

„Wir können mit den Großen mithalten“

Andreas Wagner, Mitgründer der Wagner & Co Solartechnik GmbH, sieht die Finanzkrise und wachsende Konkurrenz von Heiztechnik-Konzernen gelassen. Er vertraut auf die Innovations- und Exportstärke seines Unternehmens.

Interview: Sascha Rentzing, **Foto:** Georg Schreiber

neue energie: Wagner & Co wurde 1979 gegründet. Damals kamen Sie und Ihre Partner frisch von der Uni, heute führen Sie ein bedeutendes deutsches Solarunternehmen. Hätten Sie gedacht, dass Sie einmal so erfolgreich sind?

Andreas Wagner: Das nicht, aber wir hatten schon eine große Idee. Die Gefahren der Atomkraft und die Probleme der fossilen Energieversorgung traten bereits deutlich zu Tage. Wir wollten nicht bloß diskutieren und protestieren, sondern selbst neue Techniken für die Energiewende anbieten. Unser Portfolio ist über die Jahre gewachsen. Anfangs haben wir kleine solarthermische Anlagen zum Selbstbau, isolierende Fensterfolien und Fachbücher verkauft, heute bieten wir solarthermische und PV-Systeme in allen Leistungsklassen an.

ne: Seit Firmengründung steigt Ihr Umsatz jährlich um durchschnittlich 40 Prozent. Was ist das Erfolgsrezept?

Wagner: Wir hatten in den ersten zehn, 15 Jahren eine Nische, in der wir ungestört wachsen konnten: Besonders gefragt waren unsere Sonnenkollektorsysteme bei engagierten Hausbesitzern, welche die Umwelt schützen und Energie sparen wollten. Diesen Kreis haben Viessmann und andere Heiztechnikunternehmen nicht angesprochen. Außerdem werden wir seit jeher als technisch sehr kompetent wahrgenommen. Wir haben uns früh mit allen Technik- und Montagedetails intensiv beschäftigt. Es war uns immer wichtig, Praxisfragen und Details auch unseren Kunden näher zu bringen. Andere Firmen haben darauf weniger Wert gelegt. Zwar haben wir in der Solarthermie irgendwann auf reinen Handwerks-

verkauf umgestellt, doch an unserem Anliegen hat sich nichts geändert: Wir pflegen engen Kontakt zu unseren Partnern. Die Installateure schätzen das. Außerdem hat Stiftung Warentest die hohe Qualität und den günstigen Preis unserer Solarthermie-systeme immer wieder mit „Gut“ und „Sehr Gut“ ausgezeichnet.

ne: Wagner & Co gehört den Mitarbeitern. Wie wichtig ist Ihr demokratisches Firmenmodell für den Geschäftserfolg?

Wagner: Sehr wichtig. Wir haben engagierte Mitarbeiter, die nicht ständig auf die Uhr gucken, sondern versuchen, zu optimieren, wo es nur geht. Auch Krisenzeiten können wir so besser bewältigen, denn niemand will, dass es seinem Unternehmen schlecht geht.

ne: Der Firmengewinn kommt ausschließlich den Mitarbeitern zu Gute. Ist Geld nicht die größte Motivation?

Wagner: Nein, Monetäres ist bei uns zweitrangig. Wichtiger ist die Gestaltungsfreiheit.

ne: Sie bieten solarthermische und PV-Systeme an. Warum fahren Sie zweigleisig?

Wagner: Wir wollen Risiken streuen. Wir haben sechs Millionen Euro in eine große Kollektorfabrik investiert und in der Solarthermie eine hohe Wertschöpfung etabliert, weil wir glauben, dass dieser Markt der stetigere ist. Aber auch die PV-Potenziale möchten wir natürlich ausschöpfen, insbesondere aufgrund der Synergieeffekte mit der Solarthermie. Da PV-Investitionen wegen des hohen Kapitalbedarfs mit großen Risiken behaftet sind, produzieren wir in

diesem Bereich nur Montagegestelle selbst und setzen sonst auf Distribution.

ne: Welcher Bereich ist rentabler?

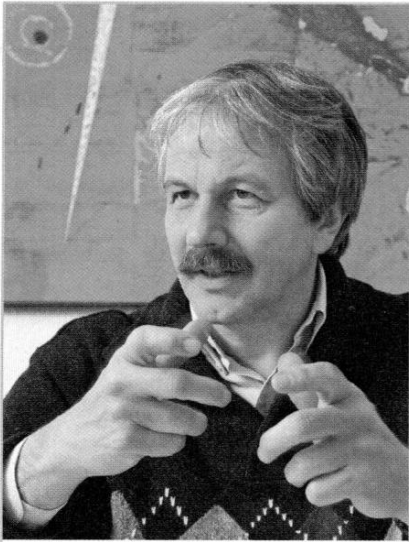
Wagner: Ich kann Ihnen sagen, dass wir in der PV die höheren Umsätze erzielen. Ihr Anteil am Gesamtumsatz liegt bei etwa 70 Prozent. 2008 waren es wegen des guten Spaniengeschäfts vielleicht sogar etwas mehr. Logistisch und personell ist die Solarthermie bedeutender.

ne: Als Hersteller von Solarzellen könnten Sie wahrscheinlich viel mehr verdienen...

Wagner: ... aber auch mehr verlieren. Für uns ist Kontinuität wichtiger. Vielleicht haben PV-Hersteller zuletzt gut verdient. Aber Unternehmen in unserer Größe, die nur auf die Zellen- oder Modulfertigung setzen, werden im kommenden Käufermarkt Schwierigkeiten haben. Wir sehen doch bereits, dass der Modulpreis deutlich nachgibt, weil die Nachfrage nicht mehr so groß ist.

ne: Kontinuierlich geht es für Solarthermie aber auch nicht aufwärts. Steigt der Ölpreis, ist die Kollektornachfrage groß, sinkt er, ist Solarwärme weniger gefragt.

Wagner: Das sehen wir nicht so dramatisch. 2007 gab es bei der Solarthermie eine Delle, die sich mit der Ölpreisentwicklung nicht erklären lässt. Grund für den Absatzrückgang war eine starke Verunsicherung bei den Kunden: Sie fragten sich, „kaufe ich konventionelle oder regenerative Heiztechnik“. Uns hat das gezeigt, dass Öl und Gas für die Menschen nicht mehr selbstverständlich sind, sondern die Themen erneuerbare Energien und Klimaschutz immer wichtiger werden. Daher glauben wir an



Andreas Wagner

hat an der Fachhochschule Gießen Energie- und Wärmetechnik studiert. Angeregt durch die Gefahren der Atomkraft gründete er 1979 mit neun Studienkollegen die heutige Wagner & Co Solartechnik GmbH. Andreas Wagner ist einer von drei Geschäftsführern des Unternehmens.

kontinuierliches Wachstum im Solarthermiebereich.

ne: Sie haben sich hohe Ziele gesetzt: Umsatz und Exportanteil sollen bis 2011 verdoppelt werden. Bleibt es trotz der Wirtschaftskrise bei diesen Zielen?

Wagner: Schwer zu sagen, was dieses Jahr bringen wird. Wir werden 2009 sicher weiter wachsen, allerdings nicht so dynamisch wie 2008: In der Solarthermie gehen wir für 2009 von einer leichten Umsatzsteigerung von zehn Prozent aus, in der PV rechnen wir mit 30 Prozent. Wir haben gute Gründe, optimistisch zu bleiben: In Deutschland wird die Solarthermie über das Marktanzreizprogramm gut gefördert und ist inzwischen auch in vielen europäischen Ländern im Kommen. Bei der PV steht die Wirt-

schaftlichkeit im Vordergrund. Die wird dank fallender Modulpreise weiterhin gegeben sein.

ne: Ganz so entspannt scheint die Situation aber nicht zu sein. In ihrer neuen Kollektorfabrik wird derzeit im Einschichtbetrieb gearbeitet.

Wagner: Wir haben eine Reduktion, das ist richtig, aber die gibt es in jedem Winter. In den vergangenen zwei Jahren haben wir im großen Stil auf Vorrat produziert, um die Leute zu beschäftigen. Das machen wir diesmal anders.

ne: Sie haben sechs Millionen Euro in das Werk investiert. Können Sie es sich leisten, die Produktion zu drosseln?

Wagner: Das verkraften wir. Wir haben in den vergangenen Jahren relativ wenig an unsere 80 Gesellschafter ausgeschüttet und viel Kapital zurückgestellt, um dieses Wachstum finanzieren zu können. Wir sind damit weniger von den Banken abhängig. Außerdem bringt uns die neue Fabrik einen Kostenvorteil im Bereich der Logistik. Bislang haben wir in verschiedenen Hallen produziert, jetzt ist die Produktion an einem Standort gebündelt.

ne: Heiztechnikfirmen wie Viessmann investieren massiv in Regenerativenergien. Befürchten Sie, von den Großen abgedrängt zu werden?

Wagner: Ich glaube, dass wir mithalten können. Natürlich sind Vaillant oder Viessmann im Vertrieb stark und können aggressiv auf dem Markt auftreten. Unsere Stärken sind dagegen technische Kompetenz und Flexibilität. Wir können auch komplexe solare Großanlagen oder Nahwärmeverorgungssysteme bauen. Der Zukunftsmarkt sind große Kombianlagen mit zehn, 15 Quadratmetern Kollektorfläche und mehr, mit denen der Kunde sein Haus auch heizen kann. Standardisierte Kleinsysteme, wie sie die großen Anbieter verkaufen, werden dagegen aus unserer Sicht künftig keine große Rolle spielen: Denn in Deutschland gibt es

immer weniger Neubauten, in denen werden solche Systeme meist eingesetzt. Das größte Potenzial der Solarthermie liegt im Bestand. Der ist oft kompliziert: Anlagen müssen individuell geplant und angepasst werden. Wir haben die entsprechende Technik und sehr gute Handwerker.

ne: Klingt, als hätten Forschung und Entwicklung bei Ihnen einen sehr hohen Stellenwert...

Wagner: ... absolut, für die Solarthermie haben wir eine eigene F&E-Abteilung. Wir investieren sehr viel in diesen Bereich, ohne hier konkrete Zahlen zu nennen. Wichtig ist auch der Teamgedanke. Der trägt dazu bei, dass wir oft einen Tick besser und schneller sind als andere Unternehmen. Aber Technik und Innovation sind nur eine Stärke von uns, eine andere ist der Export. Im europäischen Ausland sind wir sehr erfolgreich und wachsen dort stetig. Wir haben Tochterfirmen in Spanien, Griechenland, Frankreich und Italien. So können wir auf Marktentwicklungen in diesen Ländern reagieren. In Spanien beispielsweise sind besonders Thermieanlagen größerer Leistung gefragt. Diese Anlagen stellen wir dort in einer kleinen Produktion her.

ne: Aber sind diese Märkte derzeit wirklich so verheißungsvoll? Italien kürzt die Förderung, in Spanien schwächelt die Baukonjunktur und zieht die Solarthermie mit runter.

Wagner: Sie dürfen nicht vergessen: Die Solarmärkte außerhalb Deutschlands sind total in den Anfängen. Krise hin oder her: Diese Länder haben ein Riesenpotenzial, das wir in den kommenden Jahren erschließen wollen.

ne: Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Sie weiter investieren. Schaffen Sie das auch künftig aus eigener Kraft?

Wagner: Ja. Es kommt für uns nicht in Frage, zur Wachstumsfinanzierung eine Wagniskapitalgesellschaft hereinzuholen oder an die Börse zu gehen.