



# Elektro Wirtschaft

Das Organ des Bundesverbandes des Elektro-Großhandels (VEG) e.V.

## WIR STEIGERN IHR BRUTTOSOLARPRODUKT

MIT SOLARSTROMLÖSUNGEN, DIE DURCH OPTIK UND EFFIZIENZ ÜBERZEUGEN

### SOLARWORLD IST STARKER PARTNER DES QUALIFIZIERTEN FACHGROSSHANDELS

SolarWorld ist der größte vollintegrierte Modulhersteller Deutschlands und setzt für die Produktion seiner kristallinen Qualitätsmodule ausschließlich auf die Technologiestandorte Deutschland und USA.

Steigern Sie jetzt  
Ihr Bruttosolarprodukt:  
[WWW.SOLARWORLD.DE](http://WWW.SOLARWORLD.DE)



Mit uns wird Sonne Strom.

#### BRANCHENTREFF BEIM VEG

Alle 21 Kilometer ein Großhandel

#### KUNDENORIENTIERTER DIENSTLEISTER

Uni Elektro bei den Siegern

#### SONEPAR PARTNERTREFF

Highlights zum Anfassen

# Was kommt nach der Konsolidierung der PV-Branche?

Die umfassende Konsolidierung und zahlreiche Insolvenzen in der deutschen Solarbranche waren leider absehbar, da zu viele Unternehmen der Branche kein ausreichend zukunftsfähiges und robustes Geschäftsmodell verfolgt haben.

Extrem schnelles Wachstum, einseitige Ausrichtung, primär subventionsgetriebene Geschäfte, hohe Finanzierungs- und Anlagerisiken gepaart mit Managementfehlern führten zur jetzigen Bereinigung der Branche. Die externen Marktfaktoren wie chinesische Kreditsubvention, Finanzkrise und letztendlich der aus dem Verhalten der Branche resultierende massive Preisverfall lieferten den Nährboden für diese extreme Entwicklung.

Doch die PV-Branche wird es auch in drei, fünf oder in 15 Jahren noch geben – sie und ihre Player werden jedoch anders aussehen als heute. Um in drei Jahren bestehen zu können, reicht es nicht, nur kurzfristige finanzielle Engpässe zu lösen und die Finanzierung für die kommenden Monate zu stabilisieren, es bedarf mehr, um sich für die Zukunft fit zu machen.

## Alles ändert sich, nichts bleibt, wie es war

Wie sieht der PV-Markt in 2015 aus? Genau lässt sich das kaum vorhersagen, doch man kann an Hand einiger Hypothesen einen groben Rahmen aufspannen. Eines ist dabei sicher: Wie in jedem reifen Markt wird der Wettbewerb härter.

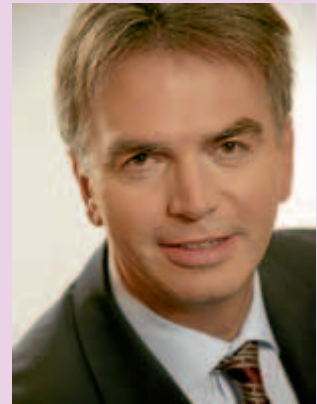
□ Der sich abschwächende, jährlich jedoch deutlich zweistellig bleibende Preisverfall wird die Gestehungskosten von Anlagen und PV-Strom weiter senken. Damit wird der subventionsgetriebene Markt auch national überwunden.

□ Sowohl für Dach- als auch Freiflächenanlagen entstehen neue Rahmenbedingungen. Private Haushalte werden nicht mehr primär renditegetrieben, sondern stromkostengetrieben PV-Anlagen nachfragen, Speicherlösungen zur Erhöhung der Eigennutzung gewinnen weiter an Bedeutung.

□ Auch für kleinere industrielle Kunden, die noch nicht in den Vorteil der Großabnehmerstarife kommen und deren Lastprofil zum Einstrahlungsverlauf passt, werden selbst genutzte Anlagen interessant.

□ Für Gemeinden und Städte ergeben sich effektive Möglichkeiten, Klimaziele kosteneffizient zu realisieren. Ländliche Regionen können durch Freiflächenanlagen in MW-Größe die visuelle Belastung aus Windkraftanlagen und daraus resultierende erhebliche Widerstände der Bevölkerung vermeiden und trotzdem die Vorteile regenerativer Energien nutzen.

□ Nachfragefördernd wirkt sich die Stromkostensteigerung aus. Abgesehen von der immerwährend von den großen



**Johannes Spannagl** ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner.



**Florian Kaiser** ist Senior-Manager und Branchenverantwortlicher für Regenerative Energien bei Dr. Wieselhuber & Partner. Seit zehn Jahren führt er erfolgreich Projekte zur Unternehmensentwicklung, Strategie, Organisation und Marktbearbeitung durch.

Energieversorgern betonten Steigerung durch die EEG-Umlage, wirken u.a. steigende Erzeugungskosten, Netzausbaukosten und der ratifizierte Emissions-

rechthandel strompreissteigernd. So sieht der Emissionsrechthandel vor, dass Kraftwerksbetreiber mit Beginn der dritten Handelsphase (2013-2020) ihre Emissionszertifikate in vollem Umfang selbst ersteigern müssen und nicht wie bisher eine bestimmte Menge gratis zugeteilt bekommen. Diese Zusatzkosten werden sie auf ihre Kunden umlegen.

Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass sich große und etablierte Konzerne intensiver mit dem PV-Markt befassen. Erste Beispiele dazu gab es bereits – wenngleich auch noch mit bescheidenem Erfolg. Unwahrscheinlich erscheint auch, dass sich die großen Energieversorger dieses Feld nicht vornehmen und nicht ihr Geschäftsmodell hin zum Angebot einer „dezentralen nachhaltigen Energielösung“ ausweiten, abgesehen vom Bau eigener großer Mega-Parks. Auch die Energiemultis könnten sich dem Feld annehmen und die sonnige Mobilitätsenergie der Zukunft bereitstellen. Die Player werden zukünftig von anderem Kaliber sein als heute. Diese Entwicklung wird auch für die Zulieferer der PV-Branche aus der Elektroindustrie Auswirkungen haben: Das Geschäft wird internationaler, Preise von Komponenten geraten stärker in den Fokus, die Kunden werden professioneller.

## Gestaltung des Geschäftsmodells

Gerade im hier skizzierten Markt der weiterhin von hoher Wettbewerbsintensität und Preisdruck gekennzeichnet sein wird, ist es unabdingbar, die Zielsetzung, Ausrichtung und die Ressourcen des eigenen Unternehmens, kurz das Geschäftsmodell, auf den Prüfstand zu stellen und den zukünftigen Anforderungen konsequent anzupassen. Die breite Bedeutung des Begriffes Geschäftsmodell wird an Hand der Darstellung zu den einzelnen Elementen und Ebenen des

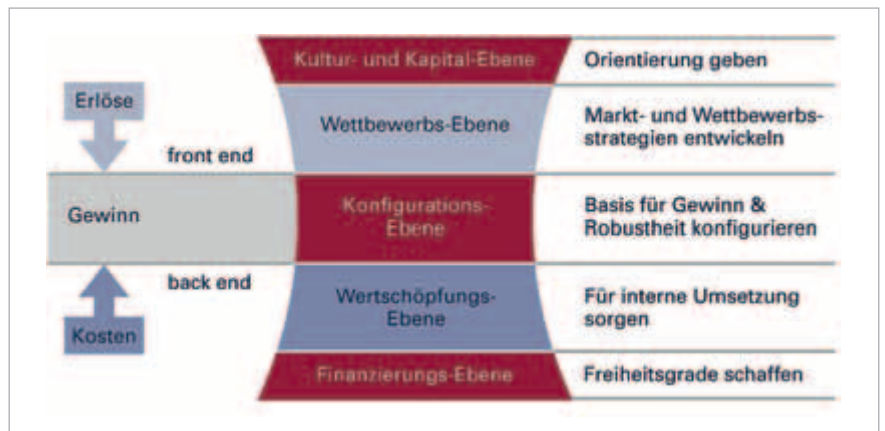


Abbildung 1: Das Geschäftsmodellkonzept von Dr. Wieselhuber & Partner.

Geschäftsmodells in **Abbildung 1** deutlich. Wichtig dabei ist, dass sämtliche Elemente der leistungswirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlichen Seite, also front end und back end synchronisiert gestaltet werden.

## Im Zentrum des Geschäftsmodells steht die Konfigurationsebene

Um einen über dem Branchendurchschnitt liegenden Gewinn zu erreichen, müssen die verschiedenen Module auf der sog. Konfigurationsebene (**siehe Abbildung 2**) im Geschäftsmodell perfekt ineinandergreifen, denn die Kette ist immer nur so stark wie ihr schwäch-

tes Glied. Ein zukünftig erfolgreiches PV-Unternehmen sollte sich intensiv über die Konfiguration seines Geschäftsmodells Gedanken machen.

Die **Wertschöpfungsarchitektur** muss effizienter als bei anderen gestaltet sein. Professionalität und Konsequenz in Prozessen, Führung und Management sind Voraussetzung. Überschüssige Kapazitäten oder Ineffizienz in der Organisation kann sich kein Unternehmen mehr leisten. Kosten- oder Flexibilitätsnachteile werden unweigerlich bestraft. Von einem zu realisierenden Preispremium kann nicht mehr ausgegangen werden, vielleicht gelingt es zwei, drei Prozentpunkte mehr als der



Abbildung 2: Konfigurationsebene des Geschäftsmodells.

# Der clevere Kabelbinder mit Köpfchen macht Montagen schneller und einfacher mit System.

Wettbewerb zu erzielen, doch das ist bei einer Commodity – zu der PV-Anlagen unweigerlich werden – nur sehr begrenzt vorstellbar. Die Hoffnung auf ein Preispremium kann keinen noch so kleinen Kostennachteil gegenüber Wettbewerbern rechtfertigen. Die kontinuierliche Refokussierung auf Leistungskern und Zielgruppe sind essentiell.

Die Sicherung von Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen wird sich von der in der Vergangenheit wichtigen Komponentenversorgung über die jetzt relevante Projektpipeline/Projektrechteversorgung auf den generellen nationalen und internationalen Marktzugang verlagern. Die Sicherung der Ressourcen und Kompetenzen muss dabei intelligenter erfolgen als durch den Wettbewerb. Nur auf diese Weise wird es möglich, Schocks, wie z.B. gegenwärtige rückläufige Subventionen, erfolgreich zu absorbieren, ohne direkt in eine Schieflage zu geraten. So ist z.B. kaum vorstellbar, dass ein Systemhaus zukünftig signifikant in Vorleistung geht und Anlagen erstellt, ohne Kunden bzw. eine gesicherte Finanzierung aufzuweisen. EPC (Engineering Procurement Construction) wird den Markt dominieren.

Innovation und Kundennutzen können beispielsweise aus optimalen Systemlösungen in schwierigem Energienetzumfeld resultieren. Die gezielte Differenzierung hierbei wird eine zentrale Herausforderung sein, denn im Umfeld einer Commodity ist es schwierig, mit Innovationen Punkten zu können. Kundennutzen kann z.B. über besonders zuverlässige und effiziente Lösungen bzgl. Materialeinsatz und Output, kürzeste Bereitstellungszeiten sowie nationale Kompetenz geboten werden.

Die Differenzierung und Absicherung der eigenen Leistung wird zunehmend wichtig. Den Unternehmen muss gelingen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und etwas anders und zugleich

## Kabelbinderlösungen mit System: Die neue **-Serie**



### Q-tie:

Schnelle, einfache Handhabung durch offenen Kopf inklusive Vorverriegelung „Pre-Lock“



### Q-tag:

Dauerhafte, präzise Kennzeichnung mit perfektem Zuschnitt aufs System



### Q-mount:

Montagesockel zur einfachen Fixierung von Kabeln und Leitungen

**inter solar**  
connecting solar business | EUROPE

München, 13.–15.06.2012  
Halle B6, Stand 385

Erfahren Sie mehr zur neuen Q-Serie und der einzigartigen „Pre-Lock“ Funktion.



**Schneller. Einfacher. Effektiver: Q-Serie!**

**HellermannTyton**

besser zu können. In den letzten Jahren war Internationalisierung für Wachstum besonders wichtig, denn die verschiedenen Länder boten zu unterschiedlichen Zeiten Potentiale – alle waren jedoch subventionsgetrieben. Zukünftig ist Internationalisierung und der Aufbau nationaler Kompetenzen eine mögliche Wachstumsquelle durch die wiederholte Kapitalisierung der eigenen Wertschöpfung. Darüber hinaus resultieren aus sehr heterogenen Kundengruppen (z.B. private Haushalte, Industrie, Kommunen oder Energieversorger) vollkommen unterschiedliche Anforderungen an die Vertriebsarbeit. Je nach dem sind individuelle, differenzierende Vertriebsstrategien und Vertriebstypen erforderlich.

### Herausforderung der Gestaltung

Aus der Erfahrung zahlreicher vergleichbarer Gestaltungsprozesse haben sich für die Geschäftsmodellgestaltung folgende Schritte als besonders erfolgskritisch herausgestellt:

- die Entschlossenheit und die Konsequenz, mit der diese Gestaltung angegangen wird,
- die Qualität der Entscheidungsvorbereitung durch fundierte Analysen und Szenarientwicklung,
- die präventive Diskussion potenzieller Veränderungswiderstände,
- eine fundierte Risikoanalyse und -absicherungsstrategie sowie
- die „richtige“ zeitliche Taktung der Veränderungsschritte.

Das macht den entscheidenden Unterschied zwischen den vielen Verlierern und Mitläufern in der Branche und den wenigen erfolgreichen Gewinnern in der Solarbranche aus, die trotz schwieriger Marktbedingungen das Geschäftsmodell und Unternehmen „aktiv gestalten“, und deren Erfolg letztlich in den harten Kennzahlen von Bilanz und GuV abgelesen werden kann! Nur durch eine solche

aktive Gestaltung kann eine langfristige und internationale Wettbewerbsfähigkeit, die mehr denn je von existenzieller Bedeutung ist, sichergestellt werden.

### Robust und flexibel in die Zukunft

Grundsätzlich sollten drei Fragen die Analyse und Gestaltung des Geschäftsmodells leiten:

Wie tragfähig ist mein Geschäftsmodell im Ist-Zustand?

Wie robust ist mein Geschäftsmodell? Und:

Wie zukunftsfähig ist mein Geschäftsmodell?

Diese Leitfragen sind auf sämtliche dargestellten Elemente des zu gestaltenden Geschäftsmodells anzuwenden. Von besonderer Bedeutung bei dessen Neukonzipierung ist es, dieses so robust und zukunftsfähig wie möglich zu gestalten. Dabei bezieht sich die Robustheit von Unternehmen bzw. deren Strategien und Geschäftsmodelle auf wichtige Aspekte: Wie viel an externen Veränderungen, Einflüssen und (Wettbewerbs-) Attacken kann das Unternehmen (gleichzeitig) wegstecken, wie viel Absorptionsfähigkeit ist bereits in Strategie und Geschäftsmodell eingebaut? Robustheit bedeutet somit in erster Linie Überlebensfähigkeit, auch unter widrigen Bedingungen, und kann definiert werden als der Grad der Absorptions- und Widerstandsfähigkeit gegen externe Schocks, wie z.B. massive Subventionskürzungen oder Wegbrechen von großen Projekten.

Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Reagibilität von Unternehmen, also die Fähigkeit sensibel und frühzeitig zu reagieren, zu nennen. Die fehlende Reagibilität ist gerade in der PV-Branche ein häufiger Grund des Scheiterns. Die Erfahrung aus zahlreichen Beispielen zeigt, dass sich gerade ehemals marktführende Unternehmen schwer tun,

„schwache Signale“ richtig einzuordnen und angemessen zu agieren. Signale und Veränderungen werden nicht rechtzeitig erkannt oder anfangs eher belächelt, sie gewinnen aber plötzlich derart an Dynamik, dass es für das Unternehmen schnell zu spät ist, darauf noch erfolgreich reagieren zu können. Die Ursachen dafür können aus den unterschiedlichsten Richtungen kommen: Technologieveränderungen, Umweltschutzaufgaben, gesellschaftliche Akzeptanz, Rohstoffknappheit, neue Nutzenerwartungen, Gesetzesänderungen, Eintritt neuer Wettbewerbsgruppen etc.

Zukunftsfähigkeit bedeutet aktive Vorwegnahme künftiger Entwicklungen und Trends sowie deren Abbildung im Geschäftsmodell durch Neusegmentierung der Märkte und Neukonfiguration der internen Strukturen und Prozesse. Grundlage hierfür ist eine klare Meinung zu zukünftigen Entwicklungen, ein möglichst klares Bild der Zukunft, das selbstverständlich nie perfekt und scharf sein kann. Doch es muss entsprechend neuer Erkenntnisse kontinuierlich nachgeschärft werden und dient wiederum als Vorlage zur Justierung des Geschäftsmodells. Dazu zählen zwei Aspekte: eine effiziente, klare Ausrichtung des Kerngeschäfts und eine solide Finanzierungsstruktur.

Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren nur etwa ein Drittel der bestehenden deutschen Photovoltaik-Unternehmen die Krise überleben wird. Die Unternehmen, die sich jetzt neu erfinden, werden die Gewinner sein. Dies gilt nicht nur für die reinen PV-Player sondern auch für die Sparten der Zulieferer, auch für diese wird sich das Spiel verändern. Spannend bleibt jedoch, welche der deutschen PV-Unternehmen jetzt die Weichen richtig stellen und auf neuen Wegen der Sonne entgegen gehen.