

Medium:
eta green

Datum/Ausgabe:
5/2011

Auflage:
15.000 (print)



von boyen CONSULTING
CORPORATE ALIGNMENT



igreen 0511

Starker Schutzschild

Professionelles Cash Management für Solarpioniere

Die Marktberreinigung in der Solarbranche läuft auf vollen Touren. Die Konsequenz: Die Führung im Markt der Solarenergie steht vor großen Herausforderungen. Eiskalte Konsolidierung anstatt „Sonne satt“ lautet aktuell die Devise. Uta von Boyen zeigt Möglichkeiten auf, wie sich Unternehmen der Solarbranche für die Anforderungen der Zukunft fit machen können.

Solar- und Windindustrie führen den Markt der regenerativen Energien in Deutschland an – der deutsche Solarmarkt ist sogar der größte weltweit. Jahrelang wuchsen beide Segmente – vor allem politisch induziert und subventioniert – unaufhörlich und rasant, zuerst im Inland, dann im europäischen Ausland und zuletzt in den Schwellenländern. Doch dieser Wachstumsboom wird nachhaltig gebremst, es gibt deutlich mehr Angebot als Nachfrage. Daran ändert auch die Atomkatastrophe von Fukushima nichts, die die Energie Diskussion auf Neue angefacht und für ein verändertes Bewusstsein gesorgt hat.

Deutsche Sonnenpioniere brauchen starken Schutzschild

Kaum eine Branche durchläuft derzeit ein Auf und Ab, das dem der Erneuerbaren Energien gleicht. In den letzten Jahren mussten massive Einbrüche hingenommen werden, was in direktem Zusammenhang mit einer inkonsistenten Förderpolitik stand: Unstete politische Kurse sorgten etwa im Sechs-Monatsrhythmus für neue Hiobsbotschaften. Gleichzeitig traten neue Wettbewerber auf den Plan. Andererseits wuchs

das gesellschaftliche Interesse immer stärker, und zwar antiproportional zur kollektiven Ablehnung von Atomenergie. Insbesondere nach der Atomkatastrophe von Fukushima erlebten die Erneuerbaren Energien plötzlich einen enormen Bedeutungszuwachs. Der heutige Markt winkt nach wie vor mit beträchtlichen Chancen. Schon 2012 soll der Solarstrom nicht mehr teurer sein als der Haushaltsstrom – ein großer Erfolg für die Branche. Dennoch brauchen insbesondere die deutschen Sonnenpioniere einen starken Schutzschild. Bis 2008 war der Solarmarkt phasenweise ein reiner Verteilermarkt. Gerade die Großen dieser Branche fuhren über Jahre „spielend“ große Gewinne ein. Das Management genoss die Sonnenseite des politisch geprägten Wirtschaftslebens und hatte maximal kleinere Durststrecken in diesem überhitzten Markt zu überstehen. Eingestellt wurden diejenigen Mitarbeiter, die schnell verfügbar waren und sich mit Leib und Seele der „Idee Sonne“ verschrieben hatten. Nationale Kleinunternehmen wurden über Nacht zu internationalen, börsennotierten Organisationen und drehten ihre Strategie meist nach dem politischen Wind. Zwar waren die politischen Entscheidungszyklen oft schneller als das interne „Alignment“ und prallgefüllte Kassen wie ständig steigende Nachfrage hoben die Stimmung immer wieder an. Gleichzeitig gingen aber mit jedem Markteinbruch Depression und Zukunftssorgen einher. Diagnosemöglichkeit: Schwere bipolare Störung mit chronischem Erscheinungsbild für diesen turbulenten Markt?

Es knirscht immer stärker im Sonnenmarkt, der ohnehin noch nie wirklich stabil war. 2008 zeigten sich bereits deutliche Schwierigkeiten. Preisverfall und Finanzkrise sorgten neben anderen Faktoren 2009 für stärkere Turbulenzen. Mitte 2010

kam die Senkung der Solarförderung hinzu und auch das Jahr 2011 lief bisher nicht besser. Im Gegenteil: Vor allem den deutschen Herstellern geht massiv die finanzielle Puste aus und das erstickt die aufkeimende Internationalisierung. Prognostizierte 40% Umsatzeinbußen kommen 2011 auf den deutschen Markt zu, der aktuell immer noch den größten Photovoltaik-Markt bietet. Zusätzlich ist das Management durch die paradoxe Situation herausgefordert, dass die Börse trotz Preisverfall und dezimierter Umsätze eine konstante Wachstumserwartung zeigt. Krisenstimmung am Sonnenhimmel? Ist „Sonne satt“ ganz vorbei? Fallende Rohstoffpreise, technisches Knowhow und billige Produktionsbedingungen rufen vor allem auch asiatische Firmen auf den Plan, die die Europäer in vielen Feldern mittlerweile längst überholt haben. Die Bedeutung von Technik und Entwicklung hat in den letzten Monaten rasant abgenommen – trotz einiger interessanter Neuerungen im Bereich der Dünnschicht-Technologie.

Der klare Kundennutzen steht im Vordergrund

Schwierigkeiten kommen neben den Herstellern auf Organisationen im B2B-Bereich zu, deren Name auf keinem Produkt eingegraben ist und deren Kunden entweder zu Konkurrenten geworden sind oder deren Hersteller sich selbst den direkten Zugang zum Kunden gebahnt haben (oder es zumindest versuchten). Der Endkunde gerät deshalb mehr und mehr in den Fokus. Er ist mündiger und reifer geworden und vergleicht Angebote kritisch. Eins ist offensichtlich: Wer dem Kunden einen deutlichen Mehrwert generiert, wird gewinnen. Doch was bedeuten diese ständigen Bewegungen am Markt und der nun



Medium: eta green	Datum/Ausgabe: 5/2011	Auflage: 15.000 (print)
-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------------



Uta von Boyen ist Geschäftsführerin von „von boyen – consulting“ und hat sich in den letzten Jahren intensiv mit der Solarindustrie beschäftigt und zusammen mit ihrem Team strategische Projekte zur Neuausrichtung, Organisationsentwicklung und Besetzung sowie Entwicklung von Führungskräften begleitet. Mit LeadOne for Excellence bietet von boyen – consulting eine wirksame Antwort auf die anstehenden Veränderungen der vor allem mittelständisch geprägten Branche.

anstehende radikale Schwenk für bestehende Organisationen? Was bedeuten sie insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass vor allem ausländische Kundenkontakte zukünftig in den Mittelpunkt rücken, dass nachhaltige Globalisierung aber nicht über Nacht geschieht? Diese Fragen müssen die Solarunternehmen je nach Geschäftsportfolio natürlich unterschiedlich beantworten. Klar ist jedoch, dass sie an der zentralen Frage der Alleinstellung – im Hinblick auf den Kundennutzen – nicht mehr länger vorbeikommen. Klar ist auch, dass sie all die Turbulenzen nur mittels professionellen Cash Managements überstehen können – der CFO-Bereich wird deshalb zum entscheidenden Ressort in diesen Zeiten. Ein strategischer Markenaufbau scheint nun für die meisten zu spät, wird in der Folgephase aber wieder an Bedeutung gewinnen.

Effizienz der Asiaten wird zur großen Herausforderung – mehr als 30% Kostenvorsprung

Die Vertriebsstrukturen und Managementkulturen der Asiaten sind kaum besser als die der Europäer. Dennoch sind sie aufgrund deutlicher Effizienz- und Kostenvorteile (noch) besser aufgestellt als die europäischen Wettbewerber. Was noch vor ein paar Jahren für die Deutschen galt, gilt nun für die Asiaten: Etwaige Strukturprobleme fallen aktuell noch nicht so stark auf, obwohl auch hier die ersten Unternehmen in die Knie gehen. Kluge Asiaten sichern sich jedoch die zweite Generation der europäischen Solarpioniere, insbesondere diejenigen, die ein Verständnis für strategische und unternehmerische Themen mitbringen. Schließlich ist die Wirtschaftlichkeit des Solarstroms das Ziel.

Konsequenter Konsolidierungskurs und aktive Neuausrichtung

Die starken Umwälzungen am Markt und die aktuell verschärfte Situation erfordern einen konsequenten Konsolidierungskurs und ein fundamentales Umdenken. Wachstums- und Konkurrenzdruck führen dazu, dass sich Organisationen grundlegende Gedanken über ihre finanziellen Ressourcen, die zukünftige Strategie, Aufstellung, Marktpositionierung, Wettbewerbsfähigkeit und allen voran über die zukünftige Unternehmensführung machen müssen – und das mitten in den Zeiten der Umwälzung des Sonnenparadieses und unter hohem Zeitdruck. Mutiger Umbau und Restrukturierung sind hier gefragt. Flächendeckende, international umspannende Veränderungsprozesse sind notwendig, um schnell und effizient dem anstehenden Sturm zu trotzen – ein Mekka für die Beraterwelt. Doch darf diese die vor allem mittelständisch geprägten Organisationen nicht zertrümmern und zu heftig aufschlagen lassen. Man darf keinesfalls den Fehler machen, ungeprüft die Maßstäbe anderer Branchen anzulegen, die sich auf diesen besonderen Markt nur schwer übertragen lassen.

Wirksame Modelle der Veränderung von innen heraus

Am wirksamsten sind deshalb Modelle, die von innen heraus wirken, die über die gesamte Breite der Organisation gehen und

die es zu leisten vermögen, den Umbau mit den bestehenden Leistungsträgern der Organisation selbst vorzunehmen. Im Zentrum stehen daher neben Strategie und Change Management vor allem Führungskräfteentwicklungsmodelle, die die Themen Führung, Organisation (als Rahmen für Führung) und Business Development erfolgreich vereinen und Hand in Hand mit der Unternehmensentwicklung gehen. Sinnvoll sind Konzepte, die die Führungskraft als Binnenunternehmer innerhalb der Organisation fördern und Veränderung als stetiges Thema und Kernanforderung in die Unternehmensstrategie integrieren. Darüber hinaus müssen Kernaspekte der Führung wie strategisches Denken, fachübergreifendes Handeln, Führung der Organisation als Gesamtsystem, Reduzierung von Komplexität, Management der Geschwindigkeit in den Unternehmensabläufen, psychologische und soziale Kompetenz, Effizienzdenken, Identifizierung und Förderung von Talenten, Förderung von Kreativität und Innovation sowie Wirtschaftlichkeitsthemen diskutiert werden. Denn nur so können die Solarpioniere den harten Kampf ums Überleben überstehen und das große Potenzial nutzen, das sie in sich tragen.

- u.vonboyen@vonboyen-consulting.com
- www.leadone.de

„Fazit“ Return on Education – Dass sich die Investition in eine gute Führungskräfteentwicklung auszahlt, bestätigen diverse Studien internationaler Managementberatungen. Diese zeigen deutlich, dass Unternehmen, die sich besonders eingehend und umfangreich für die Entwicklung ihrer Führungskräfte einsetzen, bei Kursgewinnen und Dividenden weit über dem Durchschnitt liegen. Bildung zahlt sich also aus und Fortschritte in der Führungsleistung sind messbar – ein Grund mehr für Unternehmen zu handeln, selbst wenn (noch) keine existenziellen Anforderungen im Raum stehen. Nur auf diese Weise kann die Stabilität auf dem Markt und in den Unternehmen einkehren, die auch dauerhaft für eine gute Grundstimmung sorgt.