

Standpunkt

Aussichten: sonnig, leicht bewölkt

*Von Johannes Spannagl, Mitglied der Geschäftsleitung,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung*

Die deutsche Photovoltaikindustrie konnte aufgrund von immensen Subventionen in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum vorlegen und sich als ernst zu nehmende Branche etablieren. Zahlreiche neugegründete Unternehmen profitierten von der vorherrschenden Angebotsknappheit und realisierten ein rasantes Wachstum. Nach dem Rekordjahr 2008 und zweistelligen Wachstumsraten sind die Prognosen für das Jahr 2009 und 2010 deutlich eingetrübt. Zusätzlich zu den krisenbedingten Engpässen befindet sich die deutsche Photovoltaikindustrie in der Entwicklung zu einem reifen Markt und muss sich verstärkt markt- und kundennutzengetriebenen Herausforderungen stellen.

Diese klassische Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, deren schmerzhafteste Einschnitte inzwischen auch in vielen Fachzeitschriften diskutiert werden, stellt für die bisher eher technologiegetriebene Solarbranche einen Paradigmenwechsel dar. Während zu Boomzeiten viele PV-Unternehmen regelrecht ohne Vertrieb auskamen und die Modulknappheit nur verwalten mussten, müssen jetzt, da der Kunde die Wahl hat und Preise spürbar zurückgehen, proaktiv Maßnahmen in Marketing und Vertrieb ergriffen werden, um die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Professionelle Handwerkerschulungen und Austauschsymposien, individualisiertes Werbematerial und perfekter Service als Mittel der Kundenbindung gehören bereits zum Standardrepertoire vieler Hersteller. Auch die ersten Kampagnen von Endkunden-Werbung sind beispielsweise vom Vorreiter der Branche SolarWorld zu sehen, um die bisher nur in Fachkreisen bekannte „Photovoltaik“ für jedermann verständlich zu machen. „Direkt verwandelt. Mit uns wird Sonne Strom“, wirbt Lukas Podolski für die Einfachheit der Solarstromproduktion, und „wie im Fußballsport geht die ganze Energie direkt ins Netz“.

DR. WIESELHUBER & PARTNER (W&P)

Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Münchner Unternehmensberatung für Familienunternehmen. W&P hat Büros in München, Düsseldorf und Hamburg.

Aber nicht nur verstärkte Marketingmaßnahmen, auch die Professionalisierung der Vertriebsaktivitäten, eine eindeutige Positionierung im Markt, professionelles Kunden- und Preismanagement, Sicherstellung eines stabilen Marktzugangs und zu guter Letzt zunehmende internationale Ausrichtung sind Themen, die besser gestern als heute anzupacken sind. Die alles entscheidende Frage für alle PV-Unternehmen heißt jetzt: Wie kann ich mich nachhaltig und erkennbar vom Wettbewerb differenzieren?

Nüchtern betrachtet lautet für einige die Antwort „gar nicht“, denn die Möglichkeiten der Produktdifferenzierung bei Zellen, Modulen, Wechselrichtern, Montagegestellen und Kabeln sind stark limitiert. Dies spiegelt sich auch im bereits stattfindenden Konzentrations- und Selektionsprozess wider. Die finanzstärksten, teilweise auch branchenfremden Player nutzen dabei zuerst ihre Chancen. Die Übernahmen von Ersol, Aleo Solar und Johanna Solar durch Bosch werden nur der Anfang einer Entwicklung sein, bei der Branchenexperten bis zur Hälfte der heutigen Unternehmen verschwinden sehen. Weitere Unternehmen wie z.B. Siemens, General Electric oder Philips werden nachziehen.

Ein akutes Umdenken ist daher erforderlich, um kundenorientierte und attraktive Lösungen anzubieten. Nur wer sich jetzt proaktiv den verschärften Marktanforderungen stellt, an den richtigen Stellen Kosten einspart und in die Professionalisierung des Unternehmens investiert, kann die derzeitige wirtschaftliche Entwicklung als Chance nutzen und auch zukünftig immer wieder aufziehenden dunklen Wolken sonnig entgegensehen.



Johannes Spannagl