

Interview: Hartnäckige Frohnatur

Beigesteuert von Jörg Iken
Montag, 25 November 2002

Es gibt nicht viele Unternehmen, die so eindeutig mit einer Person identifiziert werden: SolarWorld ist Frank Asbeck. Er selber sieht das allerdings anders. Das Interview führte Jörn Iken im Auftrag der Zeitschrift Sonne Wind & Wärme.

"Ein ordentliches Unternehmen zahlt Dividende"

SW&W: Im November 1996 war in der Wirtschaftswoche zu lesen: Wer in Bonn eine gepanzerte Limousine kaufen will, kommt an Frank und Marc Asbeck nicht vorbei. Waren Sie damit gemeint?

Asbeck: Ja, mein Bruder und ich. Wir haben den ganzen Balkankrieg damals gecouvert. Autoverleih, gepanzerte Autos - für Journalisten zum Beispiel. Daraus hat sich eine Firma entwickelt, die Personenschutzfahrzeuge nicht nur verleiht, sondern auch produziert. Aber das macht jetzt mein Bruder, damit habe ich nichts mehr zu tun.

SW&W: Wie kommt man von da aus zur Solartechnik?

Asbeck: Gar nicht - das war immer das Geschäft meines Bruders. Ich hatte damals ein Ingenieurbüro und beschäftigte mich mit dem Recycling von Gebrauchsmaschinen. 1995 habe ich in Bonn eine PV-Anlage gebaut, damals die größte private PV-Anlage in Deutschland. Damit war ich automatisch größter Importeur für Solarex-Module. 500 kWp auf einen Schlag war damals schon etwas. An der Photovoltaik hat mich immer fasziniert, dass man das auch großtechnisch machen kann. Damals waren PV-Anlagen immer 1 kWp oder auch mal 2 kWp groß. Und ich habe gedacht: 500 kWp an einem Ort, da kommt man von dieser Belächelungsgrenze weg. Ich wollte, dass das im industriellen Maßstab klappt. Damit haben wir nicht nur unser Gesellenstück abgeliefert, sondern uns auch als Solarex-Importeur qualifiziert. Daraus ergab sich die erste gemeinsame Produktion, die wir in Schweden zusammen mit BP hatten. Wir hielten 72% von GPV, BP 25% und das Management noch 3%. Mittlerweile haben wir 100%.

"Wir könnten die nächste Expansionsstufe direkt anschließen." SW&W: In einem Interview 1999 haben Sie gesagt: Wir müssen nicht den ganzen Produktionsprozess vom Silizium bis zur PV-Anlage kontrollieren. Es reicht, wenn wir Netzwerke aufbauen. Warum haben Sie in diesem Punkt Ihre Meinung geändert? Asbeck: Die hat sich gar nicht geändert, sondern modifiziert. Wir wollten damals nicht jedem einzelnen Handwerker Konkurrenz machen. Man ist entweder Systemintegrator im großen Stil oder man ist der Handwerksmeister, der bei seinem Solargroßhändler einkauft. Über die Hälfte davon haben wir bereits bei uns geschult, produktspezifisch auf unsere Anlagen hin. Das sind unsere Outlets und den wollten wir damals schon keine Konkurrenz machen. Das habe ich damit gemeint. 1999 gab es gar keine Chance, die komplette Wertschöpfungskette zu erreichen. Wir wollten nicht Solarmodule produzieren und gleichzeitig montieren. Das kann man nicht alles leisten. Zwar kann man als Systemintegrator eine gewisse Größe erreichen - beispielsweise wie Solon oder Flabeg. Die machen schon mal Zwei- bis Drei-Millionen-Mark-Projekte. Aber: Wenn die anfangen, können die erst nach drei Jahren die Rechnung schicken. So lange durchzuhalten, ist nur ganz wenigen vergönnt. Vor dieser ganzen Projektarbeit habe ich einen höllischen Respekt, sogar Angst. Wir sind in der Wertschöpfungskette allerdings dann konsequent rückwärts geschritten, vom Importeur zu den Modulen. Durch den Börsengang und die Kapitalerhöhungen ergab sich eine finanzielle Ausstattung, die es uns ermöglichte, bei der damaligen Bayer Solar zuzuschlagen. Wir konnten uns mit etwa 50 Mill. € einen Waferproduzenten zulegen, der schon damals 25% des Weltmarktes abdeckte. Damit waren wir schon bei den Wafern.

"Wir wollen immer dann, wenn wir uns verdoppeln, auch neue Technologie einsetzen."

SW&W: Fehlte noch die Zelle.

Asbeck: Ja, diese Lücke konnten wir lange Zeit nicht schließen. Wir haben alles abgegrast: Was passt zu unserem Waferproduzenten mit damals 33 MWp Jahresproduktion? Wir haben nichts gefunden. Es gab keine großen Zellenproduzenten zu kaufen, die erstens technologisch vorne liegen, zweitens keine vollkommen vertrackte Gesellschafterstruktur hatten, drittens mindestens 25 MWp Kapazität vorzeigen konnten und viertens konzernungebunden waren.

SW&W: Aber um Ersol haben Sie sich doch bemüht?

Asbeck: Wir haben uns Ersol angeguckt und es ganz bewußt nicht gemacht. Der Standort stimmte nicht. Wir hätten es gerne in Freiberg gehabt wegen der fragilen Wafer. Darum haben wir uns für eine eigene Produktion entschieden.

SW&W: Sie haben schon bei verschiedenen Gelegenheiten betont, dass Sie Ihre Börsengänge und Kapitalerhöhungen ohne die Banken durchgeführt haben. Warum ist Ihnen das so wichtig?

Asbeck: Ich habe im Börsenfieber vor zwei, drei Jahren festgestellt, dass es enorm teuer war, an die Börse zu gehen. Und

dafür gab es kaum Gegenleistung. Ein Börsengang kostet etwa 10% vom erzielten Kapitalgewinn. SolarWorld hat am Geldmarkt bisher mehr als 100 Mill. €; eingesammelt. Mit Banken hätte uns das 10 Mill. Euro gekostet. Dafür baue ich eine Zellenfabrik.

PV-Anlage Wesseling, seit August 1997 am NetzFoto: SolarWorld

"Ich muss nicht um jeden Preis Menge machen, wenn das auf der Kostenseite nichts bringt."

SW&W: Sie wollen in den nächsten vier Jahren 260 Mill. Euro in Freiberg investieren. Wie wollen Sie das Geld aufbringen?

Asbeck: Wir werden im Jahr 2005 insgesamt 260 Mill. Euro investiert haben. Die ersten 50 waren der Erwerb der Deutschen Solar. Das ist getätigt und abgeschlossen. Der zweite Schritt war die Expansion der Waferproduktion von 33 MWp auf 100 MWp. Dieser Bereich ist komplett abgeschlossen und geht sogar Ende des Jahres in Produktion. Finanziert haben wir das mit Hilfe von Banken. Wir haben dort eine Struktur, die folgendermaßen aussieht: 25% Eigenkapital, etwa 33 bis 35% Investitionszulage und rund 40% kreditiert über eine Bank. Genau so verhält es sich mit Zellen und Modulen. Also vollfinanzierte und abgeschlossene Gesamtinvestition am Ende des Jahres: 160 Mill. Euro. Wir haben über 120 Millionen über die Börsengänge eingesammelt, wir brauchen bei dieser Investition von 160 Millionen also nur 40 Millionen Eigenkapital. Das andere ist Umlaufkapital, das wir in unserer Firma stecken haben, zum Beispiel Lagerbestände. Wir haben nie unter 20 Millionen Lagerbestände, von Wafern bis zu strategischen Siliziumreserven.

Der weitere Schritt, den wir machen - also Verdoppelung der Kapazitäten - kostet uns noch einmal 100 Millionen. Da ist die Aufteilung 25%, 35%, 40% wieder die Gleiche. Das heißt wir brauchen noch 25 Mill. Euro. Die stehen uns sogar als liquide Mittel zur Verfügung. Das heißt: Wir könnten, sofern sich der Markt entwickelt, von der finanziellen Seite aus gesehen die nächste Expansionsstufe direkt anschließen. Das ist aber nicht notwendig. Wir wollen immer dann, wenn wir uns verdoppeln, auch neue Technologie einsetzen. Für uns ist es wichtig, dass wir im Bereich der Wafer ein Verfahren dann planen und einsetzen, wenn es uns einen technischen Fortschritt bringt, der uns mindestens die angestrebten 8% Kostendegression per anno bringt.

Ich muss nicht um jeden Preis Menge machen, wenn das auf der Kostenseite nichts bringt. Das ist auch im Sinne des EEG: Keine Investition um jeden Preis, nur weil der Markt das gerade abnimmt. Die nächste Modulgeneration aus meiner Fabrik muss 8% im Jahr weniger Kosten verursachen.

"Ich muss jeden Tag zeigen, dass wir wirtschaftlich sind."

SW&W: Eine Studie der BGZ-Bank geht davon aus, dass durch die Investitionen der nächsten Zeit Ihre Eigenkapitalquote auf 34% sinkt. Wie wollen Sie das vermeiden?

Asbeck: Wir haben ausreichend eigenes Kapital, um das, was wir ausgelöst haben, fertig zu bauen. Der durchschnittliche deutsche Industriebetrieb hat eine Eigenkapitalquote von 17%. Wir liegen bei 50%. Gesünder kann ein Unternehmen nicht sein. Das kann Ihnen nur noch eines passieren - Illiquidität. Da haben wir aber eine ganz blöde Eigenart: Wir haben immer 20 Millionen liquide Mittel. Darunter fühle ich mich nicht wohl.

SW&W: Sie haben viel vor und das kostet viel Geld. Warum zahlen Sie eigentlich eine Dividende aus?

Asbeck: Weil ein ordentliches Unternehmen, das Gewinn macht, eine Dividende zu zahlen hat. Wir sind doch kein Dotcom-Unternehmen, das mit Zukunftsfantasien arbeitet. Im Gegensatz zu einer Solon oder einer Solar-Fabrik - das sind unsere Benchmarks - machen wir Gewinn. Eine SolarWorld Aktie soll ein richtiges Zinspapier werden. Ich will nicht, dass sich die Leute eine Aktie von uns kaufen, weil das gut für die Umwelt ist. Ich muss jeden Tag zeigen, dass wir wirtschaftlich sind.

"Das einzige, für das ein Vorstandsvorsitzender nicht verantwortlich ist, ist der Börsenkurs."

SW&W: Dass eine SolarWorld Aktie wirtschaftlich ist, war in den letzten Jahren schwer einzusehen. Im Herbst 2000

betrug die Marktkapitalisierung 400 Mill. Euro, jetzt 48 Mill. Euro. Für so etwas musste Ron Sommer gehen.

Asbeck: Einer, der eine Aktie von uns bei 99 Euro gekauft hat, der war ein Traumtänzer, wenn er auf eine Kurs von 200 gesetzt hat. Ich habe mich bei diesem Kurs von knapp 100 immer unwohl gefühlt. Das habe ich auch auf der Hauptversammlung damals gesagt. Das einzige, für das ein Vorstandsvorsitzender nicht verantwortlich ist, ist der Börsenkurs. Der ist von so vielen Irrationalitäten geprägt.

SW&W: Ist Bill Gates bei Ihnen noch Aktionär?

Asbeck: Wir haben keine Namensaktien. Aber es gibt starke Aktienpakete. Ich halte privat 30% der Aktien, exakt von Anfang an. 10% gehören einer Familienholding. Das hat steuerliche Gründe. Dann sind noch einige Aktien in Besitz von einzelnen Familienmitgliedern, so dass wir auf 44% kommen. Weitere Pakete halten 38 institutionelle Anleger. Bei uns sind alle größeren Fondgesellschaften drin. Ich schätze, dass eine Million Aktien in Hand von Kleinaktionären sind.

SW&W: Das renditeschwächste Segment bei SolarWorld ist der Handel. Warum trennen Sie sich nicht davon?

Asbeck: Eine sehr berechtigte Frage. Die Antwort: Weil ich dann die Werkbank bin von den Leuten, die den Markt haben. Eine BP ohne Tankstellen ist keine BP. Wir wollen also ein Markenprodukt "SolarWorld" am Markt haben. Das muss nicht groß sein, aber es muss ein eigenständiges Produkt sein. Ich mache gern für jeden OEM-Produkte. Es gibt ja in der Branche in Deutschland vier oder fünf Leute, die im Handel nicht schlecht sind. Ich habe kein Problem damit, für die Produkte herzustellen. Nur: Wenn wir kein eigenes Produkt haben vorne am Markt, dann kann der, für den wir fertigen, sagen: Heute bist du mein Lieferant und morgen ist es ein anderer. Solange aber der Nachfrager - der von uns geschulte Elektroinstallateur - sagt: Ich will ein SolarWorld-Produkt, so lange bin ich auch im Geschäft. Das ist unsere Strategie in Deutschland.

"Eine BP ohne Tankstellen ist keine BP."

SW&W: Sie gaben für Forschung, Entwicklung und Vertrieb zusammen 8 Mill. Euro aus. Das sind 10% vom Umsatz. Ist das nicht zu wenig?

Asbeck: Unsere gesamten Investitionen sind doch F&E. Also wenn ich eine neue Zellenlinie baue für 40 Millionen mit dem modernsten Chargenverfolgungssystem der Welt, dann ist mindestens eine Million davon F&E, weil das System zusammen mit uns entwickelt wird. Also wir investieren sehr viel mehr in unsere Technik als aus der obengenannten Zahl deutlich wird.

SW&W: Sie setzen dabei einseitig auf multikristalline Technologie. Das technologische Blatt kann sich doch unter Umständen schnell wenden.

Asbeck: Eben nicht schnell. Ich habe keine Angst vor demjenigen, der sagt: Heureka, ich kann jetzt aus Scheiße gute Butter machen. Dazwischen liegen nämlich immer zehn Jahre Technologieentwicklung. Ich habe neulich gelesen, dass es ein neues RGS-Verfahren gibt. Das ist ein kontinuierliches Folienverfahren ähnlich wie Evergreen oder Astropower. Wunderbar, nur viel dünner und ohne Absetzen. Nicht diese dicken Bretter, die Astropower macht. Da habe ich erst einen Schreck bekommen. Zum Glück habe ich zum Schluss gelesen, dass die Entwicklung auf einem Patent der Deutschen Solar beruht. Wir haben also schon einiges angeleiert in andere Richtungen. Ich glaube aber, in den nächsten zehn Jahren wird sich nichts tun. Und wenn doch einer was ganz Tolles erfindet, dann ist ein Mittelständler pleite - nämlich wir - und die Welt gerettet.

Jörn Iken, freier Autor der Zeitschrift Sonne Wind & Wärme, führte das Interview mit Frank Asbeck. Es erschien in der Ausgabe 10/2002. Informationen zum Branchenblatt Sonne Wind & Wärme: www.bva-solar.de

Kontakt: Jörn Iken, c/o FarbTon, Ruhrstr. 11, 22761 Hamburg, Email: iken@farbton.de.

> Aktuelles Heft der SWW (Sonne, Wind & Wärme) bestellen.> Ältere Ausgabe zum Kennenlernen kostenlos bestellen.