

Keine einfachen Lösungen

Das Systemhaus EWS besteht im deutschen Photovoltaikmarkt seit 30 Jahren. Wie macht man das?



Hoch im Norden: Handewitt, wo EWS seinen Firmensitz hat, liegt unmittelbar an der dänischen Grenze.

In einem kleinen, stillgelegten Bahnhofsgebäude begann vor 30 Jahren die Firmengeschichte der EWS GmbH & Co. KG in Handewitt. Die Entwicklung verlief sprunghaft, bisweilen stürmisch. Trotzdem war EWS immer eine Spur bodenständiger als die meisten anderen Unternehmen der Branche. Ist dies der Grund, warum man den Zusammenbruch des deutschen Solarmarktes – wenn auch nur mit harten Einschnitten – überstanden hat? Ein wenig komplizierter, meint Firmenchef Kai Lippert, ist die Antwort schon.

Die Norddeutschen, darin ist man sich im übrigen Land weitgehend einig, reden nicht so viel, und sie sind ein wenig steif und verschlossen. Wer selbst dort geboren ist, weiß, dass dieses Klischee ausnahmsweise mal rein gar nichts mit der Realität zu tun hat. Die Norddeutschen, das lässt sich auf jedem x-beliebigen Wochenmarkt zwischen Flensburg und Bremen feststellen, reden sogar sehr gern. Sie machen eben nicht so viel Wirbel dabei wie in anderen Landstrichen.

Weil man in Deutschland nicht viel weiter nordwärts fahren kann als nach Handewitt, direkt an der Grenze zu Dänemark, wo die EWS GmbH & Co. KG ihren Sitz hat, sind die Gespräche dort entsprechend offen: Der Besucher wird nicht zugetextet, aber er bekommt auf jede Frage eine Antwort. Beim Rundgang durch die Firmengebäude wird deshalb

auch kein Umweg gemacht um die vielen Büros, in denen leere Schreibtische stehen. Und der Besucher erfährt auch umstandslos, dass die beiden riesigen Lager- und Umschlaghallen deutlich mehr Platz bieten, als man für diese Zwecke eigentlich benötigt.

Das war aber nicht immer so: Die Büros waren komplett belegt und die Hallen gerade einmal groß genug. Noch vor drei Jahren, sagt Firmengründer und Geschäftsführer Kai Lippert, »wurden hier manchmal mehrere große Lkw gleichzeitig entladen.« 2007 war die erste der beiden Hallen fertig geworden, selbstverständlich mit 120 Kilowatt Photovoltaikleistung auf dem Dach. 2010 folgte die zweite Halle, jetzt schon mit gut 200 Kilowatt – nicht nur wegen besserer Modulwirkungsgrade, sondern auch aufgrund einer noch größeren Fläche. Bis 2012 musste

man trotzdem ernsthaft überlegen, ob der Platz auf Dauer ausreichen wird.

Dann kam es jedoch ganz anders. 2013 und 2014 wurden für EWS kaum besser als für den Rest der Branche, der Umsatz brach zusammen, und von einst bis zu 150 Mitarbeitern sind heute nur noch rund 40 dabei. Doch im Unterschied zu vielen anderen hat EWS die Krise überstanden. Deshalb kann man nun, 2015, das 30-jähriges Firmenjubiläum feiern. Und optimistisch in die Zukunft blicken, wenn auch auf eine Art, an die sich die deutsche Solarbranche noch immer gewöhnen muss. Das laufende Jahr, so Lippert, werde man so gut wie sicher keine Verluste machen und 2016 dann wieder Gewinn: »Dafür müssen wir nicht mehr verkaufen als vorher, es darf nur nicht allzu viel weniger sein.«

Bescheidener Anfang

Das ist allerdings im Norden der Republik noch deutlich schwieriger als im Süden. Den deutschlandweiten Marktanteil seines Unternehmens gibt Lippert mit zwei bis drei Prozent an, das wären im vergangenen Jahr also zwischen 38 und 56 Megawatt gewesen und in diesem Jahr voraussichtlich 30 bis 45 Megawatt. Für Distributoren wie EWS ist nach eigener Einschätzung das Marktsegment der Großanlagen ab 100 Kilowatt aufwärts kaum zugänglich, weil hier die Hersteller die benötigten Komponenten meist direkt liefern. Damit entfallen nahezu zwei Drittel des Marktvolumens. Und von den



Rund 40 Mitarbeiter hat das Unternehmen; zu Zeiten des Photovoltaikbooms waren es mehr als dreimal so viele.

übrigen 30 bis 40 Prozent werden circa drei Viertel im Süden umgesetzt. Mit dieser Rechnung ließe sich der Marktanteil von EWS im Norden Deutschlands auf eine Größenordnung um 20 bis 30 Prozent veranschlagen.

Als Kai Lippert mit gerade einmal Anfang 20 den Grundstein für »Energie aus Wind und Sonne« legte, hatte er das Verkaufen noch gar nicht unbedingt im Sinn. Zweck des Unternehmens war vielmehr Beratung für alle, die ihren Strom- und Wärmebedarf möglichst umweltfreundlich decken wollten. Dass dies überhaupt geht, war zu jener Zeit schließlich noch alles andere als Allgemeingut. In einem der ersten Presseartikel über das junge Unternehmen, 1991 in

der »Bild am Sonntag« erschien, steht unter einem Foto, für das der junge Firmenchef – und einzige Mitarbeiter – mit einem Solarmodul posierte: »Unter dem Arm hält Lippert eine Platte mit Zellen, die Sonne in Strom verwandeln.« Der Begriff Solarmodul hätte dem »BamS«-Leser anno 1991 vermutlich nichts gesagt.

Das Medieninteresse galt seinerzeit dem Wohn- und Werkstattgebäude, das Lippert in jahrelanger Frickelei aus einem stillgelegten Bahnhof gezaubert hatte: Das EWS-Hauptquartier wurde bereits 1986 komplett aus erneuerbaren Energien versorgt, mit einer kleinen Windkraftanlage, Brennholz und Solarthermie. Das geschah aus Überzeugung, aber auch als Demonstrationsobjekt für

Sicher kooperieren statt unsicher operieren.



www.energiekontor.de

Kooperationen von der Ausschreibung bis zum Bau von Solarfreilandanlagen.

Wenn Sie ein Gelände für einen Solarpark bereits gepachtet haben, einen Aufstellungsbeschluss oder sogar einen fertigen B-Plan erstellt haben, bieten wir Ihnen eine Kooperation, um die Anlage sicher durch das neue Ausschreibungsverfahren zu führen.

Ihr Ansprechpartner ist Axel Wischnewski.
Telefon 0421-330 45 80 oder Mailadresse
axel.wischnewski@energiekontor.de



Ausflug in die Immobilienwirtschaft: Der 2007 fertiggestellte »Sonnenpark Himmernmoos« in Harrislee.



»Just in time«: Für einen Großhändler wie EWS ist es unabdingbar, kurzfristig liefern zu können und entsprechend Ware vorzuhalten.

interessierte Kunden. Etwas später wurde auch Photovoltaik in das Energiekonzept integriert, außerdem eine Batterieanlage – das Haus hatte keinen Netzanschluss. Schon früh versuchte man bei EWS die Idee des Plus-Energie-Hauses umzusetzen, auch wenn dieser Name damals noch unbekannt war. Später gipfelte dies sogar in einem Ausflug in die Immobilienwirtschaft und den Bau der viel beachteten Solarsiedlung »Sonnenpark Himmernmoos« in Harrislee im Jahr 2007.

Davon war 1991 noch nichts zu ahnen. Dafür gehörte aber sogar ein Elektroauto, oder besser wohl: ein Elektromobil zum Inventar, vermutlich einer der ersten mit Strom betriebenen Firmenwagen in Deutschland. Der »Fridez Pinguin 4« aus der Schweiz hatte mit einem Tesla oder BMW i3 indes ungefähr so viel zu tun wie das damalige Geschäftsvolumen von EWS mit den bis zu 120 Megawatt, die das Unternehmen in späteren Jahren umsetzte.

»Jahrelang nur reagiert«

Derlei Rekordmarken wurden zu Hochzeiten des deutschen Solarbooms erreicht, also von 2010 bis 2012, als landesweit jeweils mehr als sieben Gigawatt Solarstromleistung pro Jahr ans Netz gingen. EWS war allerdings auch in diesen Jahren keiner von den ganz Großen. Das Geschäftsgebahren in Handewitt nahm sich, gemessen an den 300 oder 400 Megawatt Jahresumsatz etlicher anderer Photovoltaikgroßhändler geradezu gemächlich aus. Trotzdem wuchs das Unternehmen in Schwindel erregendem Tempo: 1999 vermeldete es zum ersten Mal mehr als eine Million Jahresumsatz, etwas mehr als zehn Jahre später entsprachen die verkauften Mengen einem Gegenwert im Bereich um 100 Millionen

Euro – je nachdem, welches der drei Jahre man zugrundelegt, denn der Preisverfall betrug von Anfang 2010 bis Ende 2012 satte 60 Prozent.

Mit dieser Entwicklung, die sich schließlich auch auf die Absatzzahlen – in Euro, nicht in Megawatt – von Systemhäusern wie EWS auswirkte, begann die Notwendigkeit zum Gegensteuern. Das, erinnert sich Kai Lippert, war gar nicht so einfach: Jahrelang »haben wir nur reagiert«, das unternehmerische Handeln beschränkte sich im Wesentlichen darauf, mehr Mitarbeiter einzustellen, mehr Firmenwagen anzuschaffen, für mehr Büro- und Logistikräume zu sorgen. Wie man jedoch nach den Zeiten der permanent zwei- bis dreistelligen Zuwachsraten wirtschaften könnte, hatte keiner geübt: »Ich glaube, dass viele Geschäftsmodelle im Großhandel nicht geeignet waren, diese Herausforderungen zu bestehen«, sagt Lippert.

Die Tatsache, dass sein eigenes Unternehmen die Herausforderungen gemeistert hat, bewertet der EWS-Gründer allerdings zurückhaltend. Die meisten Fehlschläge, mit denen man in Handewitt zu kämpfen hatte, seien selbst verschuldet, während man sich auf der anderen Seite auf die gigantischen Erfolge nicht allzu viel einbilden solle. Werbekampagnen und ähnliche Aktivitäten, mit denen man in frühen Jahren die eigene Position am Markt zu verbessern trachtete, sieht Lippert nicht als Zeugnis der eigenen unternehmerischen Weitsicht oder Raffinesse: »Ich habe, wie viele andere in der Branche, gedacht, das hat den Erfolg gebracht. Aber der wäre auch so gekommen.«

Es gibt indes durchaus Dinge, auf die man stolz ist in Handewitt, und dazu gehört ganz sicher an vorderster Stelle das

gute Verhältnis zu den Installateuren, die bei EWS ihre Komponenten einkaufen. Zuverlässige und pünktliche Belieferung gehört hierbei selbstverständlich zu den Grundanforderungen, vernünftige Preise ganz sicher auch. Und dass ein Systemhaus seinen Partnern ein eigenes Programm zur computergestützten Planung von Anlagen anbietet, ist ebenfalls nahezu obligatorisch.

Schwer erreichbare Zielgruppe

Kleine, aber feine Unterschiede machen sich aber zum Beispiel daran fest, dass EWS sein Planungstool »QuickPlan« und die Kalkulationssoftware »QuickCalc« noch immer eigenständig weiterentwickelt, obwohl es ungleich schwerer fällt, das hierfür nötige Budget aufzubringen. Oder daran, dass alle Partnerunternehmen Zugriff auf Marktdaten bekommen, um ihre eigene Position besser bestimmen und mit Wettbewerbern vergleichen zu können. »Ich kenne niemanden sonst, der diese Dienstleistung anbietet«, sagt Lippert. Wer zum Beispiel Zahlen zum Absatz von Speichersystemen in seiner Region kenne, so Lippert, sei besser davor gefeit, vorschnell in eine Richtung zu preschen: »Da weiß ich als Installateur, dass ich noch nicht total hinterher bin, wenn ich noch keine Speicher verkaufe«.

Lippert, das lässt sich aus solchen Einschätzungen leicht erkennen, gehört nicht zu denen, die im massenhaften Absatz von Batteriesystemen die Zukunft des deutschen Solarmarktes erblicken. Zwar hat EWS sie im Sortiment, aber grundsätzlich sieht der Chef »die Frage nach Speicherung auf dem Weg zur Vollversorgung aus erneuerbaren Energien am Ende und nicht gleich am Anfang«. Aktu-

ell seien andere, weitaus günstigere Lösungen wie beispielsweise Lastmanagement noch gar nicht richtig ausgeschöpft.

Das aus Sicht von Kai Lippert zentrale Stichwort heißt deshalb nicht Speicherung, sondern Eigenverbrauch. Wie sich leicht denken lässt, hält er deshalb nicht allzu viel von der seit 2014 im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) verankerten Umlage auf selbst verbrauchten Strom. Doch dies ist aus seiner Sicht beileibe nicht das einzige Problem: Hierdurch sei die Zielgruppe, für die sich eine auf Eigenverbrauch konzipierte Anlage lohne »vielleicht nur noch halb so groß«, doch damit bliebe immer noch ein sehr großer Kundenkreis. Von diesen potenziellen Käufern erreiche man aber nur ein Prozent. Besonders für Gewerbebetriebe sei die Solarstromproduktion zur teilweisen Eigennutzung in vielen Fällen eine attraktive Investition, wovon man die Zielgruppe beispielsweise bei Veranstaltungen in Kooperation mit den Industrie- und Handelskammern zu überzeugen trachte. Die Resonanz entspricht aber nach Lipperts Überzeugung bei weitem nicht dem, was in beiderseitigem Interesse möglich wäre.

Doch auch dies ist im Prinzip keine neue Erfahrung, meint Lippert: »Es gibt Phasen.« In manchen davon laufe das Geschäft nahezu von allein, man müsse nur für genügend Nachschub sorgen, in anderen hingegen könnten, so fühle es sich zumindest an, die Preise für Solarmodule auch auf zehn Cent je Watt fallen, und »man verkauft trotzdem nicht eine Anlage mehr als vorher«.

Ohnehin sieht man bei EWS schon lange den Punkt erreicht, an dem das entscheidende Verkaufsargument nicht der Preis einer Anlage ist, sondern die Frage, ob sie zum Kunden und seinen Bedürfnissen passt. Das erhöht – eine branchenweit zunehmend akzeptierte Erkenntnis – den Beratungsaufwand: »Die meisten Menschen«, so Lippert, »haben kein Gefühl für eine Kilowattstunde«.

Streitbarer Vertreter

Dass der Gesamtpreis trotzdem ein gewichtiger Faktor ist, versteht sich von selbst. Nur ist er eben von Faktoren abhängig, die noch immer zu wenig Beachtung finden. Vergleiche man den Idealfall, also eine einfach konzipierte Anlage auf ei-



EWS GmbH & Co. KG (B)

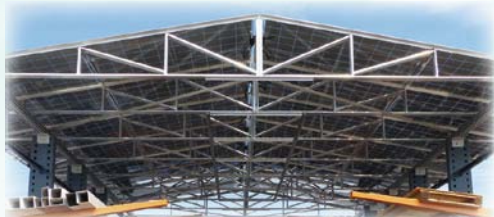
»Vielleicht entschlossener als andere«: EWS-Gründer Kai Lippert führt das Unternehmen seit 30 Jahren.

nem robusten, leicht zugänglichen Dach mit einem schwierigen Objekt, zum Beispiel einer Anlage auf einem Tonnendach mit besonderen Anforderungen an die Verschaltung und vor allem sehr hohem Montageaufwand, »dann wird der Preis gegenüber einem einfachen System möglicherweise verdoppelt«, so Lippert. In der Diskussion um die Kosten des Solarstroms werde aber noch immer vorrangig über Modulpreise debattiert. Dabei habe man bei heutigen Anlagen »bei Montagesystem und Montage mehr als 60 Prozent der Wertschöpfung«.

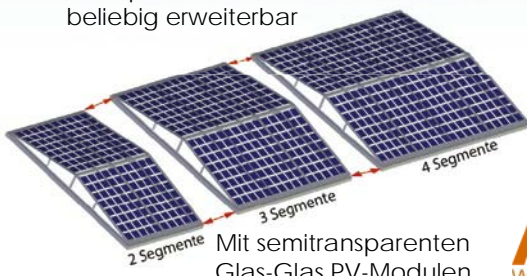
Im eigenen Sortiment, erklärt Lippert, liegen zwischen dem aktuell höchsten und dem niedrigsten Preis je Watt für un-



Ein Dachsystem für unzählige viele Anwendungen



3 Spannweiten beliebig erweiterbar



Mit semitransparenten Glas-Glas PV-Modulen



Doppelter Ertrag: Elektrizität durch PV und landwirtschaftliche Produktion



AgriPV Einheit mit 6,8 kWp



Überdachung von Fischzuchtteichen mit netzunabhängiger Stromversorgung



AquaPV Einheit mit 6,8 kWp





Reichlich Platz: Zwei solche Logistikgebäude bieten mehr als genug Umschlagfläche, bis zu den Umsatzeinbrüchen 2012 waren sie komplett ausgelastet.

terschiedliche Modultypen rund 15 Prozent. »Aber in der Rendite eines gut passenden und eines nicht passenden Systems liegt der Faktor Zehn« – das eine könne nämlich, wenn es gut auf den Bedarf des Betreibers zugeschnitten sei, durchaus zehn Prozent abwerfen, das andere hingegen womöglich gerade mal ein Prozent.

Dass der EWS-Chef den Schlüssel zum Erfolg mindestens ebenso sehr bei guter Planung und Ausführung, also bei Unternehmen wie seinem eigenen und dessen Installateurspartnern sieht als bei der Industrie, ist nicht verwunderlich. Lippert hat aber auch gute Argumente für diese Position, und er vertritt sie entschieden und streitbar. Aus dem Bundesverband Solarwirtschaft (BSW), für den er zuvor noch als »Regionalbeirat Nord« fungierte, ist er ausgetreten. Spätestens im November 2010 war das Fass endgültig überlaufen. In der vom BSW bei den Unternehmensberatungen Roland Berger und Prognos beauftragten »Roadmap« zur Entwicklung der deutschen Solarbranche stellte die These auf, dass sich die heimische Produktionskapazität für Solarmodule von seinerzeit rund 3,2 auf 8,6 Gigawatt erhöhen müsse, wovon jeweils rund die Hälfte im Inland und für den Export Verwendung fänden. Die Zahl der in Industrieunternehmen mit der Fabrikation von Zellen, Modulen, Wechselrichtern und anderen Komponenten be-

schäftigen Menschen solle sich hierbei ungefähr verdoppeln, die Preise für eine Solarstromanlage mit Komponenten aus deutscher Produktion taxierten die Gutachter auf 1,32 bis 1,52 Euro je Watt.

Abgesehen davon, dass diese Prognosen schon zur Zeit ihrer Entstehung erkennbar Unfug waren, regte sich die deutliche Mehrheit der BSW-Mitglieder heftig über den zweiten Teil des Szenarios auf, oder besser: über die Selbstverständlichkeit, mit der sie vertreten wurde. Die »Roadmap« ging nämlich davon aus, dass sich parallel zum Anstieg der Beschäftigtenzahlen in der Industrie diejenigen im Solarhandwerk und im Handel halbieren würden.

Entschlossener als andere?

Mit dieser Sichtweise konnte Kai Lippert als Chef eines Unternehmens aus ebendiesem Bereich schwerlich einverstanden sein. Auch im aktuellen Disput um die Importbeschränkungen für Solarzellen und -module aus China vertritt er die Sichtweise derjenigen, die Module kaufen und nicht derjenigen, die sie produzieren. Die von EWS vertriebenen Solarmodule stammen überwiegend aus Asien, nämlich von REC Solar (Unternehmenssitz in Norwegen, Produktion größtenteils in Singapur), BenQ (Taiwan, China), LG (Korea) und Yingli Solar (China). Man könne zwar auch Module aus deutscher Produktion »durchaus zum Welt-

marktpreis einkaufen«, es gebe Hersteller, »die in die Lücke grätschen«. Die Initiatoren der Strafzölle hätten aber »weder sich selbst noch der Branche einen Gefallen getan«, und mit Sorge beobachtet Lippert, dass manche chinesischen Hersteller »Europa inzwischen meiden, weil sie hier wie Produzenten zweiter Klasse behandelt werden.« In der Branche sei über Jahre ein »Schubladendenken« in Bezug auf Modulhersteller gepflegt worden, »und da nehme ich mich selbst nicht aus«. Doch mittlerweile sei klar, dass bei der Beurteilung eines Unternehmens die Nationalität »für mich nie wieder eine Rolle spielt«.

Lippert ist, unschwer zu erraten, mit hin sehr für ein Auslaufen der Strafzölle. Trotzdem gehört er nicht zu denen, die hierdurch ein Wiedererstarren des europäischen Solarmarkts erwarten. Dafür sei der Anteil der Module an der Gesamtkalkulation einer Solarstromanlage inzwischen viel zu gering.

Einfache Antworten auf komplizierte Fragen sind eben grundsätzlich nicht die Unternehmenspolitik von EWS. Möglicherweise ist dies auch das tiefere Geheimnis hinter der Frage, warum dieses Unternehmen sich 30 Jahre lang entwickeln und auch in allerschwersten Zeiten halten konnte. Lippert selbst jedenfalls sieht keine Patentlösung hinter diesem Erfolg. »Vielleicht«, meint er, »bin ich entschlossener als andere.« Es gehöre aber auch schlicht und einfach Glück dazu und, vor allem anderen, ein gutes Team. Das habe er bei EWS, und dieser Umstand ließe sich natürlich auf die überlegene Menschenkenntnis des erfahrenen Unternehmenslenkers zurückführen. »Aber wer mich kennt«, sagt Lippert, »der weiß: Das ist es nicht.«

Es wird wohl doch eine Mischung aus Erfolgsfaktoren sein: Die Bereitschaft, sehr schmerzhaft Einschnitte vorzunehmen gehört ebenso dazu wie die auch zu Boom-Zeiten vorsichtige, stets durch Eigenkapital gedeckte Expansion und die Tatsache, dass man auch die vergleichsweise kleinen Photovoltaikmärkte in Dänemark und Schweden nicht unbeachtet gelassen hat – was ja schon angesichts der geographischen Lage auch kam nachvollziehbar gewesen wäre. Und eine nüchterne Einschätzung der Lage, die Lippert so zusammenfasst: »Ein Händler oder Installateur, der sagt, dass er nur noch halb so viel macht wie im letzten Jahr, der ist in Norddeutschland eigentlich sehr erfolgreich.«

Jochen Siemer