

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Die sonnigen Zeiten sind vorbei – Die Herausforderungen für Photovoltaik- Unternehmen

München, 2009



0. Vorbemerkungen - die sonnigen Zeiten sind vorbei	2
1. Branchendossier „Die Herausforderungen für Photovoltaik-Unternehmen“	5
2. Dr. Wieselhuber & Partner – Unternehmensprofil	16

- 0. Vorbemerkungen**
 - die sonnigen Zeiten sind vorbei**



Die sonnigen Zeiten sind vorbei...

MEDIENECHO SOLARBRANCHE

GESTERN

Sonnige Zeiten für die Solarindustrie - Studie der Bank Sarasin zeigt, dass Wachstum der Photovoltaik und der Solarthermie auch langfristig gesichert (FAZ, 04. November 2005)

HEUTE

Erneuerbare Überkapazitäten - Solarbranche steht weltweit vor Auslese
(Financial Times Deutschland, 25. Februar 2009)

Solarbranche verliert an Glanz - Preisrutsch und Überkapazitäten machen der einstigen Boombranche zu schaffen
(Handelsblatt, 03. April 2009)

Solarindustrie - wenn das Spezialglas knapp wird
(Süddeutsche Zeitung, 22. April 2008)

Solarbranche steht vor Pleitewelle - Solarworld-Chef Asbeck sieht deutsche Hersteller betroffen - Anlagenpreise fallen stark
(Financial Times Deutschland, 27. April 2009)

Aufruhr in der Branche - Solarworld & Co. stoßen an ihre Grenzen
(Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. April 2009)

Preisdruck belastet Solarindustrie - Modulpreise sind drastisch gefallen - Markenanbieter sind wieder stärker gefragt
(Handelsblatt, 04. Mai 2009)



- 1. Branchendossier
„Die Herausforderungen für Photovoltaik-
Unternehmen“**



Abnehmende Wachstumsraten und steigender Wettbewerbsdruck führen zu neuen Herausforderungen für Photovoltaik-Unternehmen

LEBENSZYKLUS ERNEUERBARER ENERGIEN





Erstmals senkt die Solar-Branche ihre Prognosen – wachstumshemmende Faktoren beginnen zu wirken!

WACHSTUMSFÖRDERNDE UND -HEMMENDE EINFLUSSFAKTOREN IN DER PHOTOVOLTAIK

Wachstumsfördernde Einflussfaktoren

- + Ansteigende Preise für konventionellen Strom (z.B. Öl, Gas) auf lange Frist
- + Voranschreitende Entwicklung von Silizium-Substituten bzw. von Siliziumeinsatz minimierenden Technologien
- + Steigende Wettbewerbsfähigkeit von Solarstrom aufgrund rückgängiger Kosten pro Installationsleistung
- + Unausgeschöpftes Potenzial im sonnenintensiven südeuropäischen Raum
- + Existierende und geplante Förderprogramme in Wachstumsmärkten China, Thailand, Südkorea und Indien

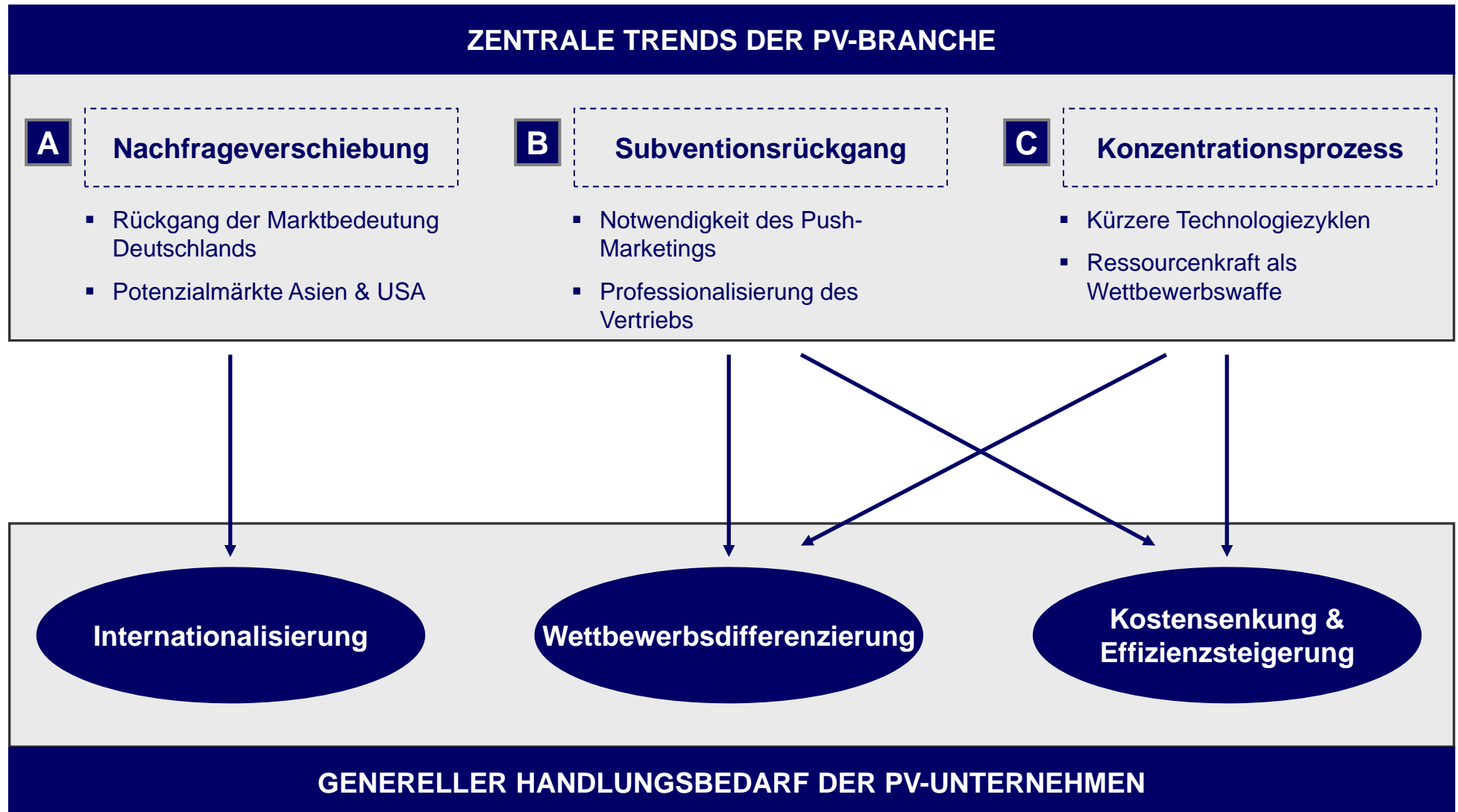
Wachstumshemmende Einflussfaktoren

- Rückgang staatlicher Subventionen, z.B. in Deutschland und Spanien
- Ungewissheit über Art und Dauer staatlicher Förderungsprogrammen, z.B. in den USA
- Finanzierung von geplanten und zukünftigen Großprojekten (Solarparks) unsicher durch Finanzkrise
- Noch geringes Bewusstsein für Umwelt und Nachhaltigkeit in Südeuropa, Schwellen- und Entwicklungsländern
- Derzeitige Wettbewerbssituation zur Solarthermie bei privaten Haushalten (Hybride Systeme in Entwicklung)

➔ **Durch Professionalisierung der Organisation und strategische Markterschließung können die Unternehmen weiter dynamisch wachsen.**



Die externen Trends führen zu erheblichem Handlungsbedarf für die PV-Unternehmen

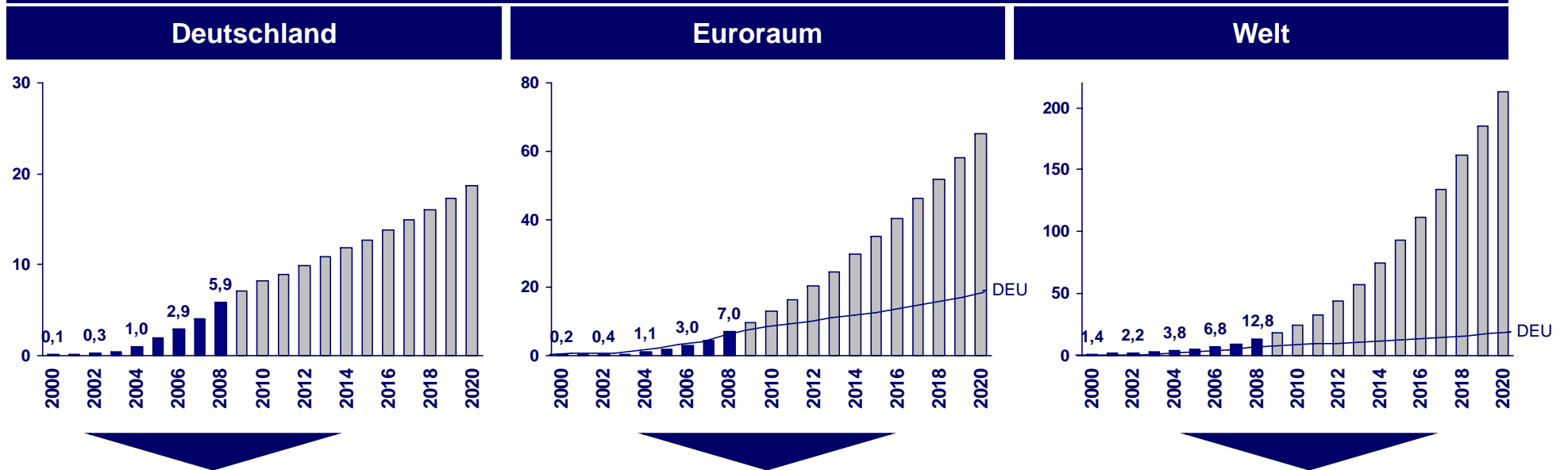




Massive Marktverschiebungen sind abzusehen: Während Deutschland heute knapp die Hälfte des globalen PV-Marktes darstellt, werden es bis 2020 weniger als 10% sein

A PHOTOVOLTAIK MARKTSITUATION UND -ENTWICKLUNG

Photovoltaikmarkt (kumulierte Leistung in GW)



Der inzwischen etablierte, deutsche Photovoltaikmarkt wird ab 2009 zwar weiterhin wachsen, aber aufgrund abnehmender Subventionen an Dynamik verlieren

Im europäischen Raum rücken Länder wie Portugal, Italien, Frankreich oder Griechenland stärker in den Vordergrund und sorgen weiterhin für dynamisches Wachstum

Global werden die „Vorreiter“-Märkte Deutschland, Japan & Spanien an Bedeutung verlieren und ostasiatische Länder (China, Indien, Südkorea, Taiwan, Thailand), sowie USA und Australien zukünftig wichtiger werden

Quellen: BSW, EPIA, W&P Research & Berechnungen, ab 2009 Prognosen

➔ **Mit der Verschiebung der Photovoltaik-Nachfrage kommt der Internationalisierung der Marktbearbeitung eine große Bedeutung zu.**



Eine deutliche Zunahme der Auslandsumsatzanteile ist bei den größten deutschen Solar-AGs bereits zu beobachten

A AUSLANDSUMSATZ WICHTIGER PLAYER IN DER PHOTOVOLTAIKINDUSTRIE

Deutsche Top 10 Aktiengesellschaften: Auslandsanteil in % am Gesamtumsatz

Deutsche AGs	Q-Cells	Conergy	Solar-world	Solon	SMA	Phoenix Solar	Aleo Solar	Centro-solar	Ersol Solar	Solar Fabrik
Umsatz 2007 (Mio. €)	859	706	509	503	327	260	242	220	160	148
Spanienquote	20%	49%	k.A. ¹	45%	k.A. ²	37%	36%	25%	14%	k.A. ³
1.-3. Q. 2008	68%	69%	59%	80%	42%	52%	53%	58%	63,1%	54%
Veränderung Auslandsumsatz in %	+22%	+48%	+17%	+51%	+126%	+122%	+86%	+97%	+66%	+174%
2007	61%	54%	49%	67%	29%	27%	35%	33%	51%	21%
Veränderung Auslandsumsatz in %	+81%	+54%	+56%	+62%	+146%	+396%	+290%	+33%	+49%	+114%
2006	53%	36%	42%	60%	20%	12%	16%	29%	43%	20%

Quellen: Spanienquote von www.photovoltaik.eu, übrige Daten aus Geschäftsberichten
¹⁾ Laut Geschäftsbericht Umsatz in Spanien verdoppelt und nach USA zweitwichtigster Markt
²⁾ Laut Geschäftsbericht wichtigster Absatzmarkt
³⁾ Zweitwichtigster Markt

➔ Die meisten Unternehmen realisieren heute bereits mehr als 50% des Umsatzes im Ausland, wobei der Fokus auf dem bis dato attraktivsten Markt Spanien als wichtigstes Absatzland liegt.



Durch das Überangebot und die Reduzierung der Subventionen verändert sich das Geschäftsmodell in den wichtigsten Märkten Deutschland und Spanien grundlegend

B WETTBEWERBSDIFFERENZIERUNG: VOM PULL- ZUM PUSH-MARKETING

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt

VOM PULL-MARKETING

Das heißt:

Exogene Faktoren wie staatliche Subventionen und Angebotsknappheit treiben den Markterfolg maßgeblich ohne besondere Berücksichtigung der Präferenzen der Vertriebskanäle Handel & Handwerk

WANDEL

- Sukzessive Reduzierung bis Einstellung von Subventionen
- Verringerung des bisherigen Engpassfaktors Silizium durch Einsatzminimierende oder alternative Technologien
- Anbieter- und Produktvielfalt
- Sinkende Preise und Druck auf Margen durch Überkapazitäten

ZUM PUSH-MARKETING

Das heißt:

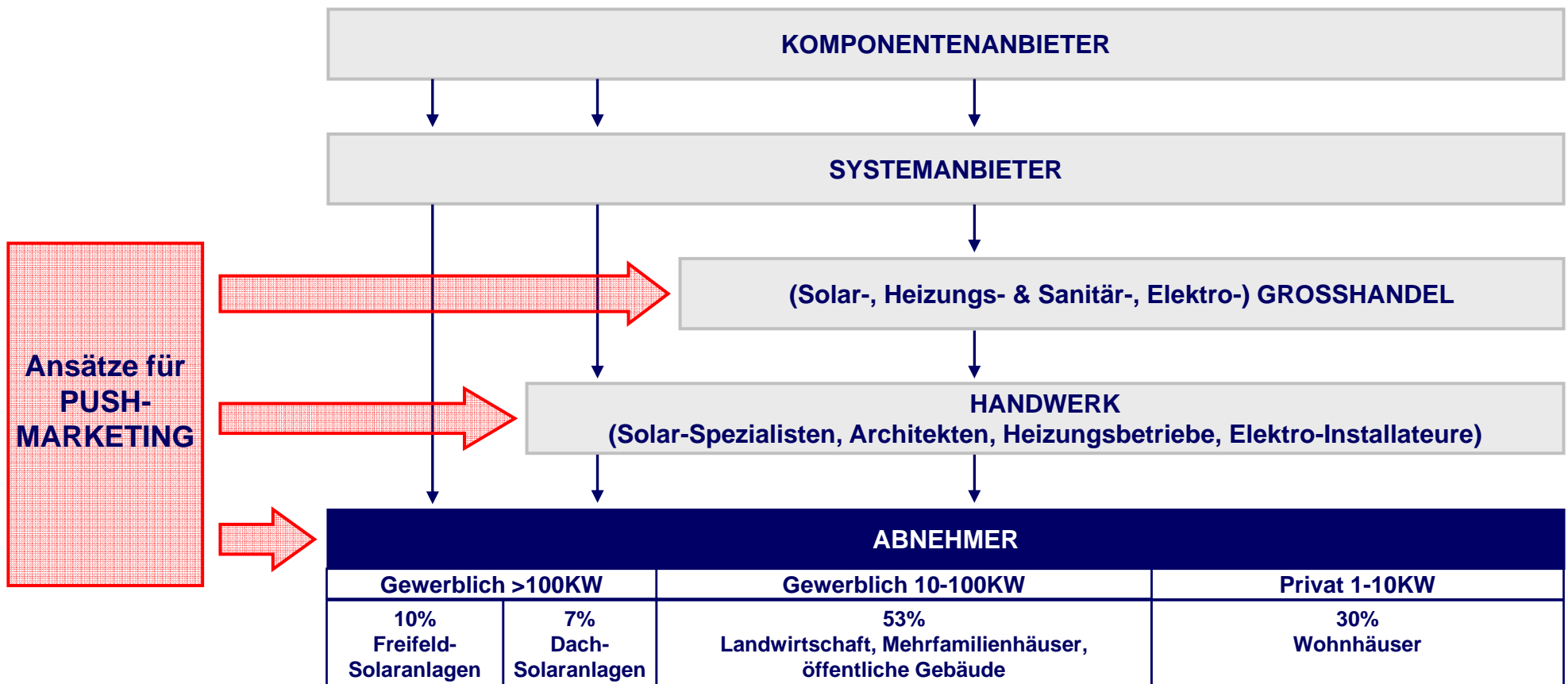
Zunehmendes Überangebot & Informationsüberflutung der potenziellen Kunden steigern die Stellung des Handels / Handwerks als Meinungsbildner, so dass ein umfassender Marketingansatz und professioneller Vertrieb nötig werden

➔ **Wer schnell und nachhaltig seine Marketing- und Vertriebsfunktion professionalisiert, wird zu den Gewinnern zählen!**



Bisher führten attraktive Subventionen und die vorherrschende Angebotsknappheit zu einem PULL-Effekt im deutschen Photovoltaikmarkt

B VERTRIEBSKOMPLEXITÄT ENTLANG DER PV-WERTSCHÖPFUNGSKETTE



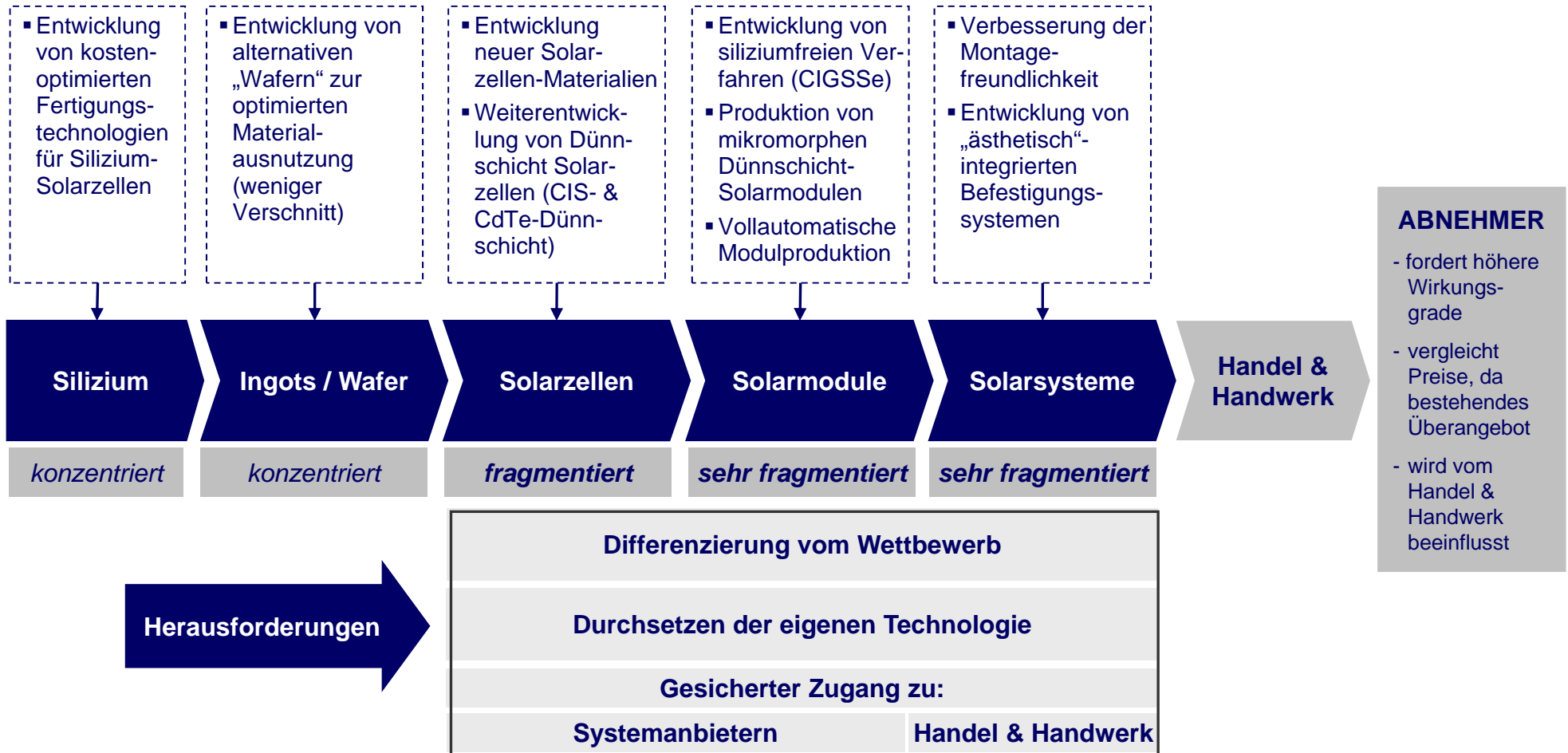
Quellen: EPIA, W&P Research

➔ Mit den Veränderungen der Marktgegebenheiten müssen nun PV-Anbieter ihre Produkte gezielt bei Handel, Handwerk und Endkunden „pushen“.



Der Engpass an verarbeitungsfähigem Silizium und die stetige Forderung nach höheren Wirkungsgraden treiben die Entwicklung neuer Technologien beständig an

C KONTINUIERLICHE ENTWICKLUNG NEUER TECHNOLOGIEN AUF ALLEN WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN



➔ Die hohe Fragmentierung des Marktes wird zu erhöhten Margen-/ Preisdruck und Konzentration der Anbieter führen.



Bestehende Player im PV-Markt stammen aus vielen unterschiedlichen Branchen. Zusätzlich drängen neue Wettbewerber in den inzwischen etablierten Markt

C PLAYER UND DEREN BRANCHENHERKUNFT (AUSWAHL)



Quellen: BSW, W&P Research

➔ Die Konsolidierung der Branche wird zudem durch die Finanzkraft großer Unternehmen beschleunigt werden.



W&P sieht insbesondere drei Handlungsfelder für PV-Unternehmen

HANDLUNGSFELDER

A

Internationalisierung

- Identifikation & Priorisierung der PV- Wachstumsmärkte
- Organischer oder M&A-Markteintritt
- Definition langfristiger Marktbearbeitungs- und Vertriebsstrategien
- Global Account Management (B-2-B)
- Downgrading aufgrund international niedriger Preisbereitschaft
- Globales Pricing

B

Wettbewerbs-differenzierung

- Differenzierung über Produktleistung (Gesamtpaket, Qualität, Lieferzeiten etc.) & Service (Finanzierung etc.)
- Kundensegmentierung und -management
- Steigerung der Vertriebskraft
- Gezieltes Push-Marketing
- Entwicklung von Markenstrategie & -positionierung

C

Kostensenkung & Effizienzsteigerung

- Kostenoptimierung entlang der Wertschöpfungskette
- Steigerung der Produktivität & Effizienz
- Optimierung von Organisationsprozessen & Hebung von Synergien

- ➔ **WACHSEN ODER WEICHEN: Schaffen Sie jetzt durch Professionalisierung Ihres Unternehmens die Voraussetzung für weiteres Wachstum!**
- ➔ **Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt Sie gerne dabei.**

2. W&P Unternehmensprofil



PROFIL

Gründung

1986

Geschäftsführende Gesellschafter

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber
Dipl.-Kfm., Dipl. Betriebswirt (FH)

Dr. Volkhard Emmrich
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtschafts-Ing.

Standort

München, Düsseldorf, Hamburg

Mitarbeiter

50 Berater zzgl. externer Spezialisten

Zielgruppe

- Führende Inhaber-Unternehmen unterschiedlicher Branche / Betriebsgröße
- Beteiligungen / Tochtergesellschaften von Konzernen

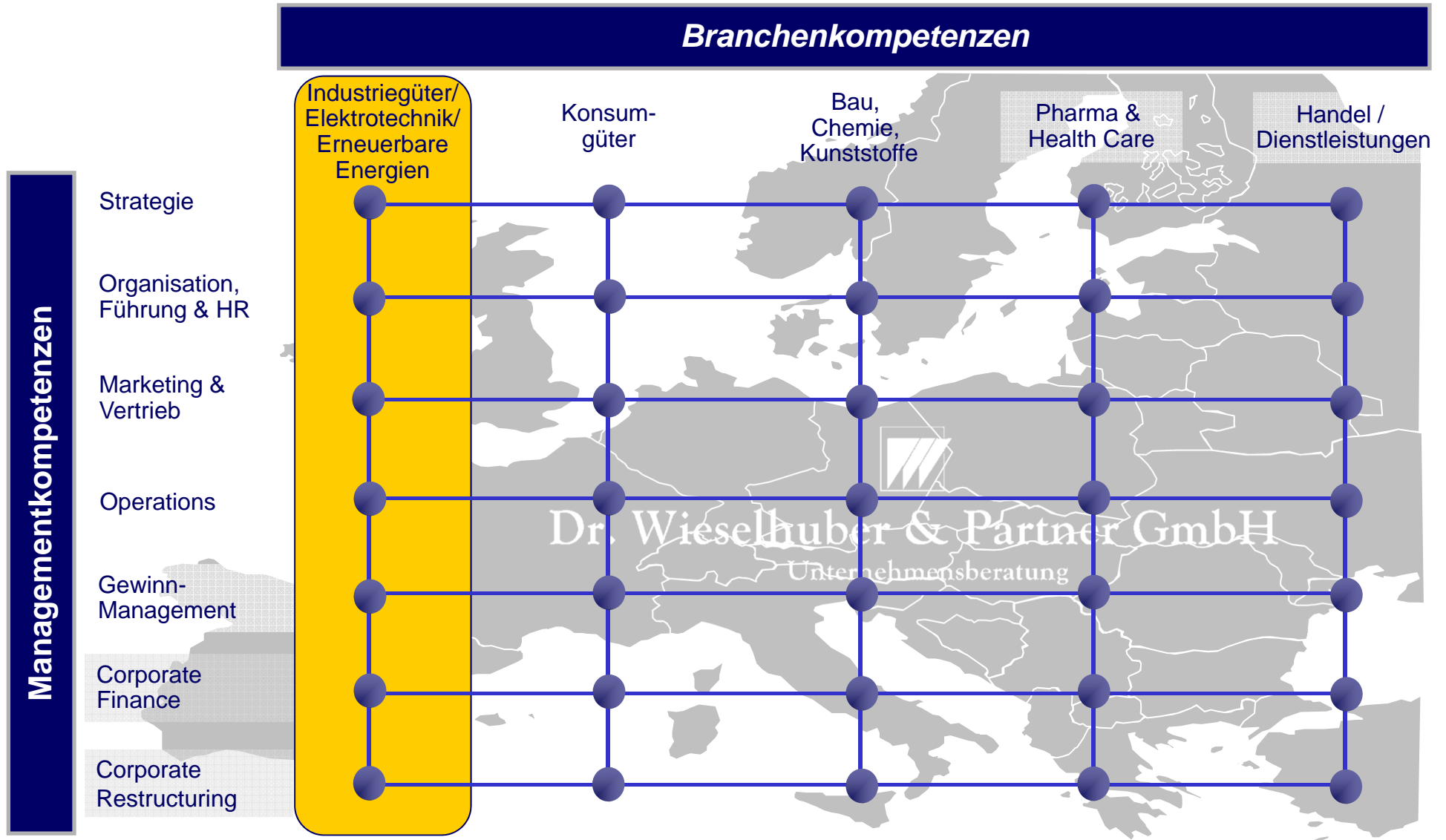
Beratungsfokus

- Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit
- Ertragskraft und Unternehmenswert
- Unternehmenssanierung und Krisenbewältigung





KOMPETENZ-MIX





Ausgewählte Referenzen W&P

REFERENZEN





Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Tel: +49 (0)89 / 286 23 - 0
E-Mail: info@wieselhuber.de