Generation 30 plus

Isofotón, Spaniens ältester Solarhersteller, feiert 30-jähriges Bestehen. Das Unternehmen hat eine wechselvolle Geschichte hinter sich und seine Zukunft ist offen.

Text: Reiner Wandler, **Fotos:** Santi Burgos

Feierstimmung sieht anders aus. Egal ob in der Kantine oder am Arbeitsplatz, bei Isofotón bestimmen im Jubiläumsjahr die Hoch und Tiefs der 30-jährigen Geschichte und die Sorgen über die nahe Zukunft die Gespräche. Nach der letzten und zugleich schwersten Krise des Unternehmens in den Jahren 2008 und 2009 musste die älteste Solarfabrik Spaniens fast schließen. Alle wissen: Im andalusischen Málaga steht die Uhr wieder auf null. Die neuen Besitzer – das spanische Unternehmensberater- und Projektbüro Affirma und die koreanische Toptec – wollen den Solarhersteller wieder ganz vorn auf dem Markt platzieren. Es ist wohl die letzte Chance für die Traditionsmarke.

Der 39-jährige Finanzfachmann Ángel Luis Serrano, der seit Juli 2010 die Geschicke von Isofotón leitet, redet dieser Tage viel von Tradition, vom „großen technologischen Sachverstand“ und dem „guten internationalen Namen der Marke“. Dabei weiß auch Serrano: Seine Affirma hat einen Scherbenhaufen übernommen – einen modernen Scherbenhaufen zwar und zu einem guten Preis. 50 Millionen Euro kostete das Unternehmen, 20 Prozent davon steuerte die koreanische Toptec bei. Der alte Besitzer, der Automobilhändler Bergé, hat Isofotón schuldenfrei übergeben.

Ex-Chef verurteilt

Die Krise, die vor zwei Jahren fast zum Aus führte, war ein Schock für die Mitarbeiter. „Es ist wie wenn du auf einer Leiter ständig nach oben steigst und plötzlich abstürzt“, erinnert sich Logistikexperte Juan Paz, der mit 28 Jahren Betriebszugehörigkeit dienstälteste Mitarbeiter. Unter Bergé, das Isofotón 1997 übernommen hatte, stiegen die Verkaufszahlen. „Wir hatten Wachstumsraten von bis zu 50 Prozent“, erinnert sich Paz. Isofotón bediente zeitweise 15 Prozent des deutschen Marktes, konnte sich stolz Nummer 1 in Europa und Nummer 7 weltweit nennen.

Qualitätskontrolle von 1984: Zwei Experten prüfen die Güte der Wafer.

Isofotóns Anfänge: Das erste Fabrikgebäude von 1982.

Doch eine Reihe von Fehlentscheidungen ließ das Unternehmen abstürzen, allen voran überteuerte Exklusivverträge mit Siliziumlieferanten und die zunehmende Konzentration auf den spanischen Markt, der 2009 nach einer Gesetzesänderung abrupt zusammenbrach. Der Börsengang, der neues Kapital bringen sollte, musste abgeblasen werden. Das Ganze endete mit Verlusten von über 300 Millionen Euro und dem Verkauf an Affirma. Der langjährige Isofotón-Chef José Luis Manzano wurde im Januar in erster Instanz zur Zahlung von 150 Millionen Euro Entschädigung an Bergé verurteilt. Er habe mit Buchführungstricks die wirkliche Lage des Solarherstellers kaschiert, so das Madrider Gericht. „Er war ein großer Politiker, hatte überall gute Kontakte“, erinnert sich Paz.

Der neue Besitzer und Chef ist kein Politiker, sondern ein pragmatischer, knallharter Geschäftsmann. Die mit seinem Bruder im Jahr 1992 gegründete Affirma, machte die ersten Gehversuche auf dem Solarmarkt in China. Dort beriet Affirma spanische Unternehmen und verkaufte Module der chinesischen Marke Suntech gen Spanien. Affirma Energineering and Technology ist seit 2010 an einem 20 Megawatt (MW) Solarpark – dem größten in China – beteiligt. „Das erste spanische Unternehmen, das einen Solarpark in China entwickelt“, jubelte die iberische Wirtschaftspresse.

Auch jetzt, nach nur einem Jahr bei Isofotón, erntet Serrano wieder Applaus. Die Verkaufszahlen legten im ersten Quartal 2011 im Ver-

Fotos Marginalspalte: Isofotón

Keine Feierstimmung: Wenn die beantragten Kredite von mehr als 15 Miillionen Euro nicht bewilligt werden, müssen 70 Prozent der Belegschaft gehen.

gleich zum Vorjahr zu, der Umsatz stieg auf 32 Millionen Euro. Serrano verhandelte Lieferverträge neu und optimierte die Produktion. Die Kapazität wurde mit einer neuen, vollautomatischen Linie auf 230 MW verdoppelt. Die Kosten wurden um 60 Prozent gedrückt, neue Märkte eröffnet. 90 Prozent der Module gehen in den Export. Isofotón schreibt wieder schwarze Zahlen.

In drei Jahren auf 500 MW

Serrano hat Pläne. 2012 will er eine 100-MW-Fabrik im US-Bundesstaat Ohio eröffnen und künftig auch in China produzieren. Das Ziel: eine Kapazität von 500 MW in den nächsten drei Jahren. 2012 soll der Verkauf von Modulen um 15 Prozent, 2013 um weitere 12 Prozent zulegen.

Dennoch ist Isofotón dieser Tage wieder in den Schlagzeilen. Denn die Geschäftsführung hat dem Betriebsrat zwei Szenarien vorgelegt. Eines sieht die Aufnahme von zusätzlichen Krediten über 15 Millionen Euro vor, um die Ausbaupläne zu verwirklichen. Ein anderes umreißt die Folgen, falls dieses Geld ausbleibt. 460 Mitarbeiter – 70 Prozent der Belegschaft – müssten dann gehen.

„Es ist, wie wenn du auf einer Leiter ständig nach oben steigst und plötzlich abstürzt."
Juan Paz, Mitarbeiter

Doch die Geschäftsführung gibt sich optimistisch. Wie eh und je weiß Isofotón die Landesregierung von Andalusien hinter sich. Das Unternehmen ist das industrielle Aushängeschild der südspanischen Region. Die Regierung in Sevilla hat versprochen, eine Bürgschaft für den 15-Millionen-Kredit zu übernehmen. Nur sind viele Banken und Sparkassen in Spanien durch die internationale Krise und das Platzen der heimischen Spekulationsblase in der Baubranche schwer angeschlagen. Immer mehr Kredite werden nicht mehr bedient. Das macht die Geldinstitute übervorsichtig. Und der Einfluss der Politik auf die Finanzinstitute ist geringer denn je. Spaniens Regierung hat die einst öffentlichen Geldinstitute zur Fusion und zum Gang an die Börse gezwungen. Seither funktionieren sie wie ganz normale Banken. Serrano bekommt dies zu spüren. ▶

Maschinen im Blick: Eine Mitarbeiterin überwacht die Montage der Panels.

Die schützende Hand der Politik – Segen oder Fluch? Die Geschichte lässt beide Urteile zu. Das 1981 von Professor Antonio Luque und seinen Mitarbeitern als Spin-off der Technischen Universität Madrid mit einem Startkapital von etwas mehr als 40 Millionen Peseten (damals rund eine Million Mark) gegründete Unternehmen, geriet bereits Mitte der 80er Jahre ins Schlingern. Die neu entwickelte Solarzelle, die auch auf der Rückseite Licht einfing, war zwar 30 Prozent effektiver als herkömmliche Zellen, doch auch deutlich teurer. Sie konnte sich nicht durchsetzen.

Erste Investoren – darunter Abengoa und Alcatel – stiegen ein. Der Durchbruch blieb dennoch aus, schlicht weil die Absatzmärkte fehlten. 1991 übernahm schließlich die andalusische Landesregierung Isofotón für sechs Jahre, bevor das Unternehmen an Bergé verkauft wurde.

Es waren ruhige, aber auch schwierige Zeiten. Jesús Alonso, einst Wissenschaftler unter Professor Luque und seit 14 Jahren Chef der Entwicklungsabteilung bei Isofotón, erinnert sich: „Egal was wir machten, die Entscheidungswege von hier zur Regierung und wieder zurück waren lang.“ Es waren die Jahre, als Isofotón in der Branche „Stromerzeuger der Armen“ genannt wurde. „Wir waren ein Unternehmen mit starkem Engagement“, erklärt Alonso, wie es zu diesem Namen kam.

Isofotón arbeitete viel mit der staatlichen spanischen Entwicklungshilfe zusammen. Abgelegene ländliche Regionen überall auf der Welt wurden dank der Module aus Málaga elektrifiziert. Es waren Vorzeigeprojekte Spaniens. Die eigentlichen Marktchancen übersah Isofotón dabei oft. In der Branche redet keiner schlecht über Isofotón und schon gar nicht offen. Doch es ist ein offenes Geheimnis, dass das Unternehmen in jenen Jahren wichtige Marktentwicklungen verschlief, zu wenig in Technologieentwicklung und neue Produktionsanlagen steckte.

„Wir waren ein Unternehmen mit starkem Engagement.“
Jesús Alonso, Entwicklungschef

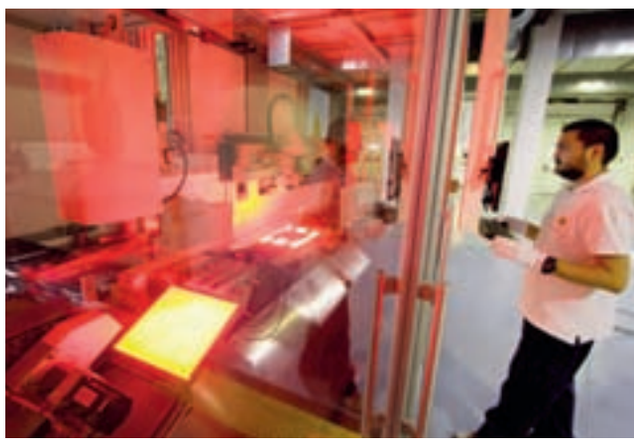
Isofotón in Kürze

Der Hersteller von Solarzellen und Solarpanels mit Sitz im südspanischen Málaga beschäftigt heute 800 Mitarbeiter. Isofotón hat in seiner 30-jährigen Geschichte in 60 Ländern gearbeitet. Heute gehen 90 Prozent der Produktion in den Export. Die Fertigung in Spanien hat eine Kapazität von 230 MW in der Siliziumtechnik (Zellen und Module) und 25 MW bei der konzentrierenden Photovoltaik (CPV). 2010, dem ersten Jahr nach einer tiefen Krise, setzte Isofotón 123 Millionen Euro um und verbuchte einen Gewinn von knapp zehn Millionen Euro. 2011 soll das Ergebnis 50 Prozent höher ausfallen.

„Unsere Marke hat zum Glück noch immer einen guten Namen im internationalen Geschäft.“
Ángel Luis Serrano, Präsident

Jetzt oder nie

Unter dem neuen Besitzer soll alles ganz anders werden. Serrano verspricht besseres Marketing, eine aggressivere Strategie und vor allem Expansion. Bisher wurden keine Mitarbeiter entlassen.



Licht an! Mit Blitzlampen werden Zellen gepüft und klassifiziert.

Das rechnen sie ihm hoch an, trotz der jüngsten Schlagzeilen. Es sind ungewohnte Worte, wenn Serrano von „asiatischer Mentalität“ spricht. Sein Vorbild ist der chinesische Marktführer Suntech, der dieser Tage erst sein Zehnjähriges feiert und dennoch weit an Isofotón vorbeigezogen ist. „Das ist, was jetzt ansteht“, sagt Alonso, der endlich wieder an neuen Produkten forschen kann. Sein CPV-Modul geht in Serie. Eine Produktionskapazität von 25 MW hat Isofotón aufgebaut. Besucher haben noch keinen Zutritt in dieses Allerheiligste.

„Außerdem verbessern wir ständig die Siliziumtechnik“, erklärt Alonso. Unter seiner Regie wurde die Zelleffizienz seit 1997 von 13 Prozent auf 18,5 Prozent gesteigert. Selektive Emitter sollen diesen Wert schon im nächsten Jahr auf 20 Prozent heben. „Jetzt oder nie“, spricht Alonso sich und seinen Kollegen Mut zu.

Die gesamte spanische Branche drückt dem alten und plötzlich wieder neuen Unternehmen die Daumen. „30 Jahre sind nichts“, schreibt die spanische Fachzeitschrift „Energías Renovables“ über Isofotón. Es ist ein doppeldeutiger Geburtstagsgruß. ◀