„Nicht alle Probleme gelöst“

Interview

hat Ángel Luis Serrano, Präsident von Isofotón. Aber dank neuer innovativer Produkte will er mit dem Unternehmen den Turnaround schaffen.

Interview: Reiner Wandler, **Foto:** Santi Burgos

neue energie: Glückwunsch zum 30-jährigen Jubiläum von Isofotón. Es ist noch nicht lange her, da hätte keiner geglaubt, dass dieser Tag jemals kommt.
Ángel Luis Serrano: Das stimmt. Als wir im Juli 2010 Isofotón übernahmen, war die Lage mehr als schwierig. Ein Jahr später ist es uns gelungen, das Unternehmen wieder dort anzusiedeln, wo wir unseren Platz innerhalb des Marktes sehen. Wir haben längst noch nicht alle Probleme gelöst, die wir geerbt haben, aber wir können sagen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

ne: Wie ist es Ihnen gelungen, Isofotón aus der Krise zu führen?
Serrano: Als wir das Unternehmen übernahmen, erwirtschaftete es große Verluste und war auf den wichtigsten Zukunftsmärkten kaum vertreten. Die Produktionskapazität hätte dafür auch gar nicht ausgereicht. Wir haben die Kapazität bei der Siliziumtechnologie von 110 auf 230 Megawatt mehr als verdoppelt. Außerdem haben wir die hochkonzentrierende Photovoltaik vom Forschungsstadium zur Marktreife geführt. Wir haben eine Produktionslinie mit einer Kapazität von 25 Megawatt aufgebaut und damit ein zweites Standbein. Wir glauben, dass die hochkonzentrierende Photovoltaik in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle spielen wird.

ne: Isofotón ist ein Opfer des Zusammenbruchs des spanischen Solarmarktes. 2008 wollten alle so schnell wie möglich ihre Anlagen fertigstellen, um noch die alten Einspeisetarife zu erhalten. Die Folge war ein nie dagewesener Boom. Isofotón konzentrierte sich, wie andere auch, auf den spanischen Markt und stürzte mit ihm ab.
Serrano: Bei Isofotón waren sich alle sicher, dass die spanische Regierung auch weiterhin auf die Photovoltaik setzten würde. Diese Einschätzung erwies sich als falsch. Die Regierung kappte den Markt drastisch.

ne: Anfang der 2000er Jahre exportierte Isofotón 80 Prozent seiner Module. Wie kann man das zugunsten eines einzigen Marktes aufgeben?
Serrano: In der 30-jährigen Geschichte war das Unternehmen in mehr als 60 Ländern aktiv. Ende der 1990er und Anfang der 2000er lag der Schwerpunkt in der Forschung, bei Pilotprojekten und der Stromversorgung abgelegener ländlicher Regionen. Das war der Markt von Isofotón. Als die spanische Regierung 2004 mit ihrer Förderung auf große, industrielle Photovoltaikanlagen setzte, sprang Isofotón auf und vergaß dabei die ursprünglichen Abnehmer. Wir nehmen jetzt die alten Vertriebskanäle, die alten Kontakte wieder auf. Die Marke als solche hat zum Glück noch immer einen guten Namen im internationalen Geschäft.

ne: Wo sehen Sie derzeit Ihre Abnehmer?
Serrano: Zwei Drittel des aktuellen Marktes macht Europa aus, ein Drittel der Rest der Welt. Deshalb sind wir verstärkt in Europa tätig. Die wichtigsten Länder sind Italien, Deutschland, Frankreich, Griechenland und natürlich weiterhin Spanien. Der heimische Markt ist zwar kleiner geworden, aber ist dennoch nicht uninteressant.

ne: Die Länder, die Sie aufzählen, sind auch keine sicheren Kandidaten.
Serrano: Wir gehen davon aus, dass der europäische Markt in den kommenden Jahren schrumpft. Deshalb schauen wir uns dort um, wo wir glauben, dass die Photovoltaik an Stellenwert gewinnen wird. Wir haben zum Beispiel ein Abkommen mit der Regierung des US-Bundesstaats Ohio geschlossen. Dort werden wir eine Produktionsstätte für 100 Megawatt aufbauen. Wir haben in Ohio eine Projektpipeline von mehr als 300 Megawatt. Außerdem haben wir eine Vertretung im Mittleren Osten, in Dubai, eröffnet. Wir sind in Lateinamerika vertreten: Wir haben ein Projekt in der Dominikanischen Republik, eine Pipeline von mehr als 450 Megawatt in Brasilien, 250 Megawatt in Chile. All das sind Märkte, von denen wir glauben, dass sie in den kommenden Jahren stark wachsen werden. Wir schauen uns nach neuen Möglichkeiten um, damit uns nicht noch einmal das Gleiche passiert wie nach dem Ende des spanischen Booms.

ne: In diesem Jahr feiern einige Solarunternehmen ein rundes Jubiläum. Die Ihnen wohlbekannte chinesische Suntech wird 10. Wie konnte es einem so jungen Unternehmen gelingen, Isofotón zu überholen?
Serrano: Suntech hat eine Geschäftsvision, die der von Isofotón diametral entgegengesetzt war. Isofotón glaubte, dass Spanien und Europa eine sichere Zukunft bieten, während sich Suntech von Anfang an global aufstellte. Egal wo man hinkommt, Suntech ist schon da. Sie waren auch im spanischen Boom vertreten, bedienten aber gleichzeitig viele andere Märkte. Außerdem hatte Suntech wesentlich mehr Kapazität zu investieren. Die chinesischen Unternehmen haben einen viel leichteren Zugang zu Finanzierung als die europäischen oder US-amerikanischen Unternehmen in der derzeitigen Krise.

ne: Entwickelt sich der Markt so schnell, dass die 30-jährige Erfahrung von Isofotón gegenüber jüngeren Konkurrenten keinen Vorteil mehr bietet?
Serrano: Unsere Erfahrung und unsere Geschichte spielen sicher eine Rolle, wenn ein Kunde ein Produkt aussucht. Selbst chinesische Produzenten haben am Anfang bei uns Komponenten gekauft. Auch an Suntech hat

Isofotón einmal Zellen geliefert, als das Unternehmen nur Module zusammenbaute. Aber Unternehmen wie Suntech haben es verstanden sich weiterzuentwickeln und sie haben gleichzeitig den Markt verstanden.

ne: Kann ein europäischer Produzent mit einem Billiglohnland wie China künftig überhaupt mithalten?
Serrano: Photovoltaik ist eine reife Technologie. Die Lohnkosten, die zu Beginn sehr hoch waren, schlagen heute beim fertigen Produkt mit weniger als zehn Prozent zu Buche. Wir investieren in die Automatisierung der Produktion. Nur so können europäische oder nordamerikanische Unternehmen mit asiatischen Anbietern mithalten. Was den Wettbewerb verzerrt, sind die Regeln auf den Märkten. China schottet sich ab.

ne: Das kleine Werkmuseum von Isofotón vermittelt eher den Eindruck einer NGO als eines modernen Unternehmens. Da ist viel von Entwicklung ländlicher Regionen, von Nachhaltigkeit und Umwelt die Rede.
Serrano: Wie Sie schon sagten, es ist ein Museum. Das Unternehmen Isofotón will modern und wettbewerbsfähig sein, schnell auf neue Entwicklungen in vielen unterschiedlichen Märkten reagieren. Wir haben die Kosten deutlich gesenkt. Wir können bei deutschen oder chinesischen Anbietern beim Preis mithalten. Früher hatte Isofotón den Ruf der guten Qualität, aber auch der hohen Preise.
Isofotón ist außerdem ein Unternehmen, das trotz aller Schwierigkeiten die Kapazität zur Innovation und Produktentwicklung besitzt. 2012 werden wir Zellen mit einem Wirkungsgrad von 20 Prozent anbieten können. Wir haben bereits Module in der hochkonzentrierten Photovoltaik und zusammen mit Indra einen neuen Tracker für diese Module entwickelt. Die großen Herausforderungen für die Photovoltaik sind Technologie und Kosten. Wer keine gute Technologie zu einem guten Preis anbieten kann, ist raus aus dem Geschäft.

Ángel Luis Serrano

besitzt seit 1992 zusammen mit seinem Bruder Diego das spanische Unternehmensberatungs- und Projektbüro Affirma. Vor einem Jahr kaufte Affirma Isofotón auf. Finanzexperte Ángel Luis Serrano kennt den Photovoltaikmarkt seit Jahren. Er war als Berater spanischer Unternehmen in China tätig und importierte Suntech-Produkte nach Spanien. Der 39-jährige reist regelmäßig nach China, wo er in Peking eine Wohnung besitzt.

ne: Eingangs sagten Sie, Isofotón habe nicht alle geerbten Probleme gelöst. Was steht noch aus?
Serrano: Wir müssen die Produktionskosten weiter senken und unsere Marktpräsenz ausbauen. Sobald die neue Fabrik in Ohio fertiggestellt ist, müssen wir in den USA einen großen Marktanteil für uns sichern.

ne: Ihr Betriebsrat warnt, dass Isofotón mangels Finanzierung auf einen neuen Abgrund zuschlittern könnte. Es ist von möglichen Entlassungen die Rede.
Serrano: Die Finanzierung ist das Hauptproblem nicht nur in Spanien, sondern auch in anderen Ländern. Als wir das Unternehmen übernahmen, sind wir eine Reihe von Verpflichtungen eingegangen und haben einen Finanzierungsplan erstellt. Der ist für die nächsten zwei bis drei Jahre ausreichend. Aber eine weitere Internationalisierung des Unternehmens und die Forschung für neue Produkte lassen einen zusätzlichen Finanzbedarf entstehen. Darüber verhandeln wir zurzeit. Das Unternehmen hat eine gute Zukunftsperspektive. Von einem Abgrund kann keine Rede sein.