

So ein Jahr gibt wieder mehr Fokus

Interview mit Dr. Erwin Hochreiter, Leiter Abteilung Technik und Innovation, GREENoneTEC Solarindustrie GmbH
14. Jänner 2010

Christoph Mandl¹

Christoph Mandl: Im Mittelpunkt dieses Gespräches stehen die allgemein als Krise bezeichneten Erfahrungen der letzten zwei Jahre in der Wirtschaft. Eine Krise kann unterschiedlich sein, ist im Wesentlichen aber ein Prozess von sehr rapiden Veränderungen im gesamten Wirtschaftsgefüge. Wie haben Sie die letzten zwei Jahre aus der Sicht von GREENoneTEC erlebt?

Erwin Hochreiter: Grundsätzlich ist zu sagen, dass wir 2008 ein sensationelles Jahr mit einem mehr als zwei-stelligen Wachstum hatten. Wir spürten 2008 keine Krise, das kann man ganz deutlich sagen. Es war das Jahr, wo wir erstmalig 1 Mio. Quadratmeter Kollektorfläche in einem Jahr produziert und verkauft haben. Das Jahr 2009 hat etwas anders ausgesehen. Da hatten wir ein Negativ-Wachstum, wenn man es positiv formulieren will. Das heißt wir waren auch deutlich hinter den Erwartungshaltungen zurück. Wenn man sich den deutschen Markt anschaut, der in etwa 40% des europäischen Marktes ausmacht, dann kann man sehen, dass dieser im Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr um ungefähr 30% zurückgegangen ist. Wir können den Markt nicht beeinflussen – wir sind ja Komponentenlieferant, wir schwimmen da mit. Wir können uns nur auf die Gegebenheiten einstellen. Es hat auch noch Sondereffekte gegeben, beispielsweise, dass ein sehr großer Kunde sich im Jahr 2008 ganz einfach verplant hat. Das heißt er hat zu viel abgenommen, auf Lager gelegt und 2009 erst später wieder eingekauft.

CM: Also der Kunde ist in dem Fall ein Händler, also nicht jemand, der das direkt verbaut?

1. So ein Jahr gibt wieder mehr Fokus

Erwin Hochreiter: Unsere Kunden kaufen bei uns die Komponente Kollektor, produzieren oder kaufen Speicher, Steuerungen, usw., verkaufen dann weiter an Großhändler oder Installateure, und von da geht es an den Endkunden. Also das ist ein dreistufiger

¹ Dieses Gespräch mit Erwin Hochreiter ist Teil des Forschungsprojektes „In der Krise: Beibehalten, innovieren, über Bord werfen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen interviewt, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer Organisation innehaben. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was derzeit als unternehmerisch relevant erlebt wird, und welche grundlegend neuen Fragen sich dabei herauskristallisieren. Dieses Forschungsprojekt entstand im Rahmen von metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter www.metalogikon.com

Vertriebskanal. Das heißt im Jahr 2009 haben wir schon eine Art Wirtschaftskrise gespürt, haben das Jahr aber gut überstanden. Auf der anderen Seite gibt so ein Jahr wieder mehr Fokus von der Fertigung in Richtung Veränderung in die Zukunft und Vorbereitung für die nächsten Wachstumsjahre. Das ist an und für sich das Positive dabei.

CM: Was löst das jetzt bei GREENoneTEC aus – vor allem mittel- oder langfristig gesehen?

Erwin Hochreiter: Grundsätzlich muss man sagen, dass wir in der Solarbranche, oder Solarthermie mittelfristige ganz positive Umfeld-Bedingungen haben. Es ist ungefähr vor einem Jahr in Brüssel das sogenannte 2020 Gesetz verabschiedet worden, wo es darum geht, dass man bis zum Jahr 2020 20% der Energien in Europa durch erneuerbare Energien bereitstellen muss.

Das kann man dann umlegen, dass die CO₂ Emissionen um 20% reduziert werden müssen. Diese Rahmenbedingungen, sind herunter gebrochen worden auf die einzelnen EU Staaten.

CM: Österreich ist ja eigentlich schon drüber, durch die Wasserkraftwerke, oder?

Erwin Hochreiter: In Österreich war die Bemessungsgrundlage in 2008 in etwa bei 24% an erneuerbaren Energien im gesamten Energieverbrauch.

CM: Inklusive Wasserkraft?

Erwin Hochreiter: Inklusive Wasserkraft, und das soll in Richtung 34% gehen. Und das ist massiv – da muss man was tun. Und dahinter sein, heißt an und für sich die notwendigen Innovationen zu fördern, aber auch den Verkauf ankurbeln. Und den Verkauf ankurbeln geht bei den Erneuerbaren primär immer noch über Förderungen. In der Solarthermie ist das recht gut, in der Photovoltaik ist de facto die Förderung für die Einspeisetarife eher mäßig.

Rechnet man das hoch – und es gibt vom österreichischen und europäischen Solarverband Hochrechnungen – kommt man zu dem Schluss, dass sich die neu installierte Fläche in der Solarthermie vom Jahr 2008 bis zum Jahr 2020 versechs- bis verzehnfachen wird. Das sind grobe Schätzungen, die Realität wird wahrscheinlich irgendwo dazwischen liegen. Wenn man das als Basis nimmt, kann man sagen, wir sind in einer guten Branche. Wir sind nicht auf einem Trend sondern auf einem Megatrend. Wir dürfen nur nicht zu viel falsch machen und uns auf dieses Wachstum einstellen.

CM: Wobei Wachstum in erneuerbarer Energie heißt ja nicht unbedingt Wachstum in der Solarthermie, oder?

Erwin Hochreiter: Die Zahlen, die ich genannt habe, waren schon explizit auf die Solarthermie herunter gebrochen. Die beziehen sich nur auf den Bereich Solarthermie – nicht auf Photovoltaik, Biomasse, usw. Das EU –Gesetz fördert erneuerbare Energien, und man kann das mittels Abschätzungen auf die einzelnen Segmente herunter brechen. Dabei geht es darum, welchen Bei-

Wie man die Botschaft so anbringt, dass es die Leute anregt was zu tun.

trag jedes Segment leisten kann, und was sinnvoll ist. Dann kommt man zu diesen Ergebnissen, dass es eine Versechs- bis Verzehnfachung geben wird.

CM: Das heißt Sie sind in der richtigen Branche, unabhängig davon, ob es jetzt eine Krise gab oder nicht?

2. Man muss ja etwas tun, damit sich etwas positiv verändert

Erwin Hochreiter: Die Bandbreite hängt natürlich davon ab: Was kann man erreichen, und was wird man erreichen? Das hängt auch wieder sehr stark davon ab, was Politik und Wirtschaft dazu machen. Das geht ja nicht von selbst, sondern man muss ja etwas tun, damit sich etwas positiv verändert.

CM: Eigentlich ist es erstaunlich, dass es im Jahr 2009 so einen Einbruch gegeben hat, denn man würde erwarten, dass die Konsumenten im Lichte dieser Erdgasverknappung und der Ölpreisentwicklung auch in einer schwierigen Situation eher verstärkt auf das Thema erneuerbare Energien zugehen. Oder wie erklären Sie sich das?

Erwin Hochreiter: Grundsätzlich wäre das auch, wenn man schnell drüber schaut, die Erwartungshaltung. Wenn man ein bisschen genauer hinschaut, dann passieren schon ein paar Dinge. Zunächst muss man sich einmal den Ölpreis anschauen – der Ölpreis ist 2009 ganz massiv gesunken. Der war irgendwo bei 150 \$ und ist dann runter auf 40-50 \$, und jetzt sind wir wieder bei ungefähr 80 \$. Die 100-Dollar-Grenze ist so eine Barriere, die dann wieder ganz massiv zum Kauf und zum Eintritt in die erneuerbaren Energien anregt. Also es ist schon so, dass wir nicht ganz unabhängig sind vom Ölpreis. Das zweite ist sicherlich auch, die Energie- und Förderpolitik der einzelnen Länder. Wenn es dann plötzlich ganz massive Reduktionen auf Erdgas gibt, also Preisreduktionen wie sie jetzt in Deutschland passiert sind, ist das nicht förderlich für das Geschäft. Wenn es Subventionierungen für Ölheizungen und solche Dinge gibt, ist es auch nicht förderlich für die erneuerbaren Energien.

CM: Was hat das Jahr 2009 bei GREENoneTEC sonst noch ausgelöst?

Erwin Hochreiter: Das Jahr 2009, vielleicht auch die erste Jahreshälfte in 2010, sehen wir als kleine Delle in den Wachstumsszenarien der erneuerbaren Energien und insbesondere der Solarthermie. Das heißt wir gehen von Wachstumsraten von 20% aus. Das wird auch im Mittel weiterhin so bleiben. Wenn wir uns die Geschichte und die Zahlen von GREENoneTEC anschauen, dann sehen wir, dass das Geschäft extrem volatil ist. Es geht ein Jahr um 80% hinauf und im nächsten Jahr wieder um 10% runter, dann wieder um 40 % hinauf. Im Mittel glauben wir an die 20-30% Wachstum. Also wir sind überhaupt nicht beunruhigt.

Das Jahr 2009 haben wir genutzt, um uns auf die Zukunft vorzubereiten. Aber es sind noch andere Dinge passiert, die man bemerkt. Die Solarthermie wird schön langsam erwachsen. Sie ist in den Jahren 1990-95 aus Selbstbaugruppen entstanden. Das Geschäft beginnt, sich momentan extrem zu professionalisieren. Das ist eine Änderung. Das heißt auf GREENoneTEC kommt einerseits der Druck zu, aus der Pionierphase den Schritt in ein Industrieunternehmen zu vollenden. Und das Zweite, das auch pas-

siert, ist: Mit dem Wachstum der Verkaufszahlen wird es natürlich für große Kunden, wie angestammte Heizungsbauer, denen Heizungsumsätze wegbrechen, interessanter, selbst zu produzieren – das sind teilweise auch unsere Kunden. Das heißt da kommt es zu einer Verschiebung der Wertschöpfungskette. Wenn das passiert, verlieren wir Umsatz, weil wir einen Kunden verlieren. Für GREENoneTEC bedeutet das eine strategische Korrektur in der Ausrichtung. Und das ist eigentlich das Spannende, was jetzt passiert.

CM: Und wie schaut diese Korrektur aus? Können Sie das ein bisschen beschreiben?

Erwin Hochreiter: Bislang hatten wir mehrere Produktlinien. Diese Produkte sind immer Kollektoren, die wir diversifiziert und für unsere 50-70 Kunden zu einzigartigen Produkten gemacht haben. Die können sich in der Farbe unterscheiden, in der Funktion oder im Aufbau, aber grundsätzlich sind es immer Kollektoren. Das war bis jetzt das Thema – ich nenne es einmal Baukastenprinzip. Jetzt geht es natürlich darum, eine langfristige Kundenbindung zu erzielen. Und das ist etwas Neues. Wenn Sie für einen großen Kunden ein exklusives Produkt machen wollen, ist es am Ende wieder ein Kollektor. Wenn der exklusiv sein soll, dann stellt man sich sofort die Frage: Was ist denn exklusiv an diesem Produkt? Und das geht dann rein über Features – Alleinstellungsmerkmale. Und das bedeutet massiven Druck auf Innovation. Das ist, was gerade passiert. Das bedeutet auch eine zusätzliche Diversifizierung.

CM: Und wie entsteht ein solches Alleinstellungsmerkmal für Ihre Kunden? Also was sind so Ihre Drehknöpfe bei Solarthermie?

Erwin Hochreiter: Grundsätzlich kann man sich bezüglich der Anwendung und der Installation Gedanken machen. Das sind wohl die Haupttreiber. Und da kann man sich überlegen, was eine Solaranlage den Endkunden kostet, und wie sich dieser Kostenblock zusammensetzt. Der Kollektor macht irgendwo zwischen 12-14% vom Endkundenpreis für die gesamte Anlage aus. Da sprechen wir von einem Einfamilienhaus mit zwei bis vier Personen, wo Sie zwei bis drei Kollektoren am Dach, einen dreihundert Liter Speicher im Keller, eine Pumpe, eine Steuerregelung und die Verrohrung haben. Wenn der Endkunde einen Preis X bezahlt, sagen wir mal € 7.000, dann sind 12-14% davon der Kollektor, grob geschätzt.

CM: Das teuerste ist wahrscheinlich die Montage, oder? Also alles, was Personalintensiv ist?

Erwin Hochreiter: Richtig, die Montage macht 45% aus. Und jetzt kann man sich überlegen, den Kollektorpreis sagen wir um 10% zu reduzieren, dann sind das nur 1,4% auf den Gesamtpreis, wenn der Kollektor 14% ausmacht. Das spürt der Endkunde nicht. Wenn man aber die Montagefreundlichkeit verbessert, sodass die Kollektoren doppelt so schnell am Dach installiert werden können, dann macht das deutlich mehr aus. Und hier kann man schon USPs generieren.

Es ist sicher fordernd, weil wir Konzepte verlassen müssen und wieder ins Diversifizieren kommen. Als Endhersteller muss man ja durchaus auch schauen, dass man Standards hat, weil sonst die ganze Fertigung wenig ökonomisch wird.

Wie man die Botschaft so anbringt, dass es die Leute anregt was zu tun.

CM: Sind das dann gemeinsame, firmenübergreifende Entwicklungsvorhaben?

Erwin Hochreiter: Wenn wir exklusive Produkte machen, dann machen wir das selbstverständlich in Kooperation mit unseren Kunden, wo wir die Ideen bringen und dann gemeinsam ein Lastenheft erstellen. Wir nehmen üblicherweise auch Installateure dazu, um in der Wertschöpfungskette das abzubilden, was relevant ist – also die Bedürfnisse der Wertschöpfungskette.

CM: Ist das die laufenden Entwicklung ausgelöst oder beschleunigt worden?

3. Es braucht immer ein bisschen Treibkraft und Energie, um Dinge massiv zu verändern

Erwin Hochreiter: Die grundlegende Denkrichtung war schon vorhanden. Ich würde aber sagen, dass der eine oder andere Kunde, der begonnen hat, selbst zu produzieren, der Anstoß war. Es braucht immer ein bisschen Treibkraft und Energie, um Dinge zu verändern. Für uns ist das doch eine massive Veränderung.

CM: Aber es ist offenbar in Ihrer Branche kaum möglich durch spezifische Features ein Alleinstellungsmerkmal am Markt zu behalten?

Erwin Hochreiter: Das war ursprünglich mein Gedanke, als ich bei GREENoneTEC begonnen habe. In der Praxis ist es nicht so. Es gibt durchaus Themen, die man patentrechtlich auch gut absichern kann. Wenn Sie sich die Patentstatistik in der Solarthermie anschauen und vergleichen, was vor zehn Jahren und was heute veröffentlicht und eingereicht wird, dann geht diese Kurve exponentiell nach oben. Da passiert jetzt am Markt sehr viel. Das heißt die Player am Solarmarkt versuchen jetzt Ihre Kompetenzfelder abzustecken. Und da ist auch bei GREENoneTEC viel geschehen. Ich glaube wir haben letztes Jahr sechs Patente eingereicht. Das ist für GREENoneTEC sehr viel, weil wir eine kleine Mannschaft sind.

CM: Und die waren alle im Montagebereich?

Erwin Hochreiter: Auch im Montagebereich, aber es gibt auch andere Gebiete, wo man etwas tun kann.

CM: Aber das Thema Wirkungsgrad, das ist schon ziemlich ausgereizt, oder?

Erwin Hochreiter: Wenn Sie sich heute einen solarthermischen Kollektor und den Wirkungsgrad bei Raumtemperatur ansehen, dann liegt man da typischer Weise bei 80%. Also das ist schon sensationell. Die Photovoltaik liegt da ja irgendwo bei 15-18%.

Aber der Kollektor ist ja bei erhöhten Temperaturen in Betrieb und wird somit warm. Damit spielen die Abstrahlung und der Wärmefluss eine große Rolle, da kann man noch etwas machen. Viel interessanter wird es allerdings, wenn man sich dann noch die Trends ansieht. So war in den vergangenen Jahren der Fokus auf das Einfamilien-

haus gerichtet, jetzt geht er immer mehr in Richtung Mehrfamilienhäuser und Reihenwohngebäude, wo Großanlagen auf das Dach installiert werden. Früher hat man von 15-20 Quadratmeter auf einem Einfamilienhaus gesprochen, heute sprechen wir bei Reihenhäusern von einigen hundert Quadratmetern oder auch von 30.000 Quadratmetern für wirkliche Prozesswärmeanlagen.

Da spielt der Wirkungsgrad eine Rolle, vor allem, wenn man große Felder verrohren oder verbinden muss. Wie schauen dort dann die Verluste aus? Wie schaut es aus mit Pumpleistungen, Druckverlust etc.? Da kann man durchaus noch Hirnschmalz hineinstecken und auch mit kleinen Innovationsschritten kommen, die vermarktbare sind.

CM: Sie haben jetzt gesagt: Es geht jetzt immer mehr um Prozesswärmе – heißt das, das ganze Geschäft verlagert sich?

Erwin Hochreiter: Der Träger des Geschäftes wird weiterhin das Wohnhaus sein. Einfamiliengebäude – das sind die Volumsträger, die Reihenhäuser usw. kommen dazu. Vom Brauchwasser geht man jetzt schon standardmäßig in Richtung Heizungsunterstützung, und Prozesswärmе in der Industrie kommt noch dazu. Das heißt die Technologien sind reif, und auch die Bereitschaft ist da. Das sind immer zwei Dinge, die zusammenspielen. Und das ist sicher nicht das Ende der Fahnenstange. Die nächsten Schritte werden dann sein: Wie kann man erneuerbare Energien wie die Solarthermie besser ins Gebäude integrieren? Wie kann man die Gebäude nützen, um Wärme zu speichern? Das ist aber noch in der Forschung.

Was ich kommunizieren wollte, für GREENoneTEC als Produzent und als Komponentenlieferant in Europa stehen wir vor der Herausforderung, uns durch Innovation noch besser zu positionieren, sprich unsere Marktposition abzusichern und dann weiter auszubauen. Das hat mit der Verschiebung der Wertschöpfungsketten zu tun, damit dass Großkunden die Tendenz haben, selbst zu produzieren. Da kann ich nur gegenhalten, wenn ich durch Innovation Dinge liefere, die er selbst nicht zu Stande bringt. Natürlich Produkte in guter Qualität – Qualität war immer wichtig und wird immer wichtiger – Qualität nicht nur in Produktqualität, sondern auch im Erscheinungsbild, also im Design. Wir denken alle 1-2 Jahre mit kleinen Innovationen zu kommen, sodass die Produkte immer neu bleiben. Die Kunden sollen sehen: Von GREENoneTEC kommt immer etwas Neues, darauf kann ich mich verlassen.

CM: Wie wird das im innerbetrieblichen Bereich angestellt, dass Sie immer wieder Innovationen kreieren?

4. Da muss man aufpassen, dass man das Gute nicht verliert

Erwin Hochreiter: Wir haben einen Speicher, wo wir Ideen sammeln. Da kommt einerseits etwas aus dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen und andererseits aus den Köpfen, die näher am Markt sind. So sammeln wir, das ist das eine. Daneben haben wir aber auch Fokusthemen, auf die wir uns konzentrieren. Für schwierigere Themen machen wir Idea-Management-Prozesse. Das heißt, wir sperren uns für 2-3 Tage mit Vertretern aus der Wertschöpfungskette und auch mit Personen, die mit der Solarthermie eventuell gar nicht so viel zu tun haben, aber irgendwo zum Techno-

Wie man die Botschaft so anbringt, dass es die Leute anregt was zu tun.

logiefeld eine Affinität haben, ein. Und gemeinsam versuchen wir konzeptionelle Ideen und Lösungen auszuarbeiten. Daraus wählt man dann die Konzepte, die ausgewertet und verglichen werden, und ein bis zwei davon kommen dann zur Umsetzung. Große Themen in anderen Branchen sind die Lieferanten- oder Kundeneinbindung. Das ist in der Solarthermie schon Standard, weil die Branche aus der Pionierphase so gewachsen ist. Dass mittlerweile nicht mehr die Pioniere an den Hebeln sind, sondern Angestellte, ist ein anderes Thema. Da muss man aufpassen, dass man das Gute nicht verliert.

Wir wissen also sehr viel vom Markt, weil wir unsere Fühler draußen haben, und viele von diesen kleinen Innovationen machen wir in den Workshops. Wir haben gerade eine Reihe laufen, die wir USP nennen, also Alleinstellungsmerkmal-Workshops, wo wir alles, das uns ein- und auffällt auflisten, das dann noch mal mit Fragen an unser Vertreter am Markt abrunden. So entsteht ein Paket von Vorentwicklungsprojekten, die dann letztendlich in größere oder kleinere Innovationen münden.

Ich bin, was die mittel- und langfristige Ausrichtung von GREENoneTEC sowie der Solarthermie-Branche allgemein betrifft, recht entspannt. Da mache ich mir keine Sorgen.

Wenn es ein Jahr gibt, wo wir doch einen deutlichen Umsatzrückgang haben, und die Erwartungshaltung ein zweistelliges Wachstum war, regt das zum Nachdenken an, das ist schon klar. Wenn man letzten Sommer oder Herbst durch die Fertigung gegangen ist, dann das war nicht schön. Üblicherweise fahren wir einen Dreischicht- bis Vierschichtbetrieb, und dann war es auf einmal nur mehr Ein- bis Zweischichtbetrieb. Das heißt am Nachmittag stehen die Maschinen und Anlagen. Das ist ein ganz unangenehmes Gefühl.

CM: In der Innovation gibt es ja diese Unterscheidung zwischen kontinuierlichen Verbesserungen und Durchbrüchen, die etwas ganz Neues ermöglichen. Ist diese Unterscheidung in Ihrer Art der Betrachtung von Innovationen überhaupt relevant?

Erwin Hochreiter: Natürlich hätten wir gerne eine Break-Through-Innovation. Aber die macht man nicht jeden Tag.

CM: Haben Sie schon so etwas gemacht, wo Sie sagen: Das war im Rückblick ein Break-Through?

Erwin Hochreiter: Unsere Kollektoren sind immer noch Kollektoren, das Funktionsprinzip ist gleich geblieben, und damit gab es keine Break-Through-Innovation. Die gibt es aber schon seit zwanzig Jahren nicht. Das heißt der Kollektor, so wie er heute gebaut wird, wurde vom Grundprinzip her auch vor zwanzig Jahren so gebaut. Das heißt aber nicht, dass wir uns nicht doch einige Dinge immer wieder anschauen, um nicht doch vielleicht eine Break-Through-Innovation zu haben, die de facto wieder eine neue S-Kurve in der Entwicklung eröffnet.

Wenn wir daran zurückdenken, dass es zu einer Versechsfachung der installierten Kollektorfläche in Europa bis zum Jahr 2020 kommen soll, dann kann man sich die Frage stellen: Wie sieht es denn da aus mit Förderungen? Die sind ein Motor für den Absatz unserer solarthermischen Kollektoren und der Systeme, die dazu gehören.

CM: Je höher der Öl- und Gaspreis wird, desto weniger Förderung brauchen Sie, oder?

Erwin Hochreiter: Öl- und Gaspreise werden steigen, das wissen wir. Das heißt, die Notwendigkeit der Förderung ist dann nicht mehr in dem Ausmaß gegeben. Man sieht andererseits in einzelnen Ländern wie zum Beispiel Spanien, dass Förderungen einfach in gesetzliche Vorschriften umgewandelt werden. Wenn sie in Spanien ein Mehrfamilienwohnhaus hinstellen, haben Sie die gesetzliche Vorgabe, 30% des Energieverbrauches über erneuerbare Energien zur Verfügung zu stellen. Das wird, denke ich, auch die Richtung sein, die sich über ganz Europa ausrollt. Wenn die Förderungen aber wegfallen, stelle ich mir die Frage: Ist der Endkunde bereit, 30% mehr für seine Solaranlage zu zahlen?

CM: Na ja, wenn es eine gesetzliche Auflage ist, bleibt ihm nicht viel übrig.

Erwin Hochreiter: Aber ist er bereit, wirklich so viel mehr zu zahlen? Ich glaube nicht. Ich glaube, dass über die Volumensteigerung auch wir eine industrielle Verantwortung haben, die Systeme und damit auch die Kollektoren günstiger zu machen. Also der Kostendruck ist ganz massiv da. Und nicht nur aus dem Aspekt, sondern auch aus dem Aspekt der Globalisierung. Immer dann, wenn Produkte technologischer Standard werden, wenn das Volumen hoch wird, dann wird es interessant für globale Anbieter. Das ist immer schon so gewesen und wird auch hier nicht anders sein. Wenn man sich da zum Beispiel anschaut, wie viele Produkte aus dem asiatischen Raum für Europa zertifiziert wurden. Vor drei Jahren sind es noch ungefähr ein bis zwei gewesen. Im letzten Jahr waren es schon um die fünf bis zehn Produkte. Das heißt, es werden immer mehr, und der Druck wird zunehmen. Und die Asiaten können auch Kollektoren bauen, so schwer ist das nicht. Aber sie können es nicht in der Qualität, und sie haben Transportkosten. Was die EU im Sinne von Importerleichterungen oder -erschwernissen machen wird, ist noch offen. Auf jeden Fall ist es unser Job, durch Innovation, durch hohe Qualität und durch Kosten, die uns konkurrenzfähige Preise ermöglichen, den Mitbewerb fern zu halten. Ansonsten denke ich, ist man als Hersteller auch gezwungen, in Billiglohnländern zu fertigen. Und das möchten wir unter allen Umständen vermeiden!

CM: Ist bei Ihnen die Lohntangente trotz Automatisierung noch so hoch, dass sich das lohnen würde?

Erwin Hochreiter: Der Lohnanteil ist unter 10 %. Das heißt, der Einfluss der Lohnkosten wird durch die Transportkosten mehr als wettgemacht.

CM: Warum sollten Sie dann in ein Billiglohnland gehen?

Erwin Hochreiter: Wenn man sich asiatische Kollektoren hennimmt, und die Kosten ansieht, was so ein Kollektor pro Quadratmeter in Europa kostet, dann sieht man, dass die schon sehr konkurrenzfähig sind. Wenn man dann eine Schattenkalkulation macht, kommt man zu dem Schluss, dass es zusätzliche Aspekte gibt: Der eine ist, dass Asiaten ihre Vormaterialien günstig einkaufen.

Wie man die Botschaft so anbringt, dass es die Leute anregt was zu tun.

CM: Aber der Kupferpreis zum Beispiel ist ja ein Weltmarktpreis.

Erwin Hochreiter: Ja, aber Kupfer muss verarbeitet werden, und in der Bearbeitung sind ja wieder Lohnanteile drin.

Das zweite Thema ist, dass die Asiaten sehr schnell sind im Lernen und Kopieren. Noch haben sie nicht die Organisationen wie wir sie haben. Wir sind sehr schlank im Over-Head.

CM: Wenn man diese Gesamtkosten abschätzt, können die nicht europäischen Mitbewerber da mithalten?

5. Wir müssen uns ständig weiterentwickeln

Erwin Hochreiter: Allgemein kann ich das nicht sagen. Praktisch könnte man sich überlegen, was passiert, wenn ein Kollektor aus China nach zehn Jahren seine Funktion verliert. Ich glaube, dass es ganz, ganz schwierig wäre, dann in China eine Reklamation geltend zu machen. Die Frage ist dann natürlich auch: Gibt es das Unternehmen dann überhaupt noch? Das ist der Grund, warum ich chinesische Hersteller nicht als große Gefahr sehe. Ich sehe es nur als eine latente Bedrohung, wo man sich rechtzeitig richtig positionieren muss.

Das heißt, grundsätzlich habe ich mit der Globalisierung keine große Sorge, aber man muss immer sehr aufmerksam sein. Ich denke, die Themen Qualität, Vertrauen, Flexibilität und logistische Flexibilität sind ein guter Schutzmantel für die Hersteller in Europa. Aber wir dürfen nicht schlafen, wir müssen uns ständig weiterentwickeln.

CM: Der europäische Markt ist wahrscheinlich derzeit auch der größte Markt für Solarthermie. Gibt es da auch eine Bewegung auf anderen Märkten?

Erwin Hochreiter: Wenn man sich Europa ansieht, gibt es Wachstumsmärkte, vor allem in Richtung Osteuropa. Wenn man sich globaler umsieht, darf man nicht aus den Augen lassen, dass der größte Hersteller sowie auch Absatzmarkt China ist. 70-75% der neu installierten Kollektorfläche werden in China installiert und produziert. Der große Unterschied zu Europa ist: In Europa sind es primär Flachkollektoren, die verkauft und produziert werden, und in China sind es fast ausnahmslos Vakuumröhrenkollektoren. Das ist eine andere Technologie. Diese Systeme sind extrem kostengünstig, aber qualitativ für Europa inakzeptabel. Die Qualitätsansprüche in China sind nicht so hoch wie bei uns.

CM: Und dort funktioniert der Markt schon ohne Förderung?

Erwin Hochreiter: Das entzieht sich leider meiner Kenntnis. Ich vermute, dass da sehr viel politischer Druck dahinter ist. Von anderen Märkten wie Brasilien und Mexiko wissen wir, dass es schon ganz starke Aktivitäten Richtung erneuerbare Energien gibt. Wir wissen auch, dass in den USA das Geschäft kurz vor dem Start steht. Ausgangspunkt wird vor allem Kalifornien sein. Das Photovoltaik-Geschäft, also die solarthermische Stromerzeugung, hat eine gewisse Attraktivität in Amerika.

CM: Trotz des niedrigen Wirkungsgrades?

Erwin Hochreiter: Ja, das ist richtig.

CM: Welche Überlegung steckt da dahinter, dass Sie sehr stark auf Europa fokussieren?

Erwin Hochreiter: Wir haben hinreichende Wachstumsoptionen in Europa. Und wir haben einen Standort, der jetzt in der Lage ist, 1,7 Mio. Quadratmeter pro Jahr zu produzieren. Mit den Erweiterungsplänen, die wir haben, denken wir, dass wir 3 bis 3,5 Mio. Quadratmeter Kapazität haben. Wenn wir hier unsere Arbeit getan haben, denken wir über weitere Standorte nach.

CM: Sie haben ja in der kurzen Zeit, wo Sie in der Firma sind, mehr erlebt als mancher in fünfzehn oder zwanzig Jahren bezüglich dieser extremen Wachstumsraten und dem Einbruch in 2009. Es gibt ja viele Branchen, wo man sich eigentlich schon irgendwie daran gewöhnt hat, dass das Wachstum irgendwo zwischen null und vier Prozent liegt. Bei Ihnen liegt es zwischen minus irgendwas und plus fünfzig Prozent. Wenn Sie jetzt die vier Jahre, die Sie jetzt bei dem Unternehmen sind anschauen, was ist für Sie aus Ihrer Rolle heraus das überraschendste wo Sie im Nachhinein sagen: Das habe ich mir eigentlich nicht erwartet, dass das hier so sein wird?

Erwin Hochreiter: Vor zehn Jahren war ich noch bei Philipps tätig, sechs Jahre im Management. Das heißt, ich bin geprägt von Konzernstrukturen, wo de facto alle Innovationen gefiltert reinkommen. Und dann bin ich zu GREENoneTEC gegangen; da hat die Welt schon anders ausgesehen. Die Herausforderung bei GREENoneTEC ist die: Das Wachstum spiegelt sich in der Anzahl und der Schwierigkeit der Projekte wieder. Das hat auch sehr viel mit der Unternehmenskultur zu tun. Als ich gekommen bin, war GREENoneTEC sehr stark von der Person des Unternehmensgründers Robert Kanduth geprägt, der den größten Teil aller Entscheidungen getroffen hat. Dann hat er ein Management-Team von 4 Leuten aufgebaut. Herr Kanduth ist nach wie vor Geschäftsführer, er fokussiert jedoch auf Strategie und schwierige Entscheidungen. Das heißt er hat sich da etwas zurück gezogen, um uns den Raum zu geben, damit wir arbeiten können.

Da passieren jetzt mehrere Dinge. Die Anforderungen steigen, das habe ich eingangs erwähnt. Andererseits kommt man von einer Pionierorganisation plötzlich in eine abteilungsorientierte Kultur. Die Mitarbeiter, die früher automatisch prozessorientiert gearbeitet haben, weil Sie für einen Chef gearbeitet haben, kommen plötzlich in einen Widerspruch hinein. Das ist ganz normal in der Organisationstheorie. Aber die Kunst ist, innerhalb kürzester Zeit von dieser Abteilungsorientierung in eine Matrix-Organisation zu kommen. Und das schaffen wir auch, weil wir uns dessen bewusst sind.

In einer Pionierorganisation ist es so, dass man hemdsärmelig Dinge schnell und flexibel umsetzt. Dieses flexible, schnelle Umsetzen und rasche Reagieren dürfen wir nicht verlieren. Das ist unser kulturelles Asset. Auf der anderen Seite brauchen wir in manchen Bereichen neue Kompetenzen und Fähigkeiten. Entweder man versucht, die Mitarbeiter dorthin zu entwickeln, oder man holt neue rein. Neue Mitarbeiter bringen aber

Wie man die Botschaft so anbringt, dass es die Leute anregt was zu tun.

eine andere Kultur. Jetzt will ich aber die Kultur, die ich erwähnt habe, nicht verlieren. Und das zu balancieren ist die Kunst.

Und das geht nur, wenn die vier Führungskräfte gut zusammenarbeiten. Das ist glücklicherweise der Fall, und deswegen macht es mir auch Spaß.

CM: Wie groß sind sie jetzt, also, wie viele Leute hat GREENoneTEC derzeit so ungefähr?

Erwin Hochreiter: Aktuell ist jetzt gerade Low-Season. Im Winter werden kaum Kollektoren installiert. Da sind wir in etwa dreihundert Mitarbeiter.

Im Jahresdurchschnitt werden es so an die dreihundert fünfzig Mitarbeiter sein. Schauen wir einmal, wie das Jahr wird.

CM: Ja, das ist wahrscheinlich spannend für viele, wie das heurige Jahr wird. Obwohl, nach allem was man hört, scheint sich ja eine generelle Erholung einzustellen. Und vieles ist ja auch Psychologie. Wenn die Leute daran glauben, dass es besser wird, dann wird es auch besser. Dann beginnen alle wieder zu investieren, und dann geht es wieder hoch.

Erwin Hochreiter: So sehe ich das auch!

CM: Und insofern kann ich mir vorstellen, dass das heuer recht gut laufen kann. Gerade in den Bereichen, die in meinen Augen die möglichen zukünftigen Säulen der Wirtschaft werden – im Bereich der erneuerbaren Energie. Es gibt ja diese Wirtschaftstheorie der so genannten Kondratieffzyklen, die allerdings nicht unumstritten ist. Dazu gibt es nun die These, dass wir jetzt am Ende eines Kondratieffzyklus und am Beginn eines neuen sind. Da ist natürlich die große Frage: Was kann die Technologie dieser neuen Welle sein? Und da gibt es verschiedene – klarerweise weiß man das im Vorhinein nie so genau. Aber eine These ist schon, dass es die erneuerbare Energien sind.

Erwin Hochreiter: Die Frage, die ich noch nicht beantworten kann ist: Welche zentrale Technologie aus den erneuerbaren Energien spielt da die große Rolle. Das ist eigentlich die Kernfrage, wenn man sich so einen Zyklus ansieht.

CM: Wobei die Frage ist, ob es überhaupt eine zentrale Technologie sein wird.

Erwin Hochreiter: Meine persönliche Einschätzung ist, dass Sie mit dem Thema Energiespeicherung nicht ganz falsch liegen.

CM: Ja, vor allem im Zusammenhang mit Strom.

Erwin Hochreiter: Auch mit Warmwasser. Strom zu speichern ist sicher eine Herausforderung. Und Warmwasser zu speichern ist eine andere. Grundsätzlich, wenn man an ein Einfamilienhaus mit Brauch- und Heizungswasserbedarf denkt, dann besteht der größte Wärmebedarf über die Heizung, und man braucht genau dann Warmwasser für die Heizung, wenn keine Sonneneinstrahlung da ist. Das heißt man spricht jetzt nicht

von einem Wärmespeicher für einen Tag, sondern man spricht von saisonalen Wärmespeichern, wo man praktisch über eine Saison die Wärme speichern kann.

CM: Ist das physikalisch vorstellbar?

Erwin Hochreiter: Ja, da erfolgt die Speicherung in anderen Medien. Da gibt es auch schon verschiedene Ansätze. Aber es ist noch sehr, sehr viel Arbeit zu tun, bis das technisch umsetzbar ist.

Wenn wir das gelöst haben, und einen saisonalen Wärmespeicher haben, dann kann man natürlich auch mit solarthermischen Anlagen viel mehr machen. Denn dann ist es egal, wann die Wärme reinkommt – ich speichere sie weg, und nehme sie dann wieder raus, wenn ich sie brauche. Das wäre auch für Fernheizwerke ein riesiges Thema.

CM: Das ist ganz interessant, das habe ich bisher nie so durchgedacht. Das setzt voraus, dass ich in den Sommermonaten mit Solarthermie einen Wärmeüberschuss produzieren kann.

Erwin Hochreiter: Das ist kein Problem.

CM: Interessant! Erwarten sie, dass es in den nächsten 10-15 Jahren solche Formen von Wärmespeichern geben wird?

Erwin Hochreiter: In 5-10 Jahren! Früher nicht.

CM: Besten Dank für das Gespräch, Herr Hochreiter!

6. Biografisches

Dr. Erwin Hochreiter ist Technischer Leiter mit Schwerpunkt Innovation und Produktentwicklung beim größten europäischen Hersteller von thermischen Sonnenkollektoren GREENoneTEC mit Firmensitz in St. Veit/Glan (Österreich). Er hat Werkstoffwissenschaften an der Montanuniversität Leoben studiert und während seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Metallkunde und Werkstoffprüfung an der Montanuniversität Leoben über „Teilchenverstärkte Al-Verbundwerkstoffe“ doktoriert.