



Foto: photos.com

Ein Gebäude kann unter Denkmalschutz stehen, ein Unternehmen nicht. Wer mit den Entwicklungen des Marktes nicht Schritt halten kann, verschwindet.

Wachsen oder weichen

Übernahmen: Nicht nur auf Kundenseite ist der Photovoltaikmarkt in Bewegung, auch die Unternehmenslandschaft verändert sich. Fachleute sehen einen steigenden Konsolidierungsdruck in der Photovoltaikbranche.

Die Entscheidung für eine Unternehmensfusion fällt Dietmar Roth nicht besonders schwer. Bereits in den vergangenen Jahren hat sich der Anlagenhersteller Roth & Rau unter anderem durch den Kauf von verschiedenen Unternehmen zu einem international erfolgreichen Global Player entwickelt. Wachstum durch Zukauf oder Fusionen stellt daher für den Vorstandsvorsitzenden eine selbstverständliche strategische Option dar, die es einem deutschen Mittelstandsunternehmen ermöglicht, internationalen und ebenfalls durch Zusammenschlüsse größer werdenden Kunden und Wettbewerbern stets auf gleicher

Augenhöhe zu begegnen. Nicht überraschend war daher die Überlegung, mit dem Schweizer Unternehmen Meyer Burger zu fusionieren, da bereits vor einigen Jahren erste Gespräche über diese Möglichkeit stattfanden. Durch die eintretende Finanz- und Wirtschaftskrise begruben beide Gesellschafter aber tatsächliche Umsetzungspläne. Jetzt – vor dem Hintergrund des zunehmenden Konsolidierungsdrucks und der inzwischen gewachsenen Verantwortung für mehr als 1.100 Mitarbeiter in zwölf Ländern – lebte dieser Gedanke wieder auf und konkretisierte sich im Verlauf der letzten sechs Monate.

„Synergien in der Forschung und Entwicklung werden immer wichtiger, schätzt Roth die derzeitige Lage ein. Mit dem Zusammenschluss mit Meyer Burger bestehen aus seiner Sicht beste Chancen, sich gemeinsam zu einem Technologieführer zu entwickeln, der den gesamten Wertschöpfungsprozess beherrscht und daher den Kunden künftig völlig aufeinander abgestimmte Systemlösungen anbieten kann.

Meyer Burger ist auf Maschinen und Systemlösungen für die Waferherstellung spezialisiert. Das Unternehmen hatte erst vor gut einem Jahr 3S Industries zugekauft und damit sein Produktspektrum »



CENTROSOLAR

CENPAC – setzt jedem Dach die Krone auf.

Die PV-Komplettlösung für jedes Haus.

- Optimale Abstimmung aller Komponenten für maximale Effizienz
- Geringere Montagekosten dank Standardisierung – schneller und günstiger auf dem Dach
- Universell einsetzbar: 2 Leistungsklassen, je 2 Installationsvarianten
- Stark in Leistung, Optik und Preis
- Made in Germany, 10 Jahre Produktgarantie

**Intersolar
München**

**8.–10. Juni
Halle A6
Stand A6.280**

www.centrosolar.com

Foto: Roth & Rau



Roth & Rau wird es weiter geben, jedoch nicht als selbstständiges Unternehmen: Die Übernahme durch die Schweizer Meyer-Burger-Gruppe ist beschlossen.

um die Modulsparte im Anlagenbau ergänzt. Es fehlte nun nur noch ein Anlagenhersteller im Zellensegment, um alle Prozessschritte von Wafern über Zellen bis hin zu Modulen abzudecken. Roth & Rau als weltweiter Marktführer im Technologiesegment kristalline Siliziumzellen schien ein idealer Partner, um das Leistungsangebot zu ergänzen.

Nicht die Katze im Sack kaufen

Doch für eine derart weitreichende Entscheidung wurde das geplante Kaufobjekt zunächst gründlich untersucht. Die im Fachjargon als Due Dilligence bezeichnete Prüfphase dauert meist nur wenige Wochen. Ein enger Kreis zum Stillschweigen verpflichteter Eingeweihter – sowohl interne Mitarbeiter als auch meist externe, spezialisierte Berater – berechnet Tag und Nacht jede denkbare Unternehmenskennzahl, prüft Bilanzen und die entscheidende Gewinn-und-Verlust-

Rechnung. Zahlreiche Verträge und rechtliche Verbindlichkeiten werden bis ins Detail hinterfragt, um keinesfalls die Katze im Sack zu kaufen. Gleichzeitig plausibilisieren und revidieren Marktexperten üblicherweise eine Drei- oder Fünfjahresplanung zu Umsätzen und Jahresüberschüssen.

Darauf basierend diskutieren Gesellschafter in tagelangen Sitzungen intensiv über die Zukunftsperspektiven im Markt, um den aktuellen Unternehmenswert und damit einen für beide Seiten fairen Kaufpreis zu ermitteln. Die Fusionsverhandlung befindet sich dann in ihrer entscheidenden Abschlussphase, die Atmosphäre ist entsprechend angespannt. Denn nicht allein der Kaufpreis ist entscheidend, sondern auch die damit verbundenen Übernahmekonditionen und Rahmenbedingungen – für Dietmar Roth ist es beispielsweise wichtig, im neu entstehenden Unternehmensverband

eigenständig zu bleiben. Letztendlich finden Roth & Rau und Meyer Burger einen Konsens, und die zuständigen Public-Relations-Abteilungen beider Unternehmen kommunizieren per Ad-hoc-Meldung das freundliche Übernahmeangebot und die zukünftige Stärke des bald fusionierten Unternehmens.

Die Fusionstransaktion ist zwar bei dem französischen Total-Konzern und der angekündigten 60-Prozent-Übernahme von Sunpower sehr ähnlich verlaufen. Die Beweggründe unterscheiden sich jedoch deutlich: Für Total kann damit endlich der entscheidende Einstieg in das Solargeschäft erreicht werden, um mit dem dynamisch wachsenden Unternehmen Sunpower und der derzeitigen Nummer fünf in der globalen Rangliste der Modulhersteller zu einem der größten Solarunternehmen der Welt aufzusteigen.

Gefährliche Abwärtsspiralen

Unternehmensfusionen und -zukäufe oder Mergers and Acquisitions – kurz M&A genannt – verlaufen jedoch nicht immer wie in den Fällen von Roth & Rau oder Sunpower aus einer Position der Stärke heraus. Oftmals sind sie das Ergebnis eines zähen Überlebenskampfes in einer verzweifelten, von Experten „distressed“ genannten M&A-Situation. Zum Beispiel bei Systaic: Der Hersteller integrierter Dachanlagen war Anfang 2010 in eine finanzielle Schieflage geraten, weil er seine Projekte nicht rechtzeitig fertigstellen konnte. Daran lässt sich gut verdeutlichen, wie eine regelrechte Abwärtsspirale an Eigendynamik gewann und das Unternehmen am Ende nicht mehr umkehren konnte. Durch einen Liquiditätsengpass kämpfte Systaic für mehr als sechs Monate intensiv ums Überleben. Mitspracherechte hatten zu diesem Zeitpunkt bereits mehrere Finanzierungspartner und Gläubiger, meist Banken. Dabei wuchs der Schuldenberg bis auf über 70 Millionen Euro, so dass am Ende eine Insolvenz die letzte Option war. Zahlreiche bis zuletzt geführte Gespräche mit Finanzinvestoren änderten daran nichts. Nur wenige Wochen nach Eröffnung der Insolvenz übernahm Centrotec im April dieses Jahres die Energiedachsparte von Systaic zu einem stark abgewerteten Kaufpreis von gut einer Million Euro und baute damit sein bestehendes Geschäft mit Photovoltaik- und Solarthermiedächern aus. »

Anzeige



„Meine Kunden verlassen sich auf meine Solarmodule.“

Deswegen verlasse ich mich auf Kleb- und Dichtstoffe von Dow Corning.“

Ihr Ruf hängt von der Langlebigkeit und Leistung Ihrer Solarmodule ab. Verlassen Sie sich bei der Spezifikation deshalb auf die langlebigen sowie witterungs- und UV-beständigen Silikon Kleb- und Dichtstoffe von Dow Corning. Unsere, speziell für das Kleben und Dichten von Rahmen, Anschlussdosen und Installationssystemen in PV Anwendungen, entwickelten Lösungen bieten zuverlässigen Witterungsschutz und die mechanische Festigkeit, die Ihre PV Installationen benötigen. Und dank unserer technischen Unterstützung und Erfahrung sowie mit unserem zuverlässigen globalen Angebot an Silikonprodukten habe Sie neue Möglichkeiten Ihre Solarmodule zu verbessern.

Erleben Sie, wie Sie Ihre Produktionsabläufe und Produkte durch unser Fachwissen im Bereich Silikonchemie noch verbessern können. Besuchen Sie noch heute dowcorning.de/solarsealants.



KLEBEN DER SCHIENEN



ABDICHTEN DES RAHMENS



KLEBEN DER ANSCHLUSSDOSE

DOW CORNING

Solar
Lösungen

Foto: Sunpower



Das Unternehmen Sunpower soll dem neuen Mehrheitsgesellschafter, dem französischen Ölkonzern Total, Zugang zum Markt der Erneuerbaren verschaffen.

Sowohl größere Wettbewerber als auch Traditionsfirmen warten auf derartige Kaufgelegenheiten. Bosch, Baywa und Würth, um nur einige zu nennen – sie alle sehen in der noch jungen Photovoltaikindustrie großes Zukunftspotenzial und kaufen aktiv ein, beispielsweise Aleo Solar, Johanna Solar, MHH Solartechnik und Solarmarkt in der jüngsten Vergangenheit. Dass es sich dabei zukünftig auch nicht um Einzelfälle handeln wird, belegt die im Januar 2011 von der Münchner Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner durchgeführte Expertenbefragung „Quo vadis Solar“. Sie zeigt, dass das bereits seit Jahren über der Photovoltaikindustrie schwebende Damoklesschwert Konsolidierung im Jahr 2011

endgültig fallen wird. Aus Expertengesprächen mit 30 ausgewählten deutschen großen Solarunternehmen ergab sich folgendes Bild: 90 Prozent der Befragten erwarten, „dass es im deutschen Photovoltaikmarkt innerhalb der nächsten drei Jahre eine Marktkonsolidierung geben wird“. Nahezu die Hälfte der produzierenden Photovoltaikunternehmen wird fusionieren oder gänzlich verschwinden. 75 Prozent der Experten erwarten den ersten großen Fusionsschub bereits für das laufende Jahr 2011.

„Der Konsolidierungsdruck wird gewiss nicht alle treffen und ist sehr differenziert zu bewerten“, sagt Richard von Hehn, Leiter der Business-Development-Abteilung bei Gehrlicher Solar. „Solide

gewachsene Unternehmen, die sich zum Beispiel das durchaus noch vorhandene Dachpotenzial in Deutschland systematisch erschließen, haben gute Chancen zu überleben. Systemintegratoren mit einem Fokus auf größere Photovoltaikflächen hingegen, die die Internationalisierung noch nicht entscheidend vorangetrieben haben, werden in diesem Jahr in eine kritische Lage geraten.“ Gehrlicher Solar konnte bereits seit 2001 sein internationales Geschäft auf zehn Ländervertretungen stetig ausbauen.

Krisenfeste Finanzlage schützt

Wer zu den Gewinnern oder Verlierern gehören wird, hängt stark davon ab, wie das Unternehmen im deutschen und internationalen Solarmarkt positioniert ist. Zusätzlich spielt eine krisenfeste Finanz- beziehungsweise Liquiditätslage eine große Rolle, um auch Subventionsunsicherheiten problemlos abzufedern. Im Gegensatz zu Gehrlicher haben viele deutsche Photovoltaikunternehmer ihre Hausaufgaben nicht gemacht und es versäumt, ihr Geschäftsmodell frühzeitig an sich verändernde Marktanforderungen anzupassen. Wie tief, breit und komplex die erzielte Wertschöpfung sein kann, unterscheidet sich sehr: Die einen handeln ausschließlich mit Modulen, andere projektieren private Dächer, weitere koordinieren, finanzieren und wickeln große Megawatt-Parks ab.

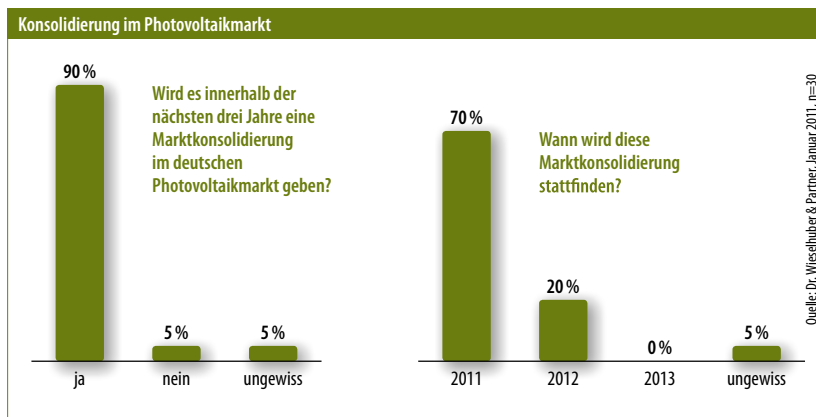
Gewinner sind solche Unternehmen, die rechtzeitig die Weichen stellen und mal kleinere, mal größere Veränderungen an der Unternehmensarchitektur vornehmen. Dies ist notwendig, um Kernkompetenzen im Wettbewerbsumfeld dauerhaft abzusichern. Stetig rückläufige Subventionen in Deutschland und anderen europäischen Märkten sind ein allzeit diskutiertes Streitthema. Daraus resultiert der Druck, neue Umsatzquellen zu erschließen sowie radikal Kosten und Prozesse auf allen Unternehmensebenen zu optimieren, um auch in Deutschland noch positive Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

Egal wie groß ein Unternehmen ist: Solange die Unternehmensliquidität gesichert ist, werden vorhandene Schwächen nicht sofort zu einem großen Problem. Besteht allerdings gleichzeitig eine starke Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern, kommt es häufig zu einem akuten Liquiditätseingpass, wie das Beispiel Systac zeigte. Banken reagieren vor

Anzeige

dem Hintergrund abnehmender Dynamik im deutschen Solarmarkt schlagartig zurückhaltend. Sie hinterfragen das zugrunde liegende Geschäftsmodell und die Zukunftsperspektive des Unternehmens plötzlich besonders kritisch. Kreditlinien frieren sie vorsichtshalber ein und frisches, gerade in diesen Situationen notwendiges Kapital – zum Beispiel zur Zwischenfinanzierung von teuren Modulvorräten – wird verweigert. Das operative Geschäft, wie auch am Beispiel Systaic zu sehen war, wird dadurch erheblich eingeschränkt.

Völlig ahnungs- und regelrecht planlos schlittern dann Photovoltaikunternehmen mangels einer rollierenden, sprich wöchentlich neu zu erstellenden Liquiditätsplanung in die Insolvenz. Die Drei-beziehungsweise 13-Wochen-Regel des Liquiditätsnachweises ist erschreckend wenigen Verantwortlichen bekannt. Dabei sind im Grunde lediglich sämtliche verfügbaren beziehungsweise liquiden Finanzmittel allen fälligen Verbindlichkeiten gegenüberzustellen. Sofern eine Liquiditätslücke vorhanden ist, also Rechnungen nicht planmäßig gezahlt werden können, ist ein Finanzplan zunächst für drei Wochen zu erstellen. Weist dieser weiterhin eine Deckungslücke von mehr als zehn Prozent auf, besteht grundsätzlich gemäß Bundesgerichtshof (BGH) Zahlungsunfähigkeit. Schön-Wetter-Regieren ist genau in diesem Moment nicht mehr gefragt: Konsequentes Liquiditätsmanagement bedeutet für die betroffenen Unternehmen, die Ausgaben zu stoppen, Forderungen wenn möglich schneller einzutreiben und bestehende Verbindlichkeiten hinauszuzögern oder gar zu stunden. Gelingt es anhand einer auf 13 Wochen beziehungsweise maximal sechs Monate ausgeweiteten Finanzplanung, die Liquiditätslücke zu schließen, lag laut Rechtsprechung



Viele Unternehmen aus der Solarindustrie sind sicher, dass die Branche am Beginn einer umfassenden Marktkonsolidierung steht.

eine Zahlungsstockung und glücklicherweise keine Zahlungsunfähigkeit vor. Dies traf zum Beispiel bei Conergy Ende 2007 zu, als das börsennotierte Solarunternehmen dringend einen dreistelligen Millionenbetrag an Liquidität benötigte. Zusätzliche Bankkredite deckten dabei nur 30 Prozent ab, eine Notfall-Kapitalerhöhung sicherte den Rest.

Turnaround oder Insolvenz

In solchen Lagen ist es notwendig, kontinuierlich das Vertrauen der Kapitalgeber zu fördern: Das Unternehmen muss Transparenz schaffen und regelmäßig über den Unternehmensstatus Bericht erstatten. In manchen Fällen gelingt der Turnaround, in anderen bleibt nur noch eine gesteuerte Insolvenz als Ausweg, um Standort und Mitarbeiter des Unternehmens retten zu können.

Diesen Schritt durchlebte im Sommer 2010 auch die Meier Solar Solutions (MSS), wie Roth & Rau ebenfalls ein Anlagenhersteller. Hier scheiterte das Unternehmen trotz positiver operativer Ergebnisse an den Folgen eines sogenannten Leverage Buyouts, also einer fremdkapitalfinanzierten Übernahme des Unternehmens meist durch Private-Equity-Investoren oder das eigene Management. Die damit verbundene deutlich erhöhte Zinslast auf das eingesetzte Fremdkapital führt zu einer starken Belastung der Liquidität. Nur zwei Monate nach Insolvenzantrag hat der japanische Wettbewerber NPC den deutschen Ausrüster MSS übernommen. Der konnte nun regelrecht aufatmen. Florian von Gropper, damaliger und auch heutiger Geschäftsführer der Meier Solar Solutions, freute sich über den finanzstarken Partner.

In solchen Momenten stellt sich die berechtigte Frage: Hätte eine Übernahme oder Insolvenz verhindert werden können? Wenn ja, wie? Für Unternehmer ist es möglich, eine drohende Krise durch kritische Selbstreflexion durchaus frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. In Anlehnung an das von Banken geforderte Sanierungsgutachten werden in Abhängigkeit von Ausmaß und Handlungsspielraum fünf Krisen-Typen unterschieden; Checklisten helfen bei der Abgrenzung.

So verabschiedete sich erst kürzlich die Hamburger Colexon Energy AG aus dem Projektierungsgeschäft großer Photovoltaikanlagen und wird sich zukünftig auf das Segment Handel und Dienstleistungen fokussieren. Die Neuausrichtung war auf eine Absatzkrise in den wichtigsten europäischen Auslandsmärkten zurückzuführen. Zudem benötigte Colexon zu viel Kapital, um die Großprojekte vorzufinanzieren. „Mehr vom Alten“ wäre hier der falsche Weg gewesen. Vorhandene Stärken wie zum Beispiel das Dachsegment oder das solide ausgebaute Vertriebsnetz kritisch zu hinterfragen und genau diese Stärken zu fokussieren, sind ein sinnvoller Schritt in die richtige Richtung, um ein hoffentlich weiteres Abdriften in die Unternehmenskrise zu verhindern.

So gut läuft es nicht immer: Bei dem sächsischen Modulhersteller Signet Solar ist durch die anhaltende Wirtschafts- und Finanzkrise im Sommer 2010 die Auftragslage eingebrochen, die resultierende Zahlungsunfähigkeit führte in die Insolvenz. Heute, ein Jahr später, sind immer noch keine Investoren in Sicht – und der Betrieb ist bereits seit Monaten eingestellt. ♦ Florian Kaiser, Janet Cacciatore

DIE AUTOREN

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



Foto: Sunova

Viele Gewerbebetriebe haben den größten Strombedarf tagsüber, wenn auch die Sonne scheint. Ob sie den Solarstrom vom eigenen Dach selbst nutzen können, hängt von der Anlagengröße ab – und vom Stromtarif.

Profil zeigen

Eigenverbrauch: Speziell bei gewerblichen Stromkunden passt oft der Energiebedarf im Tagesverlauf gut zu den Zeiten, in denen besonders viel Solarstrom produziert wird. Das macht die Dächer ihrer Gebäude zu perfekten Standorten für Photovoltaikanlagen mit hohem Eigenverbrauch. Ob sich das auch rechnet, hängt jedoch vor allem von den Stromkosten der Betriebe ab.

Eine neue „Lösung der Zukunft“ hat der Landesverband Franken der Deutschen Gesellschaft für Sonnenenergie (DGS) ausgerufen: Statt „Vermieten Sie Ihre Dachfläche!“ soll es künftig „Mieten Sie eine PV-Anlage“ heißen – ergänzt um den motivierenden Hinweis: „und reduzieren Sie damit ihre Stromkosten“.

Basis der Idee ist die aktuelle Eigenverbrauchsregelung des EEG in Kombination mit einer klassischen Solardachbörse. Vereinfacht dargestellt mietet ein Gebäudeeigentümer eine Photovoltaikanlage auf seinem eigenen Dach, die ein Investor dort inklusive Zählertechnik für Eigenverbrauch und Netzeinspeisung realisiert hat, und nutzt den auf seinem Dach erzeugten Solarstrom selbst. Dafür muss er zwar einen Bezugszähler einbauen und an den Investor ein Entgelt für die Nutzung der Anlage zahlen, die der Differenz zwischen Eigenverbrauchs-

und Einspeisevergütung entspricht, er senkt jedoch gleichzeitig seine Stromkosten: Jede Kilowattstunde aus der Dachanlage kostet den Gebäudeeigentümer dadurch nur 16,38 beziehungsweise zwölf Cent, und das über die nächsten 20 Jahre. Der Investor wiederum erhält so rechnerisch den gleichen Betrag wie für eine Anlage, die den gesamten Solarstrom ins Netz einspeist, und muss außerdem keine Dachmiete zahlen – „eine klare Win-Win-Situation“, sagt Stefan Seufert, Koordinator der Solarinitiative Nürnberg und Leiter der örtlichen DGS-Solarschule.

Das Modell macht sich neben der EEG-Förderung des Eigenverbrauchs auch Erkenntnisse aus den Standardlastprofilen des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) zunutze. Vereinfacht gesagt lohnt sich Eigenverbrauch immer dann, wenn die vermiedenen

Stromkosten plus die Eigenverbrauchsvergütung je Kilowattstunde höher liegen als die übliche Einspeisevergütung – und wenn zum einen die Anlagengröße gut zum Bedarf passt und zum anderen der typische Stromverbrauch im Tagesverlauf gut zu den üblichen Erzeugungszeiten von Solarstrom. Bei Gebäudetypen wie großen Mehrfamilienhäusern, Bürogebäuden oder Gewerbebetrieben ist all das sehr oft der Fall. Zumindest öfter als bei Anlagen auf Einfamilienhäusern, auf die sich der Markt, zumindest noch im Moment, konzentriert.

Haushalte profitieren

Selbst bei privaten Anlagen gilt: Eigenverbrauch lohnt sich nahezu immer, insbesondere ab einer Eigenverbrauchsquote, die über 30 Prozent liegt. Das sagt zumindest Volker Wachenfeld von SMA. Das Unternehmen hat sowohl für »