

„Endlich die Feindbilder zwischen Energieversorgern und Erneuerbaren abbauen“

fordert Q-Cells-Chef **Nedim Cen**. Erneuerbare Energien seien längst kein Feigenblatt mehr, sondern ein strategisches Geschäftsfeld für die Konzerne, in das Milliarden investiert werden. Daher sieht er den Einstieg von Ölkonzernen als Ritterschlag für die Solarbranche: „Wir sind da angekommen, wo wir hin müssen.“

Interview: Jürgen Heup, Sascha Rentzing, Foto: Axel Schmidt

neue energie: Die Photovoltaikindustrie kannte bis jetzt nur den Weg nach oben. Die Zahlen fürs erste Quartal fielen bei vielen Photovoltaikherstellern allerdings schwach aus, auch bei Q-Cells. Gerät der Industriemotor Photovoltaik jetzt ins Stocken?

Nedim Cen: Die Photovoltaik ist ein ganz entscheidender Bestandteil der erneuerbaren Energien und damit der Energiewende. Und die halte ich für unaufhaltsam. Die Zahlen verdeutlichen nur, vor welchen Herausforderungen und Gegensätzen die Industrie steht und wie volatil sie noch ist. Wir hatten uns mit der Politik verständigt, die Förderung für 2011 in Deutschland so früh wie möglich festzulegen, damit nicht wieder so lange Unklarheit herrscht wie im vergangenen Jahr. Daher rechnete jeder damit, dass der deutsche Markt auch frühzeitig anzieht. Kein Zuwachs wie 2010, aber ein stabiler Markt. Doch dann entfachte die italienische Regierung den Förderhickhack, und auch der Absatz in Deutschland kam zum Erliegen. Auf einmal gab's eine ganz andere Dynamik. Solche raschen Veränderungen, das habe ich noch in keiner Industrie erlebt.

ne: Aber Fukushima, der Offenbarungseid der fossilen Energieversorgung, das müsste die Photovoltaik doch befeuern?

Cen: Es ist nicht ganz einfach zu vermitteln, dass Fukushima bislang keine Auswirkungen auf den Markt hat. Wenn ein Solarteilnehmer weiß, dass er, wenn er statt im Februar erst im Mai seine Module kauft und verbaut, sie so für fünf bis zehn Cent günstiger erste-

hen kann, wird er das auch tun. Das Streben nach einer gewissen Gewinnmarge, um es vorsichtig zu formulieren, steckt natürlich über alle Produktionsstufen in der Solarbranche drin. Hinzu kommt eine Überkapazität, vor allem aus China. Die Produktion dort ist nicht getrieben durch Endnachfrage, sondern durch das Kapital. 95 Prozent der chinesischen Module wandern in den Export. Eine Exportquote, die für unsere Industrie brutal ist. Für Q-Cells bedeutet das in Summe: Das Jahr wird schwierig.

ne: Wie schwierig?

Cen: Nun, wir hatten vor diesem Interview noch gewitzelt, dass wir unsere Prognose für Sie hätten aufheben sollen. Die Waferpreise fallen schließlich momentan stark. Aber die schwache Nachfrage im ersten Quartal bedeutet: Vom Ergebnis her werden wir dieses Jahr wohl leiden. Trotzdem: Wenn die Marktnachfrage im zweiten Halbjahr anzieht, die Verkaufspreise sich stabilisieren, die Preise für Wafer und Silber weiter nachgeben, dann ist ein positives operatives Ergebnis möglich.

ne: Der französische Ölkonzern Total hat nun das amerikanische Solarunternehmen Sunpower übernommen, ebenfalls einer der Großen der Solarbranche. Wäre es auch für Q-Cells interessant, einen starken Partner an der Seite zu wissen? Oder geht Eigenständigkeit vor?

Cen: Es geht nicht um Eigenständigkeit, sondern darum, wie können wir das Thema erneuerbare Energien am besten vorantreiben. Ich bin da vielleicht relativ emotionslos.

Was auch immer der richtige Weg ist, der Industrie zum Erfolg zu verhelfen, das sollten wir tun. Hätte Total bei uns angeklopft, hätten sicher einige Mitarbeiter gesagt „Oh Gott, was sollen wir bei einem Ölkonzern? Das ist ja per se das Feindbild ...“

ne: ... zum Beispiel hätten das wohl die Gründer von Q-Cells so gesehen.

Cen: Kann sein, aber auf der anderen Seite muss man sich die Frage stellen: Meint Total das ernst? Ist das auch für das Ölunternehmen ein Schritt in ein neues Geschäftsmodell? Oder ist es nur ein Feigenblatt? Ich habe das ein oder andere Gespräch geführt und glaube, dass sie es ernst meinen. Erneuerbare sind ein strategisches Geschäftsfeld geworden, in das nicht Kleingeld, sondern Milliarden investiert werden. Für uns als Branche bedeutet das eigentlich den Ritterschlag. Dann sind wir da angekommen, wo wir hin müssen.

ne: Man könnte auch sagen: bei der Konsolidierung.

Cen: Die Konsolidierung wird jetzt sicher beginnen, es werden bald weniger Akteure auf dem Feld agieren. Aber ein Industriemotor bleibt die Photovoltaik dennoch. Ist denn Sunpower nicht eine Art Umsetzungsmotor für das Thema PV im Total-Konzern? Wenn morgen ein Utility einen Windanlagenhersteller kauft, ist das dann schlimm oder ein natürlicher Wandel in den Industriestrukturen? Wir haben heute das Feindbild Energieversorger versus dezentrale Energie. Wie lange wird dieses Feindbild noch funktionieren?



Nedim Cen

übernahm im Juni 2009 den Posten des Finanzvorstands bei Q-Cells, seit März 2010 ist er Vorstandsvorsitzender. Cen, 1965 in Erlangen geboren, studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre in Aachen, Limburg und Berkeley, schloss seine Ausbildung 1995 am Institut für Technologiemanagement in St. Gallen mit einer Promotion ab. Seine Berufsstationen führten ihn über McKinsey, Goldman Sachs, die Dresdner Bank und Credit Suisse. 2006 wurde er Finanzvorstand in der Gabelstaplersparte der Linde AG. Ab 2008 war er Geschäftsführer bei Alvarez und Marsal, einem Unternehmen für Restrukturierungsberatung, Krisen- und Interimsmanagement.

ne: Aber es sind schließlich die monopolistischen Strukturen bei der Energieversorgung, die das größte Hindernis für die Energiewende darstellen!

Cen: Ich kann mir aber kaum vorstellen, wie die Energiewende klappen soll mit lauter Feinden. Es wird nur miteinander gehen. Es geht ja auch nicht um nur Wind oder nur PV, sondern um ein Zusammenspiel der Kräfte. Wir brauchen alles im richtigen Mix und in der richtigen Kombination. Die Blockadehaltung muss aufweichen.

ne: Vor zehn Jahren sind die Q-Cells-Gründer um Reiner Lemoine aus Berlin hierher nach Thalheim gekommen. Deren erster Eindruck hätte beinahe ebenfalls zu einer Verweigerungshaltung geführt: bei der Standortentscheidung. Sie hielten das hier für die reinste Wüste ...

Cen: (lacht) Es gibt vielleicht Leute, die das heute noch so sehen. Aber es entwickelte sich eine Erfolgsgeschichte sondergleichen. Sie war nur möglich, weil diese Region alles

unterstützt hat, sehr pragmatisch agierte. Ich kenne leider vieles nur vom Hörensagen. Niemand hat sich träumen lassen, dass aus den paar Mitarbeitern hier am Standort mal ein Cluster werden kann mit über 5000 Beschäftigten. Es hat Zeiten gegeben, da wurden im Monat 300 Mitarbeiter eingestellt. Wenn man das geahnt hätte, hätte man sicher noch mal darüber nachgedacht, ob Bitterfeld wirklich die richtige Wahl ist.

ne: Weshalb?

Cen: Die Standortfaktoren ändern sich. Der Leuchtturm, das Spitzencluster ist zwar einerseits ein wirklicher Erfolg für die Region, ist andererseits aber auch ein Nachteil, weil gerade Führungskräfte den nächsten Karriereschritt im Auge behalten, nach einer gewissen Zeit in andere Unternehmen wechseln wollen, die in dieser Vielfalt hier aber nicht vorhanden sind. Geeignetes Führungspersonal zum Umzug zu bewegen, das gestaltet sich schwierig. Selbst Berlin hat damit zu kämpfen. Halbleiterclus-

ter wie München mit Unternehmen wie Infineon oder Siemens können eine extreme Breite vorweisen, sie tun sich da einfacher. Die Standortwahl ist vor allem, was Spitzenkräfte anbetrifft, alles andere als trivial. Und dieser Aspekt ist für die Unternehmensentwicklung sehr bedeutend.

ne: Sie selber konnten 2009 dazu bewegt werden, zu Q-Cells zu gehen. Wie sehen Sie Ihre Rolle im Unternehmen?

Cen: Jedenfalls nicht als den knallharten Sanierer. Ich fühle mich viel mehr wie ein Orchesterleiter. Ich Sorge dafür, dass der Techniker mit dem Finanzler redet und alle den Kontext im Visier behalten. Wir hatten in der jüngeren Vergangenheit den Fokus verloren, führen zig Strategien. Wir konzentrierten uns erst spät auf den Endkundenmarkt. Das müssen wir nun nachholen. Aber als Orchesterleiter kenne ich auch unsere Stärke: Wir haben in unserem Unternehmen ein unglaubliches Know-how. Das gilt es zu nutzen.