und dass die sprichwörtlich hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf den Absatzmärkten einer der kritischen Erfolgsfaktoren sein werde“, begründet der geschäftsführende Gesellschafter und Gründer von Azur Solar, Bernd Sauter, die damalige Entscheidung. „Mit einer Fusion hätten wir zu viel Energie und Zeit auf interne Integrationsmaßnahmen – also nach innen statt nach außen – verwendet, anstatt frühzeitig und mit allen unseren vorhandenen Ressourcen auf die Entwicklungen des Marktes zu reagieren“, so Sauter weiter.

Neutrale Projektteams

Eine entscheidende Rolle im Post-Merger-Integrationsprozess (kurz auch PMI genannt) spielen auch neutrale

Anzeige



Foto: Marco Petig

Mit dem Kauf von Johanna Solar hat sich die Bosch-Gruppe einen Zugang zur CIS-Dünnschichttechnologie erworben.

AMBILIGHT

Das effiziente Ost-West-System für Flachdächer



für rahmte Module



für rahmenlose Module

- › Preisgünstig
- › Windkanalzertifiziert
- › Durchdringungsfrei & ballastarm
- › Minimaler Montageaufwand
- › Optimale Dachflächenausnutzung
- › Ungehinderte Dachentwässerung

AmbiVolt Energietechnik GmbH
 Fon +49 (0)89 1592 7805
 E-Mail bp@ambivolt.com



www.ambivolt.com



Günter Haug ist Geschäftsführer der MHH Solartechnik: „Als wir von der Baywa AG übernommen wurden, herrschte unter den Mitarbeitern zunächst sehr große Verunsicherung.“

Projektteams – die je nach Unternehmensgröße entweder mit externen Experten oder aber entsprechend qualifizierten Mitarbeitern besetzt werden. Sie stehen für die konsequente Umsetzung der Fusions- oder Übernahmeziele. Nachdem das Management festlegt, welche Unternehmensbereiche überhaupt vereinheitlicht werden müssen, wurden zum Beispiel im Zuge der Bosch-Johanna-Solar-Integration die einzelnen Projektteams unter anderem für Einkauf, Personal oder Qualität definiert. „Als wir die Projektteams besetzten, haben wir streng darauf geachtet, ein Gleichgewicht beizubehalten, um Interessenskonflikte von vornherein zu vermeiden“, erklärt Holger von Hebel, Vorstandsvorsitzender der Bosch Solar Energy AG. „Diese bestanden jeweils aus einem Mitarbeiter der Johanna Solar Technology GmbH, einem der ehemaligen Ersol-Gruppe und einem der Robert Bosch GmbH.“

Die Integration zu begleiten verlief dann sehr klassisch und glücklicherweise reibungsfrei: In einem Kick-Off zurte das Projektteam auf Basis der definierten Integrationsstrategie konkrete Arbeitspakete fest und erstattete regelmäßig Bericht. Die notwendigen Projekttreffen fanden im Fall von Bosch abwechselnd an den Standorten Brandenburg, Erfurt

und Stuttgart statt, um keinen Standort zu vernachlässigen oder zu bevorzugen. „Sowohl die Merger-Erfahrungen mit der Ersol-Gruppe als auch die sehr gute menschliche Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Johanna Solar Technology verkürzten den Integrationsprozess auf nur neun Monate“, äußert sich von Hebel sehr positiv über die gelungene Übernahme. Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung ist es letztlich, einen gesunden Mittelweg zwischen Genauigkeit und Geschwindigkeit zu finden. Im Hinblick auf den sehr dynamischen Photovoltaikmarkt fand die Integration bei Bosch daher stets mit Augenmaß statt.

Synergien verfolgen

Neben all den operativen Maßnahmen dürfen die Beteiligten die Synergien zwischen den Unternehmen nicht aus den Augen verlieren. Außer Frage steht, dass diese sehr unterschiedlich sein können. Die MHH Solartechnik zum Beispiel konnte dank der Muttergesellschaft Baywa die Internationalisierung wesentlich schneller vorantreiben als so mancher Wettbewerber. Dabei spielte es nicht nur eine große Rolle, die Auslandsaktivitäten zu finanzieren, sondern auch die bei der Baywa bestehenden Erfahrungen im internationalen Geschäft zu nutzen. „Das von Grund auf vorhandene gemeinsame Verständnis für das Handelsgeschäft reduzierte in vielerlei Hinsicht den notwendigen Abstimmungsbedarf“, äußert sich MHH-Geschäftsführer Haug zum passenden strategischen Investor Baywa. Für die Baywa-Tochter Baywa r.e konnte mit der Übernahme der MHH Solartechnik die Marktposition als Handelshaus für erneuerbare Energien ausgebaut und damit erheblich gestärkt werden.

Bei Bosch Solar Energy und Bosch CISTech verbinden sich ebenfalls unterschiedliche Synergien. Zum einen ist der Austausch innerhalb der Bosch-Gruppe von großem Vorteil, denn ein Netzwerk von 34.000 Entwicklern weltweit ermöglicht es, Innovationen schneller voranzutreiben. Eine neue Modulfabrik in Malaysia zu eröffnen ist unter dem weltweit bekannten Namen Bosch um einiges einfacher. Die Erfahrungen in der Serienproduktion sowie mögliche Einkaufspotenziale garantieren zudem, die Kosten schneller zu reduzieren, als dies den Wettbewerbern möglich ist. Zum anderen werden durch die Zusammenarbeit

zwischen den Solarunternehmen innerhalb der Bosch-Gruppe die Marktbearbeitung und der Vertrieb beschleunigt. Damit können neben Kostengleichzeitig Wachstumssynergien erzielt werden.

Kultur als Zünglein an der Waage

Besonders häufig scheitert die Integration eines Unternehmens an unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Meist hängt es aber daran, dass unternehmenskulturelle Aspekte, wie zum Beispiel unterschiedliche Führungs-, Arbeits- und Kommunikationsstile, häufig unterschätzt und nur allzu oft als Spielerei abgetan werden. Für die erfahrene Bosch-Gruppe war es essenziell, bereits vor der Übernahme die Unternehmens- und Mitarbeiterkultur der Johanna Solar Technology zu überprüfen. „Einzelne Gespräche mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen sind für uns eine wichtige Voraussetzung, um herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit harmonieren wird“, betont Bosch-Pressesprecher Andreas Kempf. Genau diese sogenannten weichen Faktoren entscheiden letztendlich über Erfolg oder Misserfolg der Integration von Unternehmen.

Klar ist: Ein allgemeingültiges Patentrezept für eine erfolgreiche Fusion gibt es nicht. Gelingt es den beteiligten Unternehmen, zahlreiche Stolpersteine zu überwinden und gewisse Grundregeln im Integrationsprozess zu berücksichtigen, so steht einer reibungslosen Übernahme oder Fusion prinzipiell nichts im Wege. Sowohl Bosch Solar Energy als auch MHH Solartechnik ziehen nach mehr als einem Jahr eine positive Bilanz: Die Fusion beziehungsweise die Übernahme war der richtige Schritt, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. ♦ Florian Kaiser, Janet Cacciatore

i DIE AUTOREN

Florian Kaiser ist Senior-Projektleiter und Branchenverantwortlicher Regenerative Energien bei Dr. Wieselhuber & Partner. Janet Cacciatore ist Senior-Beraterin im Team Regenerative Energie bei Dr. Wieselhuber & Partner. Die Unternehmensberatung unterstützt seit 25 Jahren namhafte Unternehmen in strategischen und operativen Fragen der Entwicklung, Sanierung und Restrukturierung.