

## „Da wollen wir dabei sein“

Wie und wo Hans-Martin Rüter, Vorstandschef der Hamburger Conergy AG, auf der weltweiten Bühne der Regenerativenergien mitspielen will.

Interview: Hanne May und Sascha Rentzing, Foto: Karin Desmarowitz

**neue energie:** Herr Rüter, im vergangenen Jahr haben Sie bei Umsatz und Gewinnen ordentlich zugelegt. Was sind Ihre Prognosen für 2006?

**Hans-Martin Rüter:** Wir planen, dieses Jahr über 800 Millionen Euro umzusetzen und das Ergebnis mindestens um 50 Prozent zu steigern. Das heißt: ein Nettogewinn in der Größenordnung von 45 Millionen Euro und eine Ebit-Marge von rund neun Prozent.

**ne:** Sie haben als Leitlinie für die kommenden Jahre die 50:50:08-Strategie ausgegeben: 50 Prozent des Umsatzes außerhalb der Photovoltaik, 50 Prozent im Ausland und dies bis 2008. Im vergangenen Jahr haben Sie aber über 85 Prozent in der Photovoltaik und in Deutschland erwirtschaftet. Wie soll sich das bis 2008 ändern?

**Rüter:** Wir haben klare Zielplanungen auf der Produktseite und für die internationalen Märkte. Bereits dieses Jahr wollen wir 20 Prozent mit Wind-, Bioenergie sowie Solarthermie und 25 Prozent außerhalb Deutschlands umsetzen. Das ist ein wichtiger Schritt.

Im Kern geht es uns darum, unabhängiger von Einzelmärkten und spezifischen Risiken zu werden. Deshalb wollen wir als Unternehmen in 2008 so aufgestellt sein, dass wir entspannter auf alles schauen können, was von der Politik oder der Technologieentwicklung kommt.

**ne:** Da Sie den Umsatz steigern wollen, müssten Sie aber trotz Spezifizierung auch in der Photovoltaik zulegen ...

**Rüter:** Ja, da geben wir Vollgas. Wir wollen uns in der Photovoltaik noch viel stärker aufstellen. Dazu werden Sie in den nächsten zwölf Monaten Spannendes von uns hören.

**ne:** Heißt das, Sie werden stärker in die Produktion einsteigen? Die meisten Ihrer Konkurrenten versuchen, möglichst viele Stufen der Wertschöpfung und verschiedene Technologien voranzutreiben.

**Rüter:** Wenn Sie unsere Modulangebote anschauen, finden Sie die gesamte Bandbreite der Technologien. Wir sind größter Kunde der Sunpower, die den Zellen-Weltrekord halten, wir sind größter Kunde von First Solar, die Dünnschichtmodule produziert. Mit vielen Herstellern – auch bei Dünnschicht – gehen wir früh-



Hans-Martin Rüter

- ▶ Nach seinem Maschinenbaustudium hat Rüter als Unternehmensberater gearbeitet.
- ▶ 1998 gründete er die Conergy AG und ist seitdem Vorstandsvorsitzender.
- ▶ Seit 2003 ist der 40-Jährige Präsident der Unternehmensvereinigung Solarwirtschaft, die kürzlich im Bundesverband Solarwirtschaft aufgegangen ist.

zeitig Entwicklungskooperationen ein. Ich nenne ein Beispiel: Unsere Ingenieure haben ein Verfahren patentiert, das es ermöglicht, unsere traflosen Wechselrichter für Dünnschicht-Anlagen einzusetzen. Das haben wir gemeinsam mit führenden Instituten und Herstellern entwickelt. Warum sind die Hersteller an dieser Zusammenarbeit interessiert? Weil sie so den Energieertrag ihrer Module um zwei Prozent steigern können. Also, wir sind sehr nah dran an neuesten Technologien.

**ne:** Aber ist Ihre Rohstoffversorgung gesichert? Mit dem Schwerpunkt auf Handel und Vertrieb sitzen Sie ganz am Ende der Wertschöpfungskette, das Silizium ist meilenweit entfernt.

**Rüter:** Was schätzen Sie, welche Auslastung viele Solarmodul-Hersteller in Deutschland aktuell haben?

**ne:** Rund 60 bis 70 Prozent.

**Rüter:** Das ist eine sehr optimistische Schätzung. Bei vielen chinesischen Herstellern liegt

die Auslastung aktuell sogar bei nur etwa 40 Prozent. Also: Als Modulhersteller bin ich noch lange nicht in der glücklichsten Lage. Vielen Zellen- und Waferherstellern, selbst den Ingot-Produzenten geht es übrigens aktuell nicht besser.

Nur wer Zugang zu Silizium hat, kann kalkuliert ins Rennen gehen. Wie beispielsweise die REC-Gruppe aus Norwegen, deren größter Kunde wir sind. Ebenso wie bei Sharp. Wir kaufen weltweit Silizium ein und stellen es unseren Zulieferern zur Verfügung. Wer sich strategisch richtig aufstellt, kann weiter überproportional wachsen. Und weil wir dies getan haben, können wir in diesem Jahr wieder stärker zulegen als der Gesamtmarkt.

**ne:** Ihr Unternehmen ist in drei Bereichen aktiv: Sie sind Produzent, Planer und Finanzierer und Sie sind Großhändler. In welchen Bereichen wollen Sie, im Rahmen Ihrer 50:50-Strategie, vor allem den Umsatz steigern?

**Rüter:** Wir haben für unsere Kunden vier Markenwelten aufgebaut. Die sollen gleichberech-

tigt ihre Wachstumschancen haben. Das ist einer unserer Erfolgsfaktoren, mit denen wir in zyklischen Märkten die Potenziale nutzen. Ich nenne ein Beispiel: 2002/2003 gab es Überkapazitäten im Photovoltaik-Markt, und die Bilanzen der meisten deutschen Solarfirmen waren nicht so rosig wie heute. Wir haben den Umsatz trotzdem verdoppelt. Warum? Wir konnten im Projektgeschäft der Voltwerk AG die Kapazitäten hochfahren und die niedrigeren Einkaufspreise nutzen. In Zeiten von Nachfrageüberhang ist dafür das Distributionsgeschäft profitabler.

Im Ausland ist unsere Präsenz abhängig davon, in welchem Stadium der Markt steckt. In vielen Ländern steigen wir zuerst mit dem Handelsgeschäft ein. Sobald die PV-Nachfrage eine bestimmte Größe erreicht – sagen wir mal, über drei, vier Megawatt – macht es für uns Sinn mit der Suntechnics nachzuziehen.

Wir verfolgen also ganz bewusst keine strategische Priorisierung bestimmter Unternehmensbereiche. Wir werden die Produktion in der nächsten Zeit deutlich ausbauen und gleichermaßen bei der Suntechnics und der Voltwerk vorangehen.

**ne: Bislang fertigt Conergy nur wenig selbst und dies in verschiedenen Technologien. Sie bauen für die Photovoltaik verschiedene Zusatzteile, außerdem kleine Windräder und Biogasanlagen. Wollen Sie diese Aktivitäten ausbauen oder etwas ganz Neues starten?**

Rüter: Conergy versteht sich als regenerativer Systemanbieter. Das heißt: Wir wollen jedem Energiekunden in den jeweiligen Regionen die beste regenerative Systemlösung anbieten. Erst dann stellen wir uns die Frage: Was müssen wir selber machen, und was können wir standardmäßig auf dem Weltmarkt einkaufen? Eine Investition in die Fertigung lohnt sich nur bei Techniken, die Conergy Kosten- und Technologievorteile bringen.

**ne: Noch einmal nachgefragt: Wenn Sie bis 2008 so weiter wachsen wollen, müssen Sie in ihren bisherigen Produktionsbereichen kräftig zulegen. Wo sollen die Zuwächse herkommen?**

Rüter: Schauen Sie sich allein das Potenzial im Bereich der Bioenergien an – rund 60 Prozent unserer Kunden kommen aus dem landwirtschaftlichen Bereich. Im letzten Jahr haben wir den Anlagenbauer Mat-Tec übernommen und rund sechs Millionen Euro Umsatz gemacht. Dieses Jahr planen wir mehr als das Zehnfache. In den nächsten Jahren soll die Steigerung massiv weitergehen.

50/50/08 ist aber mehr als ein Umsatzziel für Conergy. Es ist auch unsere Philosophie: Wir

wollen unser Unternehmen strategisch so aufstellen, dass wir parallel zum Markt weltweit wachsen können. In der Photovoltaik ist es ganz klar: Sie brauchen kritische Masse, das bedeutet über zehn Prozent Weltmarktanteil. In der Bioenergie müssen Sie kundennah präsent sein und die richtigen Technologien haben. Bei Windkraft und solarthermischen Kraftwerken ist die Technologie vorhanden – da müssen Sie aber die richtigen Referenzen und solide Finanzkraft mitbringen.

**ne: Schauen wir weiter auf das, wo Sie heute stehen. Sie haben mehr als ein Dutzend Auslands-Dependancen. So eine Dependance kostet erst einmal Geld. Wo und mit was wollen Sie künftig Geschäfte machen?**

Rüter: Wir sind bereits in mehr als 20 Ländern vertreten, nähern uns also dem zweiten Dutzend. Und wir verdienen dort insgesamt sehr gutes Geld, beispielsweise weil die Ebit-Margen höher sind als in Deutschland. In der Regel sind wir nach sechs bis spätestens zwölf Monaten im Plus. Im vergangenen Jahr haben wir zum Beispiel die Projektierungsgesellschaft Taurus in Australien gekauft. Dieses Jahr stehen bereits die ersten Windparks zur Realisierung an. Der Profit aus diesen Projekten übersteigt das, was wir für das Unternehmen zahlen mussten und was wir dieses Jahr an Ausgaben haben.

**ne: Aber die Windenergieförderung in Australien läuft voraussichtlich in diesem Jahr aus. 2007 werden Sie nach heutigem Stand keine Windparks bauen können.**

Rüter: Das sehe ich so konkret nicht. Je nach Bundesstaat gibt es höchst unterschiedliche Regelungen. Aber bis dahin sind wir ohnehin bereits im Plus! Und wir führen sehr spannende Gespräche mit australischen Energieversorgern zu weiteren Projekten, beispielsweise solarthermische und Photovoltaik-Großkraftwerke.

Für uns ist wichtig, mit jeder neuen Auslandsniederlassung schnell profitabel zu sein. Das funktioniert, weil wir nicht 100 Millionen Euro in eine Fertigung investieren, die fünf, sechs Jahre braucht, bis sie abgeschlossen ist. Dieses Prinzip gilt im Übrigen für die ganze Conergy Gruppe: Wir arbeiten „Cash flow positive“. Das ist einfach eine Notwendigkeit. Wenn Sie schnell wachsen wollen, müssen sie auch Cash produzieren.

**ne: Und wo wird dieses Wachstum im Ausland primär stattfinden. Was sind die wichtigsten Märkte?**

Rüter: Europa ist unsere Kernregion, da werden wir mit Sicherheit das Gros unseres Umsatzes

machen. Spanien ist stark im Kommen, und Italien entwickelt sich sehr viel versprechend. In Italien erwarte ich allerdings erst ab Ende 2007, dass die Nachfrage kräftig anzieht. Die Bürokratie ist dort zäher, und die Einspeisung durch die Energieversorger läuft noch nicht reibungslos – aber das sind ähnliche Anfangsschwierigkeiten wie überall.

**ne: Und außerhalb Europas?**

Rüter: Nordamerika wird sich zur absoluten Nummer Eins entwickeln. Das wird über die gesamte Bandbreite aller regenerativen Technologien der weltweite Wachstumstreiber in den nächsten fünf bis zehn Jahren sein. Asien ist längerfristig interessant. Der Markt kommt in unseren Planungen bis 2008 mit einem relativ niedrigen Anteil vor. Aber wir stellen uns da heute bereits auf. Denn diese Region wird mit ihren Wachstumsraten ab 2012, 2015 mit Nordamerika ebenbürtig sein.

**ne: Sie haben mehrfach Pläne für solarthermische Projekte angesprochen. Wann sehen wir die ersten Anlagen?**

Rüter: Wir haben einiges in der Pipeline – das geht mittelfristig in den Gigawatt-Bereich. Allein in den USA sind drei Standorte in der Entwicklung. Im Süden der USA können solarthermische Großkraftwerke bereits Stromgestehungskosten von zehn bis zwölf Euro-Cent schaffen. Im Spitzenlastbereich ist das heute bereits konkurrenzfähig.

Wir haben außerdem Projekte in Spanien, in Nordafrika, in Australien und der Türkei. Am weitesten fortgeschritten sind die Planungen in Spanien und Nordafrika. Unser Ziel ist, die Projektierung für das erste Kraftwerk in 2007 abzuschließen und noch im gleichen Jahr mit dem Bau zu beginnen. Welcher Standort das ist, werden wir sehen.

**ne: Stimmen denn die Förderbedingungen in all diesen Ländern?**

Rüter: Aus den Gesprächen mit vielen Politikern haben wir den Eindruck – die meisten haben begriffen, dass sie eine Alternative zu Öl und Gas brauchen. Aber sie sagen auch: Jetzt warten wir mal ab, bis die ersten zwei, drei Anlagen gebaut sind.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2010 die ersten Anlagen am Netz zu haben. Danach wird diese Technologie wie Dominosteine um die Welt laufen. Denn in den Ländern mit hoher Direkteinstrahlung ist die Solarthermie der Photovoltaik bei Großprojekten schlicht überlegen. Da werden wir sehr viele dieser Kraftwerke sehen. Das wird richtig spannend! Und da wollen wir dabei sein.