



Lust auf Wachstum?

Der Boom der Photovoltaik hat im installierenden Gewerbe bei vielen Unternehmen zu einer Erweiterung des Geschäftes geführt. Kleine und mittlere Betriebe finden dabei vielfach Hilfestellung.

Inmitten einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise historischen Ausmaßes steht die Solarwirtschaft vergleichsweise gut da. Als einer der ganz wenigen Branchen verzeichnete sie seit Jahren Zuwächse bei der Zahl der Neuinstallationen. Uneingeschränkt gilt das für die Photovoltaik (PV), für die Solarthermie nur bedingt – hier herrscht ein Auf und Ab als Marktbewegung vor.

Zumindest für PV-Installateure aus den klassischen SHK-Gewerken sowie den reinen Solarteur stellt sich damit die Frage nach einer Erweiterung der Geschäftstätigkeit. Mit dem bestehenden Equipment und der vorhandenen Personalstärke lässt sich nun einmal nur ein bestimmtes Umsatzvolumen generieren. Jetzt steht eine schwierige Entscheidung an: Betrieb erweitern oder Aufträge ablehnen?

Mitarbeiterzahl verdreifacht

Für die SRU Solar AG war das keine Frage, über die lange diskutiert wurde. Das 1999 gegründete Unternehmen aus Sachsen-Anhalt setzte von Anfang an auf Expansion. Die „Seele des Hauses“ ist die Elektroinstallation, ergänzt durch Dachdecker- und Zimmer-

mannsmeister. In den letzten zwei Jahren nahm die Erweiterung des Betriebes, der mit den Geschäftsfeldern Solarthermie, Photovoltaik, Tragwerksplanung, Elektroinstallation, Hallenbau, Beratung sowie Wartung und Service als Generalunternehmer im Bereich der Sonnenenergie agiert, geradezu atemberaubende Ausmaße an. „Wir haben in den letzten beiden Jahren unsere Belegschaft von 20 Mitarbeitern mehr als verdreifacht“, berichtet Bärbel Büttner, zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit der AG. Aktuell wurden gerade zwei Bauleiter eingestellt, um die zahlreicher werdenden Baustellen des Unternehmens zu koordinieren.

Die personellen Verstärkungen sind eine Sache, die Ausstattung der neuen Mitarbeiter eine andere. Die Außendienstler bekommen in der Regel einen Firmenwagen, die Montageteams neue Servicewagen – dazu Büroausstattung, Mobiltelefone, Werkzeug, Computer und Laptops. „Die persönliche Ausstattung der neuen Mitarbeiter finanzieren wir aus eigener Kraft, teilweise sind die Autos geleast“, erzählt Büttner. Eine neue Halle hat das Unternehmen mit Hilfe der Umweltbank und Eigenkapital finanziert. Sie finanziert sich außerdem teilweise selbst, da das Dach mit Solarpanelen belegt wurde.

Begleitet wird die Expansion des Unternehmens durch externe, professionelle Berater, welche das Unternehmen schon seit längerem kennen. Öffentliche sowie verbandsinterne Beratungsangebote hat SRU kaum beansprucht. „Wir wollen hiermit jedoch keine Linie vorgeben“, stellt Büttner klar. „Die Beratung von öffentlichen Einrichtungen sowie ausländischen Part-

Man wächst mit den Aufgaben: Die starke Nachfrage nach Solaranlagen und immer größere Dachanlagen sind mit Kleinstbelegschaften nicht mehr zu bewältigen.

Fotos (4): SRU Solar AG



nern könnte bei einer möglichen Ausdehnung ins Ausland sehr hilfreich sein, da diese die Verhältnisse vor Ort kennen.“

Eine der Herausforderungen einer derart rasanten Expansion sei die Integration der neuen Mitarbeiter, betont sie. „Die Kommunikation zwischen den einzelnen Gewerken und den einzelnen Mitarbeitern muss klar strukturiert werden“, beschreibt sie eine der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zusammenwach-

sen. Diesem Zweck dienen auch monatliche Mitarbeitergespräche – viel Aufwand, durch den jedoch vieles professionell gelöst werden kann.

Finanzierung ist größte Hürde

Großbetriebe beschäftigen für die strategische Vorbereitung der Expansion ihre einschlägigen Stabsstellen, die dann Vorschläge zur Entscheidung vorlegen. Kommt man selbst nicht weiter, helfen Heerscharen von Wirtschaftsberatern – neudeutsch: *Consulter* – für viel Geld weiter.

Verständlicherweise ist das keine Perspektive für kleine, mittelständische Handwerksbetriebe. Sie verfügen über keine Managementstäbe, aber die Berge, die sich auch vor ihnen auftürmen, sind ähnlich imposant wie die, denen sich die Großkonzerne gegenüber sehen. Entscheidet man sich falsch, kann es hier wie dort um die Existenz gehen. Doch müssen die Handwerker den schwierigen Pfad durchs Gebirge noch lange nicht ohne Bergführer gehen. Einer der höchsten Berge, die es zu besteigen gilt, ist die Finanzierung der Betriebserweiterung.

Wer glaubt, das sei ein Spaziergang, könnte mit einer unangenehmen Überraschung in der Realität ankommen. Der Betriebsberater Marco Bockwoldt warnt vor Alleingängen. „Man kommt als Unternehmer nicht an professioneller Beratung vorbei“, ist er sich nach einigen Jahren Erfahrung im Beratungsservice der Handwerkskammer Hamburg (HWK) sicher. Die Betriebsberatung der HWK ist nach DIN 9002 zertifiziert und kann sich über einen Mangel an Interessenten nicht beklagen. „Nach unserem Empfinden hat die Nachfrage nach Beratung in den letzten Jahren deutlich angezogen“, sagt Bockwoldt. „Wir haben einen Vorlauf von ein bis zwei Wochen, können aber auch sehr viel schneller aktiv werden, wenn eine Notlage vorliegt.“

Um die handelt es sich in der Regel aber nicht, wenn es um die Betriebserweiterung geht. Hier soll-

Photovoltaik Fachgroßhandel: Erstklassige Module – Top Konditionen

www.jms-solar.de

Mehr Energie für Ihre Projekte.

Verwirklichen Sie Ihre Solaranlagen unter optimalen Bedingungen: Module, Wechselrichter, Gestelle von jms und aufeinander abgestimmte Komponenten namhafter Markenhersteller zu hervorragenden Konditionen. Bauen Sie auf die Spezialisten für Qualität und Wirtschaftlichkeit!

Infos unter:

www.jms-solar.de

Tel. 08821-730 630-25

MIT UNS
KÖNNEN SIE
RECHNEN!



jms
solar handel gmbh

jms solar handel leistet mehr:

- Planungs- und Preissicherheit
- Faire Preise
- Hochwertige Module (Schott, Day4, ...)
- Wechselrichter (SMA, Solarmax, ...)
- Gestellsysteme
- Komplettanlagen
- Kompetente Beratung
- Partnersystem für Solarfachhändler
- Schulungen/jms Erfolgsakademie
- Know-how und Service ohne Ende...

Waxensteinstraße 7 · 82491 Grainau · Tel. 08821-730 630-25 · info@jms-solar.de

Krannich Solar – Ihr Systemanbieter mit Spitzenqualität & Service.

Wir gehören zu den Branchen-
kennern der ersten Stunde.
Profitieren Sie bei Ihren Projekten
von unserer Erfahrung, Kompetenz
und unseren starken Marken:



15 Jahre Krannich Solar

15 Jahre erste Liga!



Besuchen Sie uns auf der
Intersolar in München,
09.–11. Juni 2010,
Halle A4 Stand 370.

Der Profipartner
des PV-Installateurs.

krannich
Solar

Krannich Solar GmbH & Co. KG
Heimsheimer Str. 65/1 • 71263 Weil der Stadt
Tel +49 7033 3042-0 • Deutschland
Niederlassungen in: Italien • Spanien • Frankreich
Griechenland • Tschechien • Korea • USA
www.krannich-solar.com

ten sich die Beteiligten Zeit nehmen, empfiehlt der Berater. Zwei Treffen in der HWK seien das Minimum an Beratungsaufwand, der bei einer nennenswerten Betriebserweiterung einkalkuliert werden sollte. Oft bedarf es aber auch drei oder vier – mitunter mehrstündige – Termine, bis alle Fragen erörtert und die Papiere präpariert sind. Dann folgt mindestens ein Termin mit der Hausbank. Das Ganze kann durchaus mehrere Wochen in Anspruch nehmen

Zwei große Aufgaben liegen vor dem Unternehmer und seinem Berater: Die Erarbeitung eines Investitions- und Finanzierungskonzeptes und die Erstellung der nötigen schriftlichen Unterlagen mit dem anschließenden Bankgespräch. Beim Finanzierungskonzept greift der Berater dem Unternehmer unter die Arme, denn kaum ein Handwerksmeister hat die Zeit, den Förderdschungel in Deutschland zu durchforsten. Die Berater der Handwerkskammern hingegen kennen sich aus – zumindest in ihrem Wirkungsbereich.

„Jedes Bundesland hat seine eigenen Förderregeln, die sich durchaus gravierend unterscheiden können“, unterstreicht Bockwoldt. In Hamburg beispielsweise kommt EuMi '05, ein Programm für die Existenzgründung und den Mittelstand, zum Tragen: Das Programm richtet sich an kleine und mittlere gewerbliche Unternehmen (KMU) und fördert Investitionsvorhaben von maximal 1,2 Mio. € durch Bezuschussung der Aufwendungen für Bankkredite. Diese Zuschüsse betragen mindestens 1.000 und höchstens 25.000 €. Unter anderem richtet sich das Programm an Unternehmer, die ihre Geschäftstätigkeit „wesentlich erweitern“ wollen. Dahinter verbergen sich neue Arbeitsplätze – plus 20 % des alten Bestands – bei Zuschussabruf. Ein Betrieb mit zehn Angestellten müsste also zwei neue Mitarbeiter einstellen, um in den Genuss von EuMi '05 zu kommen.

Förderlandschaft ist ein Dschungel

Ein Einblick in weitere Details lohnt an dieser Stelle nicht, denn EuMi '05 gibt es in dieser Form nur in Hamburg. Andere Bundesländer verfügen über eige-

Für das rasante Wachstum der SRU Solar AG fand sich qualifiziertes Personal in der Region Südharz. Die benötigten Ingenieure kommen vielfach von den Universitäten in Nordhausen und Magdeburg.



ne, vergleichbare Förderinstrumente. Diese Töpfe werden aus unterschiedlichen Quellen gespeist: Im Spiel sind sowohl Landes- als auch Bundesmittel sowie Gelder aus Brüssel von diversen EU-Entwicklungsprogrammen. Die Förderlandschaft in der Bundesrepublik kann man mit Fug und Recht als Dschungel bezeichnen. Mehr als 1.000 verschiedene Förderprogramme richten sich an Existenzgründer, Einzelunternehmer mit Erweiterungsplänen und Betriebsverlagerer. Einen ersten Überblick kann sich der interessierte Unternehmer bei der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie verschaffen.

Der Förderdschungel beinhaltet einen Mix aus langfristigen und aktuellen Maßnahmen. Eine besondere Rolle spielen in diesen Tagen mögliche Bürgschaften. Die Kreditvergabe ist schwieriger geworden, andererseits geht eine Erweiterung in der Regel mit der Nutzung von Fremdkapital einher. Die Länder haben daher spezielle Bürgschaftsprogramme entwickelt, um die Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen abzusichern. So hat der Freistaat Bayern beispielsweise einen sogenannten Mittelstandschirm aufgespannt. Er weitet das Bürgschaftsangebot auf 10 Mio. € aus und hebt den maximalen Bürgschaftssatz auf 80 % an – in dieser Höhe lassen sich also Investitionsvorhaben mit einer staatlichen Bürgschaft in Bayern unterlegen. Außerdem senken spezielle Haftungsfreistellungen das Risiko für die Hausbanken, was bei denen die Kreditvergabe auflockert.



Diese kurzen Beispiele mögen zeigen: Die Auswahl der Förderinstrumente ist eine Sache für Profis.

Guten Ruf behalten

Nachdem die potenziellen Geldquellen identifiziert wurden, geht es an die Umsetzung. Allerdings kommen nicht alle ratsuchenden Unternehmer bis an diesen Punkt. Es gebe Betriebe, die er nicht ruhigen Ge-

Handwerksbetriebe finden Unterstützung bei den Handwerkskammern. Sie beraten kostenlos über personelle, juristische und finanzielle Aspekte.

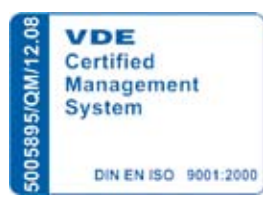
www.centrosolar.com

Sunshine is our business.

Deutsche Fertigung mit Qualitätssiegel



- 13.000 m² aktuelle Produktionsfläche
- 150 MWp als max. Produktionskapazität
- 5 nahezu vollautomatische Fertigungslinien
- 3.000 Module pro Tag
- 450 Mitarbeiter in der Sonnenstromfabrik



wissens in die Geschäfte weiterung laufen lassen könne, sagt Bockwoldt. Deswegen gelte sein erster Blick immer der Historie: Wie hat sich der Umsatz in den letzten Jahren entwickelt, was blieb hängen und von was hat der Unternehmer in den letzten Jahren sein tägliches Brot bezahlt. Da kommen weniger komplizierte Controlling-Instrumente zum Einsatz als vielmehr grobe Überschlüsse, die auf betriebswirtschaftliche Erfahrung hinweisen. Der Blick richtet sich auf den kalkulatorischen Unternehmerlohn. „Weiterhin müssen die zu leistenden Steuerzahlungen Berücksichtigung finden. Ebenso muss der Kapitaldienst sichergestellt sein – so viel muss der Betrieb also mindestens in einem Jahr abwerfen“, rechnet der Berater vor. Hat er das in den letzten Jahren nicht getan, muss sehr genau analysiert werden, warum dies nicht der Fall war. „Ich möchte nicht, dass der Unternehmer, wenn er zum Banktermin geht, auf die Fragen des

Bankers keine Antworten hat“, sagt Bockwoldt.

Nebenbei: Es geht auch um den guten Ruf der HWK-Betriebsberater bei den Banken. Denn entweder begleiten sie „ihren“ Unternehmer zur Bank oder die Banken erkennen an den Unterlagen, dass ein Berater der HWK aktiv war. „Dann geht das eher durch“, betont Bockwoldt. Für die Finanzdienstleister ist die Mitwirkung der Handwerkskammer eine Art Gütesiegel, das nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden soll.

Der Umgang mit den Banken ist im Zuge der weltweiten Finanzkrise nicht einfacher geworden. Die zurückhaltende Kreditgewährung, die auf ein höheres Risikobewusstsein sowie regulatorische Verschärfungen gleichermaßen zurückzuführen ist, ist auch im Mittelstand mit seinen eher kleinen Investitionssummen deutlich zu spüren. Experten bemerken ein Umdenken, das schon nach dem Platzen der großen „dotcom-Blase“ eingesetzt hat: Gingen davor die guten Geschäftsideen mit einem Anteil von 60 % und die Person des Unternehmers zu 40 % in die Bewertung eines Kreditwunsches ein, haben sich die Verhältnisse jetzt völlig umgedreht. Entscheidend ist jetzt mehr die Frage, wie kooperativ sich der Unternehmer in der Vergangenheit gezeigt hat. Haben seine früheren Ideen gezündet oder sind Aktivitäten im Sand verlaufen? War er auskunftsfreudig und hat er beispielsweise die betriebswirtschaftlichen Analysen seines Steuerberaters regelmäßig an die Bank weitergeleitet? Oder ein zusätzlich gewährtes Kontokorrent planmäßig zurückgefahren? Die Bank muss Vertrauen in die Person des Kreditnehmers fassen.





AZUR2P

ES WAR EINMAL EIN SOLAR-MODUL OHNE BESCHICHTUNG ...

Beinahe märchenhaft, wie die Beschichtung AZUR 2P unbeschichtete Solar-Module alt aussehen lässt. Die ultraharte Beschichtung widersteht Sandstürmen, bremst die Degradation und erhöht die Effektivität. Ganz nebenbei kann sie sich zukünftig sogar farblich an die Umgebung anpassen. Fast unglaublich, aber wahr. Mehr darüber unter www.azur-solar.com



Kostenlose Beratung

Auch die Berater der HWK haben sich auf diese Situation eingestellt. Die Aufbereitung der für das Bankgespräch benötigten Unterlagen nimmt einen größeren Raum ein als die allgemeine Beratung und die Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes. Zum Portfolio gehören neben dem Konzept eine Ertragsvorschau für zwei Jahre, ein Liquiditätsplan auf Monatsbasis sowie eine Umsatzplanung, die nachvollziehbar unterstreicht, dass die geplante Betriebserweiterung sich tatsächlich in Heller und Pfennig auszahlt. Das sei allerdings nur das Minimalpaket, sagt Bockwoldt. „Hilfreich sind auch Angebote über die zu kaufenden Maschinen oder Werkzeuge, um die verhandelte Investitionssumme zu untermauern. Außerdem sollte der Unternehmer seine Idee schriftlich zusammenfassen und durch Brancheneinschätzungen die Erfolgsaussichten belegen.“ Aber, so betont Bockwoldt: „Kurz, sachlich und knackig. Das soll kein Buch werden.“ Bockwoldt gibt hier Hilfestellung bis in die Detailformulierung hinein. Seine Branchenkenntnisse zieht er aus Veröffentlichungen der Innungen und einschlägigen Branchenreports. Wenn gar nichts hilft, ruft er die fachkundigen Kollegen der Innungen an.

Die besten Unterlagen nützen nichts, wenn der persönliche Eindruck nicht stimmt. Da kann Bockwoldt allerdings nur eingeschränkt tätig werden. Viel ist gewonnen, wenn die betriebswirtschaftlichen Hin-



Wer seinen Personalstamm schnell aufbaut, muss sich intensiv um die Integration der „Neuen“ kümmern. Die SRU Solar AG führt monatliche Mitarbeiterbesprechungen durch.

tergründe des Betriebes und der Erweiterungsinvestition „sitzen“ und vom Unternehmer den Banken sicher präsentiert werden können. Aber auch sonst muss die Persönlichkeit des Unternehmers den Erwartungen der Bank möglichst weitgehend entsprechen. Bockwoldt drückt es so aus: „Das ist wie ein Bewerbungsgespräch. Der Unternehmer muss auch ‚unternehmerisch‘ rüberkommen, nicht stumm wie ein Fisch da sitzen, sondern kaufmännisch wirken.“

Ein Scheitern an diesem Punkt ist zwar unwahrscheinlich, kommt aber vor. Entweder stimmt auch in der persönlichen Präsentation die betriebswirtschaftliche Historie nicht oder es gelingt dem Unternehmer nicht, die Erweiterungsinvestition als zukunftsfähig darzustellen. Die Dienstleistungen der Hamburger Betriebsberatung ist – wie bei allen Handwerkskammern – kostenlos und nur begrenzt durch einen Deckel von 120 Stunden in drei Jahren.

Jörn Iken

Woher kommt das Geld?

Die Auswahl eines geeigneten Förderinstrumentes für die Finanzierung der Betriebserweiterung ist alles andere als einfach. Wer sich einen ersten – unverbindlichen – Überblick verschaffen will, sollte bei der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie Hilfe suchen:

www.foerderdatenbank.de

Wer berät kostenlos Handwerksbetriebe?

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) bietet im Internet eine Plattform an unter dem Namen BiS Beratungs- und Informationssystem im Handwerk:

www.bis-handwerk.de

Darüber hinaus sind die Handwerker, die in der Handwerksrolle stehen, bei Ihrer Handwerkskammer gut aufgehoben:

www.zdh.de/handwerksorganisationen/handwerkskammern/adressen.html



10 Jahre
sind keine Glückssache.

PV5 Solarconcept setzt ausschließlich auf Qualitätskomponenten europäischer Unternehmen – für Solarstromanlagen mit zuverlässig hohen Erträgen und langer Lebensdauer. Mit diesem Anspruch ist PV5 Solarconcept ein starker Partner für Handwerk und Handel – und das seit 10 Jahren.

Denn Qualität ist keine Glückssache.

Besuchen
Sie uns auf der
Intersolar 2010.

Halle A4
Stand 637

**PV5 SOLAR
CONCEPT**

PV5 Solarconcept ist der marktführende Fachgroßhandel für Solarstromanlagen im Rhein-Main-Gebiet und einer der führenden und erfahrensten PV-Distributoren in Deutschland.

Erfahren Sie mehr:

PV5 Solarconcept GmbH
Saaläckerstr. 2 • 63801 Kleinostheim
Tel. 06027 - 40971-0 • Mail: info@pv5.de

www.pv5.de

**SCHOTT
solar**

Vertragshändler

isofoton

Vertragshändler

sovello

Vertragshändler