



Sharp auf den Fersen

Die Q-Cells AG will der größte Zellenhersteller der Welt werden. Wie das künftige Wachstum finanziert werden soll und ob die verfügbare Silizium-Menge große Pläne überhaupt zulässt, ist allerdings offen.

Text: Sascha Rentzing, Fotos: Axel Schmidt

Mit der Entscheidung, sich in Wolfen-Thalheim anzusiedeln, haben die vier Q-Cells-Gründer Weitsicht bewiesen. Nicht dass die Geschäftsmänner, zu denen auch die heutigen Vorstände Anton Milner und Reiner Lemoine zählen, damit einen strategisch besonders günstig gelegenen Standort ausgewählt hätten. Im Gegenteil: Die triste Kleinstadt, in der seit dem Niedergang der Chemieindustrie in den Neunzigerjahren Arbeitslosigkeit das bestimmende Thema ist, liegt weit entfernt von Metropolen wie Berlin und Leipzig mitten im sachsen-anhaltinischen Niemandsland. Dafür hat Q-Cells in der ostdeutschen Provinz aber vor

allem eines: Platz ohne Ende. Bewegungsfreiheit, die das Unternehmen dringend benötigt, um schnell und ungehindert zu wachsen.

„Wir wollen expandieren, expandieren, expandieren und den Anschluss an die Weltspitze schaffen“, gibt Firmen-Boss Milner den Takt vor. Und so ist es kein Wunder, dass auf der Q-Cells-Dauerbaustelle auch in diesen Wochen wieder die Post abgeht. Derzeit stockt das Unternehmen seine Fertigungskapazitäten von 150 auf 290 Megawatt (MW) auf. Damit werden die Thalheimer nicht nur die unangefochtene Nummer eins unter den Zellen-

herstellern in Europa sein, sondern auf Tuchfühlung zu Weltmarktführer Sharp gehen. Der japanische Solargigant wird seine Kapazitäten 2005 von 315 auf „nur“ 400 MW ausbauen, also in diesem Jahr deutlich langsamer wachsen als der deutsche Konkurrent.

Schwierig gestartet, dann abgehoben

Eine beeindruckende Leistung von Q-Cells, wenn man bedenkt, dass Milner, Lemoine und Co. 1999 quasi mit leeren Taschen in Thalheim angerückt waren. Außer dem Gesellschafterkapital von



QUALITÄTSCHECK: Der Fertigungsprozess wird bei Q-Cells von Anfang bis Ende genau überwacht.

60.000 Euro hatten sie nichts, womit der Aufbau der Zellenfertigung hätte finanziert werden können. Doch dank der Überzeugungskraft von Ex-McKinsey-Unternehmensberater Milner sowie des fundierten technischen Know-hows der übrigen Firmengründer Lemoine, Holger Feist und Paul Grunow, die zuvor für die Berliner Modulfabrik Solon AG tätig waren, konnten die ersten Investoren für das Projekt gewonnen werden.

Zunächst fand sich die landeseigene IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt zu einer stillen Teilhabereit, dazu kamen Landes- wie EU-Fördermittel und schließlich Zuschüsse weiterer Geldgeber. Das Kapital – insgesamt rund 15 Millionen Euro – reichte für Erstausrüstung, Gebäude und zur Finanzierung der Anlaufphase.

Was dann folgte, kann wohl am ehesten als raketenartige Entwicklung beschrieben werden. Innerhalb von nur vier Jahren, von 2001 bis 2004, baute Q-Cells seine Kapazitäten von zwölf MW auf 150 MW aus und erhöhte seine Zellenproduktion von 0,4 MW auf 75 MW. Ebenso rasant stieg in diesem Zeitraum der Umsatz: Lag dieser zunächst bei einer, sind es heute rund 100 Millionen Euro.

Dass der ostdeutsche Senkrechtstarter in so kurzer Zeit so viel erreichen konnte, ist nicht zuletzt den beiden Private Equity-Gesellschaften Good Energies sowie Apax Partners zu verdanken, die, beeindruckt vom stetigen Wachstum, bei Q-Cells eingestiegen sind. Allein Apax hat in 2004 zehn Millionen Euro in Thalheim platziert und diesen Betrag später noch einmal um einen einstelligen Millionenbetrag erhöht. Damit trägt die britische Beteiligungsgesell-

schaft einen großen Anteil an den insgesamt 90 Millionen Euro, die Q-Cells in 2004 und 2005 in die Firmenexpansion gesteckt hat.

Doch der rasante Aufschwung des Unternehmens hat auch seine negativen Seiten. Die Beschaulichkeit der Gründerjahre ist längst passé, heute bestimmen Stress und Hektik das Tagesgeschehen. Zwar stellt das Unternehmen laufend neue Mitarbeiter ein – mittlerweile hat Q-Cells an die 450 Beschäftigte –, dennoch geht es in Thalheim zuweilen drunter und drüber: Marketingmitarbeiter hetzen im Halbstundentakt mit Besucherdelegationen aus aller Herren Länder durch die Produktion, die Dame in der Telefonzentrale muss sich gleichzeitig um die Vorauswahl der Bewerber für die Produktionsjobs und die Koordinierung der Vorstellungsgespräche kümmern. Und auch für Journalisten hat man kaum noch Zeit: Kein Tag, an dem der Terminkalender der vier Vorstände nicht proppevoll ist.

Noch kein Termin für den Börsengang

Warum die Q-Cells-Entscheider momentan so stark eingespannt sind, hat sicher damit zu tun, dass das Unternehmen mal wieder an einem Punkt angekommen ist, wo die Weichen für die Zukunft neu gestellt werden müssen. Vor allem gilt es die Frage zu beantworten, wie die weitere Expansion finanziert werden soll. Good Energies und Apax sind strategische, keine langfristigen Partner, die sich nach spätestens fünf bis sieben Jahren aus dem Unternehmen zurückziehen werden. Q-Cells wird aber weiterhin Geld für seine großen Pläne benötigen. Das Unternehmen will pro Jahr mindestens genauso

stark wachsen, wie der deutsche Photovoltaikmarkt, also nach den derzeitigen Prognosen um 30 Prozent. Dafür müsste in Thalheim ungefähr alle zwei Jahre eine neue Zellenfabrik hochgezogen werden.

Dass das allein mit dem Kapital der Altaktionäre, EU- und Bankenmitteln nicht klappen und darum ein Börsengang unausweichlich sein wird, ist Milner und seiner Mannschaft klar. Wann der Gang aufs Parkett erfolgen wird, ist aber noch völlig offen. „Darüber wird derzeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand diskutiert“, sagt Finanzvorstand Hartmut Schüning.

Auch nicht absehbar ist, woher jetzt und in Zukunft die für die Zellenproduktion notwendigen Wafer kommen sollen. Solarilizium, der Grundstoff der grauen Scheiben, ist knapp. Und bis die wenigen Produzenten des begehrten Materials ihre Kapazitäten ausgebaut haben und die Waferproduzenten wieder mit ausreichend Material versorgen können, werden mit Sicherheit noch zwei Jahre vergehen (neue energie 2/2005).

Ob Q-Cells die für dieses Jahr angekündigten 150 MW Zellen auch tatsächlich produzieren können, ist deshalb keineswegs sicher. Vieles hängt vom Ergebnis der Verhandlungen ab, die das Unternehmen derzeit mit Wafer- und Siliziumherstellern in aller Welt führt. „Durch langjährige Lieferverträge mit Waferherstellern sind wir bereits ganz gut abgesichert. Was wir im Moment versuchen, ist eine Absicherung auch über die Siliziumseite, also die Vorlieferanten, hinzubekommen“, sagt Schüning. Vorstellbar, so der Finanzvorstand, seien strategische Partnerschaften und finanzielle Beteiligungen.

Schlankheitskur für die Zellen

Der Bau einer eigenen Wafer- oder gar Siliziumfabrik ist für Q-Cells dagegen keine Option. „Wir verstehen uns ausschließlich als Zellenproduzent“, erteilt Schüning Spekulationen über eine mögliche Vollintegration eine klare Absage.

Das bedeutet aber nicht, dass sich das Unternehmen in Zukunft allein auf sein Verhandlungsgeschick und die Zuverlässigkeit seiner Lieferanten verlassen will. Im Gegenteil: Die Thalheimer arbeiten derzeit mit Hochdruck an der Optimierung ihrer Fertigungsverfahren. Das Ziel: deutlich dünnere Wafer verarbeiten und dadurch wertvolles Silizium sparen.

Auch bei der Zellentechnologie wollen sie der Konkurrenz einen Schritt voraus sein. Das ist der Grund dafür, dass Q-Cells zu Beginn des Jahres das Joint-Venture EverQ mit dem US-amerikanischen Solarhersteller Evergreen Solar gegründet und sich nur wenige Wochen später an der australischen CSG Solar AG beteiligt hat. Beide Firmen haben Fertigungsverfahren entwickelt, bei denen extrem wenig Silizium verbraucht wird. Evergreen stellt Zellen auf der Basis der String Ribbon-Technologie her, CSG wendet für die Modulproduktion die so genannte Crystalline Silicon on Glass-Technologie an.

Noch in diesem Jahr wollen die Unternehmen auf dem Q-Cells-Gelände mit dem Bau ihrer Fertigungsstätten beginnen, spätestens Mitte 2006 soll die Produktion anlaufen.

Große Gewinne erwartet sich Q-Cells von den Kooperationen zunächst nicht, schließlich hält man bei EverQ nur 24,99 Prozent der Anteile und ist auch bei CSG nur einer von vielen Aktionären. „Wir sind strategischer Partner und wollen erst einmal nur von Evergreen und CSG lernen“, sagt Schüning.

Doch könnte sich das Engagement der Thalheimer künftig doppelt und dreifach auszahlen. Denn eines gilt als sicher: Wer schnell Technologien in der Tasche hat, mit denen sich ultraschlanke Hochleistungszellen und -module herstellen lassen, wird in der Solarbranche Wettbewerbsvorteile haben. Und nach allem, was man derzeit weiß, setzen bisher weder Sharp, noch BP noch ein anderer großer Zellenhersteller auf derartige Kooperationen. ◀