

# Steigender Konsolidierungsdruck

Die Photovoltaikbranche befindet sich im Umbruch.

Die größte Aufgabe für die Unternehmen besteht in der Anpassung ihrer Geschäftsmodelle an die neuen Marktanforderungen.

VON FLORIAN KAISER UND JANET CACCIATORE. In den vergangenen Jahren schien das rasante Wachstum in der Photovoltaikindustrie nahezu ungebremst. Lediglich regelmäßig drohende Subventionskürzungen trübten die sonst überwiegend positiven Nachrichten in der boomenden Branche. Die unerwartet verhaltene Nachfrage im ersten Halbjahr 2011 führte erstmals zu einem radikalen Einbruch für deutsche Photovoltaikunternehmen. So ist der wichtige deutsche Markt von circa 7,4 GW neu installierter Leistung 2010 auf circa 4,5 GW im laufenden Jahr bei zugleich stark fallenden Preisen geschrumpft. Übernahmen, Fusionen und Insolvenzen prägen seitdem zunehmend das Branchenbild: Der Konsolidierungsdruck ist nicht mehr zu leugnen.

Trotz dieser Entwicklung ist dieser Druck differenziert zu bewerten: So wird er zwar jedes Unternehmen mehr oder minder stark tangieren, aber zweifelsfrei nicht alle mitreißen. Solide gewachsene Firmen, die sich zum Beispiel das durchaus noch vorhandene Dachpotential in Deutschland systematisch erschließen und internationale Märkte bereits frühzeitig bearbeiten, haben gute Chancen, zu überleben. Und auch wer über eine krisenfeste und transparente Finanz- und Liquiditätslage verfügt, kann Subventionsunsicherheiten und Nachfrageflauten abfedern und auch zurückgehende Gewinnmargen bewältigen.

## Geschäftsmodelle justieren

Die größte Herausforderung aber ist es, das eigene Geschäftsmodell frühzeitig an veränderte Marktanforderungen anzupassen. Diese Hausaufgabe haben viele Unternehmer in der jüngsten Vergangenheit schlichtweg nicht gemacht – und das, obwohl der Wandel vom Verteiler- zum Käufermarkt längst vollzogen ist. Was aber heißt das konkret? Wie kann man ein Geschäftsmodell „justieren“? Besonders wichtig sind nicht nur die Absicherung wettbewerbsfähiger Kernkompetenzen und der Aufbau einer proaktiven Marktbearbeitung, sondern auch die konsequente Optimierung der Organisation, der Prozesse und die konsequente Wahrnehmung von Verantwortung und Unternehmertum im Management.

Schwächen in der Organisation und Führung, die in dynamischen Wachstumsphasen unkritisch waren, sind in vielen Fällen noch allgegenwärtig. Heute, in der Phase der Krise und Konsolidierung, fallen diese Defizite schmerzlich auf.

## Strategische Kooperationen

Einmal in der Schiefelage, muss das Management sofort reagieren. Nur dann bietet sich noch die Möglichkeit, zwischen Handlungsoptionen wie der Rekonfiguration des eigenen Geschäftsmodells, etwa von der Konzentration auf ausgewählte Geschäftsfelder und Märkte, über strategische Kooperationen bis hin zu einer aktiv und selbst gesteuerten Fusion, zum Bei-

spiel mit einem Wettbewerber, auszuwählen.

Eine eigenständige Fortführung muss auf der richtigen Strategie und dem richtigen Geschäftsmodell aufbauen. Um hier die notwendige Robustheit und Zukunftsfähigkeit zu überprüfen, sind Szenarien zu bilden, die die unterschiedlichen Entwicklungsaspekte berücksichtigen. Klar ist: Ein Patentrezept gibt es nicht. Eine Neuausrichtung kann nur unternehmensspezifisch konzipiert und durchgeführt werden. „Schrumpft“ sich ein Unternehmen gesund, ist trotzdem Vorsicht geboten: Nur wer eine kritische Unternehmensgröße überwindet, ist auch langfristig im wettbewerbsintensiven Photovoltaikmarkt überlebensfähig. Lediglich stark spezialisierte Nischenanbieter, die nur wenige Wettbewerber haben, bilden eine Ausnahme.

Lässt sich das Geschäftsmodell nicht mehr eigenständig absichern, kann es sinnvoll sein, mit einem fremden Unternehmen frühzeitig zu fusionieren. Da auch gut geplante Unternehmenszusammenschlüsse immer einen radikalen Einschnitt in Strukturen und Abläufe der betroffenen Unternehmen bedeuten, ist eine professionelle, oftmals zeitlich unterschätzte Vorbereitung das A und O eines erfolgreichen Integrationsprozesses. Aber nicht immer erfolgen Unternehmensfusionen aus einer Position der Stärke heraus. Oftmals sind sie das Ergebnis eines zähen Überlebenskampfes vor, während oder nach einer Insolvenz. In einer Übernahme sind Optionen und Gestaltungsspielraum des betroffenen Unternehmens begrenzt, wenn überhaupt noch vorhanden.

## Branche verändert sich

Unabhängig davon, wie die einzelnen Player künftig agieren – die Auswirkungen der Konsolidierungswelle werden sich in unterschiedlichen Dimensionen bemerkbar machen. Viele „Traditionsfirmen“ wie Bosch, BayWa oder Siemens, die in den Photovoltaikmarkt eingestiegen sind, verändern zum Beispiel aufgrund ihrer Größe und globalen Ausrichtung die Innovationsdynamik der Branche. Smarte, integrierte Gesamtlösungen rund um den Energiesektor stellen weiter steigende Anforderungen an übergreifendes Denken und Gestalten in Systemen. Photovoltaikkomponenten, insbesondere Modul werden von Standardisierung und damit weiteren Preisrückgängen geprägt sein. Solarsysteme entwickeln sich Schritt für Schritt mehr zu einer Commodity mit nur geringem Grad der Differenzierbarkeit.

Deutsche Unternehmen werden, wie in vielen anderen Branchen auch, in der Photovoltaikindustrie nicht über den niedrigsten Preis, sondern über einen hohen Innovationsgrad der Lösungen, relevante Zusatznutzen und weiterführende Gesamtlösungen im Markt überzeugen müssen.

Florian Kaiser ist Senior-Projektleiter und Branchenverantwortlicher für Regenerative Energien, Janet Cacciatore ist Senior-Beraterin im Team Regenerative Energie, beide bei Dr. Wieselhuber & Partner, München.