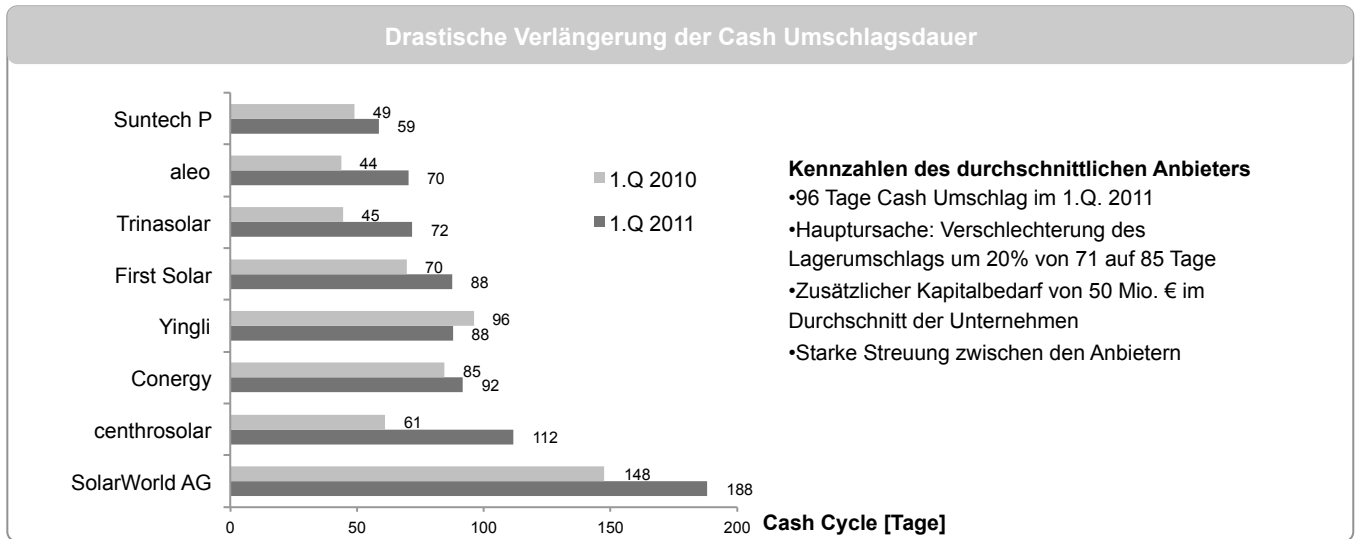


# Angebotsüberhang deckt Schwachstellen auf

## Solarindustrie an kritischer Wachstumsschwelle: Überkapazitäten, Preisverfall und Shake-out unvorteilhaft positionierter Anbieter

Rückläufige Einspeisevergütungen, Nachfrage von weltweit 21GW und Fertigungskapazitäten von über 40GW stellen die Solarbranche vor nicht gekannte Herausforderungen. Selbst Tiefpreise für kristalline Silicium Module von € 0.75-1.00/W zeigen bisher keine marktstimulierende Wirkung. Anbieter mit

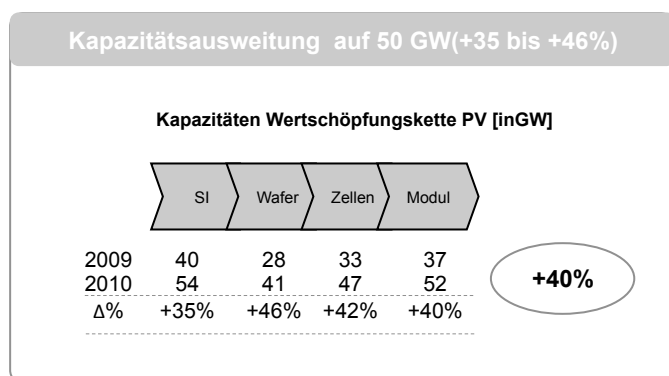
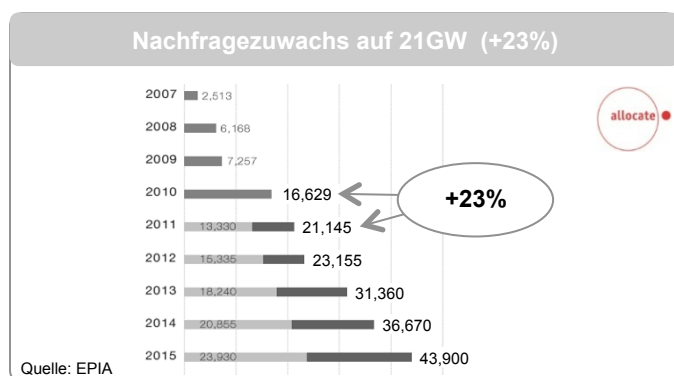
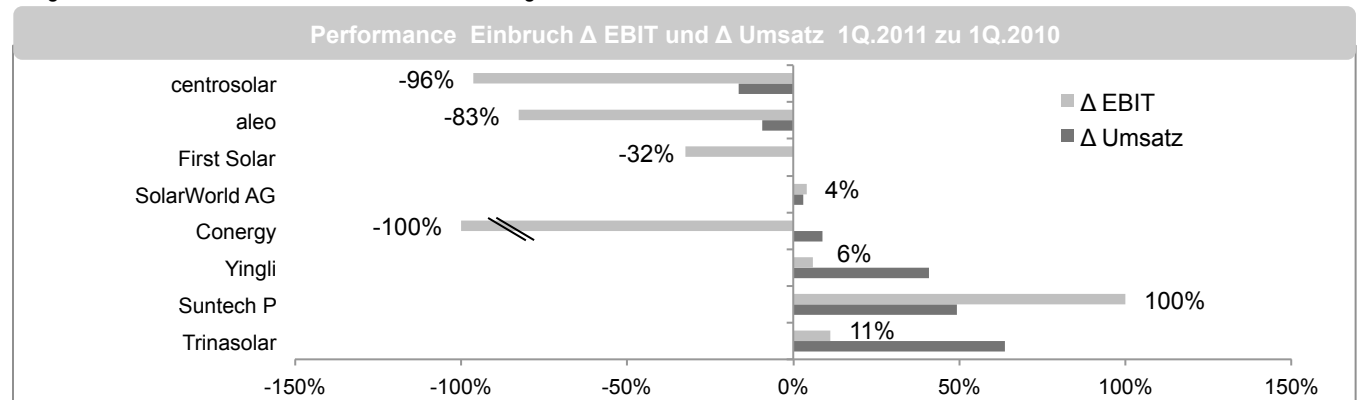
hoher, unflexibler Kostenstruktur und suboptimal gesteuertem Vertrieb werden die derzeitige Wachstumsschwelle der Branche nicht wirtschaftlich meistern. Ergebnismrückgang, überbewertete Lager und sinkender Cash Flow sind die Folge - klare Indikatoren für Schwachstellen in Prozessen und deren Schnittstellen.



## Angebotsüberhang verschlechtert Cash-Umschlagsquote aufgrund von Lagerzuwachsen - Besserung erst 2015 zu erwarten?

Im 1.Quartal 2011 haben sich die Lager gefüllt und bei einzelnen Anbietern zu drastischen Steigerungen der Cash-Umschlagsquote geführt. Da die weltweite Nachfrage erst 2015 in die in 2010 neugeschaffenen Kapazitäten wächst, wird der Preisdruck noch einige Zeit andauern. Es besteht struktureller Handlungsbedarf.

Der Schlüssel zum Erfolg für Solarunternehmen liegt in der Variabilisierung der Kostenstruktur, Senkung des Net Working Capital, Steigerung der Vertriebsproduktivität sowie in der Entwicklung fehlerarmer, einfacher Prozesse und Organisationseinheiten.



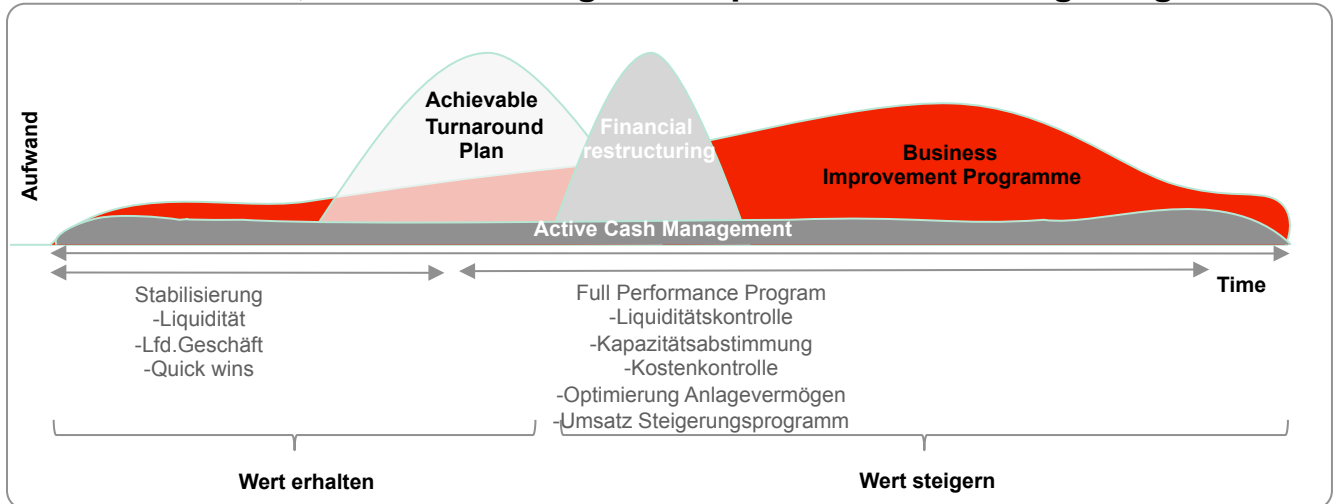
# Effiziente Projekte mit großer Hebelwirkung

## Das Kernproblem vieler Solarunternehmen: Geschäftsprozesse, Strukturen und Systeme sind nicht mehr optimal aufeinander abgestimmt

Unternehmen wachsen und Erfolgsfaktoren verändern sich, ohne dass die Organisation sich in ihren inneren Strukturen verändert. Stimmen Ergebnis und Cashflow, ist der Wandel proaktiv über Business Improvement Programme gezielt steuerbar. Stehen Refinanzierungen an oder ist die Bedienung der laufenden

Verbindlichkeiten bereits stressbelastet, dann ist die entschlossene Umsetzung eines Turnaround Programms gefragt. Nach Stabilisierung der Cash Position wird mittels Turnaround Plan und finanzieller Restrukturierung das Unternehmen wieder voll wettbewerbsfähig aufgestellt

## Turnaround Plan, Kostensenkung und Topline Verbesserung integrieren



## Ressourcen neu allokatieren – Beispiele Ansatzpunkt Business Improvement

**Net working capital:** Die zurückliegenden Wachstumsphasen waren eher durch Lieferprobleme als durch Lagerprobleme gekennzeichnet. Mit dem Wechsel der Erfolgsfaktoren richtet sich der Fokus auf „unnötigen“ Kapitalbedarf. Praxisbewährte Programme von allocate bieten schnelle Verbesserung, setzen Kapital für strategisch relevante Investitionen frei oder schaffen Spielraum zur finanziellen Restrukturierung.

**Produktion:** Produktionslinien oder einzelne Maschinen in der Prozeß-Industrie, obwohl untereinander vergleichbar, zeigen in der Regel eine unterschiedliche Performance. Ein Abgleich gestaltet in der Regel als schwierig. Detaillierte Betrachtungen unter Berücksichtigung der Infrastruktur und Logistik weisen den Weg zu vergleichbarer Ausbeute und Qualität bei konsistenten Daten und höherer Produktivität.

### Produktionskosten senken

- Hohe Kapazitäten
- Geringer WIP
- Hohe Ausbeuten
- Geringer Materialeinsatz

durch

- Optimierte Produktionslogistik
- Benchmarking der Produktionslinien
- Zuverlässige und robuste Prozesse
- Kontinuierliche und selektive Datenanalyse

### Prozess-Steuerung wirksam implementieren

- Die Zeiten der Lagerfertigung in der PV sind vorbei
- Integrierte Auftragsfertigung und Plattformstrategie ist gefordert
- Prozeßsteuerung vom Auftrag zur Fertigung
- Flexibel auf neue Anforderungen der Märkte reagieren
- Prozesse neu definieren
- Prozesse über mehrere Wertschöpfungsschritte steuern
- Lieferanten integrieren

### NWC systematisch reduzieren

Bereiche	I Debitoren	II Bestände/ Reduzierung	III Kreditoren	IV NWC-Monitoring/ Controlling
Ansatzpunkte/ Handlungsfelder	D1 Kundensegmentierung/Rating	B1 Roh-/Grundstoffvorhaltung	K1 Optimierung Einkauf	C1 Festlegung Kennzahlen
	D2 Beschleunigung Zahlungseingänge	B2 Work-in-Progress (WIP)	K2 Verlängerung Zahlungsziele	C2 Bestimmung Erhebungsprozess
	D3 Reduzierung überfälliger Forder.	B3 Fertiglagerbestände	K3 überfällige Verbindlichkeiten	C3 Definition Controllingprozess
	D5 Verbesserung Abläufe/Systeme	B4 Ersatzteilverhaltung/-lager	K4 Verbesserung Abläufe/Systeme	

### Von allocate Experten profitieren

Anton J. Setter  
+49 177 8387611

Prof. Dr. Ingo Schwirtlich  
+49 177 3911249

Dr. Jörg Fabri  
+49 177 3405095